

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

ΧΡΥΣΑΥΓΗ Μ. ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΑΚΗ (ΜΧΑΝ/0636)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ Δ. ΦΙΛΙΠΠΑΣ,
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής μου διατριβής, Αναπληρωτή Καθηγητή κο Νικόλαο Φίλιππα για την καθοδήγηση, την πολύτιμη βοήθεια αλλά κυρίως την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης.

Επιπλέον, επιθυμώ να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και για το μοναδικό τρόπο που με ενθαρρώνει και με παρακινεί σε κάθε μου προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ.....	12
1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη.....	12
1.1.1 Τύποι πελατών.....	14
1.2 Ο προσανατολισμός στον πελάτη.....	15
1.3 Η εξυπηρέτηση του πελάτη.....	17
1.3.1 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη.....	18
1.3.2 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης.....	19
1.3.3 Έμπόδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	26
2.1 Η έννοια της ικανοποίησης.....	26
2.1.1 Η ικανοποίηση του πελάτη κεντρικός στόχος για την επιχείρηση.....	29
2.2 Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση.....	30
2.2.1 Τα οφέλη της αφοσίωσης.....	31
2.2.2 Κατηγορίες αφοσιωμένων πελατών.....	31
2.2.3 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών... ..	33
2.2.4 Ικανοποίηση του πελάτη δε σημαίνει απαραίτητα και αφοσίωση.....	35
2.3 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ CRM.....	38
3.1 Το παραδοσιακό Marketing.....	38
3.1.1 Η εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing.....	39
3.1.2 Από το μαζικό στο προσωποποιημένο Marketing.....	42
3.1.3 «One- to- one Marketing».....	46
3.2 Η φιλοσοφία του Marketing.....	47
3.3 Το Marketing των Σχέσεων.....	49
3.3.1 Τα στοιχεία του Marketing των Σχέσεων.....	52
3.3.2 Αμυντικό και επιθετικό Marketing.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (CRM) - ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ CRM.....	55
4.1 Εισαγωγή.....	55
4.2 Ορισμός του Customer Relationship Management (CRM).....	56
4.3 Διαστάσεις του CRM.....	59
4.3.1 Τεχνολογική Διάσταση.....	59
4.3.2 Πελατειακή Διάσταση.....	59
4.3.3 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση.....	60
4.4 Η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM.....	61
4.5 Διαφορές του CRM και του MARKETING.....	62
4.6 Η μετάβαση από το CRM στο e-CRM.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ CRM.....	71
5.1 Τα συστατικά του CRM	71
5.2 Στόχος του συστήματος διαχείρισης πελατών (CRM).....	72
5.3 Αρχιτεκτονική του CRM	73
5.3.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)	73
5.3.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).....	74
5.3.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	77
5.4 Μοντελοποίηση δεδομένων και Data Mining	78
5.4.1 Δυνατότητες του Data Mining	79
5.5 Επιχειρησιακός σχεδιασμός και παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM.....	80
5.5.1 Customer Relationship Leadership (CRL): Η συνιστώσα της επιτυχίας του συστήματος CRM	83
5.6 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής με τη βοήθεια της CRM Scorecard (Πίνακας Αξιολόγησης CRM)	85
5.6.1 Πλεονεκτήματα από τη χρήση του πίνακα αξιολόγησης του CRM	85
5.6.2 Βήματα ανάπτυξης του πίνακα αξιολόγησης του CRM.....	87
5.7 Σημαντικά προβλήματα και παράγοντες αποτυχίας του CRM.....	88
5.8 Το CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις.....	94
5.9 Case Studies: Η εφαρμογή συστημάτων CRM οδηγεί στην επιτυχία τις εταιρείες ECDL HELLAS A.E. και ΠΡΑΞΙΤΕΛΗΣ Α.Ε.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	101
6.1 Το σημερινό παγκοσμιοποιημένο τραπεζικό τοπίο	101
6.2 Διαχείριση σχέσεων πελατών και ελληνικό τραπεζικό σύστημα	102
6.3 Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό σύστημα.....	104
6.4 Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας και τα οφέλη των τραπεζών από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σχέσεων πελατών.....	105
6.5 Η εφαρμογή του συστήματος CRM στο διεθνούς φήμης χρηματοπιστωτικό όμιλο της DEUTSCHE BANK	111
6.5.1 Εισαγωγικά στοιχεία για τη Deutsche Bank	111
6.5.2 Το σύστημα CRM της Deutsche Bank	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο :ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΑ BANK	119
7.1 Ιστορικά στοιχεία - Ταυτότητα της Attica Bank	119
7.2 Παρουσίαση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την Attica Bank	121
7.3 Δίκτυα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών	122
7.3.1 Δίκτυο καταστημάτων και atm's	122
7.3.2 Customer Relationship Management (crm) -Call Centre.....	123
7.3.3 E-Banking.....	124

7.3.4 Κεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα	125
7.3.5 Νέο Website της Attica Bank.....	125
7.4 Υλοποίηση έργου CRM στην Attica Bank.....	126
7.4.1 Χαρακτηριστικά Συστήματος CRM της Attica Bank	127
7.5 Δομή CRM στην Attica Bank	128
7.6 Στόχος Συστήματος CRM για την Attica Bank.....	130
7.7 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM στην Attica Bank.....	132
7.8 Συμπεράσματα για το σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών της Attica Bank.....	134
7.9 Προτάσεις για τη βελτίωση του CRM της Attica bank και για την ενίσχυση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	140
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ- ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	144

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης.....	20
Διάγραμμα 5.1: Το περιβάλλον του συστήματος CRM.....	78
Διάγραμμα 5.2: Ολοκλήρωση του CRM και του CRL	84
Διάγραμμα 5.3: Πίνακας αξιολόγησης CRM.....	86
Διάγραμμα 6.1: Η εξέλιξη του CRM	106
Διάγραμμα 6.2: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες	107
Διάγραμμα 6.3: Υλοποίηση του συστήματος CRM στον τραπεζικό χώρο.....	110
Διάγραμμα 7.1: Σύστημα CRM Τράπεζας Αττικής.....	135

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.2: Οι παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη κερδών μια επιχείρηση....	22
Σχήμα 2.1: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη	30
Σχήμα 2.2: Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση	33
Σχήμα 2.3: Στάδια αφοσίωσης του πελάτη στην επιχείρηση	36
Σχήμα 3.1: Τα «παραδοσιακά» 4p του Marketing	40
Σχήμα 3.2: Η εξέλιξη στο «μίγμα του Marketing».....	41
Σχήμα 3.3: Το «Μαζικό Marketing»	43
Σχήμα 3.4: Το Άμεσο Marketing	45
Σχήμα 3.5: Το Marketing των Σχέσεων (Relationship Marketing)	49
Σχήμα 4.1: Τα συστατικά στοιχεία της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών	58
Σχήμα 4.2: Οι τρεις διαστάσεις του CRM	60
Σχήμα 6.1: Τα 3 στάδια εξέλιξης της πελατοκεντρικής Τράπεζας.....	108

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1: Οι κυριότερες διαφορές Μάρκετινγκ-CRM.....	66
Πίνακας 5.1: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM.....	76
Πίνακας 5.2: Παράγοντες επιτυχίας του CRM.....	82
Πίνακας 5.3: Προβλήματα & παράγοντες αποτυχίας του συτήματος CRM.....	93
Πίνακας 7.1: Οι βασικοί-θεσμικοί μέτοχοι της Attica bank.....	120
Πίνακας 7.2: Προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες από την Attica bank.....	122
Πίνακας 7.3: Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του CRM στην Attica bank.....	133

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Χρηματοοικονομική Ανάλυση για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, γεγονός το οποίο αυτομάτως σημαίνει ότι το περιεχόμενό της είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από ακρίβεια στην αναφορά και ερμηνεία σημαντικών όρων και οι πληροφορίες που αναφέρονται στην εργασία πρέπει να είναι επιστημονικά αποδεκτές. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε κυρίως σύγχρονη ξένη βιβλιογραφία και σε μικρότερο βαθμό ελληνική, όπως επίσης ξένη και ελληνική αρθρογραφία, βασιζόμενες ως επί το πλείστον σε άρθρα έγκριτων επιστημόνων. Επιπλέον, άντληση σημαντικού πληροφοριακού υλικού έγινε από το Διαδίκτυο (internet), στηριζόμενο σε αρθρογραφία εξειδικευμένων περιοδικών κορυφαίων διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων.

