

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
EXECUTIVE MBA**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ CRM:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

ΙΩΑΝΝΑ ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009

EXECUTIVE SUMMARY

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο, όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός και ταυτόχρονα το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών αυξάνεται, οι επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες θέτουν σαν επίκεντρο της φιλοσοφίας τους τον πελάτη.

Η παροχή ολοένα ποιοτικότερων, ολοκληρωμένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών έχει σαν στόχο τη μεγιστοποίηση της παραδιδόμενης αξίας στον πελάτη προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν διαρκώς αυξανόμενη την πιστότητα (loyalty) και τη συνολική αξία (Life Time Value) των πελατών τους.

Έτσι, οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες προχωρούν στην υιοθέτηση του σχεσιακού μάρκετινγκ (Relationship Marketing) και στην προμήθεια Customer Relationship Management λογισμικών. Πολλές έρευνες όμως δείχνουν ότι ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που υιοθετεί λύσεις CRM συνεχώς αυξάνει, ένα ποσοστό έργων υλοποίησης CRM, μεγαλύτερο του 50%, αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τους αρχικούς του στόχους.

Σκοπός της διατριβής που ακολουθεί, είναι η διερεύνηση και η εντόπιση των παραγόντων εκείνων που συνέβαλλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου CRM, μέσα από την περιπτώσιολογική μελέτη της Τράπεζας Κύπρου.

Αρχικά, παρουσιάζεται μία δευτερογενής έρευνα σχετικά με τον τραπεζικό κλάδο στην οποία αναφέρονται στοιχεία σχετικά με τη δομή, τον ανταγωνισμό, την ποιότητα αλλά και οικονομικά στοιχεία. Ακολουθεί η παρουσίαση της Τράπεζας Κύπρου η οποία εστιάζει στη δομή της, στα οικονομικά μεγέθη της αλλά και στην επιχειρησιακή και στην ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με το CRM και το πώς το Relationship Marketing εκφράζεται μέσα από αυτό. Ακολουθεί εκτενής αναφορά σχετικά με τις διαστάσεις, τα χαρακτηριστικά αλλά και τα οφέλη του CRM, ενώ παρουσιάζονται έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με το CRM. Τέλος, παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση των έργων CRM αλλά και ένα μοντέλο υλοποίησης έργων CRM.

Ακολουθεί, αναφορά στους κυριότερους λόγους που οδήγησαν στην υιοθέτηση του CRM από την Τράπεζα Κύπρου ενώ παρουσιάζονται οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί μέχρι σήμερα, όπως μείωση του κόστους υπηρεσιών, αύξηση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Στη συνέχεια αναφέρεται ο ερευνητικός σχεδιασμός και το ερευνητικό πρόγραμμα το οποίο ακολούθησε ο ερευνητής. Οι προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στηρίχθηκαν σε θεματικές ενότητες οι οποίες είχαν ως βάση παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση έργων CRM και εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Το δείγμα της έρευνας ήταν στελέχη της Τράπεζας τα οποία είχαν ενεργή συμμετοχή στο έργο του CRM και ήταν καλά πληροφορημένα.

Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν οκτώ κύριους παράγοντες που ήταν οι: α) όραμα και δέσμευση ανώτατης διοίκησης, β) στρατηγική και μεθοδολογία υλοποίησης που ακολούθησε ο οργανισμός, γ) συμμετοχική κουλτούρα και πελατοκεντρική φιλοσοφία, δ) μεγάλος βαθμός διατμηματικής συνεργασίας, ε) process reengineer των επιχειρησιακών διαδικασιών, στ) τεχνολογία, ζ) συνεχείς μετρήσεις και η) συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση. Παράλληλα προκύπτει ένα νέο, πιο σύνθετο μοντέλο υλοποίησης έργων CRM.

Τέλος παρουσιάζονται προτάσεις σχετικά με το πώς ο οργανισμός θα πρέπει να ελέγχει και να αξιολογεί το CRM, υιοθετώντας το μοντέλο της ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) μέσω του οποίου μπορεί να παρακολουθεί και άλλες πτυχές πέραν των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και δεικτών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	8
1.1.2. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	8
1.1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	8
2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ	9
2.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	9
2.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ	16
2.3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	24
3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	25
3.1. RELATIONSHIP MARKETING	25
3.1.1. Παράγοντες που έκαναν δημοφιλές το Relationship Marketing	25
3.1.2. Θεωρίες σχετικά με το Relationship Marketing	26
3.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	27
3.2.1. Προσανατολισμός επιχειρήσεων	27
3.2.2. Ορισμός του CRM	29
3.2.3. CRM οι τρεις διαστάσεις	30
3.2.4. Χαρακτηριστικά του CRM	34
3.2.5. Οφέλη του CRM	34
3.2.6. Έρευνες σχετικά με το CRM	34
3.2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση των έργων CRM	37
3.2.8. Μοντέλο υλοποίησης έργων CRM	42
3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43
3.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45
4. ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	47
4.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	54
5.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	54
5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
5.3. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
5.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	58

5.4.1. Συλλογή πληροφοριών από δευτερογενή στοιχεία	58
5.4.2. Ποιοτική έρευνα	58
5.4.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	59
5.5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
5.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	62
6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	62
6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	76
6.3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
7.1. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ.....	86
7.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον κύρια καθοδηγούμενο από την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογία, οι τράπεζες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες προσπαθούν να επεκταθούν στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό κλάδο (είτε μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών, είτε μέσω αυτόνομης ανάπτυξης), με απώτερο σκοπό τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους αλλά και την παροχή ολοένα ποιοτικότερων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών με στόχο την αύξηση πιστότητας αλλά και τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών τους. Με την είσοδο της χώρας μας στην ευρωζώνη και την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικότερο περιβάλλον το οποίο περιορίζει σημαντικά τον παραδοσιακό διαμεσολαβητικό τους ρόλο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την άσκηση ισχυρών πιέσεων στην κερδοφορία τους, ενώ παράλληλα καθιστά επιτακτικότερη την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος.

Στις συνθήκες αυτές καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους των τραπεζών αποτελεί η υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής φιλοσοφίας, η οποία αναγνωρίζει την εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες σαν βασικά προαπαιτούμενα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη ή μετεξέλιξη τους. Σήμερα, η κατανόηση των πελατών, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες / προσδοκίες τους και η δημιουργία μιας μακράς και αποτελεσματικής σχέσης μαζί τους είναι πλέον τα βασικά κριτήρια όχι μόνο της επιτυχίας, αλλά και της επιβίωσης των τραπεζών (*Δελτίο EET, 2002*).

Η ανάγκη δημιουργίας τραπεζών πελατοκεντρικά οργανωμένων, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους, είναι εμφανής. Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η αύξηση των εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί τον κύριο παράγοντα για τη μεγιστοποίηση της παραδιδόμενης αξίας στον πελάτη (*Παράρτημα Α – Διάγραμμα 1*).

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας που πραγματοποιήθηκε ήταν η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που συνέβαλλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου CRM στην Τράπεζα Κύπρου. Στην παρουσίαση της δευτερογενούς έρευνας παρατηρείται ότι ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που υιοθετεί λύσεις CRM συνεχώς αυξάνει, μόνο το 40% των επιχειρήσεων αυτών καταφέρνει να επιτυγχάνει τους αρχικούς στόχους. Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας εντοπίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάλυση και την υλοποίηση ενός έργου CRM και χρησιμοποιήθηκαν ως βάση στην έρευνα που διεξήχθη.

1.2. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα η οποία στηρίχθηκε σε προσωπικές συνεντεύξεις βάθους (Depth Interviews) με στελέχη της Τράπεζας Κύπρου τα οποία συμμετείχαν στην ανάπτυξη του έργου CRM και είναι καλά πληροφορημένα.

1.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Λόγω του μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM παγκοσμίως αλλά και του μεγάλου πλήθους βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με το CRM η παρούσα έρευνα προσπαθεί να κάνει ένα πρώτο βήμα στην καταγραφή παραγόντων που βοήθησαν την Τράπεζα Κύπρου να σχεδιάσει, αναλύσει και υλοποιήσει επιτυχώς το CRM στον ελληνικό χρηματοοικονομικό χώρο. Η σημασία της προσπάθειας αυτής για τον χρηματοοικονομικό κλάδο αλλά και για τον ευρύτερο κλάδο των υπηρεσιών είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου CRM αλλά και να αποτελέσει σημείο αναφοράς για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ

2.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται πλέον σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται σε πολλαπλά επίπεδα και παρουσιάζονται στην Ελλάδα με χρονική υστέρηση. Οι κυριότερες αλλαγές που πραγματοποιούνται ήδη είναι: α) η απελευθέρωση της αγοράς, β) δημιουργία μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, γ) αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, δ) εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας και ε) παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων (*Γκόρτσος, 1998 Petridoy and Glaveli, 2000*).

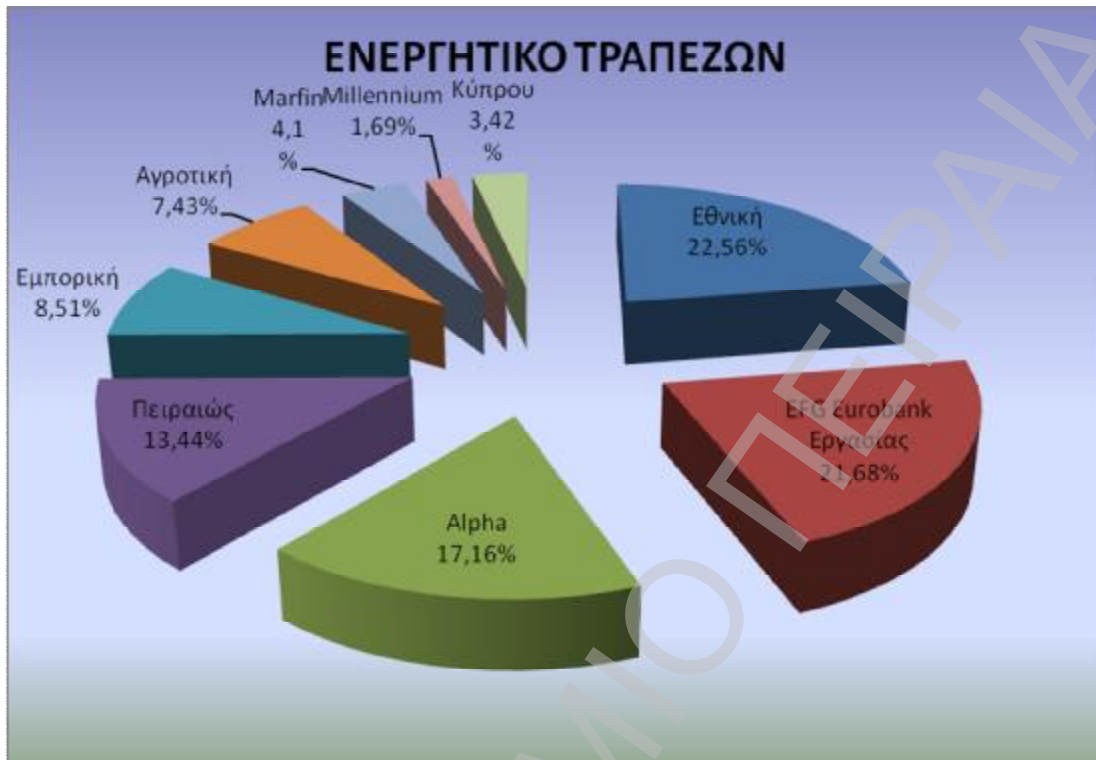
Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος συνοδεύτηκε από την είσοδο νέων τραπεζών αλλά και από συγχωνεύσεις τραπεζών, συχνά μέσω εξαγορών. Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με την εμφάνιση του ευρώ και το συνακόλουθο κόστος προσαρμογής του συστήματος, έχουν αυξήσει την ένταση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την εμφάνιση πιέσεων στα κέρδη των τραπεζών (*Kosmidou and Spathis, 2000*). Στα πλαίσια της έντασης αυτής οι τράπεζες, μεταξύ άλλων, έδωσαν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, στην προσπάθεια να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους (*Anderson et al., 1994, Hallowell, 1996, Soteriou and Zenios, 1999, Spathis et al., 2002*).

Αν και ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί, ωστόσο δεν έχει επεκταθεί ακόμη σε όλους τους τομείς παροχής τραπεζικών εργασιών. Είναι εντονότερος όσον αφορά τις καταθέσεις και τα δάνεια προς τα νοικοκυριά, τόσο στα καταναλωτικά όσο και στα στεγαστικά. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια σημαντικές επενδύσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Οι επενδύσεις αυτές έγιναν στα πλαίσια των αλλαγών της ζήτησης για τραπεζικά προϊόντα και των αναγκών της πελατείας τους, καθώς και στα πλαίσια της προσπάθειας μείωσης του λειτουργικού κόστους.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα αυτή τη στιγμή ανήκει στις τράπεζες οι οποίες διαθέτουν υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό, ευέλικτα και καινοτομικά προϊόντα και ικανότητα δημιουργίας οικονομιών κλίμακας στα πλαίσια της κάθετης χρηματοοικονομικής δραστηριότητας και της εσωτερικής μετακίνησης πελατών στις εταιρείες του ομίλου της κάθε τράπεζας. Παράλληλα, η αναδιάρθρωση και ο ανασχεδιασμός του δικτύου καταστημάτων αποτελούν ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα για τη διεύρυνση της δραστηριότητας των τραπεζών, ενώ η συνεχής ανάπτυξη και αναβάθμιση των εναλλακτικών δικτύων πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων (με κύριο άξονα το e-banking), αποτελεί στρατηγικό στόχο των περισσότερων τραπεζών.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ

Το τέλος του 2008 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα περιλάμβανε 35 Πιστωτικά ιδρύματα (19 εμπορικές τράπεζες και 16 συνεταιριστικές), 1 ειδικό πιστωτικό οργανισμό το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 23 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 66,3% του συνολικού ενεργητικού της ελληνικής αγοράς όπως διαμορφώθηκε το 2006 μοιράζονται πέντε τραπεζικοί όμιλοι: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, EFG Eurobank Ergasias, Alpha Bank, Πειραιώς, Εμπορική (Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2.1 – Ποσοστά ενεργητικού τραπεζών

Πηγή: Αρχείο Ισολογισμών ΕΕΤ

Το 2007 ήταν χρονιά που χαρακτηρίστηκε από αβεβαιότητα και αστάθεια στο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον και έντονες διακυμάνσεις στις χρηματιστηριακές αγορές. Τα προβλήματα που ξεκίνησαν από την κρίση στην αγορά ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης στις Η.Π.Α., επέδρασαν αρνητικά στη διεθνή αγορά τιτλοποιημένων αξιών και στις αποτιμήσεις των σχετικών ομολόγων, προκαλώντας επίσης αλυσιδωτές αρνητικές επιπτώσεις στην κτηματαγορά και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών των Η.Π.Α. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, μεγάλες αμερικανικές επενδυτικές τράπεζες αλλά και άλλοι ευρωπαϊκοί τραπεζικοί οργανισμοί, να αναγκασθούν να προχωρήσουν σε σημαντικού ύψους διαγραφές και αρνητικές αποτιμήσεις.

Αφενός, οι συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης και αφετέρου οι υψηλές τιμές του πετρελαίου αλλά και άλλων βασικών πρώτων υλών που τροφοδοτούν πληθωριστικές πιέσεις, έχουν πολλαπλασιάσει τους φόβους για επιβράδυνση ή και ύφεση της αμερικανικής οικονομίας, που θα επηρεάσει σημαντικά και την ανάπτυξη της

παγκόσμιας οικονομίας. Ειδικά για την ευρωζώνη, οι προβλέψεις για το ρυθμό ανάπτυξης της το 2008 αναπροσαρμόζονται προς τα κάτω. Εντούτοις, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης και ο δυναμισμός που παρουσιάζουν οι μεγάλες αναδυόμενες οικονομίες όπως η Κίνα, η Ινδία και η Βραζιλία, στηρίζουν την αναπτυξιακή προοπτική της παγκόσμιας οικονομίας και αποτελούν ένα σοβαρό αντίβαρο στην επιβράδυνση που επιδεικνύουν οι πιο ώριμες οικονομίες.

Η ελληνική οικονομία, αναπόσπαστα συνδεδεμένη με τη διεθνή, δεν μένει ανεπηρέαστη από τις εξελίξεις. Οι υψηλές τιμές του πετρελαίου και των άλλων πρώτων υλών έχουν οδηγήσει σε άνοδο το κόστος παραγωγής και διακίνησης, προκαλώντας σοβαρές πληθωριστικές πιέσεις. Υπό τις συνθήκες αυτές, δημιουργούνται προϋποθέσεις επιδείνωσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, όπως φαίνεται και από τη σημαντική επιδείνωση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών που διαμορφώθηκε στο 14,1% ως ποσοστό του ΑΕΠ το 2007.

Εντούτοις, και κατά το 2007, η ελληνική οικονομία πέτυχε να διατηρήσει το ισχυρό πλεονέκτημα του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης που διαμορφώθηκε στο 4% περίπου, παραμένοντας αισθητά υψηλότερος από τον ήδη επιβραδυνόμενο ρυθμό ανάπτυξης της ευρωζώνης. Η αβεβαιότητα στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, ο κίνδυνος επιβράδυνσης των μεγάλων οικονομιών και οι πληθωριστικές πιέσεις που επανεμφανίζονται, καθιστούν ακόμα πιο έντονες τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία και ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για την ταχεία προώθηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

Το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών που διευρύνθηκε το 2007 στο 14,1% του Α.Ε.Π. υπογραμμίζει τη σοβαρότητα της κατάστασης. Οι επενδύσεις με αιχμή την κινητοποίηση της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας μπορούν να τονώσουν την προσφορά και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και ενεργοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας. Η αξιοποίηση των προγραμμάτων των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης, τα μεγάλα έργα υποδομής, η προώθηση των αποκρατικοποιήσεων και η επέκτασή τους σε δίκτυα και υποδομές, η απελευθέρωση των κλειστών επαγγελματιών, καθώς και η ανάπτυξη των

νέων μορφών επενδύσεων στο πλαίσιο των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα αποτελούν δυνατότητες με έντονη αναπτυξιακή δυναμική. Περαιτέρω, η αποτελεσματική διαχείριση των μεγάλων προκλήσεων στο μέτωπο των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη βελτίωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας της οικονομίας, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την προσέλκυση επενδύσεων. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις, διασφαλίζονται οι όροι για τη διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και στο μέλλον, σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έντονα ανταγωνιστικό και ταχύτατα μεταβαλλόμενο.

Οι δυσμενείς συνθήκες που διαμορφώθηκαν μέσα στο 2007 στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα, επηρέασαν και την εγχώρια τραπεζική αγορά καθώς προκάλεσαν δυσλειτουργίες στις διεθνείς κεφαλαιαγορές με άμεσο επακόλουθο την αύξηση του κόστους χρήματος. Οι ελληνικές τράπεζες όμως δεν επλήγησαν ευθέως από τη δυσμενή συγκυρία, καθώς δεν είχαν επενδύσεις σε αμερικανικούς τίτλους ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων, CDOs και CLOs, έχοντας επιδείξει υπεύθυνη και συντηρητική διαχείριση κινδύνων. Αντίθετα, η στρατηγική που εν γένει έχουν ακολουθήσει τα τελευταία χρόνια στηρίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στην εγχώρια αγορά αφενός και στην ενίσχυση της εξωστρέφειάς τους αφετέρου.

Η στρατηγική αυτή, παρά τις δυσμενείς συνθήκες που διαμορφώθηκαν το 2007, είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών αύξησης μεγεθών και κερδοφορίας συνολικά για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ο ανταγωνισμός οξύνθηκε περαιτέρω με σημαντικά οφέλη για τους πελάτες των τραπεζών. Επιπλέον, η περαιτέρω επέκταση της παρουσίας των ελληνικών τραπεζών εκτός των συνόρων, διασφαλίζει στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα κεντρικό ρόλο στην προσπάθεια αναβάθμισης του περιφερειακού ρόλου της χώρας μας στην ευρύτερη περιοχή, αλλά και στηρίζει μακροπρόθεσμα την κερδοφορία τους.

Η στεγαστική και καταναλωτική πίστη αποτελούν το κυριότερο ανταγωνιστικό πεδίο των ελληνικών τραπεζών. Σημαντικός όμως είναι ο ανταγωνισμός και η δραστηριότητα σε νέα καταθετικά προϊόντα υψηλότερων αποδόσεων για τους πελάτες. Εξάλλου, λόγω και των περιορισμένων περιθωρίων για σημαντικές διαφοροποιήσεις στα επιτόκια των τραπεζικών προϊόντων, το βάρος έχει μετατοπιστεί στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στην ισχυρή παρουσία και την ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων πώλησης με στόχο την ανταπόκριση στις αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας αλλά και τη μεγέθυνση των εσόδων από προμήθειες οι οποίες τα τελευταία χρόνια εμφανίζουν σταθερότητα.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2001 (Σπάθης, Χ., Πετρίδου, Ε., Γλαβέλη, Ν., 2002) σε τυχαίο δείγμα 1260 πελατών όλων των ελληνικών τραπεζών τόσο από μεγάλες αστικές περιοχές (Αθήνα – Θεσσαλονίκη) όσο και από επαρχία, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τα χαρακτηριστικά ποιότητας της τράπεζας με την οποία μόλις είχαν πραγματοποιήσει συναλλαγές. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι ενώ το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα βαθμολογούνται με υψηλούς βαθμούς, ταυτόχρονα αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μεγάλες καθυστερήσεις και οι αναμονές αναδεικνύονται από την πλειονότητα των πελατών ως το κυριότερο πρόβλημα. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές εντούτοις αναφέρουν ότι σε σχέση με παλαιότερες έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί δεν παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές όσον αφορά τη στάση των πελατών για την ποιότητα, παρ' όλο που μεσολάβησαν σοβαρές αλλαγές. Οι πρόσφατες ανακατατάξεις επιβάλλουν στις τράπεζες σε πρώτη φάση γενική αναδιοργάνωση των υπηρεσιών τους, με στόχο την αξιοποίηση του χαρτοφυλακίου τους, ενώ πρέπει να δοθεί έμφαση και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

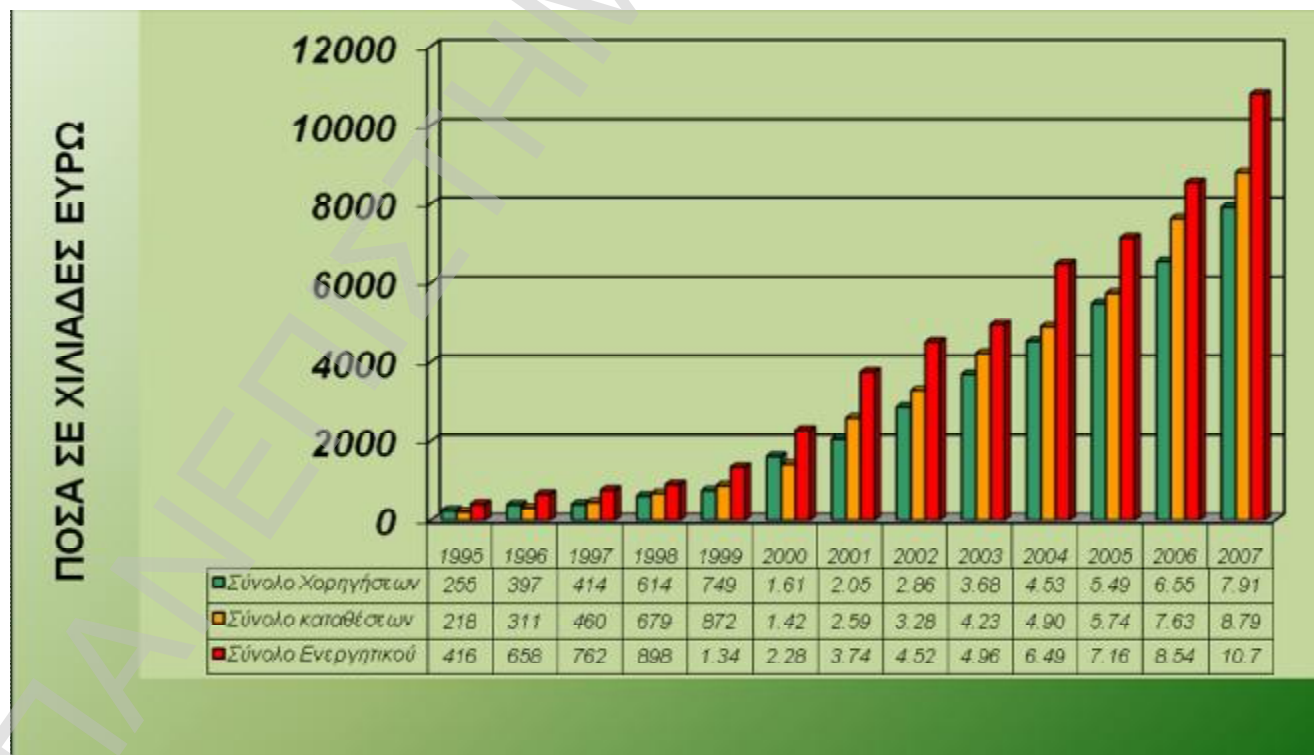
Κλείνοντας, οι ερευνητές αναφέρουν ότι η υψηλή ποιότητα τραπεζικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», γιατί προσφέρει νέους πελάτες, υψηλότερη συγκράτηση πελατών και υψηλότερη ικανοποίηση, που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη και μερίδια αγοράς. Επειδή λόγω του αυξημένου

ανταγωνισμού, οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των τραπεζών (καταθετικοί λογαριασμοί, δάνεια) ουσιαστικά δεν έχουν υψηλή διαφοροποίηση, η προσέλκυση και διατήρηση των πελατών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από το πώς αντιλαμβάνονται αυτοί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της τράπεζας. Σε φαινόμενα όπως: μεγάλες αναμονές, γραφειοκρατία και περιφρόνηση του πελάτη από το προσωπικό της τράπεζας, χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από τις τράπεζες ώστε αυτά να εξαλειφθούν.