Στην παρούσα μελέτη έχει καταβληθεί προσπάθεια προσέγγισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο του θέματος της Διαχείρισης των Σχέσεων Πελατών στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή των συστημάτων CRM στον τραπεζικό κλάδο. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στην επιτυχημένη υλοποίηση και εφαρμογή του CRM στον κορυφαίο διεθνή χρηματοπιστωτικό όμιλο της Deutsche Bank. Αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα, παρουσιάζεται η εφαρμογή του συστήματος CRM στον ταχύτατα αναπτυσσόμενο χρηματοπιστωτικό όμιλο της Attica Bank, με σκοπό να αποδωθεί μια σαφής εικόνα των τάσεων, των ευκαιριών, των περιορισμών, αλλά και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη χρήση εφαρμογών CRM στις τράπεζες, αλλά και γενικότερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, της όξυνσης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του Διαδικτύου δημιούργησε στις επιχειρήσεις νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, **τους πελάτες**.

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, η οποία έχει τις ρίζες της στο Μάνατζμεντ των Σχέσεων (Relationship Management), σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη της έννοιας «Διαχείριση Σχέσεων Πελατών» (Customer Relationship Management -CRM). Σκοπό της παρούσας διατριβής αποτελεί η βιβλιογραφική εξέταση της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες ως μια νέα μεθοδολογία που προσβλέπει στην επισήμανση και την προσέλκυση των πελατών μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση - πελάτης). Επιπλέον η μεθοδολογία του CRM αποσκοπεί στην κατά τέτοιο τρόπο πελατειακή διαχείριση έτσι ώστε να οδηγεί στη διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη και στην αύξηση της καταναλωτικής πιστότητας.

Παράλληλα τονίζεται η σπουδαιότητα εστίασης της συγκεκριμένης μελέτης στον τραπεζικό τομέα, διότι όπως εκτιμούν και οι ειδικοί του κλάδου, έπειτα από τη φρενήρη ανάπτυξη των τελευταίων ετών και καθώς τα περιθώρια για περαιτέρω ανάκαμψη στενεύουν, το πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών μεταφέρεται πλέον σε άλλο επίπεδο το οποίο δεν είναι άλλο από την ικανοποίηση που η κάθε μία προσφέρει στους πελάτες της. Οι τράπεζες στηρίζουν μεγάλο μέρος της ανάπτυξής τους στην ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν με στόχο την ικανοποίηση και διατήρηση πελατών. Προκειμένου όμως να καταφέρουν να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας, έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχοντας ως στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεών τους με την πελατειακή βάση τους.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση εκάστου κεφαλαίου:

Το **πρώτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει μια εισαγωγή στην έννοια του πελάτη και στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, εξετάζοντας παράλληλα τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της παροχής σωστής εξυπηρέτησης και συσχετίζοντας την εξυπηρέτηση με την κερδοφορία της επιχείρησης. Επιπροσθέτως γίνεται αναφορά στους παράγοντες που δυσχεραίνουν την καλή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αναφέρεται στις έννοιες της ικανοποίησης και της αφοσίωσης του πελάτη (customer loyalty) οι οποίες αποτελούν το βασικό στόχο των συστημάτων CRM. Παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις δεν επιδεικνύουν ευαισθησία σε σχέση με τον πελάτη με αποτέλεσμα αυτοί να απομακρύνονται και τέλος αναφέρονται κάποιες γενικές αρχές που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση του πελάτη.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η θεωρητική βάση του CRM. Διερευνάται η εξέλιξη από το «παραδοσιακό Μάρκετινγκ» στο Μάρκετινγκ των Σχέσεων, ορίζονται οι έννοιες του αμυντικού και επιθετικού Marketing, αναλύεται η φιλοσοφία του και παρουσιάζονται τα μέσα εκείνα που κρίνονται απαραίτητα για να καταστήσουν δυνατή την επικοινωνία με τους πελάτες.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει μια εισαγωγή στην έννοια του CRM, με περιγραφή των τριών διαστάσεών του, ώστε να δοθεί πλήρης και σφαιρική εικόνα του όρου. Στη συνέχεια, αναλύεται η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM όπου γίνεται αναφορά στον προσανατολισμό της αγοράς, ακολουθεί η παρουσίαση του CRM ως τεχνολογική εφαρμογή που βελτιώνει τη λειτουργία marketing στην επιχείρηση και παρουσιάζονται οι κυριότερες διαφορές του CRM και του Marketing. Τέλος γίνεται αναφορά στην έννοια της ηλεκτρονικής διαχείρισης των σχέσεων πελατών (e-CRM) και στα γενικά χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος e-CRM.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αρχικά περιγράφονται οι στόχοι της υλοποίησης ενός CRM συστήματος και η σημασία του για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται

τα συστατικά μέρη ενός συστήματος CRM, γίνεται η διάκριση ανάμεσα στα τρία τμήματα του CRM, το αναλυτικό (analytical), το λειτουργικό (operational) και το συνεργατικό (collaborative). Παρουσιάζεται η τεχνική «εξόρυξης δεδομένων» (data mining) ως εργαλείο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια του αναλυτικού CRM. Στο τέλος του κεφαλαίου, παρουσιάζονται δύο μελέτες περιπτώσεων (case studies) των εταιρειών ECDL HELLAS και ΠΡΑΞΙΤΕΛΗΣ Α.Ε. , οι οποίες επωφελήθηκαν από την εφαρμογή του συστήματος CRM.

Στο **έκτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατάσταση του τραπεζικού τομέα σήμερα, υπό το πρίσμα των συνεχόμενων μεταβολών και του έντονα ανταγωνιστικού κλίματος. Γίνεται αναφορά στην έννοια της πελατοκεντρικής τραπεζας ενώ παράλληλα καταδεικνύεται η αναγκαιότητα και τα οφέλη των τραπεζών από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατών. Τέλος, παρατίθεται μια σύντομη αναφορά στην επιτυχημένη υλοποίηση και εφαρμογή του CRM στον κορυφαίο διεθνή χρηματοπιστωτικό όμιλο της Deutsche Bank.

Το **έβδομο** κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση του χρηματοπιστωτικού ομίλου της Attica Bank, εξετάζει τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) και αναλύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που το CRM δίνει στην Attica Bank. Κλείνοντας, γίνονται ορισμένες προτάσεις στην Τράπεζα που στόχο έχουν τη βελτίωση της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες της και του συστήματος CRM αλλά και προτάσεις προκειμένου να γίνει πλήρως πελατοκεντρική.

Στο **όγδοο και τελευταίο** κεφάλαιο συγκεντρώνονται τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς από τη μια πλευρά υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι ή δυνητικοί, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό ο οποίος έχει διατυπωθεί κατά το παρελθόν:

«Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή.» (Hughes, M., (2003) Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981)

Στην τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου πελάτης:

- A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάστημα»
- B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη, υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Επομένως για παράδειγμα υπάρχουν οι δυνητικοί πελάτες, οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες, οι ζεστοί πελάτες, οι υποψήφιοι πελάτες κ.α.

- *Δυνητικοί πελάτες (potential customers)* είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- *Εσωτερικοί πελάτες (internal customers)* είναι το προσωπικό της επιχείρησης. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη έρχεται να τονίσει τη σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση ανάμεσα στους ανθρώπους, όχι μόνο με σκοπό το κέρδος. Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένας τρόπος εργασίας και συμπεριφοράς, που εξασφαλίζει τη σωστή επικοινωνία και τη δημιουργία αποδοτικών ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας.¹
- *Εξωτερικοί πελάτες (external customers)* είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ένα πολύ βασικό θέμα το οποίο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο για μια επιχείρηση αποτελεί το ποιοι ακριβώς είναι οι πελάτες για την κάθε επιχείρηση, ποιες είναι οι προδιαγραφές που πρέπει αυτοί να έχουν και που στοχεύει η επιχείρηση, στο χώρο της αγοράς όσον αφορά στους πελάτες. Είναι αυτονόητο ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης δεν απευθύνονται σε ολόκληρη την αγορά, έστω και εάν πολλές από αυτές προσπαθούν να πείσουν για το αντίθετο. Αντίθετα, η κάθε επιχείρηση στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν από τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της, καλύτερα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, οι πελάτες που ανήκουν στο τμήμα της αγοράς αυτής έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που πρέπει να προσδιοριστούν, για να γνωρίζει η εταιρία ποιος είναι ο δυνητικός πελάτης για την ίδια. Επίσης, ο προσδιορισμός αυτός τη βγάζει από την παγίδα να συμπεριλάβει κάποιον πελάτη που ανήκει σε άλλο τμήμα της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί σίγουρα προβλήματα, αφού οι ανάγκες του δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό και το υψηλό οικονομικό επίπεδο, είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση αυτή.

¹ Ρεγκούκος, Π. 2000, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Seminars & Consulting, Αθήνα, σελ.17-18.

Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έναν ορισμό στο δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις ανάγκες και τις ιδιαίτερες επιθυμίες του, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά.

1.1.1 Τύποι πελατών

Πολλοί σημαντικοί ερευνητές, έπειτα από μελέτη της συμπεριφοράς των πελατών/καταναλωτών, έχουν καταβάλει κατά το παρελθόν προσπάθειες ώστε να τους ταξινομήσουν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με την καταναλωτική τους συμπεριφορά.

Η ταξινόμηση του R. Stone (1954)² προτείνει τέσσερις κατηγορίες πελατών:

1. Τον οικονομικό (economic shopper)
2. Τον ατομικευμένο (personalizing)
3. Τον ηθικό (ethical)
4. Τον απάθη (apathetic)

Η σχετική μελέτη του Stone βασίστηκε στην υπόθεση ότι υπάρχει κάποιος τύπος τρόπου ζωής όσον αφορά την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών, ο οποίος ισχύει σε όλες τις αγορές. Μια τέτοια όμως υπόθεση έχει απορριφθεί με βάση συμπεράσματα άλλων, περισσότερο πρόσφατων μελετών. Η μελέτη του Stone ήταν πολύ εξειδικευμένη, εξέταζε τη συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού στο Ην. Βασίλειο και φυσικά υπήρχε μια εξάρτηση των συμπερασμάτων της από τις ατομικές και περιστασιακές διαφορές. Οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων δεν μπορεί να κριθεί ως βάσιμη.

Οι Westbrook and Black (1985) πρότειναν τρεις κατηγορίες Πελατών/καταναλωτών:

1. Τους προσανατολισμένους στο προϊόν (product oriented shoppers)

² Richard Stone, "The Measurement of Consumers Expenditure and Behaviour in the United Kingdom, 1920- 1938."

2. Τους προσανατολισμένους στις εμπειρίες (experiential shoppers) που τους προσφέρει η όλη διαδικασία αγορών και
3. Τους προσανατολισμένους και στο προϊόν και στις αγοραστικές εμπειρίες (product oriented and experiential) αγοραστές, δηλαδή άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες που επιλέγουν εκείνη τη μέθοδο αγοραστικής συμπεριφοράς η οποία θα τους εξασφαλίσει τη μέγιστη ικανοποίηση συνολικά.

1.2 Ο προσανατολισμός στον πελάτη

Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού συστήματος συγκαταλέγεται στις προτεραιότητες της σύγχρονης επιχείρησης. Στις κορεσμένες αγορές η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη αποτελεί εφιαλτήριο για τη βέλτιστη αξιοποίηση της «life-time-value» του. Επιπλέον, στις άκρως απαιτητικές αγορές, ο προσανατολισμός στον πελάτη συνιστά για την επιχείρηση ένα αποφασιστικό χαρακτηριστικό, για την επίτευξη σχετικών πλεονεκτημάτων τοποθέτησης (positioning).

Η ενίσχυση του προσανατολισμού στον πελάτη ως στρατηγικό μέσο, αποτελεί ένα κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής πρωτοβουλίας είναι σημαντικό να ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Η επιφανειακή εκπαίδευση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης σε θέματα συμπεριφοράς, όπως, για παράδειγμα, «τι μπορώ να κάνω εγώ για εσάς;», δε συμβάλλει στην ουσιαστική αλλαγή της στάσης απέναντι στον πελάτη. Είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στον πελάτη, με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Αυτό απαιτεί μια αντιπαράθεση με τη στρατηγική τοποθέτησης, τις προσδοκίες και τις ικανότητες απόδοσης της επιχείρησης.

Σημείο αναφοράς για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προσανατολισμού στον πελάτη αποτελεί το να καταστεί αυτός ο προσανατολισμός ως οδηγός για τα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Να μετατραπεί δηλαδή σε φιλοσοφία της επιχείρησης και να εφαρμοστεί στην πράξη σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία του προσανατολισμού στον πελάτη με την έννοια του «να βρίσκομαι κοντά στον πελάτη», δηλαδή *na ζω customer intimacy*, σημαίνει εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει ο προσανατολισμός στον πελάτη να βρίσκει στήριγμα στη στρατηγική που χαράσσει η επιχείρηση. Επιπρόσθετα, το σύστημα διοίκησης και επαναπληρόφρησης (αριθμοδείκτες, συμφωνίες σε ό,τι αφορά στους στόχους, εκτιμήσεις της απόδοσης κ.λπ.) πρέπει να είναι προσανατολισμένο σ' αυτήν την εικόνα-οδηγό. Αυτό σημαίνει φυσικά την ολοκλήρωση του προσανατολισμού στον πελάτη από άποψη περιεχομένου τόσο στην ανάπτυξη των στελεχών και συνεργατών, όσο και στους στόχους της επιχείρησης. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση της κατάλληλης πολιτικής, ώστε ο προσανατολισμός στον πελάτη να γίνει στάση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης.

Προκύπτει όμως ένα βασικό πρόβλημα και αυτό είναι το εάν μπορούν τα παραπάνω να εφαρμοστούν στην πράξη. Την ερώτηση «τι μπορώ να κάνω εγώ για εσάς;» μπορεί κανείς να την υποβάλλει στα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Έτσι όμως δεν αλλάζει η στάση. Για την αντιμετώπιση του παραπάνω ερωτήματος, πρέπει η εκπαίδευση να εστιάζεται στην αλλαγή της στάσης, από τη μια πλευρά με ενέργειες της διοίκησης και από την άλλη πλευρά με συνεχή επαναπληρόφρηση από τους πελάτες. Συχνά, όταν παρέχονται για πρώτη φορά κατευθυντήριες γραμμές και διεξάγονται προγράμματα εκπαίδευσης, δίνεται η εντύπωση ότι το θέμα του προσανατολισμού δεν είναι συμβατό με τις ενέργειες και τη φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης. Το θέμα πρέπει να τυγχάνει συνεχούς προσοχής της διοίκησης της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίον η προσφορά για τον πελάτη μπορεί συνεχώς να βελτιώνεται, πρέπει να αποτελεί μόνιμη στάση για τα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Αυτό οδηγεί στο επόμενο ερώτημα: Είναι σπουδαιότερο καταρχήν να προάγουμε την εσωτερική σκέψη του προσανατολισμού στον πελάτη και όταν διαπιστώσουμε μια βελτίωση, τότε να προβούμε στο βήμα του προσανατολισμού στους εξωτερικούς πελάτες;

Στην προκειμένη περίπτωση χρειάζεται διοίκηση, μέτρα και απλή διαδικασία μέτρησης για την εκτίμηση της ικανοποίησης και της συνεργασίας. Εξωτερικός προσανατολισμός στον πελάτη σημαίνει συνεπώς ότι αυτό έχει γίνει ήδη βίωμα εσωτερικά στην επιχείρηση. Όποιος δεν προσανατολίζεται στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, την ίδια στάση θα έχει και για τους εξωτερικούς πελάτες.