2.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ

Το Συγκρότημα Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας είναι μέρος του Συγκροτήματος της Τράπεζας Κύπρου που ιδρύθηκε στην Κύπρο το 1899, όπου και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (περισσότερο από 40%) και αριθμεί 301 καταστήματα. Το Συγκρότημα παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες στην Κύπρο, στην Ελλάδα, στη Μεγάλη Βρετανία και στην Αυστραλία, ενώ διαθέτει ένα διεθνές δίκτυο με γραφεία αντιπροσωπείας σε όλες τις Ηπείρους. Στα πλαίσια της διεθνούς παρουσίας του Συγκροτήματος, η Ελλάδα αποτελεί τον κυριότερο άξονα επέκτασής του, καθώς έχει ολοκληρωθεί η δημιουργία ενός Ομίλου παράλληλου με της Κύπρου. Η έναρξη των εργασιών στην Ελλάδα ξεκίνησε το 1991 και σήμερα διαθέτει συνολικό δίκτυο 135 καταστημάτων, απασχολεί 3.254 εργαζόμενους και κατέχει μερίδιο αγοράς 3,4%. Η ετήσια αύξηση ενεργητικού για την χρήση 2007 της Τράπεζας Κύπρου Ελλάδος ανέρχεται σε 27,6% (Διάγραμμα 2.2).

Διάγραμμα 2.2. Παρουσίαση Τράπεζας Κύπρου



Πηγή: Ετήσιο Δελτίο 2007 Τράπεζας Κύπρου

Στα 17 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, η Τράπεζα Κύπρου σημείωσε μία σταθερά ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη, ενώ κύριος στόχος της διοίκησης του συγκροτήματος είναι η Ελλάδα να παραμείνει κύριος στρατηγικός μοχλός ανάπτυξης στο εξωτερικό. Το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου Ελλάδας προσφέρει το πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.3.

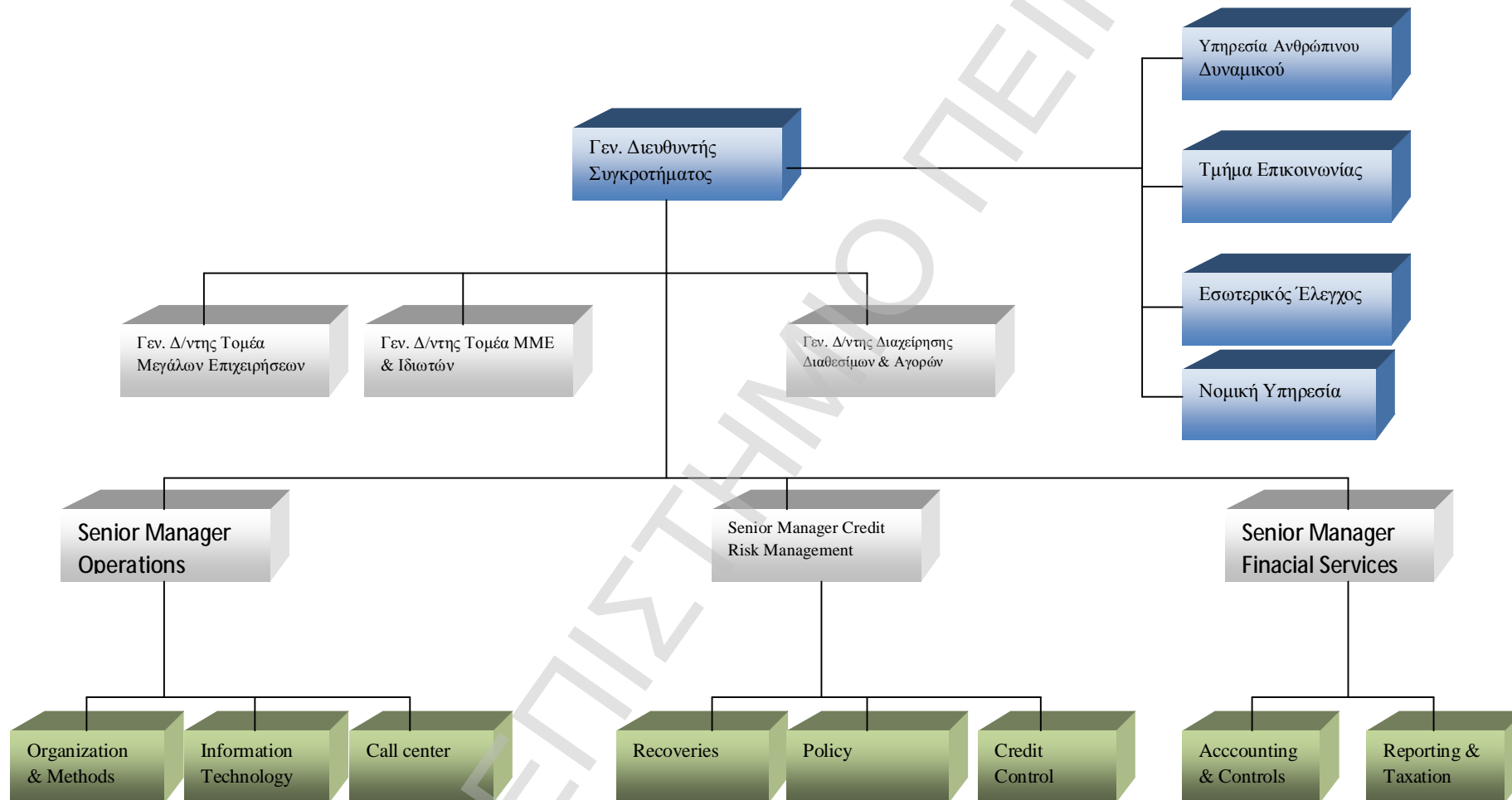
Διάγραμμα 2.3 – Θυγατρικές εταιρείες Τράπεζας Κύπρου

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΚΥΠΡΟΥ FACTORS	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ
ΚΥΠΡΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΗ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ
ΚΥΠΡΟΥ LEASING	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ
ΚΥΠΡΟΥ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ
ΚΥΠΡΟΥ Α.Ε.Δ.Α.Κ.	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ
ΚΥΠΡΟΥ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ
ΚΥΠΡΟΥ ΖΩΗΣ	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ
ΚΥΠΡΟΥ ΑΚΙΝΗΤΑ	ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Η τράπεζα όπως φαίνεται και από τον πίνακα_2 ακολουθεί μια ισχυρή πορεία ανάπτυξης. Το 2007 οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 15,2% και ανήλθαν σε €8,8 δισ. με αποτέλεσμα να καλύπτουν πλήρως τις χορηγήσεις, ενώ η ρευστότητα της τράπεζας παραμένει σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα. Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 21% και ανήλθαν σε €7,9 δισ. Κύριοι λόγοι επίτευξης των πιο πάνω μεγεθών είναι η ταχεία επέκταση του δικτύου καταστημάτων, από 110 σε 150 το 2007, η διάθεση νέων προϊόντων αλλά και η δραστηριοποίηση στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό κλάδο.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ



Η σχετικά επίπεδη διοικητική της διάρθρωση, όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, της επιτρέπει να έχει άμεση επικοινωνία μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων τους. Το γεγονός αυτό προσδίδει στους υπαλλήλους ένα υψηλό αίσθημα επιχειρησιακής συνεργασίας μεταξύ τους αλλά και με τη Διοίκηση.

ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΣΤΟΧΟΙ

Όραμα: Να κάνουμε την Τράπεζα Κύπρου πρώτη Τράπεζα προτίμησης σε Κύπρο και Ελλάδα για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε στα χρόνια που έρχονται να είμαστε μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στον ευρύτερο ελληνικό χώρο, να αναδειχθούμε σε περιφερειακή δύναμη για την ευρύτερη περιοχή και να είμαστε ωφέλιμοι για την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε.

Αποστολή: Οι πελάτες μας να απολαμβάνουν το πιο υψηλό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Οι άνθρωποί μας να νιώθουν υπερήφανοι να ανήκουν, ενισχύοντας έτσι την ηγετική θέση του Συγκροτήματος και μεγιστοποιώντας το όφελος προς τους μετόχους μας και την κοινωνία.

Σκοποί:

- Ø 220 καταστήματα μέχρι το 2010.
- Ø Παρουσία σε κάθε Νομό.
- Ø Μεριδίο αγοράς πλέον του 8% μέχρι το 2010.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Τράπεζα Κύπρου ακολουθεί **στρατηγική ανάπτυξης** (Growth Strategy) (Wheelen, Hunger, 2008, σ.σ. 163-186). Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής θεωρείται

μονόδρομος αφού μόνο με τη χρήση αυτής μπορεί να είναι βιώσιμος ο οργανισμός στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον. Πιο αναλυτικά οι κατηγορίες στρατηγικής ανάπτυξης που χρησιμοποιεί η τράπεζα είναι:

Ø Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα μπροστά) και συσχετισμένης διαποίκισης

Η τράπεζα όπως προαναφέρθηκε προχωρεί στην ευρύτερη δραστηριοποίηση της στο χρηματοοικονομικό κλάδο. Η κάθετη ολοκλήρωση στο χρηματοοικονομικό κλάδο επιτρέπει στην τράπεζα να μπορεί να προωθεί στην αγορά νέα συσχετισμένα προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας σαν στόχο:

α) την παροχή ολοκληρωμένων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες

β) την αύξηση του κύκλου εργασιών

γ) την αύξηση της κερδοφορίας. Σημαντικό ρόλο στη δραστηριοποίηση αυτή έπαιξαν τόσο η συνεχής ανάπτυξη του κλάδου όσο και οι μελλοντικές προοπτικές του κλάδου οι οποίες κρίνονται πολύ ικανοποιητικές (*Ετήσια Έκθεση Τράπεζας Κύπρου 2007*).

Ο συνδυασμός των δύο στρατηγικών έχει επιτρέψει στην τράπεζα:

α) να επιτύχει εξοικονόμηση κόστους (*Παπαδάκης, 2002, σ. 227*) μέσω συνεργιών αφού όλες οι εταιρείες στεγάζονται στο κεντρικό κτίριο διοίκησης με αποτέλεσμα να μοιράζονται τους ίδιους πόρους.

β) να αποκτήσει δύναμη στην αγορά (*Παπαδάκης, 2002, σ. 227*) αναγκάζοντας τους ανταγωνιστές να είναι πολύ προσεκτικοί στην εξαπόλυση έντονων ανταγωνιστικών επιθέσεων έναντι της τράπεζας.

Ø Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (Σχήμα_1) Η γεωγραφική εξάπλωση της τράπεζας σε όλη την Ελλάδα αποτελεί και έναν από τους στόχους της ο οποίος είναι η παρουσία τουλάχιστον ενός καταστήματος σε κάθε νομό. Οι τοπικές αγορές, βάσει ερευνών που έχει πραγματοποιήσει η τράπεζα, είναι σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτες και ακόρεστες γεγονός που επιτρέπει στην τράπεζα να πραγματοποιήσει τη γεωγραφική της ανάπτυξη μέσω της οποίας θα μπορέσει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Ø Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (Διάγραμμα 2.4)

Η τράπεζα τέλος αναπτύσσει νέα ολοκληρωμένα προϊόντα τα οποία συνδυάζουν επιμέρους προϊόντα του ευρύτερου χρηματοοικονομικού κλάδου και τα προωθεί στις υπάρχουσες αγορές. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο λογαριασμός Sky Limit ο οποίος συνδυάζει προθεσμιακή κατάθεση και επένδυση σε ομολογιακό αμοιβαίο κεφάλαιο. Η συγκεκριμένη στρατηγική ευνοείται και από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις που συντελούνται στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό κλάδο.

Διάγραμμα 2.4 – Στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης: Προϊον Ansoff /Πλέγμα επέκτασης αγοράς

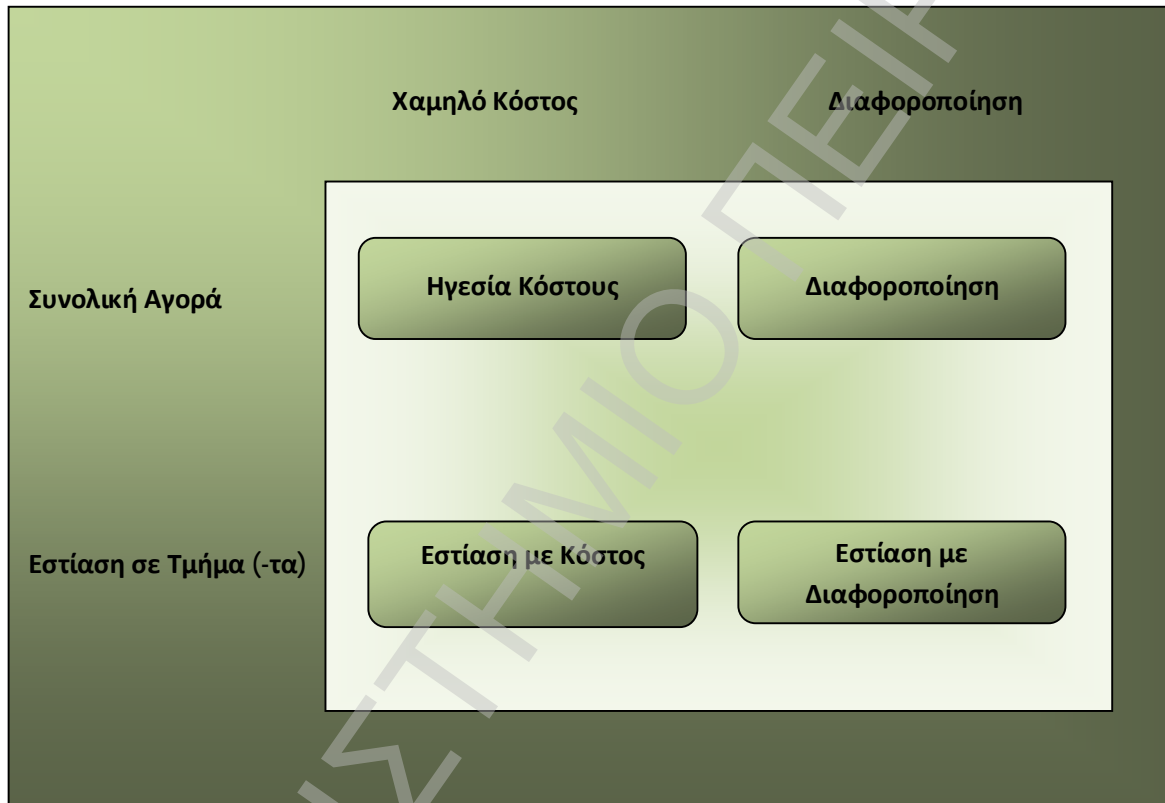


Πηγή: Μαρκετινγκ Μανατζμεντ Kotler, Keller (2006)

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η τράπεζα ακολουθεί μία **μικτή ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης** (Διάγραμμα 2.5).

Διάγραμμα 2.5 – Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: *Wheelen, Hunger, 2008*

Αν και σύμφωνα με τον Porter είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη, και ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (Παπαδάκης, 2002, σ. 314), η τράπεζα υιοθετώντας σύγχρονα συστήματα διοίκησης (Hill and Jones, 2001, σ.σ. 178-179) έχει καταφέρει να πετύχει και μείωση του κόστους της αλλά και να προωθήσει στην αγορά διαφοροποιημένα προϊόντα. Η μείωση του κόστους έχει προέλθει αφενός μεν από τη συστέγαση των διαφόρων εταιρειών της τράπεζας στους ίδιους χώρους με ταυτόχρονη εκμετάλλευση κοινών

πόρων, αφετέρου δε από το σωστό προγραμματισμό και σχεδιασμό της προώθησης παραγγελιών μεγάλων ποσοτήτων αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική δύναμη της τράπεζας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γκόρτσος, Χ., 1998: Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα
2. Petridou, E., and Glaveli, N., 2000: The changing banking environment and developments in banks training effort: The case of Greece, Business Economics, Marketing, Management: Past, Present and Future, Athens, June.
3. Kosmidou, K., and C. Spathis, 2000: Euro and profitability of Greek Banks , European Research Studies Journal, Vol.3, No.3-4, pp.43-56.
4. Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R., 1994: Customer satisfaction, market share, and profitability, Journal of Marketing, Vol.58, July, pp.53-66.
5. Hallowell, R., 1996: The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.4, pp.27-42.
6. Soteriou, A. and Zenios, S., 1999: Operations, quality, and profitability in the provision of banking services, Management Science, Vol.45. No 9, pp.1221-1238.
7. Σπάθης, Χ., Πετρίδου, Ε., Γλαβέλη, Ν., 2002: Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μία εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 4ο Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2002, Τεύχος 30.
8. McKiernan, N., 1992: Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internalisation, Routledge Series in Analytical management
9. Παπαδήμος, Λ., 2002: Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2001, Αθήνα
10. Παπαδάκης, Β., 2002: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
11. Hill C.W.L., & Jones G.R., 2001: Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 5th edition, Boston

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Ο όρος Customer Relationship Management (CRM) κέρδισε διαδεδομένη αναγνώριση προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Τόσο οι ερευνητές στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και οι επαγγελματίες στο επιχειρησιακό πεδίο έχουν μοιραστεί με ενθουσιασμό τις απόψεις και την εμπειρία τους στην εφαρμογή του CRM (*Anton, 1996, Kelly, 2000, Swift, 2001, Barnes, 2001, Greenberg, 2001*). Η προσέλευση αυτής της μεγάλης προσοχής στηρίζεται στο γεγονός ότι το CRM μπορεί να παρέχει αμοιβαίο όφελος τόσο στον πελάτη όσο και στην επιχείρηση (*Grönroos, 1996b*). Για την επιχείρηση η διατήρηση των πελατών μπορεί να ενισχύσει την κερδοφορία της (*Buchanan and Gillies, 1990, Reicheld and Kenny, 1990, Reicheld and Sasser, 1990*). Οι **Evans** και **Laskin (1994)** αναφέρουν ότι, το CRM μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση μειωμένο κόστος πωλήσεων αλλά και αύξηση της κερδοφορίας, σημεία τα οποία υποστηρίζονται από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι **Kalawani** και **Narayandas (1995)**. Χρησιμοποιώντας την έννοια του Relationship Marketing (RM) ως βάση, τονίζεται ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει τη μακροπρόθεσμη αξία για τους πελάτες (*Grönroos, 1997, Gummesson, 1996, Palmer, 1994*). Ο **Ryals (2000)** εξηγεί ότι το CRM αναφέρεται στη διαχείριση της σχέσης της συνολικής αξίας (Life Time Value) με τους πελάτες μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Εντούτοις, η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας της διαδικασίας που απαιτείται για να μετατρέψει τη στρατηγική σε επιχειρησιακά αποτελέσματα (*Greenberg, 2001*). Το σημαντικότερο μέρος του CRM είναι οι ανθρώπινες πτυχές και η μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης.

3.1. RELATIONSHIP MARKETING

3.1.1. Παράγοντες που έκαναν δημοφιλές το Relationship Marketing

Σύμφωνα με τον **Sheth (2002, σ. 590)** Τρεις είναι οι παρελθοντικοί παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν στην ανάπτυξη του Relationship Marketing:

- 1. Ενεργειακή κρίση:** Αρχικά, η ενεργειακή κρίση του 1970 και η αναμενόμενη οικονομική στασιμότητα, είχε σαν αποτέλεσμα την άνοδο του κόστους πρώτων υλών. Ο

ανταγωνισμός έγινε έντονος σε παγκόσμια κλίμακα. Οι επιχειρήσεις εστιάστηκαν στη διατήρηση των πελατών τους παρά στην απόκτησή τους και αυτό οδήγησε στην εμφάνιση της συνεχούς συναλλαγής με τον πελάτη σε αντίθεση με την εφάπαξ συναλλαγή.

2. Εμφάνιση marketing υπηρεσιών: Συγχρόνως το marketing υπηρεσιών εμφανίστηκε ως η νέα δημοφιλής δραστηριότητα προς έρευνα. Πολλά άρθρα γράφτηκαν για να υποστηρίξουν τις διαφορές των υπηρεσιών (άυλη υπόσταση, μεταβλητότητα, φθαρτότητα, αδυναμία διαχωρισμού) από τα προϊόντα. Ο Lenard Berry ήταν ο πρώτος μελετητής στο marketing υπηρεσιών, ο οποίος αναφέρθηκε στον όρο “Relationship Marketing” το 1983 (Berry, 1983, σ.σ. 25-38).

3. Συνεργασία προμηθευτών: Τέλος στο business to business marketing πολλές εταιρείες άρχισαν να θεσπίζουν διεργασίες και προγράμματα για τη σωστή διαχείριση των τοπικών, των εθνικών και διεθνών πελατών τους, προκειμένου να εδραιώσουν και να αυξήσουν το μερίδιο τους στους συγκεκριμένους πελάτες, ελαχιστοποιώντας τους προμηθευτές με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μοναδικής σχέσης επιχείρησης με πελάτη. Η συγκεκριμένη τακτική υποβοηθήθηκε τόσο από τη φιλοσοφία του Total Quality Management (TQM) στη δεκαετία του '80, όσο και από την επιθυμία της μείωσης του αριθμού των προμηθευτών προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα με χαμηλότερο κόστος.

3.1.2. Θεωρίες σχετικά με το Relationship Marketing

Εξετάζοντας τις θεωρίες σχετικά με το Relationship Marketing παρατηρούμε τα εξής: Οι **Berry** και **Parasuraman** (1991, σ. 133) αναφέρουν ότι το Relationship marketing έχει σαν κύριο σκοπό την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται καθαρά σε δυαδική σχέση μεταξύ αγοραστή – πωλητή, τείνοντας να αγνοεί στοιχεία εντός των καναλιών διανομής καθώς και άλλων εμπλεκομένων μερών (stakeholders), τα οποία συμβάλλουν στο κτίσιμο και τη διατήρηση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες.

Ο **Grönroos** (1996a, σ. 11) αναφέρει ότι το Relationship marketing σχετίζεται με την αναγνώριση, την εδραίωση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες και των άλλων εμπλεκόμενων μερών (stakeholders), έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι κάθε μέρους ξεχωριστά. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αμοιβαίων συναλλαγών και εκπλήρωσης των υποσχέσεων. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε δυαδικές σχέσεις οι οποίες μπορούν να προκύψουν από το συνδυασμό των εξής στοιχείων: αγοραστής, πωλητής και εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders). Οι **Brodie, Coviello, Brookes** και **Little** (1997, σ.σ. 383-406) διαχωρίζουν το Relationship marketing σε τρεις τύπους: α) το database marketing, βασίζεται στη χρήση των εσωτερικών πόρων του marketing (πληροφοριακά συστήματα) προκειμένου να αυξήσει την πιστότητα των πελατών, τα κέρδη και την ικανοποίηση των πελατών, β) το αλληλεπιδρούμενο (interaction) marketing, βασίζεται στη χρήση των εξωτερικών πόρων του marketing (προσωπικό) προκειμένου να αναπτύξει και να διευκολύνει τις σχέσεις με τους πελάτες. Ο συνδυασμός του database και του interaction marketing αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών και των πελατών τους. γ) το marketing δικτύου (network marketing), βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών (πχ. Προμηθευτές και ανταγωνισμός) διευκολύνοντας έτσι το συντονισμό μεταξύ τους για αμοιβαίο όφελος, ανταλλαγή πόρων και πρόσβαση στην αγορά. Τέλος οι **Berger** και **Bechwati** (2000, σ.σ. 49-61) αναφέρουν ότι, ο πυρήνας του Relationship marketing είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες που σαν στόχο έχει τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας (Life Time Value – LTV) των πελατών.

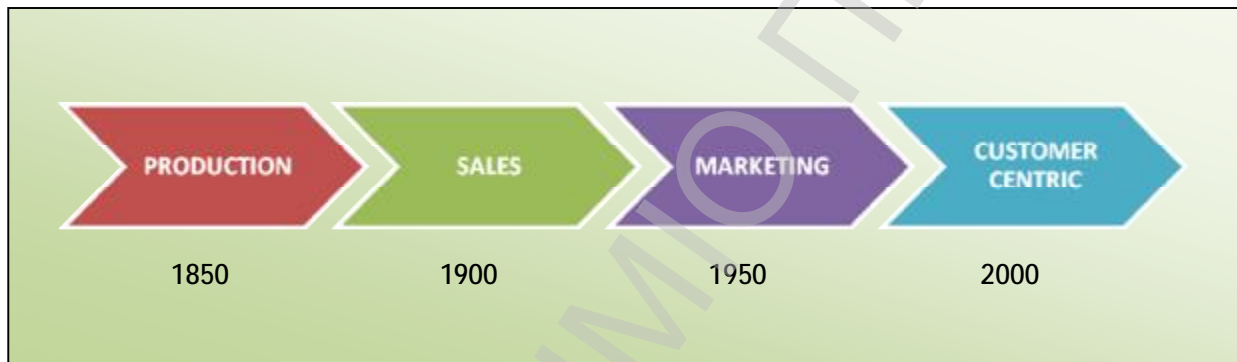
3.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

3.2.1. Προσανατολισμός επιχειρήσεων

Επιχειρώντας μία ιστορική αναδρομή του προσανατολισμού των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 3.1) από το 1850 διαπιστώνουμε ότι, τότε οι επιχειρήσεις πουλούσαν ότι κατασκεύαζαν. Επομένως ήταν αγορά πωλητών και οι επιχειρήσεις εστίαζαν στην παραγωγή (production). Στις αρχές του 1900, εποχή κατά την οποία άρχισε να αυξάνεται ο ανταγωνισμός, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν την αύξηση της δύναμης των πελατών και έπρεπε να βρουν λόγους για τους οποίους οι πελάτες θα αγόραζαν τα δικά

τους προϊόντα. Έτσι, εστίασαν στις πωλήσεις (sales). Το 1950, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι έπρεπε να παράγουν αυτά που ήθελαν οι καταναλωτές, αντί να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν τα προϊόντα που παρήγαγαν, γεγονός που ανέδειξε τον προσανατολισμό στο marketing. Το marketing εστιάσθηκε στις ανάγκες της τμηματοποιημένης πλέον αγοράς, ενώ η αγορά βρέθηκε σε ένα νέο στάδιο, αυτό της πελατοκεντρικής προσέγγισης (customer centric).