Από διεθνείς έρευνες προκύπτει ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτυγχάνει στις διαδικασίες. Παρατηρείται έλλειψη προβληματισμού για το τι σημαίνει η απαίτηση για περισσότερο προσανατολισμό στον πελάτη. Πού βρίσκονται όμως οι αιτίες για την ανεπάρκεια αυτού του προσανατολισμού; Δεν είναι πάντοτε μόνο η στάση των στελεχών και των συνεργατών.

Πολλές φορές υπάρχει επίσης αδιαφορία, γιατί δε μπορεί κανείς να καλύψει τόσο απλά τις επιθυμίες των πελατών. Οι διαδικασίες δεν είναι προσανατολισμένες στις απαιτήσεις του πελάτη και η επιχείρηση σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό δεν είναι προσανατολισμένη με συνέπεια στις ανάγκες του πελάτη.

Όταν οι διαδικασίες δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, τότε υπάρχουν δυσκολίες στην προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών. Όπως θ' αναφερθεί και στην επόμενη ενότητα τέτοιες περιπτώσεις υψώνονται ως εμπόδια στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη.

1.3 Η εξυπηρέτηση του πελάτη

Ακρογωνιαίο λίθο στη διαχείριση σχέσεων πελατών αποτελεί η *εξυπηρέτηση του πελάτη*. Είναι μία από τις βασικότερες επιδιώξεις μιας επιχείρησης, καθώς εάν δεν

είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα ικανό αριθμό πελατών θα καταλήξει αργά ή γρήγορα σε οικονομικό μαρασμό. Η ανάγκη εξεύρεσης πελατών γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο ανταγωνισμός εντείνεται προσεγγίζοντας νέα επίπεδα. Υπό αυτό το πρίσμα και καθώς οι απαιτήσεις του πελάτη μεταβάλλονται, τονίζεται περισσότερο η σπουδαιότητά και αναβαθμίζεται ο ρόλος του συνεχώς.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις συνεργασίας με τον πελάτη με τρόπο που να αποφέρει κέρδη. Ο Peter Drucker αναφέρει χαρακτηριστικά ότι αποτελέσματα «εντός των τειχών» δεν υφίστανται (βλ. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* -1973, 1st edition). Η ικανοποίηση του πελάτη τίθεται στο επίκεντρο των ενεργειών της κάθε επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται από την προσπάθεια διαρκούς προσέγγισης των αναγκών και των απαιτήσεών του.

1.3.1 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη

Ο προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην κατανόηση αυτών δεν αποτελεί μία απλή διαδικασία. Αρχικά, θα πρέπει να τις προσδιορίσουμε, όπως ενδεικτικά:

- όταν γίνεται αναφορά στη φράση "εξυπηρέτηση με ποιότητα" τι έρχεται στο μυαλό των πελατών και γιατί;
- παρέχει άριστη εξυπηρέτηση η επιχείρηση ή οι υπάλληλοί της;

Αυτά είναι κάποια ερωτήματα που πρέπει να απευθύνονται συχνά στους πελάτες ή και το προσωπικό της εταιρίας. Ο μέσος όρος των συστηματικά συλλεγόμενων απαντήσεων επί μία τουλάχιστον τριετία, οδηγεί σε αξιόπιστες ενδείξεις σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει μια επιχείρηση είναι το μόνο που τη διαφοροποιεί από

τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μία προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό και όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, το οποίο αξιοποιεί συνειδητά κάθε δυνατότητα που του παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες.

Για να πετύχει ένας οργανισμός ολική εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να απαντήσει με ακρίβεια σε δύο ερωτήσεις:

- Τι χρειάζεται βελτίωση; Η ανάλυση των προτεραιοτήτων βελτίωσης διασφαλίζει ότι θα επιλεγούν οι σωστές προτεραιότητες.
- Πώς θα το βελτιώσει; Η επιλογή των μεθόδων βελτίωσης διασφαλίζει τη σωστή επιλογή πόρων και τη δέσμευση των κατάλληλων στελεχών.

Σύμφωνα με την άποψη του Dr. E. Deming: *"Το να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς"*. Προκειμένου να υλοποιήσει μια επιχείρηση την πεποίθηση του Dr. Deming, πρέπει να διαθέτει δυο σύγχρονες σημαντικές προσεγγίσεις που θα παρέχουν το οπλοστάσιο της ολικής ποιότητας. Πρώτον, τη σύγκριση ως προς τις επιδόσεις του ανταγωνισμού, (Benchmarking) και δεύτερον, την ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας (Quality Function Deployment). Αυτά τα στοιχεία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη καλή εξυπηρέτηση των πελατών της.

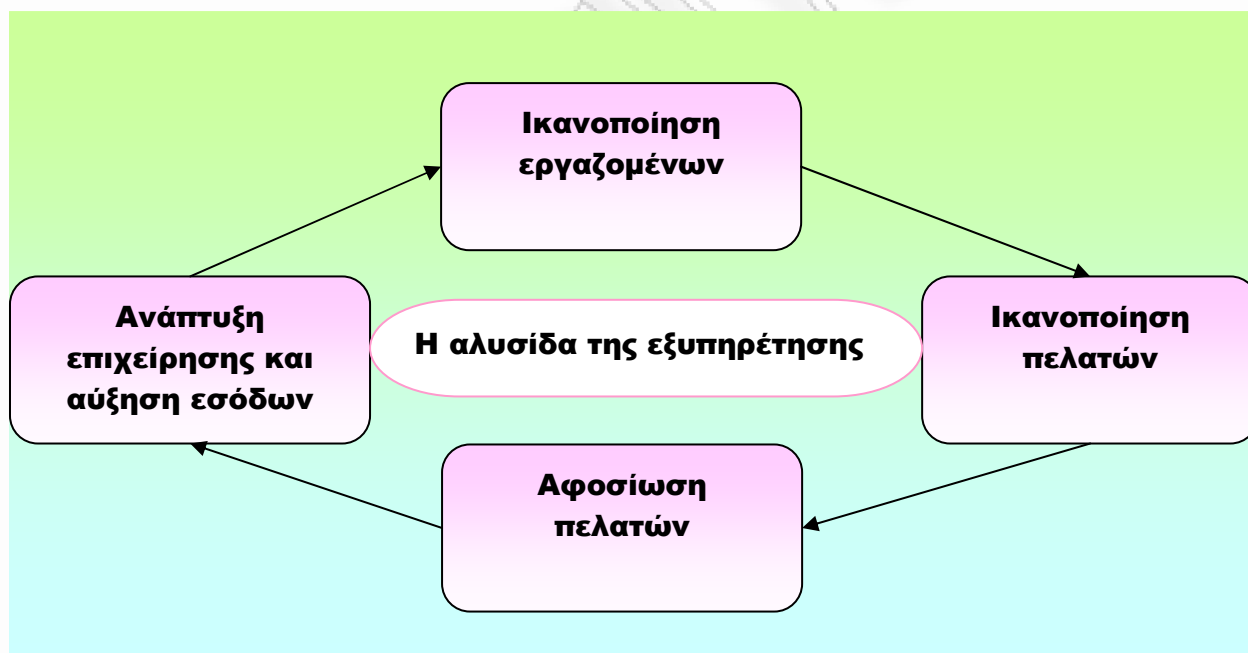
Ο Rick Johnson επισημαίνει στο άρθρο του "The realities of servicing the customer" (2007)³, ότι για τη βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς "ιδιαίτερη" προσπάθεια.

³ Johnson, R. 2007, The Realities of Servicing the Customer, Supply House Times, σελ. 40-46.

1.3.2 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης

Για πάρα πολλά χρόνια, επιστήμονες προσπαθούν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της κερδοφορίας. Η σχέση αυτή δεν είναι απλή και μονοσήμαντη, αλλά είναι συνάρτηση των βασικών παραγόντων κάθε οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των υπαλλήλων, η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των πελατών και τέλος η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν την **αλυσίδα της εξυπηρέτησης** (βλ. Διάγραμμα 1.1).

Διάγραμμα 1.1: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης



Πηγή: Site : www.business-meetings.co.uk

Η πορεία αυτή μέχρι την επίτευξη της κερδοφορίας της επιχείρησης μπορεί να περιγραφεί μέσω τεσσάρων σταδίων (Johnson M. και Gustafsson A., 2002).

1ο στάδιο: Εσωτερική ποιότητα

Η εσωτερική ποιότητα περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που γίνονται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας προς τον πελάτη, τα

τεχνικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του προϊόντος / υπηρεσίας, τη διανομή τους και την εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση/ παροχή. Το στάδιο αυτό είναι και το πιο καθοριστικό, καθώς επηρεάζει με έμμεσο τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης τη στιγμή που η ποιοτική παραγωγή ενός αγαθού ή η ποιοτική παροχή μιας υπηρεσίας οδηγεί σε αυξημένη «κατανάλωση» και επομένως σε αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα, όταν η επιχείρηση βελτιώνει τις διαδικασίες της, αυξάνει την παραγωγικότητά της, μειώνει το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια βελτιώνει την κερδοφορία της.

2ο στάδιο: Εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση

Η εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση περιλαμβάνουν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν και την υπηρεσία κατά την αγορά και χρήση τους, τα οφέλη που προκύπτουν από την συγκεκριμένη αγορά και την άποψη που διαμορφώνουν σχετικά με την εικόνα της εταιρείας. Παράλληλα, επηρεάζουν έμμεσα τα κέρδη της επιχείρησης, καθώς όταν ο πελάτης μένει ικανοποιημένος, έχει τη διάθεση να συνεχίσει τη συνεργασία του με την επιχείρηση και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην αύξηση των κερδών. Από την άλλη πλευρά, τα οικονομικά αποτελέσματα επηρεάζονται άμεσα από την εξωτερική ποιότητα, τη στιγμή που ένας ικανοποιημένος πελάτης σχηματίζει μια καλή εικόνα για την επιχείρηση, την οποία και μεταδίδει στον κοινωνικό του περίγυρο ενισχύοντας την κερδοφορία της. Τέλος, δε δημιουργείται πρόσθετο κόστος από την ανάγκη διορθωτικών ενεργειών και επομένως γίνεται εξοικονόμηση χρημάτων.

3ο στάδιο: Αφοσίωση και διατήρηση του πελάτη

Η αφοσίωση και διατήρηση αφορούν την πρόθεση και τη διάθεση του πελάτη να προβεί σε επαναληπτική αγορά του προϊόντος ή παροχή της υπηρεσίας από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το στάδιο αυτό σχετίζεται άμεσα με το επόμενο, το οποίο αφορά στην κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς ο αφοσιωμένος πελάτης είναι πιθανό να αναζητήσει και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες του από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση θα εξοικονομήσει χρήματα από τη διατήρηση της πελατείας της, μειώνοντας έτσι το κόστος της

εύρεσης και προσέλκυσης νέων πελατών. Σύμφωνα με έρευνες η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει 5 φορές λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων, που επιτυγχάνεται από τους πιστούς πελάτες, επιδόθηκαν σε προσπάθειες διατήρησής τους. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, προκειμένου να κάνουν κατανοητά τα σημαντικά οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τους αφοσιωμένους πελάτες, υπολογίζουν την αξία τους με βάση τη συνολική παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς αυτούς κατά τη διάρκεια του βίου τους.

4ο στάδιο: Οικονομικά αποτελέσματα

Το σύνολο των τριών προηγούμενων σταδίων οδηγεί στο τελικό στάδιο. Η επίτευξη σημαντικών οικονομικών αποτελεσμάτων, με γνώμονα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας και την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, συνιστούν απαραίτητα στοιχεία για την βιωσιμότητά της επιχείρησης. Σχηματικά ακολουθούν παρακάτω τα τέσσερα στάδια που οδηγούν στην επίτευξη κερδοφορίας για την επιχείρηση:

Σχήμα 1.2: Οι παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη κερδών μια επιχείρηση



Σύμφωνα με έρευνα της ομάδας συγγραφέων της **Lifeskills International Ltd, το 2002:**

- Η αύξηση της διατήρησης των πελατών κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25 έως 35%.
- Η μείωση της απώλειας πελατών στο 5% μπορεί να αυξήσει την καθαρή αξία για κάθε πελάτη κατά 75%.
- Σε ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έως και το 35% του προσωπικού ασχολείται με τη διόρθωση λαθών.
- Η ικανοποίηση του πελάτη διπλασιάζεται όταν οι επιχειρήσεις θέτουν πρότυπα ανταπόκρισης στα παράπονα και στις ερωτήσεις των πελατών και μειώνουν το χρόνο αναμονής τους στην ουρά.
- Στις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές διατήρησης πελατών, το 56% των στελεχών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν τα προβλήματα του πελάτη, ενώ στις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τέτοιες στρατηγικές το ποσοστό αυτό φτάνει μόλις στο 28%.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί **εγγύηση επιτυχίας** για την επιχείρηση. Ο πελάτης αυτός συνιστά περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται. Σύμφωνα με τον Tom Peters «*Οι επιχειρήσεις που έχουν ως προτεραιότητα το κέρδος δεν είναι ποτέ τόσο κερδοφόρες όσο αυτές που βάζουν ως προτεραιότητα την ποιότητα και την εξυπηρέτηση*». Επομένως, επιχειρήσεις, που παρέχουν σε μια συνεχή βάση ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, κερδίζουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των πελατών, αποκτούν μακροχρόνια αφοσιωμένους πελάτες και εμφανίζουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα.

1.3.3 Έμποδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα παροχής της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης στους πελάτες τους, όμως είναι λίγες αυτές που καταφέρνουν να παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο.

Ορισμένοι από τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο στην ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια στην αφοσίωσή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι οι εξής:

1. **Ακολουθούμενες πολιτικές επιχείρησης:** Συχνά δημιουργούνται προβλήματα από την μεριά της επιχείρησης εξαιτίας των κανονισμών σχετικά με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζει.
2. **Εξειδίκευση εργασίας:** Τις περισσότερες φορές το προσωπικό της επιχείρησης δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη διεκπεραίωση όλου του φάσματος των ενεργειών που απαιτεί μια παροχή. Οι αλυσιδωτές διαδικασίες και η γραφειοκρατία, που λαμβάνουν χώρα κατά την παροχή της υπηρεσίας, αποτελούν εμπόδιο στην άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη.
3. **Έλλειψη συντονισμού:** Η έλλειψη συντονισμού των εσωτερικών διαδικασιών, που είναι αποτέλεσμα της κακής οργάνωσης, μπορεί να προκαλέσει πλήθος προβλημάτων στο αποτέλεσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
4. **Λήψη αποφάσεων:** Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα από την αναρμοδιότητα ορισμένων υπαλλήλων να δώσουν άμεσα λύσεις σε προβλήματα μικρής σπουδαιότητας, γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις και έντονη δυσαρέσκεια.
5. **Εστίαση στα έξοδα:** Η εστίαση της επιχείρησης στην προσπάθεια μείωσης του κόστους δημιουργεί κακή εικόνα στους πελάτες σχετικά με τις προτεραιότητες που θέτει.
6. **Αναξιοπιστία επιχείρησης:** Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που υπόσχονται την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, τις οποίες όμως δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν. Έτσι, προκαλείται μια αναντιστοιχία των υποσχόμενων παροχών και αυτών που τελικά λαμβάνει ο πελάτης. Η δημιουργία προβλημάτων στην περίπτωση αυτή είναι αναμενόμενη.
7. **Προσωπικό:** Η ικανοποίηση του πελάτη έχει άμεση σχέση με τις ικανότητες και τη συμπεριφορά του προσωπικού επαφής. Αν το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και δεν έχει τα απαραίτητα κίνητρα για την

παροχή καλής εξυπηρέτησης, τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση θα είναι απογοητευτικά.