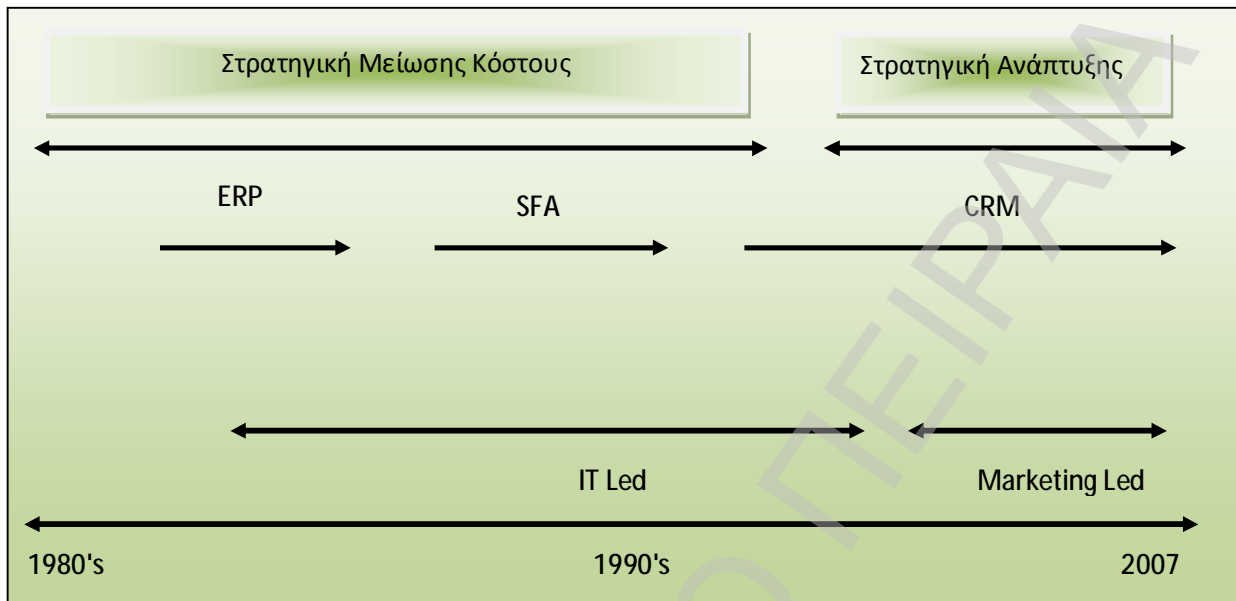
Διάγραμμα 3.1 – Προσανατολισμός επιχειρήσεων τα τελευταία 150 χρόνια.



Πηγή: Bose, 2002, σ. 90

Οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις είναι ικανές να μεταχειρίζονται κάθε πελάτη μεμονωμένα και εξειδικευμένα βασιζόμενες στις προτιμήσεις του. Στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ένα πιο λειτουργικό περιβάλλον για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους, θα χρειασθεί να υιοθετήσουν ένα νέο τρόπο προσέγγισης και αυτός δεν είναι άλλος, από το Customer Relationship Management (CRM). Το CRM όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2, αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 μέσα από τα συστήματα «Ενδοεπιχειρησιακής Οργάνωσης Πόρων» (ERP) και «Αυτοματοποίησης των Πωλήσεων» (SFA).

Διάγραμμα 3.2 – Η εξέλιξη του CRM



Πηγή: Δελτίο ΕΕΤ, 2002

Ειδικότερα παρατηρείται μια μετάβαση από τις επικεντρωμένες στη μείωση του κόστους στρατηγικές προς την εφαρμογή μιας νέας «στρατηγικής ανάπτυξης», η οποία καθοδηγείται από τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ και στοχεύει στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος που εξυπηρετεί όλα τα κανάλια επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση.

3.2.2.Ορισμός του CRM

Το CRM μπορεί να αποτελέσει σημαντικό όπλο για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιθυμούν να προβούν σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού. Πρέπει όμως να γίνει σαφές ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία, η έννοια του CRM είναι συνυφασμένη με τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων, αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία, μία προσέγγιση (CRM approach). Σύμφωνα με τους **Galbreath** και **Rogers** (1999, σ. 162) το CRM ορίζεται ως εξής: «Είναι οι δραστηριότητες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξακριβώσει, προσδιορίσει, αποκτήσει, αναπτύξει και διατηρήσει διαρκώς αυξανόμενη την πιστότητα

και την συνολική αξία (LTV) των πελατών της, παραδίδοντας το σωστό προϊόν ή υπηρεσία στο σωστό πελάτη, δια μέσω του κατάλληλου καναλιού, σε σωστό χρόνο και με το κατάλληλο κόστος. Το CRM ενοποιεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing, των υπηρεσιών, του προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω αυτοματοποιημένων επιχειρησιακών διαδικασιών, αξιοποιώντας την τεχνολογία και τις πηγές πληροφοριών, για να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα της επαφής με τον πελάτη. Το CRM διευκολύνει τις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις, στους πελάτες, στους συνεργάτες, στους προμηθευτές και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.»

3.2.3. CRM οι τρεις διαστάσεις

Σύμφωνα με τον **Μακρυμανωλάκη (2003)** η λογική του CRM, τουλάχιστον στη θεωρία, είναι απλή. Για την επιχείρηση σημαίνει να αφουγκράζεται διαρκώς τους πελάτες της και να ενεργεί με τον τρόπο που αυτοί επιθυμούν, δημιουργώντας μία αμοιβαία επωφελή σχέση. Για ένα πελάτη, αυτό σημαίνει κατανόηση των επιθυμιών του από την επιχείρηση, καθιστώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λαμβάνει από αυτή περισσότερο αποδεκτά. Σήμερα, κατά κύριο λόγο, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στο να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες τους, χρησιμοποιώντας βέλτιστα εργαλεία και διαδικασίες επαφής με αυτούς. Όμως, οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν πολύ περισσότερο από το CRM, εάν το εκμεταλλευτούν όχι μόνο για τις επαφές με τους πελάτες τους αλλά ως πηγή πληροφοριών για να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των τελευταίων.

Το CRM στην εξυπηρέτηση των πελατών

Η πρώτη διάσταση του CRM σε μία επιχείρηση είναι η λειτουργική (**operational**), η οποία αφορά τα εργαλεία και τις διαδικασίες με τις οποίες η πρώτη προσεγγίζει και εξυπηρετεί τους πελάτες της. Ουσιαστικά, το λογισμικό και οι διαδικασίες του operational CRM αυτοματοποιούν τις front-office εταιρικές διαδικασίες επικοινωνίας με τον πελάτη, καλύπτοντας μεταξύ άλλων τους τομείς sales force automation, customer service, marketing κλπ. Πρακτικά θέματα που μπορεί να καλύπτει το operational CRM είναι, για παράδειγμα, αιτήσεις πελατών μέσω web, fax ή e-mail, επικοινωνία πελατών

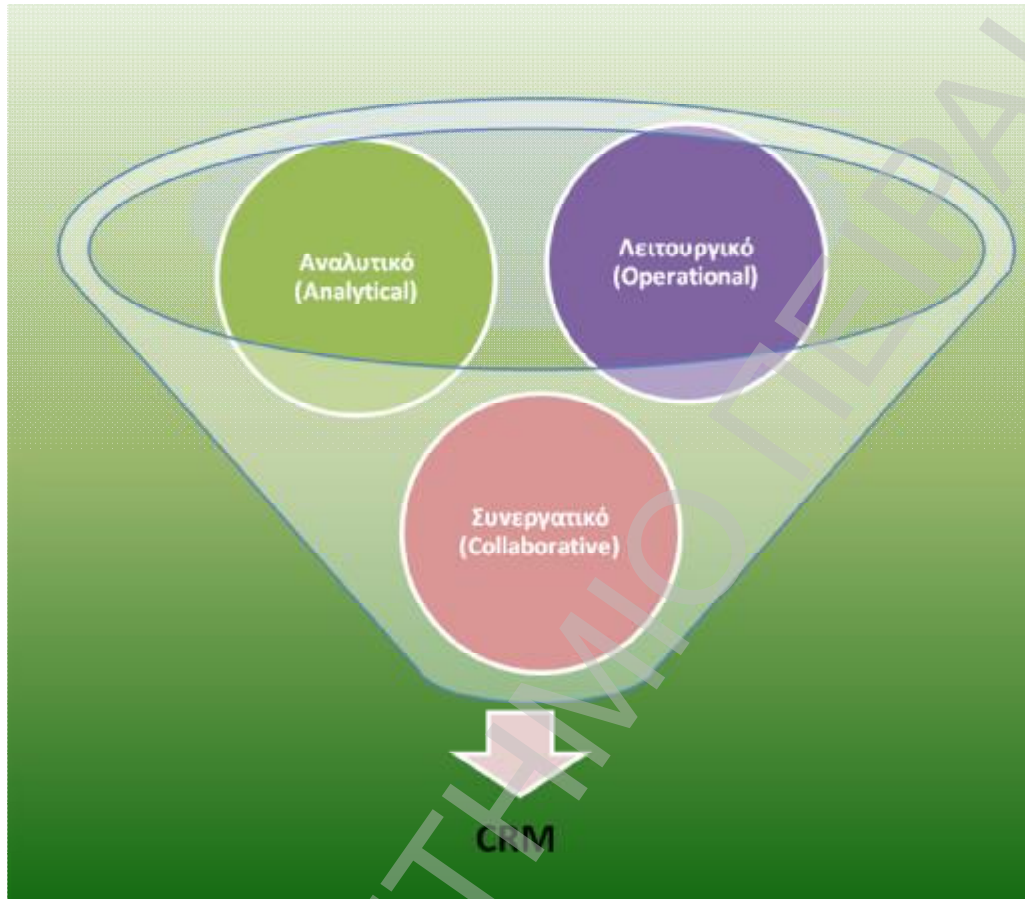
μέσω call center, αυτοματοποιημένο telemarketing, αυτοματοποιημένο customer support, διαχείριση ραντεβού κλπ. Με το operational CRM, η επιχείρηση αποκτά ένα συνεχή τρόπο επαφής με τους πελάτες της και μάλιστα ελεγχόμενο από τη διεύθυνση της επιχείρησης, ώστε να υλοποιεί τις διαδικασίες με τον τρόπο που αυτή επιθυμεί. Για παράδειγμα, είναι δυνατός ο έλεγχος του αριθμού των ραντεβού που πραγματοποιεί κάθε πωλητής αλλά και της αποτελεσματικότητας αυτών. Επίσης, η επαφή του πελάτη γίνεται με τη βοήθεια προκαθορισμένων ερωταπαντήσεων, με την επιχείρηση να έχει σε μεγάλο βαθμό έλεγχο του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζονται – αντιμετωπίζονται οι πελάτες της.

Το CRM ως εργαλείο συνεργασίας

Στο παρελθόν τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της ήταν περιορισμένα. Σε αρκετές, μάλιστα, περιπτώσεις υπήρχε μόνο ένα κανάλι επικοινωνίας. Καθώς οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη διεύρυνση των τρόπων επικοινωνίας με τους πελάτες τους ώστε αφενός να απευθύνονται σε ολοένα και περισσότερους και αφετέρου να ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες επικοινωνίας ολόκληρης της πελατειακής τους βάσης, αυξάνουν τον αριθμό των καναλιών επικοινωνίας. Για την επιχείρηση που θέλει να έχει συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες της, η ύπαρξη πολλών καναλιών επικοινωνίας δε θα πρέπει να σημαίνει και διαφορετική ποιότητα στην εξυπηρέτηση τους. Έτσι, δημιουργήθηκε η ανάγκη για τις υπηρεσίες **collaborative CRM**, οι οποίες δημιουργούν την υποδομή για ενιαία επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας. Για παράδειγμα, τα στοιχεία της παραγγελίας που προέκυψαν από την προσωπική συνάντηση του πωλητή με τον πελάτη πρέπει να είναι στη διάθεση και του προσωπικού που παρέχει τηλεφωνική υποστήριξη αλλά και αυτών που υποστηρίζουν τον πελάτη μέσω Internet. Επίσης, η πληροφορία για τον πελάτη δε συνδέεται με συγκεκριμένα πρόσωπα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, όποιος agent του call center κι εάν απαντήσει την κλήση του πελάτη, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει υποστήριξη προς αυτόν. Στόχος είναι να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του πελάτη, ο οποίος λαμβάνει ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης από όποιο κανάλι επικοινωνίας με την επιχείρηση κι εάν επιλέξει.

Το CRM ως εργαλείο κατανόησης του πελάτη

Τόσο από το operational όσο και από το collaborative CRM δημιουργείται πληθώρα δεδομένων που αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης. Καθώς ο απώτερος στόχος του CRM πρέπει να είναι η δημιουργία ενός δυναμικού περιβάλλοντος που διαρκώς βελτιώνει τις σχέσεις πελάτη – επιχείρησης, δημιουργείται η ευκαιρία και ταυτόχρονα η ανάγκη της άντλησης γνώσης από τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί. Το κομμάτι του **analytical** CRM είναι αυτό που χρησιμοποιεί τα δεδομένα των πελατών για ανάλυση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση, με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ των πελατών και της επιχείρησης. Εάν θεωρήσουμε τα collaborative και operational CRM ως τμήματα για το front-office, το analytical CRM είναι το back-office του CRM και μάλιστα απευθυνόμενο στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα τρία κομμάτια του CRM τροφοδοτούν το ένα το άλλο δημιουργώντας μία αέναη κυκλική διαδικασία (*Διάγραμμα 3.3*).

Διάγραμμα 3.3 – CRM οι τρεις διαστάσεις

Με το collaborative CRM παρέχονται στους πελάτες τα μέσα για να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση. Το operational CRM διαχειρίζεται και επεξεργάζεται τις επαφές. Το analytical CRM επιτρέπει την άντληση γνώσης για τους πελάτες, με αποτέλεσμα την προσωποποιημένη εξυπηρέτησή τους. Και, βέβαια, η γνώση που αντλείται από τα στοιχεία, διαμορφώνει νέες διαδικασίες και πρακτικές, προσαρμόζοντας τα collaborative και operational CRM.

3.2.4. Χαρακτηριστικά του CRM

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM θα πρέπει να είναι τα εξής (Μακρυμανωλάκης, 2000 σ. 39):

- ∅ Ικανότητα ολοκλήρωσης των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης.
- ∅ Δυνατότητα εξυπηρέτησης του πελάτη οπουδήποτε, οποτεδήποτε, οπωςδήποτε.
- ∅ Αποτελεσματική διαχείριση των πελατών
- ∅ Εύκολη πρόσβαση και επεξεργασία των πληροφοριών των πελατών
- ∅ Ταχύτητα σχεδιασμού και ανάπτυξης εφαρμογών
- ∅ Προσαρμοστικότητα στην επιχείρηση
- ∅ Άμεση προσαρμογή στην ανάπτυξη της επιχείρησης
- ∅ Διαχειρισιμότητα

3.2.5. Οφέλη του CRM

Όπως αναφέρει ο Swift (2001, σ. 28) τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση υιοθετώντας ένα σύστημα CRM είναι τα ακόλουθα:

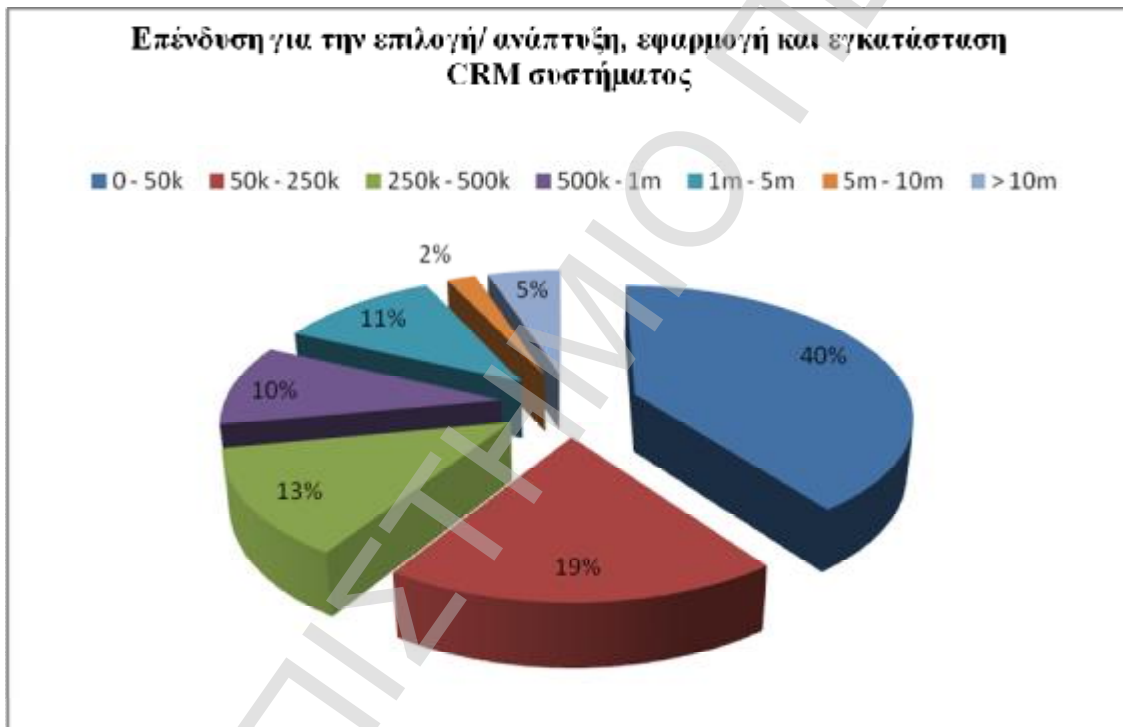
- Μικρότερο κόστος για εύρεση νέων πελατών λόγω οικονομιών κλίμακας στο marketing, στον τρόπο επαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη.
- Υψηλότερη αποδοτικότητα πελατών.
- Μεγιστοποίηση της αξίας και της πιστότητας του πελάτη.
- Αύξηση των πωλήσεων διαμέσου cross-selling και up-selling.
- Πλήρης εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης.
- Αυξημένη παραγωγικότητα εργαζομένων.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς.

3.2.6. Έρευνες σχετικά με το CRM

Σε σχετική έρευνα που διεξήχθη από το crm-forum.com μέσω σχετικού ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε on-line στο αντίστοιχο site από 386 εταιρείες στην Ευρώπη, την Βόρειο και Νότιο Αμερική, την Ασία προέκυψαν τα εξής: Το 35% των εταιρειών δεν είχαν ξεκάθαρη στρατηγική για την ανάπτυξη CRM συστήματος, ενώ το 65% είχαν ήδη ξεκινήσει ένα έργο CRM. Το 46% των εταιρειών έχουν στην πρόθεσή

τους να επενδύσουν σε modules του CRM όπως το Call Center, Marketing Automation Systems, Customer Database Management και Sales Force Automation, ενώ εταιρείες κάτω του 20% σε λοιπά Modules του CRM όπως e-Learning, Project Management, Voice Telephony, Outsourcing services. Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι οι εταιρείες έχουν προϋπολογίσει δαπάνες για επιλογή, ανάπτυξη και εγκατάσταση CRM συστήματος σύμφωνα με το διάγραμμα_3.4.

Διάγραμμα 3.4 – Επένδυση για την επιλογή/ ανάπτυξη, εφαρμογή και εγκατάσταση CRM συστήματος



Πηγή: www.crm-forum.com

Σε έρευνα (Ιούλιος 2002) που διενήργησε η Εταιρεία SPSS C-Metrics Research σε 100 εταιρείες στην Μεγάλη Βρετανία, ΗΠΑ, Ολλανδία έχοντας ως στόχο τη διαπίστωση των τρόπων με τους οποίους οι εταιρείες μετρούν την επίδραση της υλοποίησης CRM συστημάτων αναφέρθηκαν τα εξής: Στο σύνολο του 84% των εταιρειών που απάντησαν στο συγκεκριμένο θέμα, το 26% ανέφερε ότι η εταιρεία είναι σε θέση να προβλέπει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα response rates στις καμπάνιες που διενεργεί, το 24% ανέφερε ότι

ωφελήθηκαν από την αύξηση της χρονικής σχέσης τους με τον πελάτη, ενώ ένα 17% ανέφερε ότι έχει επιτευχθεί μείωση του ποσοστού απώλειας πελατών, ένα 9% ανέφερε ότι είναι πολύ νωρίς για συμπεράσματα και τέλος ένα 8% ανέφερε ότι δεν έχουν ακόμη εντοπίσει ωφέλειες από την υλοποίηση του συστήματος (Διάγραμμα 3.5).

Διάγραμμα 3.5 – Ωφέλειες που εντοπίστηκαν από τη χρήση του CRM



Πηγή: SPSS C-Metrics Research

Σε έρευνα της IDC διαπιστώνεται ότι τα έργα υλοποίησης CRM συστημάτων αποδίδουν μια άμεση αύξηση εσόδων της τάξεως του 8%, και έναν ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 16% σε περίοδο δύο ετών. Αυτά είναι αποτελέσματα τα οποία βασίζονται στην υλοποίηση μεγάλων έργων CRM (μέσος όρος επένδυσης της τάξεως των \$3.1εκ.) σε εταιρείες στην Δυτική Ευρώπη και στις ΗΠΑ. Το 2000 η εταιρεία ερευνών Insight Technology Group αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM επέτυχαν όλες τις προσδοκίες που είχαν αρχικώς τεθεί. Σε αυτό το δείγμα το μέσο ποσοστό αύξησης των εσόδων έφθασε το 42%, ενώ το κόστος πωλήσεων μειώθηκε κατά 35%. Επιπλέον το ποσοστό ικανοποίησης πελατών αυξήθηκε μέχρι και 20% (www.hewson.co.uk) Από τα

προαναφερόμενα στοιχεία συμπεραίνεται ότι ένας σημαντικός αριθμός εταιρειών στον κόσμο έχει ενστερνιστεί την άποψη, ότι για να μεγιστοποιηθεί η αξία των πελατειακών σχέσεων, θα πρέπει να υιοθετήσουν και να επενδύσουν σε μια στρατηγική ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής διαχείρισης. Οι αναμενόμενες ωφέλειες επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία των επιχειρήσεων και συντελούν στη βιωσιμότητά τους.

3.2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση των έργων CRM

Σύμφωνα με μελέτη του Gartner Group (Μάρτιος 2001) ένα ποσοστό έως και 60% των έργων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους αρχικούς τους στόχους. Ανάλογα είναι τα παραδείγματα μειωμένης απόδοσης σε επενδύσεις εκατομμυρίων δολαρίων, που έγιναν σε ολοκληρωμένα συστήματα τεχνολογίας CRM. Βασική γενεσιουργός αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM είναι η αδυναμία κατανόησης του ότι το CRM δεν σημαίνει τεχνολογία, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι η τεχνολογία δεν αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την υλοποίηση μίας CRM προσέγγισης.

Η ταύτιση του CRM με την τεχνολογία, διαμορφώνει αρκετούς άλλους καταλυτικούς παράγοντες αρνητικών εξελίξεων σε έργα CRM, όπως:

- Ø Η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα.
- Ø Η μη-οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη-παρακολούθηση της απόδοσης του έργου μετά την υλοποίηση του (Return On Investment).
- Ø Η έλλειψη σαφώς καθορισμένων διαδικασιών αφομοίωσης της φιλοσοφίας CRM και προσαρμογής των αναγκαίων τεχνολογικών εργαλείων στην κουλτούρα, τις λειτουργίες ακόμα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου επιχειρηματικού κλάδου. Σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μίας CRM προσέγγισης αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM, η οποία και άπτεται όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο επίπεδο μίας επιχείρησης ή ενός

επιχειρηματικού κλάδου. Η κατανόηση της έννοιας του CRM θα επιτρέψει στην επιχείρηση να εφαρμόσει τα 4 “P” τα οποία είναι: **Σχεδιασμός (Planning)**: Δημιουργία ενός αναλυτικού πλάνου για το τι θα πρέπει να καλύπτει η λύση του CRM για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια. **Άνθρωποι (People)**: Εμπλοκή όλων των ανθρώπων της επιχείρησης στο Project, καθώς απαιτείται πελατοκεντρική νοοτροπία σε ολόκληρη την επιχείρηση. **Διαδικασία (Process)**: Ορισμός των διαδικασιών που θα διεκπεραιώνουν τις σχέσεις με τους πελάτες. **Υποδομή (Platform)**: Το τέταρτο “P” καλείται να ικανοποιήσει αυτά που έχουν τεθεί στα προηγούμενα 3 “P”. Ο Don Peppers σε συνέντευξη του στο περιοδικό netweek (*Σκορδίλης, Γ., 2003*) αναφέρει ότι η αποτυχία πολλών project CRM εστιάζεται σε τρία βασικά προβλήματα, αυτά της πληροφορίας, της αποδοχής και της στρατηγικής, πιο αναλυτικά:

1. **Το πρόβλημα πληροφορίας**: Συχνά μια επιχείρηση ξεκινά την υιοθέτηση του CRM από την αναβάθμιση κάποιων από τις διαδικασίες που σχετίζονται με τους πελάτες (contact centers, sales force automation, self-service website κλπ.). Σύντομα όμως αποδεικνύεται ότι το σύνολο της πληροφορίας που χρειάζεται για να κατανοήσει κανείς και να εξυπηρετήσει τον πελάτη, δεν είναι διαθέσιμο στον κατάλληλο άνθρωπο, την κατάλληλη στιγμή. Πως μπορείς να προσδιορίσεις την αξία ενός πελάτη, όταν η διαθέσιμη πληροφορία αφορά στις συναλλαγές του μόνο με ένα τμήμα της επιχείρησης; Πώς μπορεί να τον εξυπηρετήσει το contact center, αν δεν έχει την δυνατότητα να δει την κατάσταση της παραγγελίας του; Μόνο λοιπόν, όταν το σύνολο της πληροφορίας που αφορά στους πελάτες (τόσο στο front-office όσο και στο back-office) συγκεντρωθεί σε ένα ενιαίο «σημείο», δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για κάτι παραπάνω από μια απλή συναλλακτική σχέση.

2. **Το πρόβλημα της αποδοχής**: Σε αντίθεση με άλλα επιχειρησιακά πεδία, όπως το supply chain management ή το product-lifecycle management, στο CRM εμπλέκονται συνήθως πολλά στελέχη, από ποικίλες ειδικότητες και διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Για να λειτουργήσει αποδοτικά ένα σύστημα CRM, πρέπει να έχουν πρόσβαση σε αυτό στελέχη από το Marketing, τις πωλήσεις, το contact center, κ.ο.κ., τόσο από το front όσο

και από το back-office, καθώς και συνεργάτες ή ακόμα και πελάτες. Κάθε ένας από αυτούς τους διαφορετικούς παίχτες του «παιχνιδιού» έχει διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης και παίζει διαφορετικό ρόλο. Το πρόβλημα λοιπόν, είναι ότι πολλές εγκαταστάσεις CRM υλοποιούνται χωρίς να λάβουν υπόψη τους το πώς πρόκειται να επηρεαστούν οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση. Και δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συνήθως δεν ανταποκρίνονται θετικά σε ένα σύστημα που τους έρχεται κάποια στιγμή «ουρανοκατέβητο», χωρίς κανείς να έχει ρωτήσει τη γνώμη τους ή τις ανάγκες τους. Για να αυξήσει συνεπώς, κανείς την αποδοχή, πρέπει να φροντίσει ώστε κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά να μπορεί να αντιληφθεί ποιο είναι το “value proposition” του CRM γι’ αυτόν προσωπικά. Στην αντίθετη περίπτωση, η χαμηλή αποδοχή επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα των δεδομένων που εισάγονται στο σύστημα από τους χρήστες, περιορίζοντας στο ελάχιστο τη χρησιμότητα του για την επιχείρηση.

3. Το πρόβλημα της στρατηγικής: Στη βιασύνη τους να φτιάξουν ένα ηλεκτρονικό κανάλι διανομής ή επικοινωνίας ή να μείνουν πίσω τεχνολογικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό, πολλές επιχειρήσεις προχωρούν σε ενέργειες που στερούνται ξεκάθαρης επιχειρηματικής στρατηγικής. Πως θα δημιουργηθεί αξία για τον πελάτη; Πως η πελατοκεντρική στρατηγική υποστηρίζει τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης; Χωρίς μια στρατηγική που να εστιάζει σε ξεκάθαρους επιχειρηματικούς στόχους, μεταξύ των οποίων η δημιουργία πραγματικής αξίας για τον πελάτη, πολλές εταιρείες βλέπουν τις επενδύσεις τους σε CRM να έχουν μικρή ή καθόλου επίπτωση. Για να επιτύχει η στρατηγική CRM, πρέπει απαραίτητα να έχει ως αποτέλεσμα σημαντικά κέρδη, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για τον πελάτη. Η δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές είναι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας και αυτό δεν πρέπει να το ξεχνά καμία επιχείρηση. Οι **Xu, Yen, Lin** και **Chou** (2002, σ.σ. 442-452) αναφέρουν ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποφύγουν την αποτυχία υλοποίησης έργων CRM θα πρέπει να ξοδέψουν αρκετό χρόνο στο στρατηγικό προγραμματισμό. Πιο αναλυτικά:

1. Αναγνώριση των εταιρικών αναγκών, προσδιορισμός των προβλημάτων, προσδιορισμός συγκεκριμένων λύσεων στα προβλήματα και απόφαση συγκεκριμένου τρόπου υλοποίησης των λύσεων.

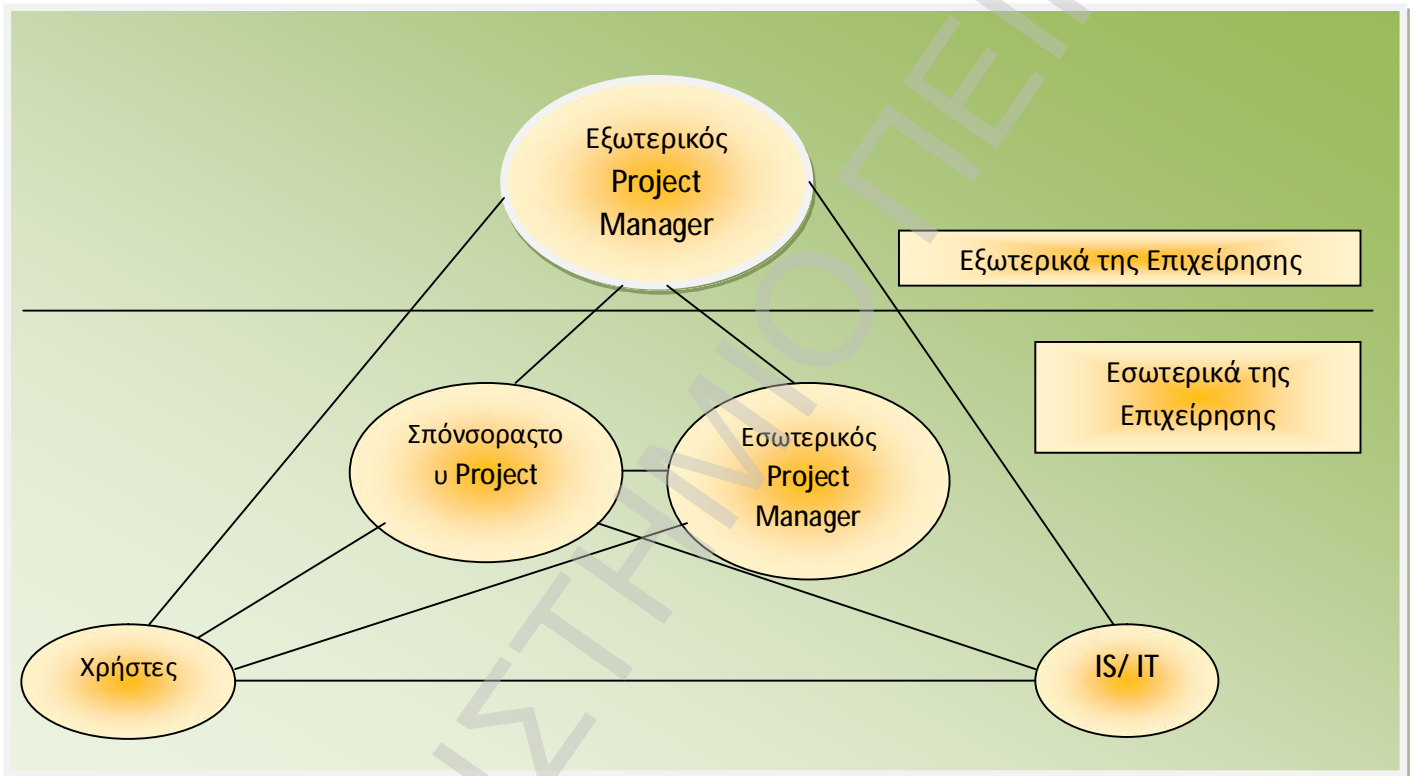
2. Επικοινωνία με τους πελάτες και το προσωπικό, διασφάλιση της προθυμίας του προσωπικού να αποδεχθεί το νέο σύστημα, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών έτσι ώστε να παραμείνουν πιστοί, επανειλημμένες προσφορές κερδοφόρων προϊόντων που ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών, αλλαγή από προϊόντοκεντρικό προσανατολισμό σε πελατοκεντρικό, δημιουργία μακροχρόνιων, αμοιβαίων ευεργετικών σχέσεων με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders).
3. Ενθάρρυνση της διατμηματικής επικοινωνίας και της εταιρικής υποστήριξης, τοποθέτηση ενός ανώτερου στελέχους ως project manager και δημιουργία ομάδας εργασίας CRM, επένδυση σε «εργαλεία» κλειδιά όπως data warehouse και προγράμματα ανάλυσης δεδομένων.
4. Επιλογή ενός εξελικτικού συστήματος CRM το οποίο να περιλαμβάνει:
 - Ø τεχνολογία που θα διευκολύνει τον έλεγχο εκστρατειών μάρκετινγκ
 - Ø αρχιτεκτονική CRM, η οποία να μπορεί να διαχειριστεί τα υπάρχοντα αλλά και τα μελλοντικά κανάλια επικοινωνίας / πώλησης
5. Ολοκληρωμένη επικοινωνία (integration) των front-office συστημάτων με τα back-office συστήματα έτσι ώστε να υπάρχει μια συγκεντρωτική εικόνα του πελάτη, χρήση μόνο των σχετικών στοιχείων ανάλογα με το αίτημα και πληροφοριακά στοιχεία μόνο εκεί που απαιτούνται.
6. Δημιουργία ενός κεντρικού data warehouse, το οποίο να περιέχει νέα και παλαιά δεδομένα, ανάλυση και data mining των δεδομένων, δημιουργία διαφορετικών μοντέλων για τις επιλύσεις, τυποποίηση των data formats έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι περιπλοκές κατά τη διαδικασία φόρτωσης των δεδομένων, χρήση μόνο υψηλά ποιοτικών δεδομένων.
7. Αυτοματοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, παρακολούθηση των διαφορών στη συμπεριφορά πελατών με τη χρήση έξυπνων προγραμμάτων που θα βοηθούν τους υπαλλήλους να προβλέπουν τις μελλοντικές «κινήσεις» των πελατών.
8. Χρήση εργαλείων ανάλυσης στηριγμένα σε ομάδες τα οποία θα βοηθήσουν στην ανακάλυψη νέας γνώσης για τους πελάτες, προώθηση της διατήρησης των πελατών με τη χρήση προβλεπτικών μοντέλων (predictive modeling).
9. Σχεδίαση, έλεγχος και εφαρμογή μοντέλων ανάλυσης.

10. Πρόκληση αλλαγής συμπεριφοράς σε κάθε επαφή με τον πελάτη προκειμένου να επιτευχθούν πιο κερδοφόρες εκστρατείες μάρκετινγκ.
11. Καθορισμός σαφών, μετρήσιμων επιχειρησιακών στόχων περιορίζοντας την επένδυση καθώς θα ελέγχεται το ROI.
12. Καταμερισμός των γενικών στόχων σε πιο λεπτομερείς στόχους, έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί καλύτερα η πρόοδος του έργου.
13. Benchmarking της ικανοποίησης των πελατών πριν και μετά την υλοποίηση του CRM, συνεχής μάθηση τόσο από τις αποτυχημένες όσο και τις επιτυχημένες εκστρατείες και χρησιμοποίηση της γνώσης αυτής για μελλοντικές βελτιώσεις.
14. Ανάλυση των βάσεων δεδομένων των πελατών.
15. Προώθηση της πιστότητας των πελατών έτσι ώστε να αυξηθεί η κερδοφορία, προσδιορισμός των αναγκών των πελατών και μελλοντικών ευκαιριών.
16. Παράδοση προσαρμοσμένης (customized) εξυπηρέτησης πελατών.
17. Παροχή αξιόπιστων, κατάλληλων, γρήγορων και άμεσα διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες.
18. Προσφορά του ίδιου επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες.

3.2.8. Μοντέλο υλοποίησης έργων CRM

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι *Corner* και *Hinton* (2002) προκύπτει ένα μοντέλο – πλαίσιο υλοποίησης έργων CRM το οποίο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.6.

Διάγραμμα 3.6 – Μοντέλο υλοποίησης έργων CRM



Πηγή: Comer, I., Hinton, M., 2002, σ. 250 External to the company

Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει τον εσωτερικό project manager αλλά και τον σπόνσορα του project να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία υλοποίησης αλλά και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να έχουν πρόσβαση μεταξύ τους. Αν και στο πρώτο μοντέλο που υιοθέτησαν απουσίαζε ο ρόλος του project sponsor, μετά από συνεντεύξεις που διενήργησαν σε εταιρείες που υλοποίησαν έργα CRM διαπίστωσαν πως όλες είχαν καθορίσει αυτόν το ρόλο προκειμένου να α) διατηρήσουν συνεχή ροή πληροφοριών από

και προς όλα τα μέρη (εσωτερικά και εξωτερικά), β) να αναδείξουν και να παρουσιάσουν το CRM σε όλη την επιχείρηση και γ) να ελαχιστοποιήσουν τις αντιδράσεις.

3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Relationship Marketing αποτελεί ένα μοντέλο το οποίο στηρίζεται στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών, των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) και άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους κάθε εμπλεκόμενου μέρους αλλά και να αυξήσει την πιστότητα, την αξία και την ικανοποίηση των πελατών. Το Relationship Marketing όμως δεν υποδεικνύει ούτε τους τρόπους αλλά ούτε και τα μέσα με τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν οι προαναφερόμενες σχέσεις. Το CRM εκφράζει πλήρως τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό δίνοντας συγχρόνως τους τρόπους και τα μέσα στις επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν όλες αυτές τις σχέσεις που αναφέρει το Relationship Marketing έχοντας ως κύριο στόχο τη μεγιστοποίηση της πιστότητας και της συνολικής αξίας (LTV) των πελατών της. Το CRM αποτελεί το εργαλείο υλοποίησης και τον τρόπο έκφρασης του Relationship Marketing καθιστώντας το λειτουργικό και μετατρέποντας το σε λύση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογίες CRM προσδοκώντας οφέλη όπως, αύξηση πωλήσεων, αύξηση μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας, μεγιστοποίηση της αξίας και της πιστότητας των πελατών, εκμετάλλευση εναλλακτικών καναλιών πώλησης κ.α. Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των έργων CRM αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τους αρχικούς στόχους. Κύρια αίτια αποτυχίας είναι η αδυναμία κατανόησης ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία και δεν είναι ένα «κλειστό» πληροφοριακό σύστημα. Αντιθέτως το CRM αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία, μία προσέγγιση (CRM approach) η οποία είναι συνυφασμένη με τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση υλοποίησης ενός έργου CRM είναι η τεχνολογία αλλά και πολλοί άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως, η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM, η

οποία και άπτεται όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο επίπεδο μίας επιχείρησης ή ενός επιχειρηματικού κλάδου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Sheth, J.N., 2002: *The future of relationship marketing*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16 No. 7, pp. 590-592
2. Berry, L.L., 1983: *Relationship marketing, Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-38
3. Berry, L.L. and Parasuraman, A., 1991: *Marketing Services*, The Free Press, New York, NY.
4. Grönroos, C., 1996a: *Relationship marketing logic*, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 4 No. 1, pp. 7-18
5. Brodie, J., Coviello, N., Brookes, R. and Little, V., 1997: *Towards a paradigm shift in Marketing? An examination of current marketing practices*, Journal of Marketing Management, Vol. 13, pp. 383-406
6. Berger, P.D. and Bechwati, N.N. , 2000: *The allocation of promotional budget to maximize customer equity*, OMEGA – The International Journal of Management Science, Vol. 29, pp. 49-61
7. Galbrath, J. and Rogers, T., 1999: *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*, The TQM Magazine, Vol. 11 No. 3, pp. 161-171
8. Μακρυμανωλάκης, Μ., 2003: *CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις*, Ne.o Magazine, Οκτώβριος 2003, pp. 14-15
9. Μακρυμανωλάκης, Μ., 2000: *Customer Relationship Management*, Tech Business, Vol. 14, pp. 36-40
10. Swift, S., R., 2001: *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, NJ
11. Σκορδύλης, Γ., 2003: *Don Peppers: Το CRM πρέπει να παράγει αξία για τον πελάτη*, NetWeek, Μάρτιος 2003, pp. 30-31
12. Xu, Y., Yen, C.D., Lin, B., Chou, C.D., 2002: *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 8, pp. 442-452

13. Corner, I., and Hinton, M., 2002: *Customer relationship management systems: Implementation risks and relationship dynamics*, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 No 4, pp. 239-251

14. Internet:

www.hewson.co.uk

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

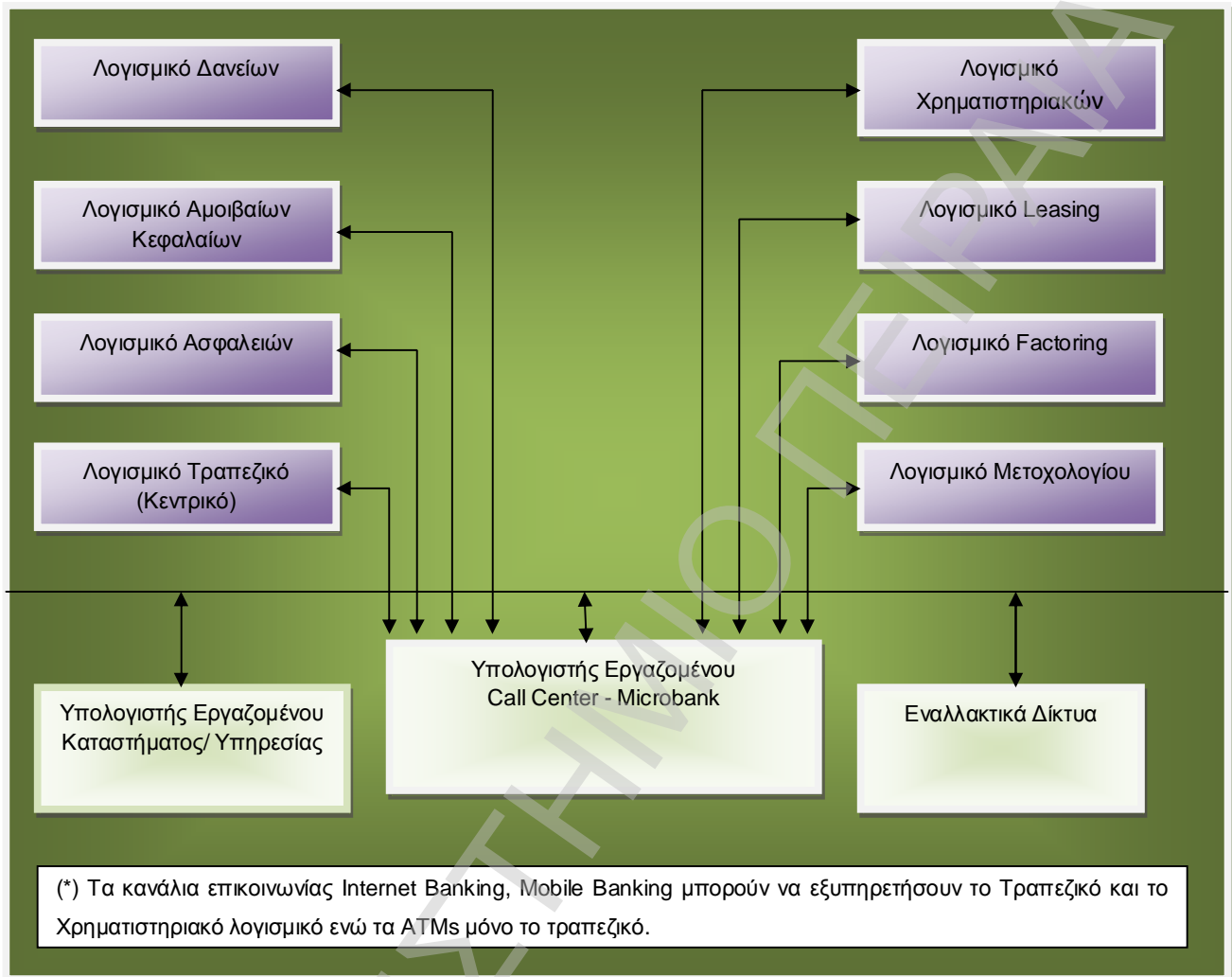
ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ

Η Τράπεζα Κύπρου στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου της για μερίδιο αγοράς 5% ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης και πιο συγκεκριμένα, στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification). Αφενός προχωρεί με γοργούς ρυθμούς στην αύξηση του δικτύου καταστημάτων της, αφετέρου έχει ήδη αρχίσει να δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό κλάδο, αποσκοπώντας στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους πελάτες της μέσα από τη δημιουργία διαφοροποιημένων και καινοτόμων / συνδυαστικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Μετά την πάροδο ενός έτους από τη δραστηριοποίηση στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα παρατηρήθηκε πως ο χρόνος ανταπόκρισης στους πελάτες από τα καταστήματα και τις διευθύνσεις / υπηρεσίες αυξήθηκε, η ποιότητα εξυπηρέτησης άρχισε να φθίνει με αποτέλεσμα την παρουσία δυσαρεστημένων πελατών αλλά και υπαλλήλων. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση της τράπεζας πραγματοποίησε συνάντηση με τα στελέχη των καταστημάτων αλλά και των διευθύνσεων / υπηρεσιών με σκοπό τη διερεύνηση της δυσαρέσκειας των πελατών και των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της συνάντησης έδειξαν τρεις κύριους παράγοντες:

- Οι πελάτες οι οποίοι εκφράζουν δυσαρέσκεια είναι αυτοί με τους οποίους έχει αναπτυχθεί σχέση πέραν του ενός κλάδου.
- Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα και τις υπηρεσίες παρατήρησαν ότι πλέον είναι πολύ δύσκολο να παρακολουθήσει κανείς τη συνολική εικόνα σχέσης πελάτη με την τράπεζα λόγω των πολλών και διαφορετικών λογισμικών τα οποία ήταν εγκατεστημένα στους υπολογιστές τους (*Διάγραμμα 4.1*).

Διάγραμμα 4.1 – Εικόνα υπολογιστών εργαζομένων



- Τα εναλλακτικά κανάλια δεν μπορούσαν να προσδώσουν στους πελάτες τη συνολική τους σχέση με την τράπεζα με αποτέλεσμα είτε την επίσκεψη τους στα καταστήματα, είτε τη χρήση της υπηρεσίας Call Center. Μετά τη συνάντηση η διοίκηση της τράπεζας αποφάσισε τη διεξαγωγή έρευνας θέλοντας να εξακριβώσει: **«κατά πόσο τα πληροφοριακά συστήματα της τράπεζας είναι ικανά να εξασφαλίσουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης και δυνητικής πελατείας»**. Η έρευνα διεξήχθη τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες με τα εξής αποτελέσματα:

Ποσοτική έρευνα σε εξωτερικούς πελάτες

Οι πελάτες της τράπεζας σε μεγάλο ποσοστό έδειξαν ικανοποιημένοι τόσο από την εικόνα του ομίλου όσο και από τα προϊόντα και το προσωπικό. Πιστεύουν ότι η γκάμα των προϊόντων αλλά και τα εξειδικευμένα προϊόντα είναι ικανοποιητικά, ενώ οι γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού είναι αρκετά καλές. Στον τομέα της εξυπηρέτησης τα αποτελέσματα έδειξαν μια ισορροπία μεταξύ των ικανοποιημένων και μη-ικανοποιημένων πελατών. Περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων όμως έδειξε την εξής σχέση: Όσο αυξάνει η χρηματοοικονομική σχέση του πελάτη (προϊόντα και υπηρεσίες άλλων κλάδων πχ. leasing, ασφαλειών, αμοιβαίων κεφαλαίων κλπ.) με την τράπεζα τόσο μειώνεται ο βαθμός ικανοποίησης του.

Ποσοτική έρευνα σε εσωτερικούς πελάτες

Μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρεί ότι τα πληροφορικά συστήματα δεν τους βοηθούν στο να εξυπηρετούν τους πελάτες γρήγορα. Στη συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων για την εξυπηρέτηση του πελάτη αξιόπιστα και με ακρίβεια, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι θετικές απόψεις υπερτερούν χωρίς όμως να υπάρχει μεγάλη διαφορά με τις αρνητικές.