8. **Δημιουργικότητα:** Η δημιουργική σκέψη στην επίλυση των προβλημάτων είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών. Οι πελάτες ενδιαφέρονται να λάβουν ικανοποιητικές εξηγήσεις για τις αιτίες εμφάνισης των προβλημάτων και να τους προταθούν βιώσιμες λύσεις παρά να τους χορηγηθεί απλά μια αποζημίωση, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.
9. **Απουσία «ακρόασης» πελατών:** Το πρόβλημα αυτό προκαλείται κυρίως από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, όπου παρατηρείται το φαινόμενο της αδιαφορίας ενασχόλησης με απλά θέματα που απασχολούν τους πελάτες. Σε αρκετές επιχειρήσεις η όλη προσπάθεια για την εξυπηρέτηση του πελάτη και την κατανόηση των αναγκών του περιορίζεται στη διαχείριση των παραπόνων του και δεν γίνονται ουσιαστικές ενέργειες για την πρόληψη της εμφάνισής τους.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1998 από τη Learning Dynamics, το 40% των ανώτατων στελεχών **ξοδεύουν λιγότερο από 10% του χρόνου τους με τους πελάτες**. Συνήθως η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με γενικότερα καθήκοντα (όπως δηλώσεις της αποστολής της επιχείρησης και των πολιτικών της), τα οποία αν και είναι σημαντικά, ωστόσο δεν υπάρχει υποκατάστατο της ωφέλειας που αποκομίζουν τα στελέχη της ερχόμενα σε επαφή με τους πελάτες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

“Οι πελάτες μιας επιχείρησης δείχνουν ικανοποιημένοι απλά και μόνο γιατί οι προσδοκίες τους είναι χαμηλές και γιατί κανείς άλλος δεν τους προσφέρει περισσότερα... Αν η επιχείρηση θέλει πραγματική ανάπτυξη, θα πρέπει να μετατρέψει τους ικανοποιημένους πελάτες σε φανατικούς οπαδούς!”
Blanchard & Bowles, Raving Fans

2.1 Η έννοια της ικανοποίησης

Ορισμός

Όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας ικανοποίηση θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός. Για το λόγο αυτό εάν ανατρέξει κανείς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία θα αντιμετωπίσει πολλές διαστάσεις της έννοιας. Ο Oliver αναφέρει χαρακτηριστικά για το πρόβλημα αυτό (1997): “...όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό...Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...”.. Εξαιτίας της μεγάλης σημασίας που έχει η ικανοποίηση τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση καθίσταται απαραίτητη η αναφορά όχι της ετυμολογικής έννοιας αλλά της έννοιας ικανοποίηση σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων πελατών και το σύγχρονο management.

Οι Westbrook και Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως τη συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποίησε, αφού το απέκτησε. Πρόκειται δηλαδή, για μια αξιολογητική κρίση μετά την επιλογή που προκύπτει από μια συγκεκριμένη αγοραστική επιλογή και από την εμπειρία της χρήσης- κατανάλωσής της.

Οι Giese και Cote (2000), αφού κάνουν μια πολύ αναλυτική παρουσίαση των περισσότερο γνωστών και συχνότερα χρησιμοποιούμενων ορισμών, προτείνουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του καταναλωτή

ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Ο ακριβής τύπος συγκινησιακής αντίδρασης και το επίπεδο έντασης που βιώνει ο καταναλωτής πρέπει να ορίζονται επακριβώς από τον ερευνητή ανάλογα με την περίπτωση που τον ενδιαφέρει να αναλύσει⁴.

Ο κ. Γούναρης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παραθέτει δύο εναλλακτικούς **ορισμούς** της έννοιας ικανοποίηση (Γούναρης Σ., 2003) :

- «Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι».
- «Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε».

Ο Philip Kotler αναλύει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του. Το αν ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του αγοραστή.

Η ικανοποίηση λοιπόν αποτελεί μια λειτουργία υποκειμενικής απόδοσης και προσδοκιών. Αν η απόδοση είναι μικρότερη από τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση συμπίπτει με τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Αν η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι πολύ ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος.

⁴ Σιώμος, Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2^η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 701.

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια διαδικασία αξιολόγησης και σύγκρισης των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων. Είναι απόρροια μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, της οποίας τα συμπεράσματα συνάγονται μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης.

Από τη μια πλευρά, η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την επιβίωσή της και την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας.

Από την σκοπία του πελάτη ικανοποίηση σημαίνει η επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου εκπλήρωσης μιας ανάγκης από την αγορά ενός αγαθού ή τη λήψη μιας υπηρεσίας, αποφεύγοντας τις συνέπειες που θα είχε μια κακή επιλογή.

Παράλληλα, η έννοια της ικανοποίησης μπορεί να προσδιοριστεί και ως συνάρτηση των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με το τι θεωρούν ποιοτική παροχή. Στην προσέγγιση αυτή το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Στόχος των επιχειρήσεων σ' αυτή την περίπτωση είναι η καθοδήγηση των αντιλήψεων των πελατών όσον αφορά στην έννοια των ποιοτικών υπηρεσιών.

Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο η *ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Συχνά, η σχέση των δύο αυτών εννοιών δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη, κυρίως λόγω των κοινών χαρακτηριστικών που εμφανίζουν. Οι απόψεις που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ουσία αποτελεί συστατικό στοιχείο της ικανοποίησης και πιθανή προϋπόθεση για την επίτευξή της (Lassar W. M., 2000).⁵

⁵ LASSAR W. M. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", Journal of Service Marketing, vol. 14, No. 3, pp. 183-185.

2.1.1. Η ικανοποίηση του πελάτη κεντρικός στόχος για την επιχείρηση

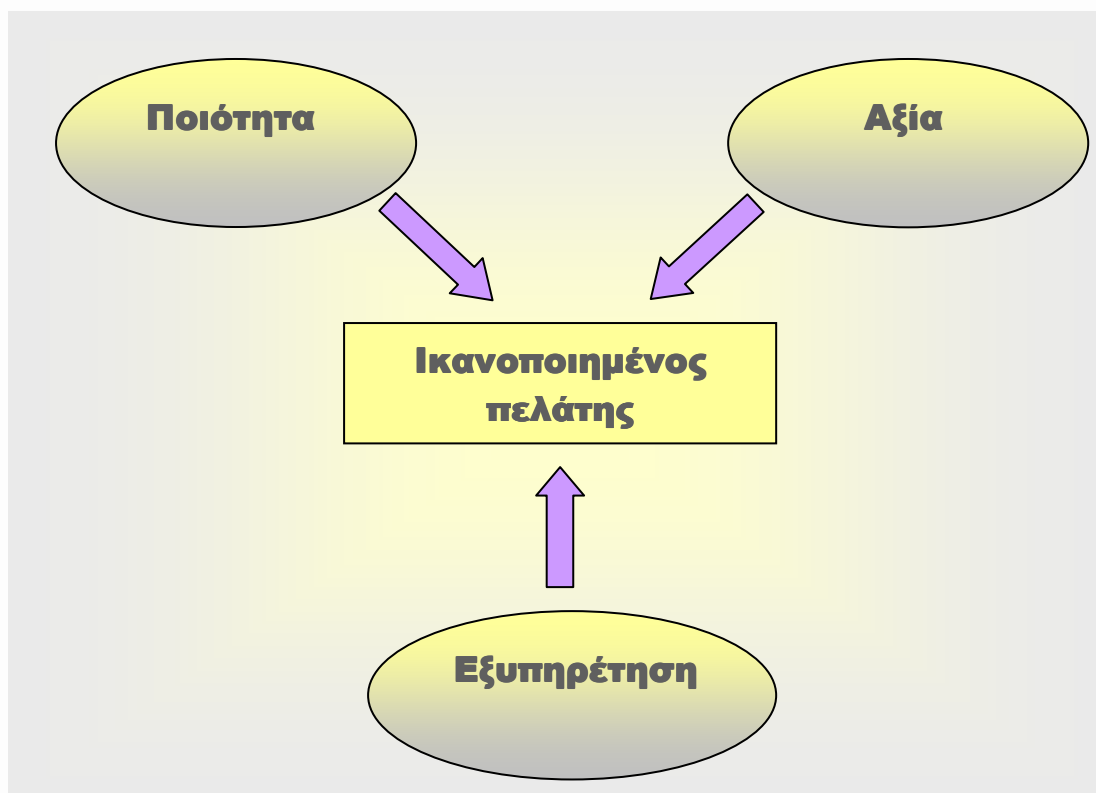
Απώτερο στόχο μιας επιχείρησης συνιστά η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της με τον κάθε πελάτη καθώς και η αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών και επομένως τα έσοδα από πωλήσεις της επιχείρησης. Στη βάση αυτή η επιτυχία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το βαθμό κατανόησης των προσδοκιών των πελατών, από την σωστή επιλογή του τρόπου και του χρόνου προσφοράς της άψογης υπηρεσίας και από την δυνατότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες σε κάθε στάδιο.