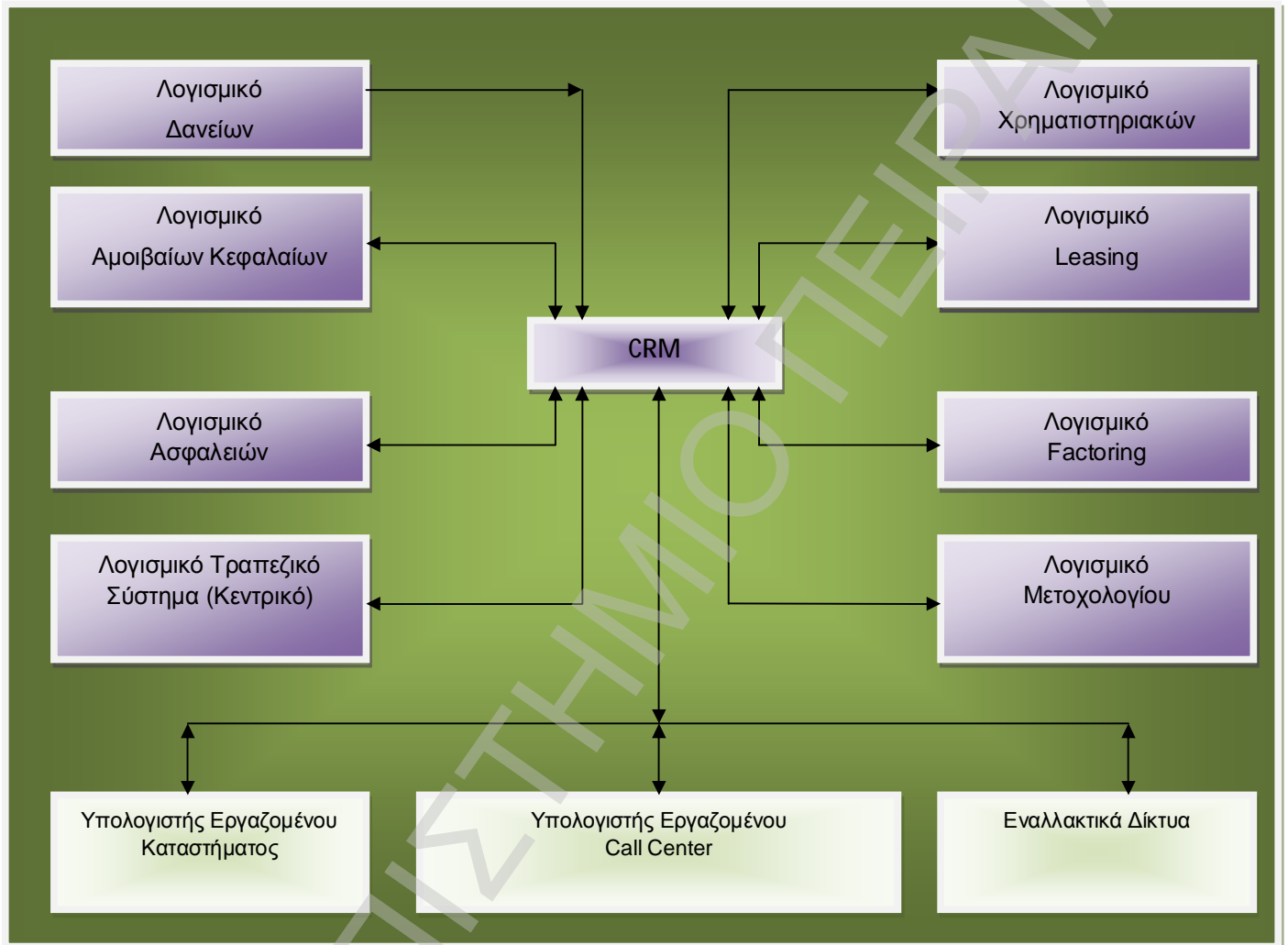
Όσον αφορά την ικανοποίηση από τους χρόνους ανταπόκρισης των πληροφοριακών συστημάτων μεγάλο ποσοστό τους θεωρεί κάτω του μέτριου καθώς επίσης μεγάλο ποσοστό πιστεύει πως τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα δεν συμβάλλουν στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Σημαντικά μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων απάντησε θετικά στην ερώτηση πρόθεσης χρησιμοποίησης ενός CRM λογισμικού. Μετά και από τα αποτελέσματα της έρευνας η διοίκηση της τράπεζας προχώρησε στην απόφαση για προμήθεια ενός CRM λογισμικού με τους εξής στόχους:

Περιγραφή και στόχοι

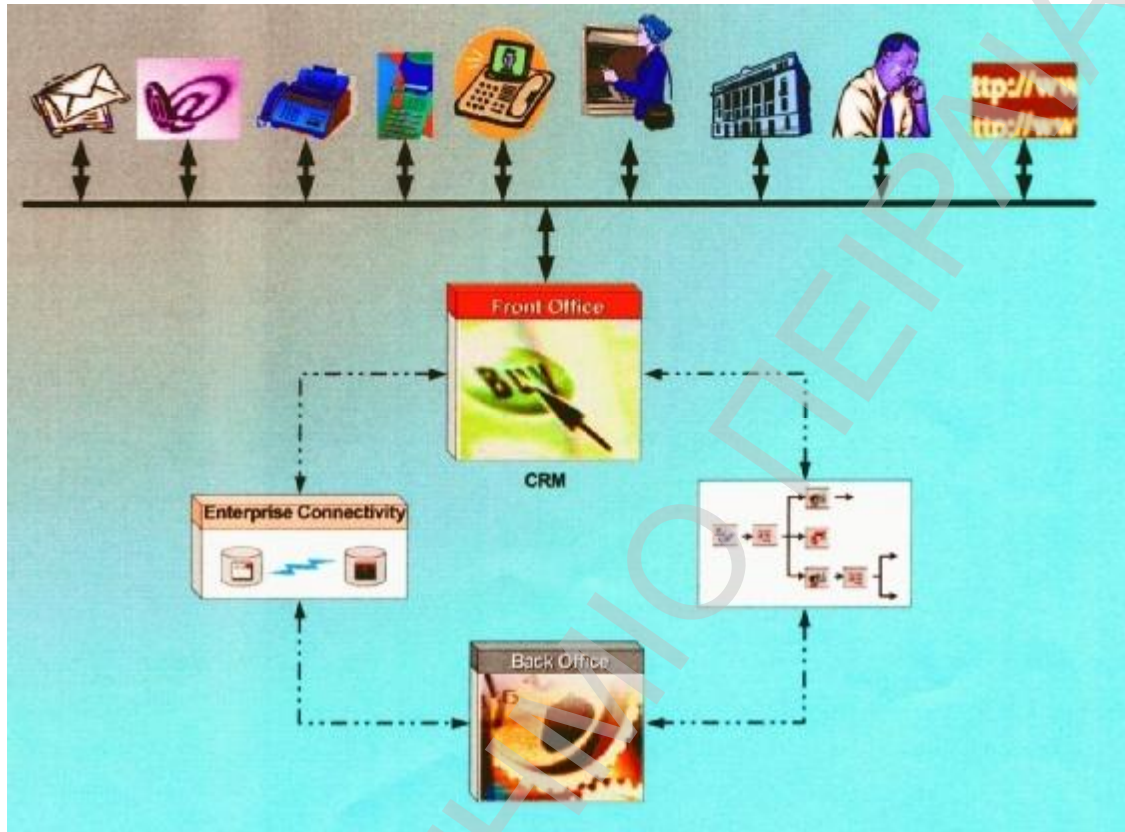
Η προμήθεια και εγκατάσταση ενός ανοικτού (Open) Front Office λογισμικού CRM (με κάθετη εφαρμογή στο χρηματοοικονομικό τομέα) το οποίο θα λειτουργεί βάση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και online – real time ολοκλήρωση (integration) με όλα τα back office λογισμικά που υπάρχουν στην τράπεζα. Παράλληλα να είναι το βασικό σύστημα των σταθερών στοιχείων του πελάτη και υπεύθυνο για τις ενημερώσεις αυτών

στα back office λογισμικά. Σκοπός είναι η παροχή στον εργαζόμενο της τράπεζας, της ολοκληρωμένης εικόνας σχέσης πελάτη-τράπεζας (*Διάγραμμα 4.2*).

Διάγραμμα 4.2 – Μελλοντική εικόνα υπολογιστών εργαζομένων



Ταυτόχρονα να αντικαταστήσει τα επιμέρους λογισμικά των εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας και να γίνει το κεντρικό σύστημα διαχείρισης PIN δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ύπαρξης ενός μόνο PIN ανεξαρτήτως καναλιού επαφής που θα επιλέξει ο πελάτης (παράλληλα θα υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής PIN σε όποιο κανάλι επιθυμεί ο πελάτης). Την ίδια ολοκληρωμένη εικόνα της σχέσης του με την τράπεζα θα μπορεί να την έχει και ο πελάτης μέσα από τα εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας (όπου είναι τεχνολογικά εφικτό) (*Διάγραμμα 4.3*).

Διάγραμμα 4.3 – Κανάλια επικοινωνίας πελατών με την τράπεζα (CRM)

Να υλοποιηθούν κατάλληλες διεπαφές (interfaces) επικοινωνίας με τα back office συστήματα είτε αυτόνομα μέσω του τμήματος ανάπτυξης εφαρμογών της τράπεζας, είτε μέσω outsourcing στις εταιρείες από τις οποίες είχε προμηθευτεί η τράπεζα τα ανεξάρτητα λογισμικά.

Κύριος στόχος ήταν η δημιουργία ή μεταβολή μιας πληροφορίας ή μιας ροής διαδικασίας που θα υλοποιείται στο CRM να μπορεί να αξιοποιηθεί αυτόματα απ' όλα τα κανάλια επικοινωνίας αλλά και να ενημερώνει αυτόματα και όλα τα back office λογισμικά. Ένας δεύτερος στόχος ήταν η δημιουργία και η γρήγορη αξιοποίηση μιας βάσης γνώσης (knowledge base) η οποία θα εμπλουτίζεται με την πάροδο του χρόνου, η δημιουργία γνώσης για τους πελάτες, όπως επίσης η γρήγορη και δυναμική δημιουργία πληροφόρησης που θα περιέχει δεδομένα από διαφορετικά λογισμικά.

Τελικός στόχος είναι η αξιοποίηση της πληροφόρησης για δυνητικούς πελάτες με τη δημιουργία αυτόματων cases και ροών διαδικασιών που θα τα ελέγχουν, αλλά και το cross / up selling σε ήδη υπάρχοντες πελάτες αφού πλέον οι εργαζόμενοι της τράπεζας θα μπορούν να δουν όλο το χρηματοοικονομικό προφίλ του πελάτη δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δρουν εκ των προτέρων και όχι εκ των υστέρων όπως σήμερα.

Συνοψίζοντας ο κύριος σκοπός ήταν το **business process redesign** έχοντας ως στόχο βελτίωση της τάξεως του 80% (Edwards, Ward, Bytheway, 1995, σ. 74).

Παρούσα κατάσταση

Το έργο CRM διανύει το πέμπτο έτος εφαρμογής ενώ πρόσφατα ενεργοποιήθηκε η τελευταία φάση του έργου που αφορά το κομμάτι των πωλήσεων και πιο συγκεκριμένα campaign management, cross –selling και up – selling.

Η μέχρι τώρα πορεία του έργου κρίνεται επιτυχής λόγω των στόχων που επιτεύχθηκαν και ήταν οι:

- Μείωση κόστους υπηρεσιών με αποτέλεσμα την αύξηση περιθωρίου κερδοφορίας στο οποίο συντέλεσαν τόσο ο επανασχεδιασμός και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, όσο και η μείωση του κόστους διαχείρισης της πελατειακής βάσης.
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Στους εσωτερικούς πελάτες αυξήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης από τα πληροφοριακά συστήματα με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας. Στους εξωτερικούς πελάτες αυξήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης τους από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από τα εναλλακτικά κανάλια, μεγιστοποιώντας την παραδιδόμενη αξία και την πιστότητα (loyalty) τους, με αποτέλεσμα τη μείωση των αποχωρήσεων πελατών (churn).

Ο επόμενος στόχος στην παρούσα φάση είναι η βελτίωση των marketing campaigns όπου διαμέσου του cross - και up - selling θα αυξηθεί α) η αποδοτικότητα των πελατών , β) οι πωλήσεις και γ) το μερίδιο αγοράς.

4.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Edwards, C., Ward, J., Bytheway, A., 1995: *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall
2. Bose, R., 2002: *Customer relationship management: key components for IT success*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97
3. Evans, J.R., Laskin, R.L., 1994: *The relationship marketing process: a conceptualization and application*, Industrial Marketing Management, Vol. 23 No. 5, 439-52.
4. Grönroos, C., 1996a: *Relationship marketing logic*, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 4 No. 1, pp. 7-18
5. Kotler, P, 2000: *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, InterBooks, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Όπως αναφέρει ο **Kotler** (2000, σ. 232) η έρευνα μάρκετινγκ (Marketing Research) είναι συστηματικός σχεδιασμός, η συλλογή, η ανάλυση και η αναφορά στοιχείων και διαπιστώσεων που έχουν σχέση με μια συγκεκριμένη περίπτωση μάρκετινγκ που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα αγοράς (Market Research) έχει ως αντικείμενο και σκοπό να διερευνήσει μόνο ένα κομμάτι του μάρκετινγκ, και συγκεκριμένα την αγορά, αφού δηλαδή το προϊόν έχει περάσει από την παραγωγική διαδικασία και βρίσκεται ήδη στην αγορά, είναι η πυξίδα που προσανατολίζει την επιχείρηση στο τι να παράγει, πότε, πόσο και πώς να το διαθέτει. Έτσι, η τεχνική της δυναμικής διείσδυσης στην αγορά στηρίζεται στην «ανακάλυψη» και εφαρμογή του πλέον αποτελεσματικού τρόπου διάθεσης των προϊόντων που παράγει ή προωθεί μια επιχείρηση (Πετράκης, Μ., 1999, σ.σ. 36-37).

Η διαδικασία μίας επιτυχημένης έρευνας θα πρέπει να συγκεντρώνει τα εξής στοιχεία:

1. Να είναι **αντικειμενική** και ανοιχτή σε κάθε κατεύθυνση.
2. Να έχει τη γνώμη όσο γίνεται **μεγαλύτερου δείγματος** και να καλύπτει όσο γίνεται **ευρύτερο κοινό** (δημογραφικών, οικονομικών κλπ. διαστάσεων).
3. Να **διερευνά σε βάθος** το κοινό εκείνο που πιστεύει ότι είναι το κατάλληλο για την παροχή ειδικών πληροφοριών.
4. Τα συγκεντρωθέντα στοιχεία της έρευνας να είναι πολύ **πρόσφατα** (φρέσκα).
5. Να στηρίζεται σε ένα **δυναμικό Desk Research**.
6. Τα στατιστικά της στοιχεία **να αναφέρονται σε 6-10 χρόνια**.
7. Να γίνεται από γραφεία ερευνών **με ήθος και αξιοπιστία**.

(Πετράκης, Μ., 1999, σ. 57).

Τα στάδια ανάπτυξης ενός ερευνητικού προγράμματος είναι τα εξής:

- Ø Προσδιορισμός του προβλήματος
- Ø Προσδιορισμός του σχεδίου έρευνας
- Ø Εξασφάλιση των δευτερογενών στοιχείων
- Ø Προσδιορισμός της μεθόδου συλλογής των πρωτογενών στοιχείων
- Ø Σύνταξη του ερωτηματολογίου, είδη ερωτήσεων και pilot test
- Ø Τήρηση των αρχών δειγματοληψίας
- Ø Τήρηση των αρχών της μεθόδου συγκέντρωσης
- Ø Συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων
- Ø Editing
- Ø Επεξεργασία στοιχείων
- Ø Σύνταξη έκθεσης

(Πετράκης, Μ., 1999, σ.σ. 61-62).

Η έρευνα αγοράς παρέχει τις πληροφορίες εκείνες οι οποίες θα βοηθήσουν τον μάρκετερ, τον επιχειρηματία, το διαφημιστή, τον πολιτευτή για να πάρει τις πλέον εύστοχες επιχειρηματικές αποφάσεις. Είναι η επιστήμη η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφενός για να τεθούν οι στόχοι και αφετέρου για να διερευνησει αν οι στόχοι πραγματοποιήθηκαν. Μια έρευνα μπορεί να έχει έναν ή κάποιο συνδυασμό των παρακάτω στόχων:

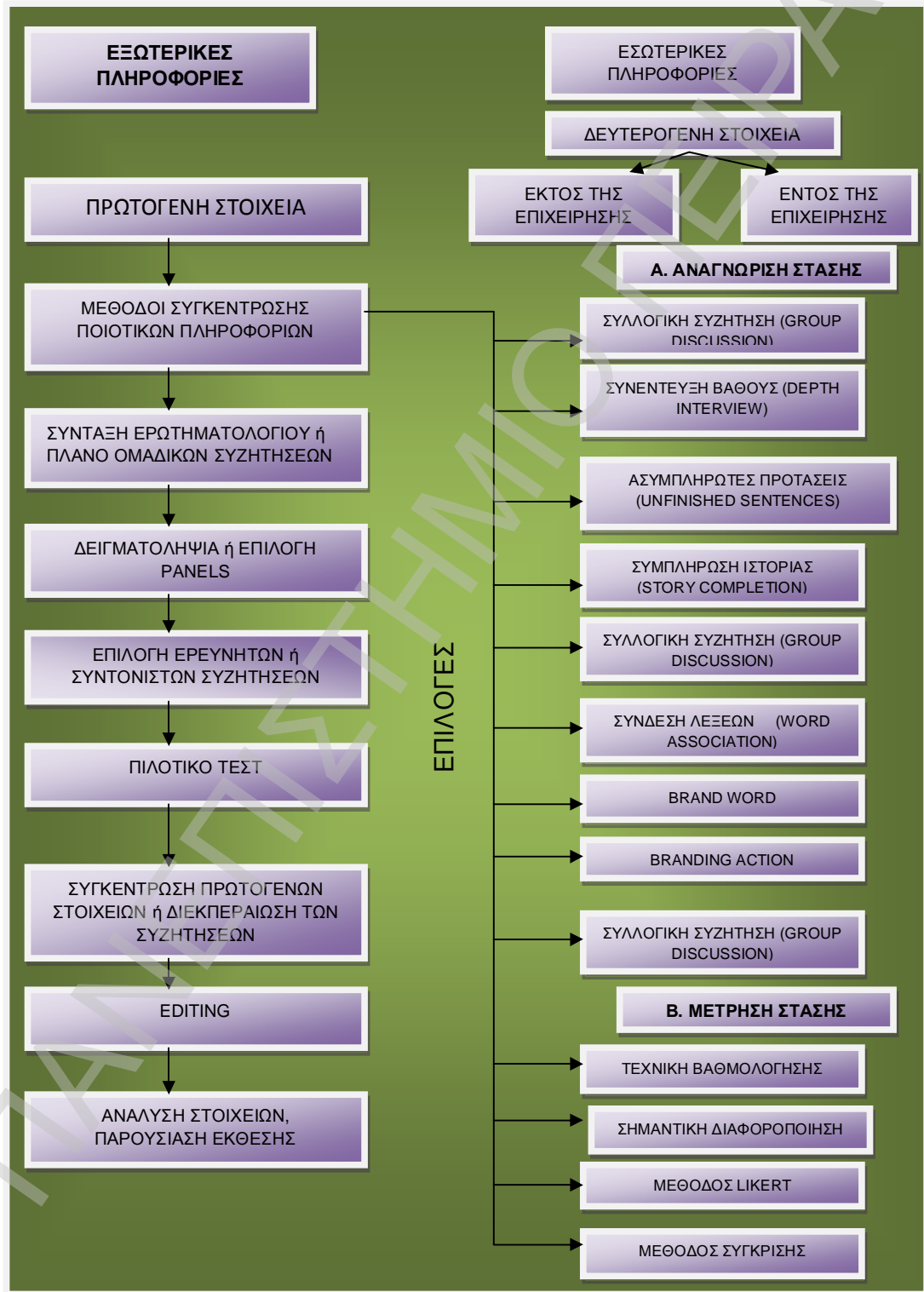
1. **Αγοραστικές συνήθειες** (Buying habits)
2. **Μέγεθος και μερίδια αγοράς** (market size – pies)
3. **Καταναλωτικές τάσεις** (Consumer Attitudes)
4. **Κενά της αγοράς** (Market Opportunities)
5. **Ποιος είναι ο καταναλωτής του προϊόντος «X» και ποιος των ανταγωνιστικών «Ψ», «Ω», Ηλικιακές ομάδες, Κ/Ο τάξεις κλπ.** (Consumer Segmentation)
6. **Πιστότητα στην μάρκα** (Δυνατή – Μέτρια – Καθόλου) (Brand Loyalty, Heavy-Light, None)
7. **Λόγοι μετακινήσεων από μάρκα σε μάρκα** (Movements and their causes)
8. **Συσκευασίες – Διανομή – Τιμολογιακή πολιτική** (marketing mix)

9. **Επικοινωνιακή στρατηγική** (τι, πότε, που, πόσο) (Copy Guidance – Copy Test – Results)
10. **Νέο προϊόν – Πειράματα – Γευστικές δοκιμές, τεστ ΜΚΤ** (New product experiments)
11. **Αντιλήψεις – Τάσεις εκλογικού σώματος** (Political Research)
(Πετράκης, Μ., 1999, σ.σ. 45-47).

5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο στηρίχθηκε το ερευνητικό πρόγραμμα παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.1.

Διάγραμμα 5.1 – Πλάνο ανάπτυξης μιας ποιοτικής έρευνας μάρκετινγκ



Πηγή: Πετράκης, Μ, 1999, σ.238

Η υλοποίηση του ερευνητικού προγράμματος στηρίχθηκε στα επτά χαρακτηριστικά που αναφέρει ο **Kotler** (2000, σ.σ. 252-253):

1. **Επιστημονική μεθοδολογία**
2. **Δημιουργικότητα της έρευνας**
3. **Πολλαπλές μέθοδοι**
4. **Αλληλεξάρτηση μοντέλων και δεδομένων**
5. **Αξία και κόστος πληροφοριών**
6. **Υγιής σκεπτικισμός**
7. **Ηθικό μάρκετινγκ**

5.3. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν να αναδειχθούν οι παράγοντες που συνέβαλλαν στην επιτυχή ανάλυση, σχεδίαση και υλοποίηση του Customer Relationship Management στην Τράπεζα Κύπρου.

5.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

5.4.1. Συλλογή πληροφοριών από δευτερογενή στοιχεία

Ανάλυση και αξιολόγηση των δευτερογενών στοιχείων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση στοιχείων που είναι διαθέσιμα σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας συστημάτων CRM.

5.4.2. Ποιοτική έρευνα

Διεξήχθησαν ατομικές συνεντεύξεις βάθους (Depth Interviews) με στελέχη της τράπεζας από διαφορετικές διευθύνσεις της τράπεζας τα οποία συμμετείχαν στην ανάπτυξη του συστήματος CRM. Η τεχνική έρευνας η οποία χρησιμοποιήθηκε ήταν η ημιδομημένη

(Semi – Structured) ενώ οι συνεντεύξεις στηρίχθηκαν σε λίστα από θεματικές ενότητες. Οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια από 60 έως 90 λεπτά.

Δείγμα: Στόχος της κάθε έρευνας είναι να δοθούν αντικειμενικές πληροφορίες στον τελικό ενδιαφερόμενο οπότε σημαντικός παράγοντας είναι το δείγμα της έρευνας το οποίο θα πρέπει να επιλεγεί κατάλληλα, έτσι ώστε να δίνει μια μεγάλη πιθανότητα να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού υπό εξέταση (Πετράκης, 1999, σ. 310).

Από το σύνολο του πληθυσμού (εργαζόμενοι στην Τράπεζα Κύπρου) επιλέχθηκαν εκείνα τα άτομα τα οποία **χαρακτηρίζονται ως τα πιο ενημερωμένα** για την συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας (καλά πληροφορημένα):

ΔΕΙΓΜΑ
Operations Manager (Μέλος του CRM Strategic Committee)
IT Manager (Μέλος του CRM Strategic Committee)
Διευθυντής Εναλλακτικών Δικτύων (CRM Project Manager)
Organization & Methods Manager (Μέλος του CRM Strategic Committee)
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
Διευθύντρια Μάρκετινγκ
Στέλεχος της Υπηρεσίας Consumer (μέλος της ομάδας έργου)
Στέλεχος πιλοτικού Καταστήματος 1 (μέλος της ομάδας έργου)
Στέλεχος πιλοτικού Καταστήματος 2 (μέλος της ομάδας έργου)

Σύμφωνα με τον καθηγητή BLUMER, το δείγμα του ΠΡΟΝΟΜΙΑΚΟΥ ΜΑΡΤΥΡΑ 6 ατόμων με εξειδικευμένη γνώση (καλά πληροφορημένα) αποτελεί πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα απ' ότι ένα δείγμα 1.000 ατόμων που δεν γνωρίζει το διερευνούμενο θεματικό πεδίο (Πετράκης, 2003).

Οι θεματικές ενότητες οι οποίες εξετάστηκαν είναι οι ακόλουθες:

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ
Δέσμευση – Όραμα ανώτατης διοίκησης
IS / IT Strategies and techniques
Κουλτούρα και πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Οργάνωση και διαδικασίες
Μεθοδολογία και υλοποίηση του έργου
Εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες

5.4.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά θεματική ενότητα βάσει της οποίας αναπτύχθηκαν και αποτυπώθηκαν τα συμπεράσματα επί του ερευνητικού θέματος.

5.5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη μόνο στην Τράπεζα Κύπρου δεδομένου ότι είναι ο μόνος οργανισμός ο οποίος έχει γνωστοποιήσει την υλοποίηση έργου CRM στην Ελλάδα τόσο στον χρηματοοικονομικό κλάδο όσο και στον ευρύτερο κλάδο των υπηρεσιών.

5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για τη διερεύνηση των παραγόντων που συνέβαλλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του CRM στην Τράπεζα Κύπρου πραγματοποιήθηκε α) δευτερογενής έρευνα σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές σχετικά με παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των συστημάτων CRM και β) πρωτογενής ποιοτική έρευνα η οποία περιελάμβανε, προσωπικές συνεντεύξεις βάθους με εννέα καλά πληροφορημένα στελέχη της τράπεζας και στηρίχθηκε σε θεματικές ενότητες.

5.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kotler, P, 2000: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, InterBooks, Αθήνα
 2. Πετράκης, Μ., 1999: Έρευνα Μάρκετινγκ, Θεωρία και Πράξη, ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, Αθήνα
 3. Kotler, P, 2000: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, InterBooks, Αθήνα
 4. Grönroos, C., 1997: Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies, Journal of Marketing Management, Vol. 13 No. 5, pp. 407-419.
 5. Πετράκης, Μ., 2003: Σημειώσεις Athens Graduate School Of Management, Αθήνα
- Savage, C., 2000: Management Πέμπτης Γενιάς, Συνδημιουργία Μέσω των Εικονικών Επιχειρήσεων, των Δυναμικών Ομάδων και της Δικτύωσης της Γνώσης, Leader Books, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε ανάλυση των περιεχομένων κατά θεματική ενότητα στην οποία προέκυψαν τα εξής:

6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Μεθοδολογία και υλοποίηση του έργου

Μετά την απόφαση της διοίκησης της τράπεζας για υλοποίηση του έργου CRM η τράπεζα χρειάστηκε περίπου ένα μήνα για τη σύσταση της επιτροπής για επιλογή εφαρμογής και περίπου έξι μήνες για την τελική επιλογή. Όπως αναφέρει ο operations manager η αρχική επιτροπή ήταν σχετικά μικρή και αποτελείτο από τον CRM Project Manager, στελέχη της διεύθυνσης πληροφορικής και στελέχη της διεύθυνσης organization and methods. Μετά το πέρας των δύο πρώτων μηνών και αλληπάλληλων επαφών με τις εταιρείες προμήθειας λογισμικού CRM, άρχισε σταδιακά η κατανόηση, όλων των διαστάσεων και πτυχών του CRM, αλλά ιδίως της διαφοράς μεταξύ του Operational CRM το οποίο είναι time critical και του Informational ή Analytical CRM το οποίο είναι data critical καθώς και την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους η οποία προσδίδει το collaborative CRM. Στο σημείο εκείνο και αφού έγινε ξεκάθαρο ότι το συγκεκριμένο έργο δεν ήταν ένα απλό πληροφοριακό σύστημα, αλλά αφορούσε όλη την τράπεζα από τις διαδικασίες έως και τους τρόπους επαφής των πελατών, έγινε επέκταση της ομάδας επιλογής με στελέχη από το Consumer, το Marketing αλλά και άλλες υπηρεσίες όπως αμοιβαία κεφάλαια, κάρτες κ.α.

Ο διευθυντής της Μηχανογράφησης (IT) ανέφερε ότι για την επιλογή του συστήματος χρειάστηκαν περίπου τέσσερις ακόμα μήνες ώστε να καταλήξει η επιτροπή σε ένα σύστημα το οποίο θα ήταν ανοικτό (Open) Front Office λογισμικού CRM (με κάθετη εφαρμογή στο χρηματοοικονομικό τομέα) το οποίο θα λειτουργεί βάση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και online – real time ολοκλήρωση (integration) με όλα τα back office λογισμικά που υπάρχουν στην τράπεζα. Παράλληλα να είναι το βασικό σύστημα των σταθερών στοιχείων του πελάτη και υπεύθυνο για τις ενημερώσεις αυτών στα back office λογισμικά. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας ήταν το κόστος διαχείρισης εγκατάστασης της εφαρμογής αλλά και η επεκτασιμότητα του. Τελικά η τράπεζα επέλεξε

ένα σύστημα στηριγμένο σε Internet αρχιτεκτονική (μηδενικό κόστος διαχείρισης της εφαρμογής στους υπαλλήλους, εφόσον ή εφαρμογή ήταν web based) αλλά και με μεγάλες δυνατότητες επέκτασης. Επίσης το σύστημα μπορούσε να υποστηρίξει τα υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας των πελατών με την τράπεζα (*Παράρτημα Α – Σχήμα 3*), να παρέχει customized εικόνα στον πελάτη, υποστήριζε εκστρατείες μάρκετινγκ (campaign management) αλλά και είχε τις δυνατότητες για επέκταση και σε άλλα εναλλακτικά κανάλια.

Σχετικά με τη μεθοδολογία την οποία ακολούθησε η τράπεζα κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου ο διευθυντής εναλλακτικών δικτύων (CRM Project Manager) ανέφερε τα εξής:

Μετά την επιλογή της εφαρμογής και μετά από συναντήσεις που πραγματοποιήθηκαν εσωτερικά στην τράπεζα αλλά και με την προμηθεύτρια εταιρεία αποφασίσθηκαν οι εξής ρόλοι και ομάδες:

Προμηθεύτρια εταιρεία

- Project Manager
- Strategic committee
- Ομάδα υλοποίησης

Τράπεζα

- Strategic committee
- Project Manager
- Project Sponsor
- Technical Project Manager
- Business CRM Role
- Technical CRM Role
- Ομάδα IS/IT
- Ομάδα Organization & methods
- Ομάδα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Users

Πιο αναλυτικά, οι ρόλοι των Project Manager και από τις δύο πλευρές ήταν η διαχείριση όλου του έργου και η συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Οι επιτροπές strategic committee αποτελούντο από ανώτατα στελέχη τόσο της τράπεζας όσο και της προμηθεύτριας εταιρείας με κύριο σκοπό την ενημέρωση τους από τους Project managers και τη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Ο ρόλος του Project Sponsor ανατέθηκε σε ανώτατο στέλεχος της τράπεζας με σκοπό τη συνεχή προώθηση του CRM στον οργανισμό, αλλά και την ενθάρρυνση τόσο της διατμηματικής επικοινωνίας όσο και των εμπλεκόμενων μερών στο έργο.

Ο ρόλος του technical project manager ήταν η διαχείριση όλου του έργου σε τεχνικό επίπεδο λόγω των πολλών συστημάτων και τεχνολογιών, ο συντονισμός της ομάδας IS / IT αλλά και η συνεχής επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ο ρόλος του business αλλά και του technical person αφορούσε την εμπλοκή ανθρώπων της τράπεζας από την αρχή του έργου προκειμένου να βρίσκονται συνεχώς δίπλα στους ανθρώπους της προμηθεύτριας εταιρείας μαθαίνοντας το CRM έτσι ώστε να είναι έτοιμοι να αναλάβουν τα καθήκοντα τους μετά την πάροδο της πρώτης φάσης του έργου. Ο business ρόλος ανατέθηκε σε στέλεχος το οποίο προερχόταν από την υπηρεσία οργάνωσης και μεθόδων ενώ ο technical ρόλος προερχόταν από τη διεύθυνση πληροφορικής. Τα συγκεκριμένα στελέχη είχαν προϋπηρεσία στην τράπεζα μεγαλύτερη των τριών ετών έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν το περιβάλλον της τράπεζας πάρα πολύ καλά προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα θέματα του CRM σε συνδυασμό με τις διαδικασίες και την οργάνωση της τράπεζας, αποφεύγοντας έτσι τυχόν συγκρούσεις ή αντιδράσεις.

Η ομάδα IS/IT ήταν υπεύθυνη για την ανάλυση και υλοποίηση του CRM.

Η ομάδα οργάνωσης και μεθόδων η οποία ήταν υπεύθυνη για την οργάνωση των διαδικασιών και τη συγγραφή των εγχειρίδιων.

Η ομάδα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού η οποία ήταν υπεύθυνη για τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε θέματα φιλοσοφίας, κουλτούρας, αλλαγών αλλά και την εμπλοκή της στη διεξαγωγή τακτών συναντήσεων και των αναγκαίων σεμιναρίων στους εργαζόμενους.

Οι χρήστες (Users) αποτελούνταν από ομάδες καταστημάτων, χρηματιστηριακών υπηρεσιών, αμοιβαίων κεφαλαίων, leasing, factoring, Call Center, εναλλακτικών καναλιών και ασφαλειών οι οποίες ήταν υπεύθυνες για την ανάλυση και τον έλεγχο στο λειτουργικό τμήμα του CRM.

Όσον αφορά το σχέδιο δράσης που ακολούθησε η τράπεζα στο συγκεκριμένο έργο όλοι οι διευθυντές και οι managers που ερωτήθηκαν ανέφεραν ότι λόγω της σημαντικότητας του έργου αλλά και της μακρόχρονης πορείας του (τριετές πλάνο) υπήρξε η κοινή πεποίθηση ότι θα έπρεπε να σπάσει σε πολλά επιμέρους τμήματα, προκειμένου αφενός, να καθοριστούν επιμέρους στόχοι και αφετέρου επειδή επρόκειτο για άγνωστο λογισμικό το οποίο μπορούσε να προκαλέσει μεγάλες αντιδράσεις, να παραδοθεί σταδιακά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να μεταδώσουν το όραμα της διοίκησης.

Όπως ανέφερε ο Project manager το έργο χωρίστηκε στις ακόλουθες φάσεις:

Φάση 1η: Ανάλυση και καταγραφή διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού.

Φάση 2η: Ανάλυση, υλοποίηση και παράδοση τμήματος call center και δύο πιλοτικών καταστημάτων.

Φάση 3η: Ανάλυση, υλοποίηση και παράδοση εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας.

Φάση 4η: Δεύτερη φάση ενσωμάτωσης παρατηρήσεων από τα δύο πιλοτικά καταστήματα και την υπηρεσία call center. Σταδιακή παράδοση σε εταιρείες του ομίλου καθώς και σε υπηρεσίες / καταστήματα.

Φάση 5η: Ανάλυση και υλοποίηση campaign management, sales module (cross - και up – selling)

Φάση 6η: Τρίτη φάση ενσωμάτωσης παρατηρήσεων των χρηστών όλων των εταιρειών του ομίλου και των καταστημάτων / υπηρεσιών.

Ο Operations manager ανέφερε ότι οι πρωταρχικοί στόχοι που τέθηκαν ήταν: **α)** η σωστή και όσο το δυνατόν πλήρης υλοποίηση του έργου CRM, **β)** η παράδοση ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα αύξανε την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και **γ)** η παράδοση ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα αύξανε την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι καθώς και το Return On Investment (ROI)

ήταν σαφώς στόχοι που απασχολούσαν την τράπεζα, αλλά η διοίκηση γνωρίζοντας ότι το έργο δεν είναι η εγκατάσταση ενός απλού πληροφοριακού συστήματος αντιθέτως αποτελούσε ένα σύνθετο και πολύπλοκο πληροφοριακό σύστημα το οποίο είχε τριετές σχέδιο υλοποίησης αποφάσισε να εστιάσει περισσότερο στην εξυπηρέτηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, παρακολουθώντας βέβαια τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και το ROI χωρίς όμως να θέσει συγκεκριμένους στόχους. Η θέσπιση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών στόχων (που αφορούν το CRM) θα άρχιζε στην τελευταία φάση του έργου στο οποίο θα ενσωματώνονταν τα εργαλεία campaign management και sales.

Δέσμευση – Όραμα ανώτατης διοίκησης

Η δέσμευση και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία, αποτελεί έναν από τους καταλυτικότερους παράγοντες για την επιτυχία ενός έργου CRM.

Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν όλοι οι ερωτώμενοι ήταν απόλυτοι για τη θετική συμβολή της ανώτατης διοίκησης στην υλοποίηση του έργου. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν ότι, η ανώτατη διοίκηση όχι μόνο κατεύθυνε την προσπάθεια αλλά μετείχε ενεργά σε αυτή. Αφενός ανέθεσε τον ρόλο του Project Sponsor σε κορυφαίο στέλεχος του οργανισμού το οποίο είχε την ευθύνη για την ανάπτυξη της διαδικασίας, της ενδυνάμωσης και της συνεχούς βελτίωσης, αφετέρου δημιούργησε την strategic committee η οποία ήταν υπεύθυνη για την επιχειρηματική μεθοδολογία η οποία είχε σαν προϋποθέσεις τόσο τη λήψη αποφάσεων όσο και την ορατή ηγεσία.

Ο operations manager αλλά και το στέλεχος του consumer ανέφεραν τις εξάμηνες συναντήσεις όλων των υπαλλήλων της τράπεζας με την ανώτατη διοίκηση στις οποίες τόσο ο Γενικός Διευθυντής το συγκροτήματος Τράπεζας Κύπρου Ελλάδος όσο και τα υπόλοιπα στελέχη της ανώτατης διοίκησης παρουσίασαν και τόνισαν επί μακρόν το όραμα και τη δέσμευση τους στο συγκεκριμένο έργο.

Επίσης η διευθύντρια marketing, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ο IT manager αναφέρθηκαν στις συναντήσεις των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, πριν την

επιλογή του λογισμικού CRM αλλά και μετά στις οποίες τονίστηκε τόσο η επιχειρηματική σημασία όσο και η στρατηγική σημασία του συγκεκριμένου έργου. Πιο συγκεκριμένα τονίστηκε ότι, η τράπεζα όντας προσανατολισμένη πελατοκεντρικά από την πρώτη μέρα λειτουργίας της και έχοντας ως άξονα την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων όλα αυτά τα χρόνια, κατάφερε να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα παραδίδοντας τη μέγιστη δυνατή αξία στον πελάτη. Με τη συνεχόμενη αναπτυξιακή πορεία της τράπεζας αλλά και τη στρατηγική κάθετη ολοκλήρωσης στο χρηματοοικονομικό τομέα που ακολούθησε ο οργανισμός, ήταν σαφές και ξεκάθαρο πως η τράπεζα θα μπορούσε να διατηρήσει ή και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μόνο με τη σωστή εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος CRM το οποίο θα επέτρεπε στην τράπεζα να μειώσει το κόστος διαχείρισης των πελατών, παραδίδοντας ταυτόχρονα το σωστό προϊόν ή υπηρεσία στον κατάλληλο πελάτη, χρησιμοποιώντας το σωστό κανάλι στο κατάλληλο κόστος και στο σωστό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο η τράπεζα θα μεγιστοποιήσει την παραδιδόμενη αξία στον πελάτη προσφέροντας ίδιο επίπεδο υπηρεσιών από όλα τα κανάλια επικοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα θα αυτοματοποιήσει διαδικασίες, θα μπορεί να έχει ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη άμεσα και γρήγορα, θα μπορεί να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της διαμέσου cross-selling και up-selling ενώ παράλληλα θα έχει μειώσει το κόστος διαχείρισης της πελατειακής της βάσης.

IS / IT strategies and techniques

Οι στρατηγικές IS/IT είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες στην υλοποίηση έργων CRM δεδομένης της αμφίδρομης και ολοκληρωμένης (integrated) διασύνδεσης των back-office εφαρμογών με το CRM.

Ο operations manager ανέφερε ότι, αν και κατά την έναρξη των εργασιών της τράπεζας στην Ελλάδα το 1991 ο οργανισμός είχε προμηθευτεί και λειτουργούσε με βάση ένα προϊόντοκεντρικό τραπεζικό λογισμικό, μετά την πάροδο τριών ετών εντοπίστηκαν αδυναμίες τόσο στην εξυπηρέτηση των πελατών όσο και στη σωστή πληροφόρηση για τους πελάτες, όλου του πυραμιδικού μοντέλου του οργανισμού (λειτουργικό, διοικητικό και στρατηγικό). Το 1994 η τράπεζα άλλαξε το τραπεζικό λογισμικό σε πελατοκεντρικό

και εισήγαγε το Customer Information Field (CIF), πεδίο το οποίο περιείχε έναν κωδικό ο οποίος ήταν μοναδικός για κάθε έναν πελάτη. Η τράπεζα ξεκίνησε τότε ένα εξάμηνο project που αποσκοπούσε στη δημιουργία σωστής πληροφοριακής βάσης των δεδομένων των πελατών, γεγονός που θα επέτρεπε στην τράπεζα να ξεκινήσει το νέο πελατοκεντρικό λογισμικό με σωστά θεμέλια. Η μικρή τότε, βάση δεδομένων των πελατών αποτέλεσε ισχυρό βοήθημα στην επιτυχία του project.

Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα όχι μόνο δημιούργησε μια σωστή βάση δεδομένων αλλά βελτίωσε σημαντικά τόσο την εξυπηρέτηση των πελατών της όσο και την πληροφόρηση σε όλη την πυραμίδα του οργανισμού.

Ο IT manager επισήμανε ότι, η ανάπτυξη της τράπεζας και στους υπόλοιπους χρηματοοικονομικούς τομείς (leasing, ασφάλειες, αμοιβαία κεφάλαια κ.α.) δημιούργησε την ανάγκη για προμήθεια και άλλων πληροφοριακών συστημάτων αφού τόσο το τραπεζικό λογισμικό που είχε προμηθευτεί η τράπεζα όσο και τα άλλα τραπεζικά λογισμικά που υπήρχαν διαθέσιμα στην αγορά δεν μπορούσαν να καλύψουν όλους αυτούς τους τομείς δραστηριοποίησης. Η τράπεζα αποφάσισε να μην προμηθευτεί ανεξάρτητα λογισμικά τα οποία ήταν επικεντρωμένα στους επιμέρους τομείς και σαφώς πιο ολοκληρωμένα και χρηστικά, με την προϋπόθεση όμως ότι θα ενσωματωνόταν η έννοια του CIF σε κάθε νέο λογισμικό που θα προμηθευόταν η τράπεζα. Η συμπλήρωση του CIF προερχόταν αποκλειστικά και μόνο από το τραπεζικό πληροφοριακό σύστημα και έτσι οι υπάλληλοι της τράπεζας θα έπρεπε πρώτα να καταχωρήσουν τον πελάτη στο τραπεζικό λογισμικό και αφού ο πελάτης αποκτήσει CIF να καταχωρηθεί και στις άλλες εφαρμογές. Ο συγκεκριμένος τρόπος απαιτούσε περισσότερο χρόνο κατά το άνοιγμα των πελατών, ήταν όμως ο μοναδικός τρόπος έτσι ώστε να μπορεί ο οργανισμός να αναγνωρίζει κάθε πελάτη σε οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας και αν υπήρχε καταχωρημένος.

Ωστόσο, συνεχίζει ο IT manager, η συγκεκριμένη απόφαση για την ύπαρξη του CIF σε όλα τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού απεδείχθη όχι μόνο σωστή αλλά και «σωτήρια» κατά μία έννοια αφού όλες οι εταιρείες προμήθειας λογισμικού που εξέτασε η

τράπεζα μας ανέφεραν ότι πολλά έργα CRM σταματάνε πριν καν αρχίσουν ή «παγώνουν» για διάστημα τουλάχιστον ενός έτους προκειμένου οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν τόσο σε μοναδική αναγνώριση των πελατών τους όσο και σε δημιουργία μιας σωστής βάσης δεδομένων οι οποίες είναι και απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λειτουργία των CRM εφαρμογών.

Ένας δεύτερος παράγοντας στην υλοποίηση της αρχιτεκτονικής του CRM (*Παράρτημα Α – Διάγραμμα 2*) ήταν, όπως επισημαίνει ο IT manager, οι αρχιτεκτονικές των back - office συστημάτων τα οποία έπρεπε να συνδεθούν (integration) με το CRM. Αν και όλα τα λογισμικά ήταν σχετικά κλειστά η τράπεζα σε δύο (τραπεζικό και δανείων) από αυτά είχε προμηθευτεί μαζί και τον πηγαίο κώδικα (source code) γεγονός το οποίο σε συνδυασμό με τη δημιουργία τμήματος ανάπτυξης εφαρμογών της επέτρεπε να αναπτύξει περαιτέρω τις συγκεκριμένες εφαρμογές έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα υπόλοιπα λογισμικά ενώ σαν εφαρμογές ήταν σχετικά κλειστές η επιλογή τους περιελάμβανε και κριτήρια όπως σύγχρονων εργαλείων και βάσεων δεδομένων που είχαν αναπτυχθεί προκειμένου να μπορούν να παρέχουν διασυνδεσιμότητα (connectivity) με άλλα συστήματα όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Όσον αφορά τη στρατηγική που ακολούθησε η διεύθυνση πληροφορικής κατά την υλοποίηση του CRM ο IT manager ανέφερε: Μετά την επιλογή του CRM και λόγω της μακροχρόνιας αλλά και ευρείας πορείας του έργου δημιουργήθηκε ομάδα η οποία είχε αποκλειστική απασχόληση με το CRM και αποτελούταν από τον Technical Project Manager, τέσσερις μηχανικούς ανάπτυξης λογισμικού (εκ των οποίων ο ένας είχε και τον technical role του CRM), δύο στελέχη του τμήματος τηλεπικοινωνιών και δικτύων και δύο στελέχη του τμήματος PC & Server Support.

Σκοπός της ομάδας ήταν η τεχνική ανάλυση και υλοποίηση του έργου ενώ του Technical Project Manager ήταν η διαχείριση του έργου από τεχνικής πλευράς καθώς και η συνεχής επικοινωνία με τους Internal και external Project Manager.

Συμπληρωματικά συστάθηκε ακόμα μια ομάδα η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του analytical CRM και έχει ως κύριους τομείς το Data Warehouse, το Data Mining, αλλά και τη σχεδίαση, τον έλεγχο και την εφαρμογή μοντέλων ανάλυσης.

Κουλτούρα και πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διευθύντρια marketing καθώς και ο Operations manager ανέφεραν ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών της αποτέλεσε και αποτελεί το βασικό παράγοντα επιτυχίας της τράπεζας. Όπως δείχνουν σχετικές έρευνες που έχει πραγματοποιήσει η τράπεζα, στην πλειοψηφία τους οι πελάτες δηλώνουν ότι ο κυριότερος λόγος επιλογής της τράπεζας Κύπρου είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης τους. Χαρακτηριστικό είναι ότι η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδος βραβεύτηκε για τρία συνεχόμενα χρόνια από το διεθνή χρηματοοικονομικό “JP Morgan Chase Quality Recognition Award”, για την υψηλή ποιότητα εκτέλεσης διεθνών πληρωμών. Με βάση αυτή τη φιλοσοφία, αποφασίστηκε η υλοποίηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής βασισμένης στην τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Η προσπάθεια αυτή κάλυπτε το σύνολο της λειτουργίας της τράπεζας αφού περιελάμβανε περιοχές όπως είναι η εκπαίδευση και η γενικότερη πολιτική απέναντι στο προσωπικό, οι διαδικασίες, η μορφή και η οργάνωση των καταστημάτων και εταιρειών του ομίλου.

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ανέφερε ότι η τράπεζα διαθέτει πελατοκεντρική φιλοσοφία ενώ το περιβάλλον που δρουν οι υπάλληλοι επιτρέπει σε αρκετά μεγάλο βαθμό αυτονομία, ανάληψη ευθυνών, υποβολή προτάσεων και νέων ιδεών έχοντας πάντα ως στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης τόνισε ότι η βασική στρατηγική που ακολουθεί η τράπεζα είναι της συμμετοχικής κουλτούρας η οποία εστιάζει περισσότερο στη συμμετοχή και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση διαδικασιών αλλά και στη λήψη αποφάσεων με στόχο τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα επιτυγχάνει, α) την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό, β) τη δέσμευση των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων, γ) την αποδοχή νέων συστημάτων και διαδικασιών και δ) τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης.

Τόσο η πελατοκεντρική φιλοσοφία όσο και η συμμετοχική κουλτούρα, σύμφωνα πάντα με το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, αποτέλεσαν σημαντικό βοήθημα προκειμένου ο οργανισμός να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική του ομίλου. Οι κινήσεις που πραγματοποίησε η τράπεζα ήταν:

- Ø Στηριζόμενη στο όραμα και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης εξήγησε τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και επισήμανε τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής.
- Ø Διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων για την πρόοδο του έργου, ενημερώνοντας και παρέχοντας πληροφορίες που ξεκαθάριζαν τι και πότε συμβαίνει αλλά και πως αυτό επηρεάζει τους εργαζόμενους.
- Ø Να ακούει τους προβληματισμούς των εργαζομένων σχετικά με το πώς αισθάνονται για τις αλλαγές, έχοντας ανοχή στην αρχική «γκρίνια» των εργαζομένων, κατανοώντας ότι δεν υπάρχουν σύντομες διαδικασίες για την αλλαγή της ψυχολογίας και της νοοτροπίας.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας επίσης σύμφωνα με το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ήταν η πολιτική επιμόρφωσης και ανάπτυξης.

Όσον αφορά την επιμόρφωση και την ανάπτυξη η τράπεζα αντιμετώπιζε εξ αρχής την εκπαίδευση του προσωπικού της σαν επένδυση θεωρώντας το ανθρώπινο δυναμικό της ως το σημαντικότερο κεφάλαιο της. Έτσι, εκτός από τη διενέργεια τακτικών συναντήσεων που προαναφέρθηκαν, η τράπεζα προχωρούσε διαρκώς σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ανά φάση εντάσσοντας κάθε φορά και περισσότερα άτομα, τα οποία αφορούσαν τόσο τη λειτουργικότητα του πληροφοριακού συστήματος όσο και την επιχειρηματική αλλά και στρατηγική σημασία.

Οργάνωση και διαδικασίες

Σύμφωνα με το διευθυντή οργάνωσης και μεθόδων ο καθορισμός, η καταγραφή και η τεκμηρίωση των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών ήταν απαραίτητες ενέργειες στις οποίες προέβη ο οργανισμός προκειμένου να μπορέσει να γίνει επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των διαδικασιών (process reengineer) αυτών στη λογική α) της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα (pre-sales, after-sales) και β) της καλύτερης και αποτελεσματικότερης συγκέντρωσης και διανομής της πληροφορίας προς τους εργαζόμενους στον οργανισμό.

Όπως τόνισε ο Operations manager, κύριο συστατικό της επιτυχίας της επαναξιολόγησης και του επανασχεδιασμού των διαδικασιών αποτέλεσε η κεντροποιημένη υπηρεσία οργάνωσης και μεθόδων, η οποία λειτουργούσε από την έναρξη της δραστηριοποίησης της τράπεζας στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για τον καθορισμό και την καταγραφή όλων των διαδικασιών του ομίλου (εκτός πολύ απλών περιπτώσεων). Η ήδη υπάρχουσα καταγραφή των διαδικασιών επέτρεψε στον οργανισμό να αφιερώσει περισσότερο χρόνο προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η επαναξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών θα διασφαλίσουν την αρτιότητα της πληροφορίας αλλά και την ολοκλήρωση της στα διαφορετικά τμήματα / υπηρεσίες / εταιρείες του οργανισμού.

Τόσο ο καταμερισμός του έργου σε μικρότερες φάσεις αλλά και η τμηματική ένταξη καταστημάτων / υπηρεσιών / εταιρειών του οργανισμού στο CRM, σύμφωνα με το διευθυντή οργάνωσης και μεθόδων, όσο και η ισχυρή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης συνέβαλλαν σε μεγάλο βαθμό έτσι ώστε οι υπάλληλοι και οι διευθυντές να αντιμετωπίσουν θετικά τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών συμβάλλοντας συνεχώς με προτάσεις και εισηγήσεις στην υπηρεσία οργάνωσης και μεθόδων.