Η χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και επομένως το *κλειδί της* απαιτεί:

- την απόκτηση του σωστού πελάτη
- την ανάπτυξη της κατάλληλης πρότασης-αξίας (value proposition) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον πελάτη
- την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών προκειμένου το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη
- την παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση στο να εστιάσουν στη θεμελίωση μιας ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη
- την ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί ο ανταγωνισμός προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση που αποκτάται από αυτή την ανάλυση.

Με τον τρόπο αυτό θα αναπτυχθεί η *επιχειρησιακή κουλτούρα*, η οποία θα διαμορφώνει, θα εξασφαλίζει και θα διατηρεί σημαντικά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη στο μέλλον καθώς επίσης και υψηλό επίπεδο αφοσίωσης, έννοια η οποία αναλύεται παρακάτω.

Σχήμα 2.1: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη



Πηγή: www.marketingteacher.com, August 20th, 2007.

2.2 Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση

Η σύγχρονη αντίληψη ορίζει την αφοσίωση ως ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των πελατών, το οποίο δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε προγενέστερες ενέργειες αγορών (ή επαναλαμβανόμενων αγορών) ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Oliver δίνει τον ακόλουθο χαρακτηριστικό ορισμό: «Η αφοσίωση είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διαφόρων καταστάσεων ή από προσπάθειες του marketing που έχουν στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών...».

2.2.1 Τα οφέλη της αφοσίωσης

Για μια οποιαδήποτε επιχείρηση, τα σημαντικότερα οφέλη από την αφοσίωση των πελατών της είναι κυρίως μακροπρόθεσμα και σωρευτικά. Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με τους πελάτες που απλώς επαναλαμβάνουν μια αγορά (αλλά χωρίς να έχουν την αίσθηση της δέσμευσης) ή με τους περιστασιακούς αγοραστές. Επιπροσθέτως, η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσης μπορεί:

- Να μειώσει τα έξοδα marketing, καθώς και το κόστος συναλλαγής
- Να αυξήσει τις συναλλαγές ανά πελάτη
- Να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας (word-of-mouth).

Αρκετές, εμπειρικές κυρίως, μελέτες αποδεικνύουν ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες μιας επιχείρησης είναι λιγότερο επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστικών προϊόντων / υπηρεσιών, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα τιμής, ενώ οι πιθανότητες να αγοράσουν και άλλα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία, είναι αυξημένες.

Το βασικότερο αποτέλεσμα της αφοσίωσης, που δικαιολογεί τα προηγούμενα συμπεράσματα, είναι η διατήρηση του πελάτη (*customer retention*). Όμως, ποια μορφή παίρνει και πώς μπορεί να εξηγηθεί η σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση του πελάτη και στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης; Η απάντηση εστιάζεται στις αυξημένες δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης και στο γεγονός ότι ένας πελάτης αποφέρει όλο και μεγαλύτερο κέρδος σε βάθος χρόνου, κυρίως λόγω των επαναλαμβανόμενων αγορών του αλλά και των συστάσεων της εταιρείας σε τρίτους.

2.2.2 Κατηγορίες αφοσιωμένων πελατών

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν και είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών, είναι το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών και ο

βαθμός αφοσίωσης στο προϊόν / υπηρεσία (βαθμός προτίμησης και αντίληψη για τη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος/ υπηρεσίας).

Με βάση τα προηγούμενα, ο Griffin διακρίνει 4 διαφορετικές κατηγορίες αφοσίωσης:

1. Μη αφοσίωση: Αρκετοί καταναλωτές δεν παρουσιάζουν καμία αφοσίωση για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά συνηθίζουν να αλλάζουν μάρκα ή προμηθευτή χωρίς κάποια εμφανή αίτια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν συγκεκριμένες στρατηγικές, ώστε να αποφεύγουν τέτοιες περιπτώσεις.

2. Αδρανής αφοσίωση: Πρόκειται για ένα είδος αφοσίωσης που οφείλεται κυρίως στη συνήθεια. Στην περίπτωση αυτή, παρά το γεγονός ότι οι πελάτες πραγματοποιούν πολλές, επαναλαμβανόμενες αγορές, η δέσμευσή τους για το προϊόν είναι μικρή. Στρατηγικές που βασίζονται στη διαφοροποίηση είναι σε θέση να μετατρέψουν το συγκεκριμένο είδος αφοσίωσης σε μια μορφή πιο έντονης δέσμευσης.

3. Λανθάνουσα αφοσίωση: Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες πραγματοποιούν μόνο λίγες επαναλαμβανόμενες αγορές, παρά το γεγονός ότι αφοσίωσή τους στο προϊόν/ υπηρεσία είναι αρκετά υψηλή. Αν αυτό δεν συμβαίνει λόγω των συνθηκών της αγοράς (π.χ. φύση και είδος προϊόντος / υπηρεσίας), η εταιρεία θα πρέπει να αναζητήσει τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο στην πραγματοποίηση μεγαλύτερου αριθμού συναλλαγών).

4. Απόλυτη αφοσίωση: Η περίπτωση αυτή αποτελεί την πιο επιθυμητή κατάσταση για οποιαδήποτε επιχείρηση. Οι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης με το προϊόν, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιούν πολλές επαναλαμβανόμενες αγορές. Έτσι, μπορεί να αποτελέσουν τους καλύτερους «διαφημιστές» ή / και «υπερασπιστές» των προϊόντων της εταιρείας.

Σχήμα 2.2: Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση



Πηγή: www.enterprise-dashboard.com.

2.2.3 Έξι «αρχές» που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών

Οι αρχές καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη, ενισχύουν τις έννοιες της εμπιστοσύνης και της σταθερότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον. Είναι πολύ σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών, οι οποίες αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και στους βασικούς της πελάτες.

Ακολουθεί μια παρουσίαση των βασικότερων αρχών που «καθοδηγούν» την αφοσίωση του πελάτη.

1^η αρχή: Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα

Σημαντικό ρόλο στην αφοσίωση του πελάτη διαδραματίζουν οι κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθεί μια επιχείρηση κατά τη λειτουργία της και αφορούν την ηθική. Ο πελάτης συχνά, προκειμένου να ξεκινήσει τη συνεργασία του με μια επιχείρηση, ξεκινά να την κρίνει ανάλογα με την κοινωνική της αποτελεσματικότητα, την επίδρασή της στο περιβάλλον και τον ρόλο της στην

επίλυση ή δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων. Το ηθικό ολισθήμα μιας επιχείρησης στη σημερινή εποχή μπορεί πολύ γρήγορα να γίνει ευρύτερα γνωστό, με ότι συνεπάγεται κάτι τέτοιο για τη φήμη και πελατεία της επιχείρησης.