Το επιλεγμένο σύστημα CRM εμπειρείχε αυτόματο σύστημα ροής διαδικασιών (automated workflow) το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να πραγματοποιεί συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων

(επανασχεδιασμένων) διαδικασιών, η οποία τελικά καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα της τεχνολογικής λύσης.

Τα στελέχη των πιλοτικών καταστημάτων καθώς και το στέλεχος της υπηρεσίας consumer ανέφεραν ότι, τόσο το όραμα και η δέσμευση από πλευράς ανώτατης διοίκησης όσο και η οργάνωση και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε (πολλαπλές φάσεις, σταδιακή ενσωμάτωση, business και technical ρόλοι σε υπαλλήλους της τράπεζας, εκπαιδεύσεις), βοήθησαν αφενός, στη μείωση των αντιδράσεων των υπαλλήλων στα πιλοτικά καταστήματα, αφετέρου στο να κατανοήσουν ότι η επιτυχής λειτουργία του CRM θα συμβάλλει θετικότερα στην ποιότητα και ταχύτητα εργασίας τους μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών που υποστηρίζει το CRM. Η άμεση συμμετοχή τόσο των υπαλλήλων των καταστημάτων όσο και της υπηρεσίας consumer καθ' όλη τη διάρκεια του έργου αποτέλεσαν σπουδαία κίνητρα για αυτούς προκειμένου να αναλάβουν προσωπικές δεσμεύσεις για την επιτυχή υλοποίηση του CRM θέτοντας τους εαυτούς τους συνοδοιπόρους στο όραμα της ανώτατης διοίκησης. Η δυνατότητα της επανασχεδίασης των διαδικασιών, σύμφωνα με τα στελέχη των καταστημάτων και του consumer, σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα όπως το CRM, με υποστήριξη αυτοματοποιημένων ροών διαδικασιών, αποτέλεσε κίνητρο έτσι ώστε να μπορέσουν να περιγράψουν τους τρόπους και τις διαδικασίες που αφορούν τις επαφές τους με τους πελάτες, τόσο σε επίπεδο pre-sales όσο και σε επίπεδο after-sales, να προτείνουν αλλά και να αξιολογήσουν διαδικασίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν στους πελάτες την μέγιστη δυνατή ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης.

Εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες

Όλοι οι ερωτώμενοι, τόνισαν ότι τόσο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού όσο και οι πελάτες του, αποτελούν δύο από τα σημαντικότερα κεφάλαια. Η διοίκηση της τράπεζας ακολουθώντας το όραμα και την αποστολή της γνωρίζει ότι χωρίς ικανοποιημένους υπαλλήλους δεν μπορεί να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Στηριζόμενοι πάνω σε αυτό τον άξονα, όπως αναφέρει η διευθύντρια μάρκετινγκ, η διενέργεια συχνών ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αποτελούσε και αποτελεί πάγια τακτική του οργανισμού. Έτσι, τα αποτελέσματα της

τελευταίας έρευνας που πραγματοποιήθηκε (πριν την απόφαση της διοίκησης για υλοποίηση του CRM), έδειξαν ότι τα πολλά πλέον πληροφοριακά συστήματα που διαχειρίζονται οι υπάλληλοι δεν τους βοηθούσαν να εξυπηρετούν τους πελάτες γρήγορα, αξιόπιστα και με ακρίβεια, γεγονός το οποίο δεν επέτρεπε στους υπαλλήλους να παρέχουν την ποιότητα εξυπηρέτησης που επιθυμούσε ο πελάτης καθώς επίσης δεν τους δινόταν η δυνατότητα παρακολούθησης της ολοκληρωμένης σχέσης του πελάτη με την τράπεζα. Στους πελάτες από την άλλη πλευρά παρατηρήθηκε το γεγονός ότι οι πλέον ικανοποιημένοι πελάτες ήταν αυτοί που είχαν τη μικρότερη χρηματοοικονομική σχέση με τον οργανισμό (προϊόντα ή υπηρεσίες), ενώ ο βαθμός ικανοποίησης έβαινε μειούμενος όσο αύξανε αυτή η σχέση. Η συγκεκριμένη έρευνα σε συνδυασμό με άλλα δεδομένα όπως, παράπονα πελατών, αποχωρήσεις πελατών κ.λ.π. οδήγησαν τον οργανισμό στην υιοθέτηση μιας λύσης CRM

Η απόφαση υλοποίησης του CRM, όπως αναφέρουν οι ερωτώμενοι, οδήγησε τον οργανισμό στην εντατικοποίηση των ερευνών σε θέματα που αφορούσαν το βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και προϊόντων, τα πληροφοριακά συστήματα και τα εναλλακτικά κανάλια. Με τον τρόπο αυτό υπήρχε συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των νέων διαδικασιών που ενσωματώθηκαν στο CRM, αλλά και της αποτελεσματικότητας της τεχνολογικής εφαρμογής του.

Τα αποτελέσματα των ερευνών, σύμφωνα με τα στελέχη των καταστημάτων, το στέλεχος του consumer και τον Project manager, οδήγησαν αρκετές φορές, σε όλη τη διάρκεια του έργου, στην επέκταση αρκετών φάσεων προκειμένου το CRM να μπορέσει να προσφέρει πιο ολοκληρωμένα στους πελάτες και στους εργαζόμενους τις εξής δυνατότητες:

- Ø Να παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη τόσο στον ίδιο από τα εναλλακτικά κανάλια, όσο και στους εργαζόμενους προκειμένου να αναδεικνύεται η πελατοκεντρική φιλοσοφία του οργανισμού.
- Ø Να υπάρχει εξατομίκευση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Ø Εξακρίβωσης αντιλήψεων και στάσεων ομάδων πελατών.

- Ø Διενέργειας συγχρόνων πολλαπλών marketing campaigns μέσω προσωπικής επικοινωνίας με κάθε πελάτη ξεχωριστά.

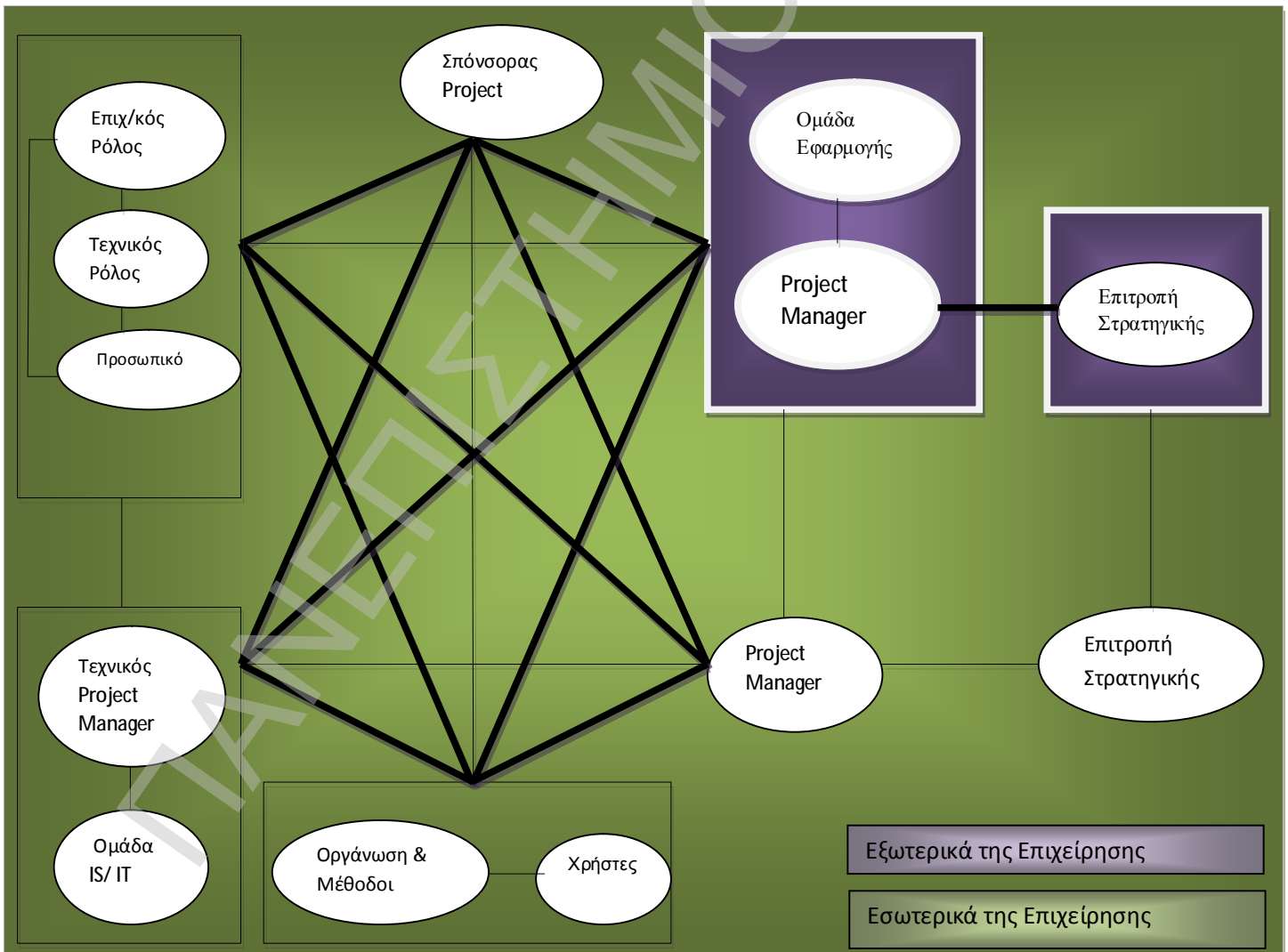
Σύμφωνα με τον Operations manager, η συνεχής μέτρηση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, σε συνδυασμό με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, και την πελατοκεντρική φιλοσοφία του οργανισμού αποτέλεσαν κίνητρο για όλο το ανθρώπινο δυναμικό και ως εκ τούτου ένα από τα κύρια συστατικά της επιτυχούς υλοποίησης.

6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι η τράπεζα ακολούθησε ένα πιο εκτεταμένο μοντέλο υλοποίησης για το έργο CRM από αυτό των *Corner* και *Hinton* (2002, σ. 250).

Το νέο μοντέλο (Διάγραμμα 6.1) ενσωματώνει και άλλους ρόλους και ομάδες προκειμένου να διασφαλιστεί, λόγω της σημαντικότητας του έργου, η συμμετοχή απ’ όλες τις βαθμίδες του οργανισμού, η συνεχής επικοινωνία μεταξύ τους αλλά και οι κατάλληλες πολιτικές για θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, πληροφορικής και οργάνωσης και μεθόδων.

Διάγραμμα 6.1 – Μοντέλο υλοποίησης έργου CRM στην Τράπεζα Κύπρου



Τα σημεία διαφοροποίησης από το μοντέλο των Corner and Hinton είναι η ύπαρξη τριών ρόλων (technical project manager, business role, technical role), η ένταξη των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης και μεθόδων καθώς και η ύπαρξη strategic committees τόσο από την τράπεζα όσο και από την προμηθεύτρια εταιρεία.

Η ανάθεση των ρόλων business και technical είχε σαν σκοπό να προετοιμάσει έμπειρο προσωπικό του οργανισμού προκειμένου να μπορέσει η τράπεζα να κατανοήσει το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα που επέλεξε, και με συνεχείς εκπαιδεύσεις και on the job training να είναι σε θέση τα συγκεκριμένα στελέχη να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με το CRM, παρέχοντας μια ομαλή μετάβαση από την προμηθεύτρια εταιρεία στο εσωτερικό της τράπεζας.

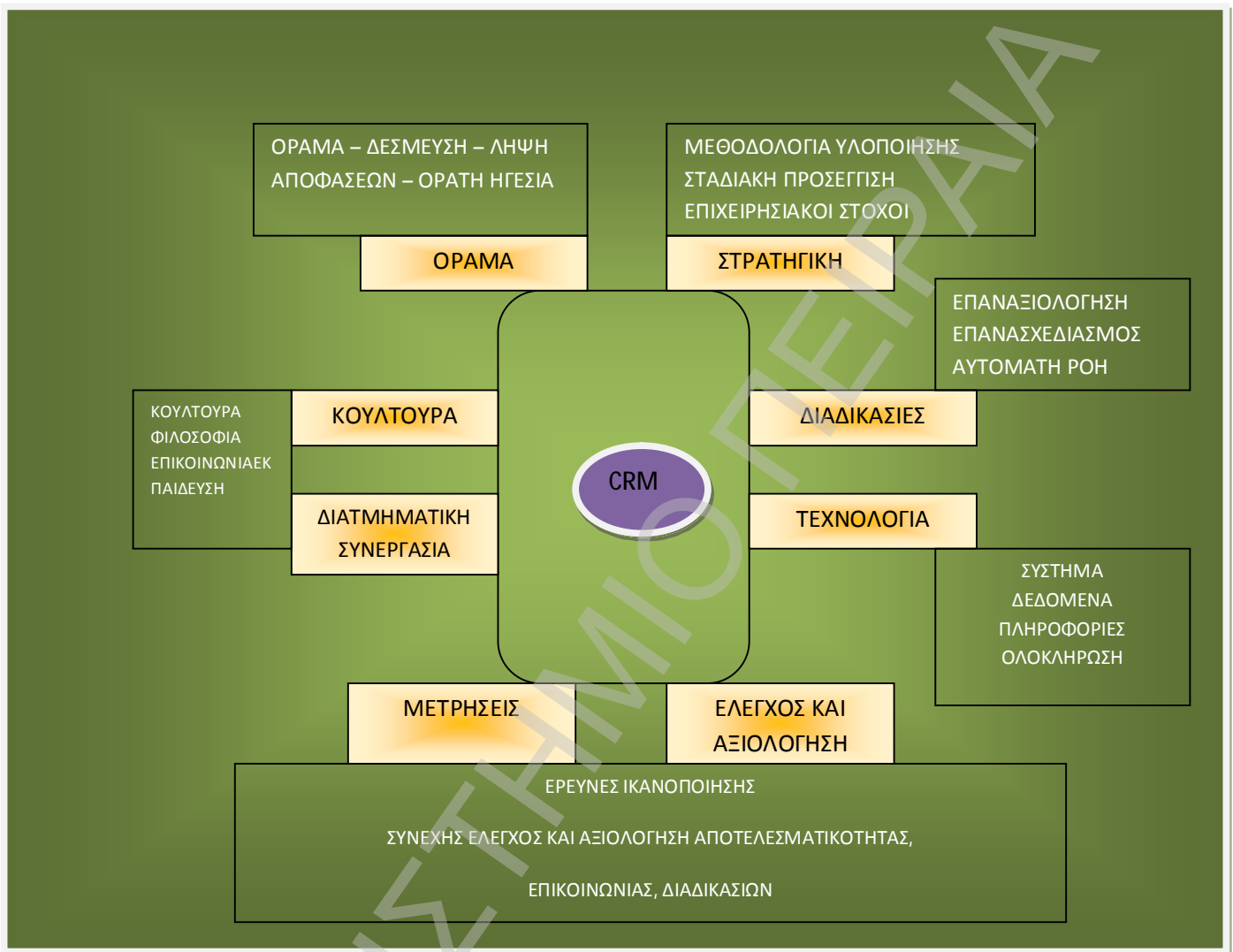
Η ύπαρξη του technical project manager κρίθηκε αναγκαία λόγω της πολυπλοκότητας των πολλών πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών, γεγονός το οποίο απαιτούσε συντονισμό και συνεχή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό της ομάδας IS / IT όσο και με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού είχε ένα διττό ρόλο (συμβουλευτικό σε θέματα κουλτούρας, φιλοσοφίας αλλά και ουσιαστικό αφού ήταν υπεύθυνη για την οργάνωση τακτών συναντήσεων και εκπαιδευτικών σεμιναρίων), ενώ η διεύθυνση οργάνωσης και μεθόδων είχε κύριο στόχο την επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμό όλων των διαδικασιών του οργανισμού.

Οι strategic committees ήταν ξεχωριστές για κάθε πλευρά και αποτελούνταν από στελέχη της ανώτατης διοίκησης της κάθε επιχείρησης με κύριο σκοπό την εμπλοκή τους σε θέματα επιχειρηματικής μεθοδολογίας και στρατηγικής.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδήγησαν την Τράπεζα στην επιτυχή υλοποίηση του CRM παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.2 και είναι οι εξής:

Διάγραμμα 6.2 – Παράγοντες επιτυχίας



Ø Όραμα

Η ανώτατη διοίκηση τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου CRM έκανε σαφές το **όραμα** της μέσα από τις τακτικές συναντήσεις και τη συνεχή επικοινωνία με το προσωπικό, τονίζοντας την επιχειρηματική και τη στρατηγική σημασία του συγκεκριμένου έργου αλλά και τα οφέλη για τον οργανισμό, τους υπαλλήλους και τους πελάτες. Η **δέσμευση** της διοίκησης ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο με την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης και πιο συγκεκριμένα, α) από την ανάθεση του ρόλου Project Sponsor σε κορυφαίο στέλεχος του οργανισμού και β) δημιουργία της strategic committee η οποία ήταν

υπεύθυνη για την επιχειρηματική μεθοδολογία μέσα από τη **λήψη αποφάσεων** σε στρατηγικό επίπεδο. Με τις συγκεκριμένες ενέργειες η ανώτατη διοίκηση της τράπεζας κατεύθυνε την προσπάθεια υλοποίησης του έργου μετέχοντας σε αυτή ενεργά προσδίδοντας έτσι στους υπαλλήλους μία ορατή ηγεσία.

Ø Στρατηγική

Η **μεθοδολογία υλοποίησης** του έργου που ακολούθησε η τράπεζα στηρίχθηκε σε ένα εκτεταμένο μοντέλο υλοποίησης (**Διάγραμμα 6.1**) με σκοπό την ενεργή συμμετοχή α) της ανώτατης διοίκησης, β) του έμπειρου προσωπικού απ' όλες τις βαθμίδες και διευθύνσεις και γ) των τελικών χρηστών. Τόσο η μακροχρόνια πορεία του έργου όσο και η πολυπλοκότητα του, οδήγησαν την τράπεζα σε μια **σταδιακή προσέγγιση υλοποίησης** αποτελούμενη από έξι φάσεις. Σκοπός αυτού του καταμερισμού ήταν να καθοριστούν επιμέρους στόχοι της κάθε φάσης, αλλά και να γίνεται σταδιακή παράδοση σε καταστήματα / υπηρεσίες / εταιρείες του οργανισμού, προετοιμάζοντας τους υπαλλήλους με εκπαίδευση, επικοινωνία και μετάδοση οράματος έτσι ώστε να υπάρχει υψηλό επίπεδο αποδοχής.

Οι **επιχειρησιακοί στόχοι** που τέθηκαν, αφορούσαν σε πρώτη φάση την υλοποίηση ενός συστήματος CRM το οποίο θα αύξανε τον βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ενώ παράλληλα θα μείωνε το κόστος υπηρεσιών και σε δεύτερη φάση την αύξηση α) της αποδοτικότητας των πελατών, β) των πωλήσεων, γ) του μεριδίου αγοράς.

Ø Κουλτούρα και διατμηματική συνεργασία

Η **πελατοκεντρική φιλοσοφία**, η οποία διακρίνει την τράπεζα και που σαν στόχο έχει την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, σε συνδυασμό με τη **συμμετοχική κουλτούρα** του οργανισμού, η οποία εστιάζει στη συμμετοχή και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση διαδικασιών και λήψη αποφάσεων με στόχο τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, επέτρεψε στους υπαλλήλους της τράπεζας να κατανοήσουν το CRM και τα οφέλη του καθώς και να αυξήσουν το επίπεδο **επικοινωνίας** μεταξύ των τμημάτων / υπηρεσιών κατά τη διάρκεια υλοποίησης. Η **εκπαίδευση** η οποία προερχόταν από το εσωτερικό της τράπεζας (διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού)

συνετέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην αποδοχή και στην προετοιμασία των υπαλλήλων αφού προερχόταν από υπαλλήλους ίδιας κουλτούρας και φιλοσοφίας.

Ø Διαδικασίες

Η **επαναξιολόγηση** και ο **επανασχεδιασμός** των επιχειρησιακών διαδικασιών, που σαν στόχο είχαν την επίτευξη ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες, όπως επίσης καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας στο εσωτερικό του οργανισμού, σε συνδυασμό με το **αυτόματο σύστημα ροής διαδικασιών** (automated workflow) που περιείχε το επιλεγμένο σύστημα CRM επέτρεπαν στον οργανισμό να πραγματοποιεί συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων (επανασχεδιασμένων) διαδικασιών.

Ø Τεχνολογία

Η επιλογή του **συστήματος** CRM η οποία βασίστηκε στα εξής κριτήρια: α) να είναι ανοικτό (Open) λογισμικό με κάθετη εφαρμογή στο χρηματοοικονομικό τομέα, β) λειτουργία βάσει αυτόματων διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και online – real time ολοκλήρωση με τις back office εφαρμογές, γ) υποστήριξη Internet αρχιτεκτονικής, δ) υποστήριξη εκστρατειών μάρκετινγκ και ε) υποστήριξη υπάρχοντων εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας και δυνατότητες επέκτασης σε μελλοντικά κανάλια.

Τα σωστά **δεδομένα** (data) τα οποία υπήρχαν στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού σε συνδυασμό με την κοινή και μοναδική αναγνώριση του πελάτη (Customer Information Field) σε αυτά, εξοικονόμησαν χρόνο και κόστος στην τράπεζα ενώ παράλληλα παρείχαν στο CRM σωστές **πληροφορίες** (information) σχετικά με τους πελάτες.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο εξοικονόμησε χρόνο και κόστος στην τράπεζα ήταν το κριτήριο κατά την επιλογή των back office συστημάτων για μελλοντική διασυνδεσιμότητα με άλλα συστήματα. Η ύπαρξη αυτής της δυνατότητας συνέβαλε τα μέγιστα όσον αφορά το κομμάτι της **ολοκλήρωσης** (integration) online – real time του CRM με τα back office συστήματα.

Ø Μετρήσεις, έλεγχος και αξιολόγηση

Οι συνεχείς έρευνες **ικανοποίησης** που διεξάγονταν από την τράπεζα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες, καθ' όλη τη διάρκεια του έργου σε συνδυασμό με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων πριν την υλοποίηση του CRM έδιναν σημαντικές πληροφορίες για την πορεία του έργου αλλά και για περαιτέρω βελτιώσεις του νέου συστήματος.

Ο **συνεχής έλεγχος και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας** των νέων επανασχεδιασμένων **διαδικασιών** που είχαν πλέον ενσωματωθεί στο CRM καθώς και η **συνεχής επικοινωνία** όλων των εμπλεκόμενων μερών παρήγαγε χρήσιμα συμπεράσματα σε κάθε φάση σχετικά με την εφαρμοσμένη λύση η οποία εντέλει καθόριζε και την αποτελεσματικότητα της σε τεχνολογικό αλλά και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

6.3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Corner, I., and Hinton, M., 2002: Customer relationship management systems: Implementation risks and relationship dynamics, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 No 4, pp. 239-251
2. Anton, J., 1996: Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
3. Berry, L.L. and Parasuraman, A., 1991: Marketing Services, The Free Press, New York, NY.
4. Bose, R., 2002: Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97
5. Corner, I., and Hinton, M., 2002: Customer relationship management systems: Implementation risks and relationship dynamics, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 No 4, pp. 239-251
6. Kotler, P, 2000: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, InterBooks, Αθήνα
7. Μακρυμανωλάκης, Μ., 2003: CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις, Ne.o Magazine, Οκτώβριος 2003, pp. 14-15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος διακρίνεται από αυξημένη ανταγωνιστικότητα, ο οποίος επηρεάζεται έντονα και άμεσα από τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον. Για να μπορεί μία τράπεζα να είναι σήμερα ανταγωνιστική, θα πρέπει να έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία, να διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα, έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της αγοράς δεδομένης της μετακίνησης από τις σχετικά σταθερές προς τις δυναμικές αγορές (Savage, 2000, σ. 127).

Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον κυρίαρχη δύναμη αναδεικνύεται η προσέλκυση και διατήρηση των πελατών. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση των πελατών σε συνδυασμό με καινοτόμα προϊόντα και οικονομίες κλίμακος έχουν αναγνωρισθεί ως κρίσιμα στρατηγικά μέσα για την αντιμετώπιση του οξύτατου ανταγωνισμού.

Η Τράπεζα Κύπρου έχοντας πελατοκεντρική φιλοσοφία και ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης έχει καταφέρει μέσα σε δέκα μόλις χρόνια να έχει σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά το οποίο συνεχώς αυξάνει. Η τράπεζα από την αρχή έναρξης των εργασιών της στην Ελλάδα ακολουθούσε στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Ωστόσο η τράπεζα, προσπάθησε να εδραιωθεί ακόμα περισσότερο στην ελληνική αγορά μέσω πλήρης δραστηριοποίησης στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα (αυτόνομη ανάπτυξη), ακολουθώντας πλέον και στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα μπροστά).

Μετά την πάροδο ενός έτους από την πλήρη δραστηριοποίηση στο χρηματοοικονομικό τομέα άρχισαν να υπάρχουν ενδείξεις τόσο για δυσαρέσκεια των πελατών όσο και για μειωμένη απόδοση των εργαζόμενων στα καταστήματα και τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών. Μετά από συναντήσεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της τράπεζας και την ανώτατη διοίκηση καθώς και έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες η διοίκηση της τράπεζας εντόπισε τρία κύρια σημεία: α) τη δυσκολία παρακολούθησης της συνολικής εικόνας της σχέσης πελάτη με την τράπεζα

λόγω των πολλών και διαφορετικών λογισμικών τα οποία ήταν εγκατεστημένα στους υπολογιστές τους, β) τα εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας δεν μπορούσαν να προσδώσουν στους πελάτες τη συνολική τους σχέση με την τράπεζα με αποτέλεσμα την επίσκεψη τους στα καταστήματα ή τη χρήση της υπηρεσίας τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (call center) και γ) όσο αύξανε η χρηματοοικονομική σχέση του πελάτη με την τράπεζα τόσο μειωνόταν ο βαθμός ικανοποίησής του. Η διοίκηση της τράπεζας αποφάσισε την προμήθεια ενός CRM λογισμικού το οποίο θα μπορούσε α) να παρέχει στον υπάλληλο αλλά και στον πελάτη από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας την ολοκληρωμένη εικόνα σχέσης πελάτη-τράπεζας, β) να λειτουργεί βάση αυτομάτων διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και γ) online – real time ολοκλήρωση με όλα τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα (back office) που υπήρχαν στον οργανισμό.

Το CRM αποτελεί το εργαλείο υλοποίησης και τον τρόπο έκφρασης του Relationship Marketing καθιστώντας το λειτουργικό και μετατρέποντας το σε λύση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το CRM εκφράζει πλήρως τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό δίνοντας συγχρόνως τους τρόπους και τα μέσα στις επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών και των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders), έχοντας ως κύριο στόχο την μεγιστοποίηση της πιστότητας και της συνολικής αξίας (Life Time Value) των πελατών της.

Οι επενδύσεις σε τεχνολογίες CRM από τις επιχειρήσεις, βαίνουν συνεχώς αυξητικές με κύριο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, της κερδοφορίας αλλά και τη μεγιστοποίηση της αξίας και της πιστότητας των πελατών. Εντούτοις, όμως, πολλές είναι οι έρευνες που δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό, άνω του 50%, αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τους αρχικούς στόχους για πολυάριθμους λόγους. Όλοι, όμως, οι λόγοι αυτοί μπορούν να συνοψιστούν σε μία βασική πρωτεύουσα αιτία: την πεποίθηση ότι μπορεί η επιχείρηση να αγοράσει απλώς μία λύση για τη διαχείριση των πελατειακών της σχέσεων αλλά και την αδυναμία κατανόησης ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία. Αντιθέτως το CRM αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία, μία προσέγγιση (CRM approach) η οποία είναι συνυφασμένη με τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση υλοποίησης ενός

έργου CRM είναι η τεχνολογία αλλά και πολλοί άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως, η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM, η οποία και άπτεται όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο επίπεδο μίας επιχείρησης ή ενός επιχειρηματικού κλάδου.

Ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάλυση και την υλοποίηση έργων CRM μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, αποτέλεσε την βάση στην ποιοτική έρευνα που διεξήχθη σε στελέχη της Τράπεζας Κύπρου με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που συνέβαλαν στην επιτυχή υλοποίηση του έργου CRM.

Η έρευνα στηρίχθηκε σε προσωπικές συνεντεύξεις βάθους με στελέχη του οργανισμού τα οποία συμμετείχαν στην ανάπτυξη και υλοποίηση του έργου CRM και ήταν καλά πληροφορημένα. Η τεχνική έρευνας στις συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένη και στηρίχθηκε σε θεματικές ενότητες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν οκτώ κύριους παράγοντες (*Διάγραμμα 6.2*):

- Ø Το **όραμα** της ανώτατης διοίκησης, η μετάδοση του στους υπαλλήλους του οργανισμού και η δέσμευση της διοίκησης.
- Ø Η **στρατηγική** υλοποίησης που ακολούθησε αλλά και το εκτεταμένο μοντέλο υλοποίησης (*Διάγραμμα 6.1*).
- Ø Η **συμμετοχική κουλτούρα** και η πελατοκεντρική φιλοσοφία του οργανισμού.
- Ø Ο μεγάλος βαθμός **διατμηματικής συνεργασίας** και επικοινωνίας.
- Ø Η επαναξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός των **διαδικασιών** αλλά και η αυτοματοποίηση τους.
- Ø Η **τεχνολογία** όσον αφορά την επιλογή συστήματος, ορθότητα δεδομένων και πληροφοριών αλλά και δυνατότητας ολοκλήρωσης (integration) όλων των πληροφοριακών συστημάτων με το CRM.
- Ø Οι **μετρήσεις** που πραγματοποιούσε με συνεχείς έρευνες ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Ø Ο **συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση** της αποτελεσματικότητας, της επικοινωνίας και των διαδικασιών.

Το έργο CRM στην Τράπεζα Κύπρου βρίσκεται στο πέμπτο έτος εφαρμογής και στην τελευταία φάση του που είναι η ενσωμάτωση των marketing campaigns, cross – και up – selling. Η μέχρι τώρα πορεία του έργου κρίνεται επιτυχής λόγω των στόχων που επιτεύχθηκαν και είναι οι εξής:

- Ø Μείωση του κόστους υπηρεσιών με αποτέλεσμα την αύξηση περιθωρίου κερδοφορίας
- Ø Βελτίωση της εξυπηρέτησης εσωτερικών πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ø Βελτίωση της εξυπηρέτησης των εξωτερικών πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση της πιστότητάς τους (loyalty) αλλά και τη μείωση των αποχωρήσεων (churn).

7.1 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση και της τελευταίας φάσης του έργου ο οργανισμός είναι πλέον σε θέση να παρακολουθεί εκτός των άλλων και τους χρηματοοικονομικούς στόχους αλλά και το Return On Investment (ROI) του CRM.

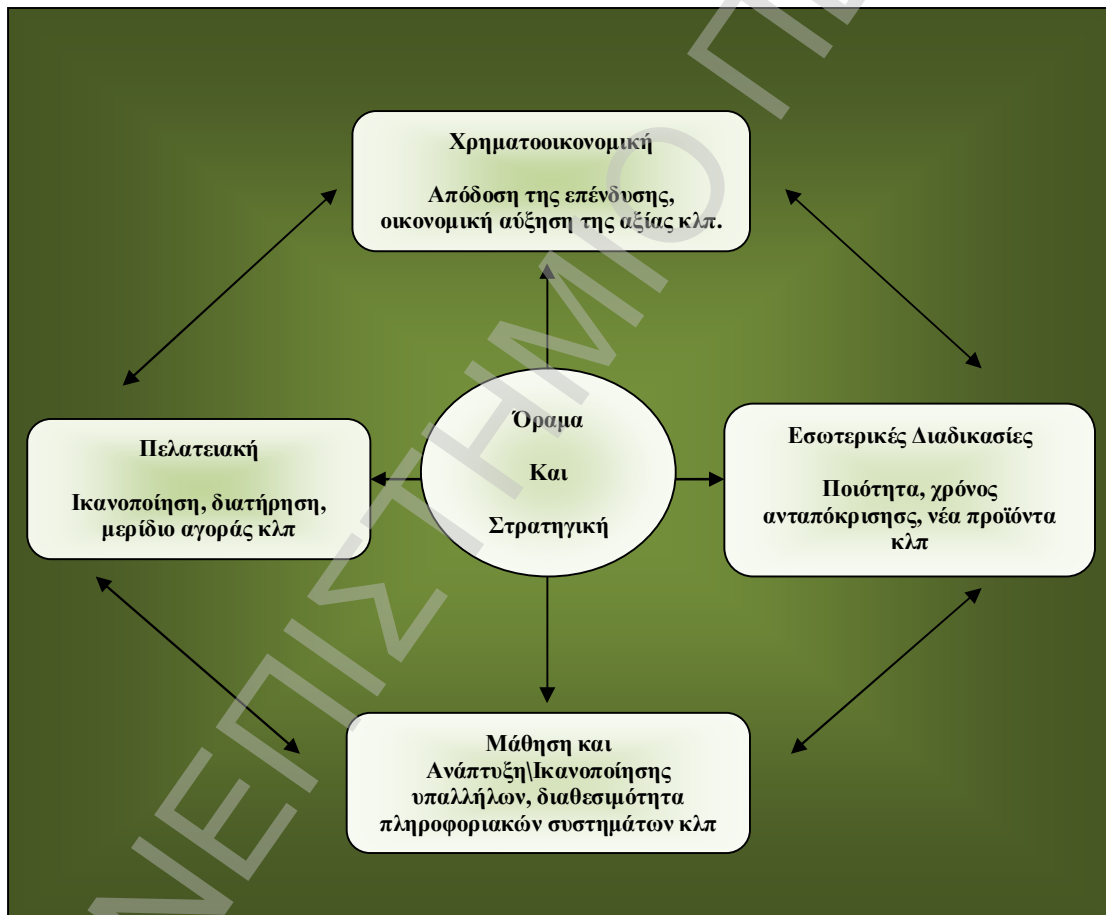
Στο σημείο αυτό θα πρέπει η διοίκηση της τράπεζας να μην εστιάσει μόνο στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά να συνεχίσει τον έλεγχο και την αξιολόγηση σε όλους τους υπόλοιπους τομείς που παρακολουθούσε καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Γνωρίζοντας ότι το CRM δεν είναι απλά μία τεχνολογική λύση αλλά αποτελεί μία στρατηγική και μια ευρύτερη φιλοσοφία, θα πρέπει να υιοθετήσει νέα μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής αυτής.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002, σ. 508), οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και τα αποτελέσματα των βασικών μεγεθών δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την καλή πορεία μίας επιχείρησης. Για να δράσουν ανταγωνιστικά στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να καινοτομούν, να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος,

να υποκινούν τους υπαλλήλους τους και να προάγουν τις ικανότητες τους, να υιοθετούν και να αναπτύσσουν συστήματα πληροφορικής.

Το μοντέλο το οποίο καλύπτει τις συνιστώσες αυτές είναι το μοντέλο της **Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)** των Kaplan και Norton (*Διάγραμμα 7.1*).

Διάγραμμα 7.1 – Οι 4 Βασικές Συνιστώσες της Τεχνικής της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)



Πηγή: Παπαδάκης, Β., 2002, σ. 509

Η τράπεζα με την υιοθέτηση του CRM προσπαθεί να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της αυξάνοντας έτσι το βαθμό ικανοποίησής τους με στόχο τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως γι' αυτό είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά και η συνεχής εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού της. Επίσης θα πρέπει συνεχώς να ελέγχει και να αξιολογεί τις εσωτερικές διαδικασίες, ενώ τόσο για τους εξωτερικούς πελάτες όσο και για τους εσωτερικούς θα πρέπει να συνεχίσει να διενεργεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες αγοράς έτσι ώστε να πληροφορείται για το βαθμό ικανοποίησής τους. Με την υιοθέτηση του νέου μοντέλου αξιολόγησης της στρατηγικής θα επιτύχει:

- Ø Καλύτερη επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων.
- Ø Καλύτερη αξιολόγηση της πορείας του οργανισμού.
- Ø Καλύτερο έλεγχο των επιχειρηματικών διαδικασιών και δυνατότητα αναπληροφόρησης και εκμάθησης.
- Ø Να καταναίμει με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τους πόρους σε όλο τον οργανισμό.

Εξετάζοντας την περιπτωσιολογική μελέτη της Τράπεζας Κύπρου εντοπίστηκαν οι παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχή υλοποίηση του CRM. Τα ευρήματα της εργασίας αυτής μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για την περαιτέρω διερεύνηση όχι μόνο στο χρηματοοικονομικό χώρο αλλά και στον ευρύτερο κλάδο των υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Savage, C.**, 2000: *Management Πέμπτης Γενιάς, Συνδημιουργία Μέσω των Εικονικών Επιχειρήσεων, των Δυναμικών Ομάδων και της Δικτύωσης της Γνώσης*, Leader Books, Αθήνα
2. Παπαδάκης, Β., 2002: *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
3. Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R., 1994: *Customer satisfaction, market share, and profitability*, Journal of Marketing, Vol.58, July, pp.53-66.
4. Berry, L.L., 1983: *Relationship marketing, Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-38
5. Petridou, E., and Glaveli, N., 2000: *The changing banking environment and developments in banks training effort: The case of Greece*, Business Economics, Marketing, Management: Past, Present and Future, Athens, June.
6. Sheth, J.N., 2002: *The future of relationship marketing*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16 No. 7, pp. 590-592

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R., 1994: Customer satisfaction, market share, and profitability, Journal of Marketing, Vol.58, July, pp.53-66.
2. Anton, J., 1996: Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
3. Barnes, J.G., 2001: Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel, McGraw-Hill, New York, NY.
4. Berger, P.D. and Bechwati, N.N. , 2000: The allocation of promotional budget to maximize customer equity, OMEGA – The International Journal of Management Science, Vol. 29, pp. 49-61
5. Berry, L.L., 1983: Relationship marketing, Emerging Perspectives of Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-38
6. Berry, L.L. and Parasuraman, A., 1991: Marketing Services, The Free Press, New York, NY.
7. Bose, R., 2002: Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97
8. Brodie, J., Coviello, N., Brookes, R. and Little, V., 1997: Towards a paradigm shift in Marketing? An examination of current marketing practices, Journal of Marketing Management, Vol. 13, pp. 383-406
9. Buchanan, R.W.T., Gillies, C.S., 1990: Value managed relationships: the key to customer retention and profitability, European Management Journal, Vol. 8 No. 4, pp. 523-6.
10. Corner, I., and Hinton, M., 2002: Customer relationship management systems: Implementation risks and relationship dynamics, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5 No 4, pp. 239-251
11. Edwards, C., Ward, J., Bytheway, A., 1995: The Essence of Information Systems, Prentice Hall
12. Evans, J.R., Laskin, R.L., 1994: The relationship marketing process: a conceptualization and application, Industrial Marketing Management, Vol. 23 No. 5, 439-52.

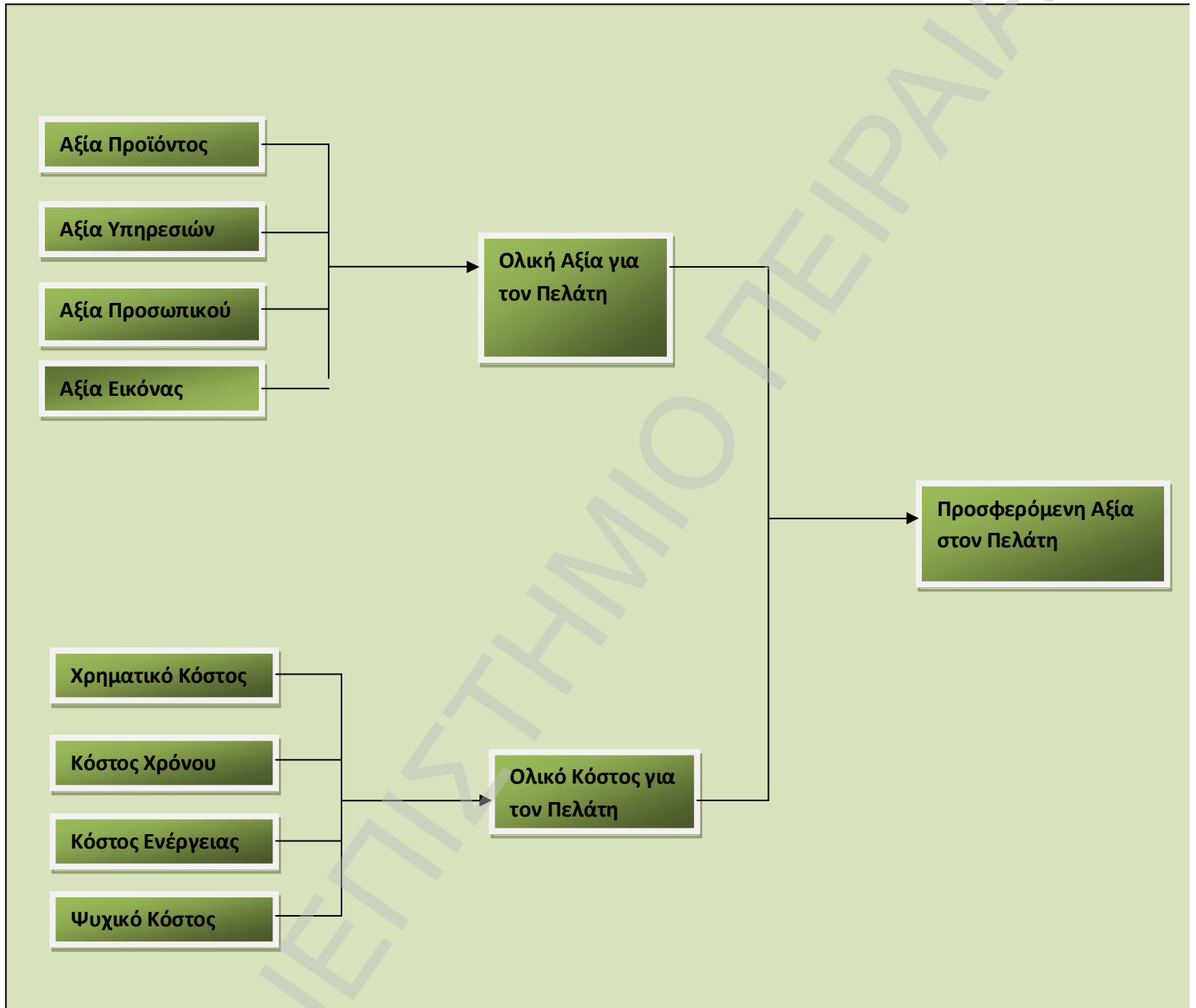
13. Galbrath, J. and Rogers, T., 1999: Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, The TQM Magazine, Vol. 11 No. 3, pp. 161-171
14. Greenberg, P., 2001: CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time, McGraw-Hill, Berkeley, CA.
15. Grönroos, C., 1996a: Relationship marketing logic, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 4 No. 1, pp. 7-18
16. Grönroos, C., 1996b: Relationship marketing: strategic and tactical implications, Management Decision, Vol. 34 No. 3, p. 5
17. Grönroos, C., 1997: Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies, Journal of Marketing Management, Vol. 13 No. 5, pp. 407-419.
18. Gummesson, E., 1996: Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis, European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, pp. 31-44.
19. Hallowell, R., 1996: The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, International Journal of Service Industry Management, Vol.7, No.4, pp.27-42.
20. Hill C.W.L., & Jones G.R., 2001: Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 5th edition, Boston
21. Internet:
www.hewson.co.uk
www.crm-forum.com
22. Kalawani, M.U., Narayandas, N., 1995: Long-term manufacturersupplier relationships: do they pay off for supplier firms?, Journal of Marketing, Vol. 59, pp. 1-16.
23. Kelly, S., 2000: Analytical CRM: the fusion of data and intelligence, Interactive Marketing, Vol. 1 No. 3, pp. 262-267.
24. Kosmidou, K., and C. Spathis, 2000: Euro and profitability of Greek Banks , European Research Studies Journal, Vol.3, No.3-4, pp.43-56.
25. Kotler, P, 2000: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, InterBooks, Αθήνα
26. McKiernan, N., 1992: Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internalisation, Routledge Series in Analytical management

27. Petridou, E., and Glaveli, N., 2000: *The changing banking environment and developments in banks training effort: The case of Greece*, Business Economics, Marketing, Management: Past, Present and Future, Athens, June.
28. Palmer, A., 1994: *Relationship marketing, back to basics?*, Journal of Marketing Management, Vol. 10 No. 7, pp. 571-579.
29. Porter, M., 1985: *Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
30. Reicheld, F.F., Kenny, D.W., 1990: *The hidden advantages of customer retention*, Journal of Retail Banking, Vol. 12 No. 4, pp. 19- 23.
31. Reicheld, F.F., Sasser, W.E., 1990: *Zero defections: quality comes to services*, Harvard Business Review, pp. 105-111.
32. Ryals, L., 2000: *Organizing for relationship marketing*, Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective, Macmillan, Basingstoke.
33. Savage, C., 2000: *Management Πέμπτης Γενιάς, Συνδημιουργία Μέσω των Εικονικών Επιχειρήσεων, των Δυναμικών Ομάδων και της Δικτύωσης της Γνώσης*, Leader Books, Αθήνα
34. Sheth, J.N., 2002: *The future of relationship marketing*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16 No. 7, pp. 590-592
35. Soteriou, A. and Zenios, S., 1999: *Operations, quality, and profitability in the provision of banking services*, Management Science, Vol.45. No 9, pp.1221-1238.
36. Spathis, C., Kosmidou, K. and Doumpos, M., 2002: *Assessing profitability factors in the Greek banking system: A multicriteria methodology*, International Transactions in Operational Research, Vol.9, No.5, pp.517-530.
37. Swift, S., R., 2001: *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, NJ
38. Xu, Y., Yen, C.D., Lin, B., Chou, C.D., 2002: *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 8, pp. 442-452
39. Zopounidis, C., D.K. Despotis and E. Stavropoulou, 1995: *Multiattribute Evaluation of Greek Banking Performance*, Applied Stochastic Models and Analysis, Vol.11, No.1, pp. 97-107.

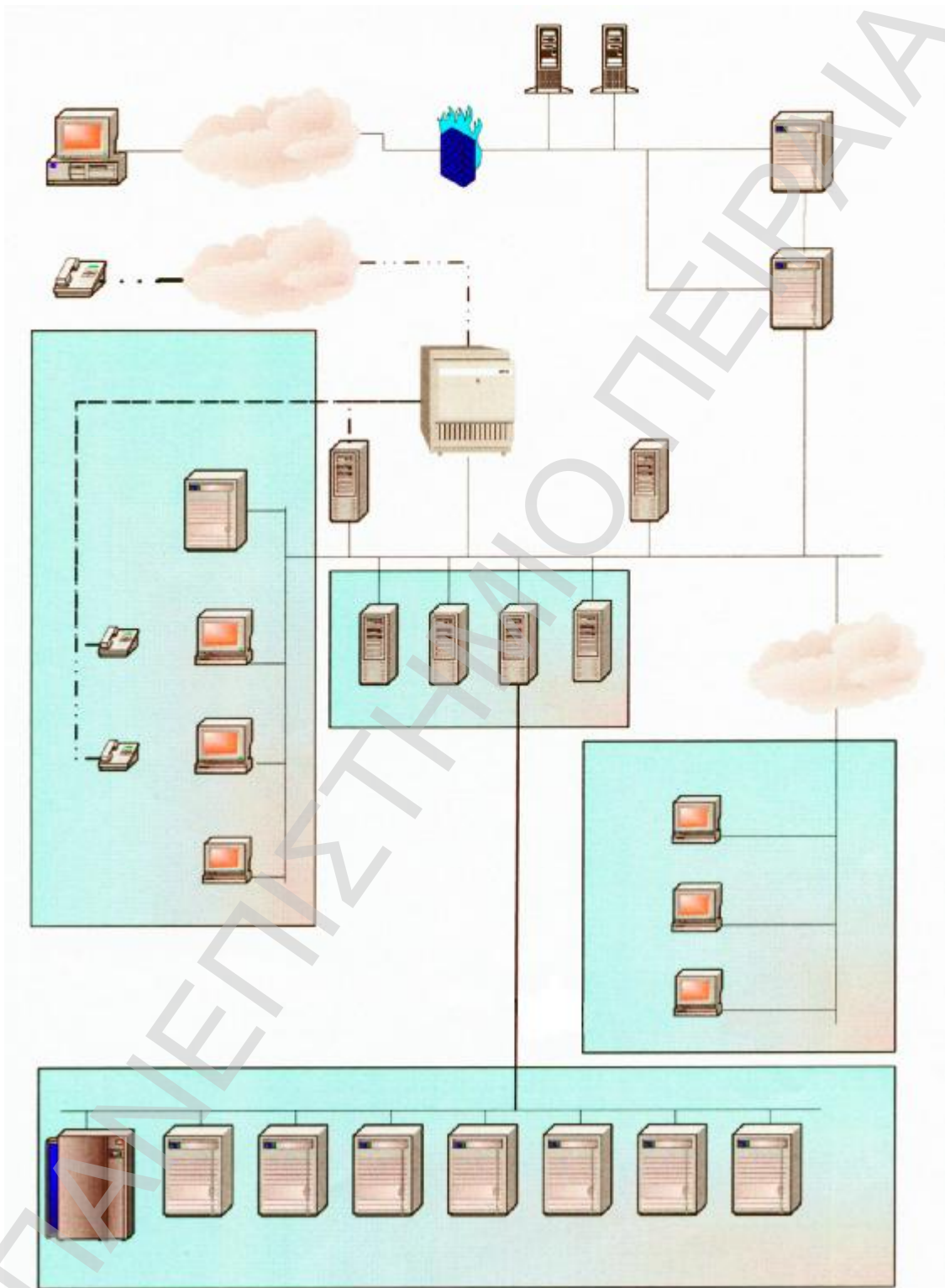
40. Αρχείο Ισολογισμών Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών
41. Γκόρτσος, Χ., 1998: Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα
42. Ετήσιο Δελτίο Τράπεζας Κύπρου 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008
43. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Απρίλιος - Ιούνιος 2002, Τεύχος 29
44. Μακρυμανωλάκης, Μ., 2000: Customer Relationship Management, Tech Business, Vol. 14, pp. 36-40
45. Μακρυμανωλάκης, Μ., 2003: CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις, Ne.o Magazine, Οκτώβριος 2003, pp. 14-15
46. Παπαδάκης, Β., 2002: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Ε. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα
47. Παπαδήμος, Λ., 2002: Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2001, Αθήνα
48. Πετράκης, Μ., 1999: Έρευνα Μάρκετινγκ, Θεωρία και Πράξη, ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, Αθήνα
49. Πετράκης, Μ., 2003: Σημειώσεις Athens Graduate School Of Management, Αθήνα
50. Σκορδύλης, Γ., 2003: Don Peppers: Το CRM πρέπει να παράγει αξία για τον πελάτη, NetWeek, Μάρτιος 2003, pp. 30-31
51. Σπάθης, Χ., Πετρίδου, Ε., Γλαβέλη, Ν., 2002: Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μία εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 4ο Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2002, Τεύχος 30.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Διάγραμμα 1 - Παράγοντες της Προσφερόμενης Αξίας στον Πελάτη



Διάγραμμα 2. Αρχιτεκτονική Συστήματος CRM



Διάγραμμα 3 Κανάλια Επικοινωνίας Πελατών με την Τράπεζα