2^η αρχή: Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή

Στη σύγχρονη εποχή των διαρκώς μεταβαλλόμενων χρηματοοικονομικών εξελίξεων, γίνεται λόγος για την ύπαρξη τεχνικών κ' στρατηγικών αμοιβαίου οφέλους ανάμεσα στην επιχείρηση και στον πελάτη και τη δημιουργία μιας σχέσης στην οποία και οι δύο κερδίζουν (*win-win strategy*). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις απέχουν μακράν από την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες. Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από την μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

3^η αρχή: Αμοιβαία εμπιστοσύνη

Βασικό «δομικό υλικό» για τη θεμελίωση μιας ουσιαστικής σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία χτίζεται με το χρόνο. Είναι μία βήμα προς βήμα επαναληπτική διεργασία, αλλά είναι εξαιρετικά ωφέλιμη σε όρους αφοσίωσης που επιφέρει και στις δύο πλευρές.

4^η αρχή: Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης

Αυτή η πολιτική σημαίνει ότι μία επιχείρηση είναι πρόθυμη να εισάγει τον πελάτη «στο εσωτερικό της» της σχετικά με την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τις επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολουθεί, τα στοιχεία του κόστους της, τους βασικούς της πελάτες, ενώ και οι πελάτες με τη σειρά τους είναι πρόθυμοι να

κάνουν το ίδιο. Πολύ λίγες εταιρείες έχουν φτάσει σε αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης, που είναι η ουσία της πραγματικής συνεργασίας. Η επιχείρηση είναι μία επέκταση των βασικών της πελατών, εκτός βέβαια της ιδιοκτησίας και των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης.⁶

5^η αρχή: Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον αγώνα να κερδίσουν πελάτες παρέχουν έναν πυρήνα χαρακτηριστικών τα οποία ο πελάτης αναμένει και λαμβάνει. Σήμερα, οι υψηλές προσδοκίες του καταναλωτή έχουν περιορίσει τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάτι δεδομένο. Οι πελάτες αρχικά δεν απομακρύνονται, ωστόσο δεν ενθουσιάζονται πλέον. Η πιο πρόσφατη τάση είναι η δημιουργία κάποιων χαρακτηριστικών τα οποία οι πελάτες δεν γνωρίζουν ή προσδοκούν, αλλά τους ενθουσιάζουν όποτε συμπεριλαμβάνονται. Αυτά τα επιπλέον, μη προσδοκώμενα, χαρακτηριστικά γεννούν την γοητεία στον πελάτη και την μετέπειτα αφοσίωση.

6^η αρχή: Στενή σχέση με τον πελάτη

Ο ποιοτικός χρόνος που ξοδεύει μια επιχείρηση για την εξυπηρέτηση και κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η επακόλουθη προσωπική σχέση του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη των μεγεθών της επιχείρησης, την εδραίωση της στην αγορά και φυσικά το κλειδί της επιτυχίας ενάντια στον ανταγωνισμό.

2.2.4 Ικανοποίηση του πελάτη δε σημαίνει απαραίτητα και αφοσίωση

Από τα προηγούμενα είναι προφανές ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών συνδέονται με κάποιον τρόπο. Ποια είναι, όμως, η σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες;

⁶ Hughes, M., (2003) The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs, McGraw-Hill.

Αρκετές μελέτες, τόσο εμπειρικές όσο και θεωρητικές, έχουν δείξει ότι σημαντικός αριθμός ικανοποιημένων πελατών αποφασίζει να στραφεί σε άλλη επιχείρηση [Reichheld F.F. (2003). Loyalty rules! How leaders build lasting relationships, Harvard Business School Press, Boston]:

* Περίπου το 60% - 80% των πελατών δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρεία πριν αποφασίσουν να προτιμήσουν κάποιον ανταγωνιστή.

* Κατά μέσον όρο το 84% των πελατών είναι ικανοποιημένοι, αλλά μόνον το 41% είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία.

* Η βασικότερη αιτία απώλειας πελατών φαίνεται να είναι η κακή εξυπηρέτηση και όχι η δυσαρέσκεια για το παρεχόμενο προϊόν / υπηρεσία.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες, από την άλλη, αναπτύσσουν συνήθως μια δέσμευση και μια σχέση με την εταιρεία που, σε αρκετές περιπτώσεις, διαρκεί «μια ολόκληρη ζωή». Έτσι, σήμερα, είναι κοινά αποδεκτό [βλέπε Vanra T. G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs, ASQC Quality Press, Milwaukee] ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, ενώ το αντίθετο δεν ισχύει κατ' ανάγκην. «... Η ικανοποίηση είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την αφοσίωση των πελατών...»

Σχήμα 2.3: Στάδια αφοσίωσης του πελάτη στην επιχείρηση



2.3 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά σε ορισμένους λόγους οι οποίοι αποτελούν εμπόδιο στην ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια στην αφοσίωση του σε μία επιχείρηση. Παρακάτω αναφέρονται οι κύριοι λόγοι που οδηγούν στην απομάκρυνση του πελάτη από την επιχείρηση:

- Χαμηλή διαφοροποίηση προσφερόμενου προϊόντος και παρεχόμενης υπηρεσίας. Η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης που παρέχεται είναι μία περιοχή όπου είναι δυνατό να «αιχμαλωτισθεί» ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται πολύ εύκολα.
- Οι δεσμοί των πελατών με το προϊόν ή την υπηρεσία είναι ασθενέστεροι γιατί υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα διαθέσιμα.
- Πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να παγιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Οι αναλυτές της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 70% των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων γίνονται από αδιαφορία και όχι από αφοσίωση (loyalty). Αυτό σημαίνει ότι μία μεγάλη μερίδα των πελατών μπορεί εύκολα να στραφεί στον ανταγωνισμό και υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ CRM

3.1 Το παραδοσιακό Marketing

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα διαφάνηκε η ανάγκη από τις επιχειρήσεις της κατανόησης των πελατών ως προαπαιτούμενο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων. Ακόμα και στην Ελλάδα, το marketing έκανε την εμφάνισή του την ίδια περίπου εποχή με πρωτοπόρο εταιρία την «Εταιρεία Οίνων και Οινοπνευμάτων». Αργότερα στη δεκαετία του 1960, όπου το σύγχρονο marketing έγινε πλέον μια ενεργότατη οντότητα με την εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που διέθεταν αξιόλογα στελέχη, δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες επιχειρησιακές υποδομές για την πραγματοποίηση των λειτουργιών του marketing.

Οι επιχειρήσεις άρχισαν λοιπόν να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά δημιουργώντας τρία κύρια πεδία εφαρμογής του, που μπορούν να αφορούν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές ή επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των ειδών ⁷:

- Το marketing καταναλωτικών προϊόντων, το οποίο έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο, τις επιθυμίες του οποίου προσπαθεί να καλύψει. Εταιρείες όπως η Unilever, Procter & Gamble είναι μερικές από τις επιχειρήσεις που πρώτες κατανόησαν τα οφέλη του marketing.
- Το marketing βιομηχανικών προϊόντων, όπου οι αγοραστικές απαιτήσεις και ανάγκες δεν αφορούν ανθρώπους αλλά επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις αυτές, όπως η British Steel, άρχισαν σχετικά αργότερα να αντιλαμβάνονται των οφέλη του marketing, διαπίστωσαν όμως ότι εάν

⁷ Κοσμάτος, Δ. (2004), CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 19.

ήθελαν να επιβιώσουν θα πρέπει να υιοθετήσουν τις πρακτικές του marketing.

- Το marketing υπηρεσιών, το οποίο αν και εμφανίζει κάποιες μικρές διαφορές σε σχέση με το marketing των προϊόντων, ωστόσο ακολουθούνται από τις ίδιες βασικές αρχές.

3.1.1 Η εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing

Σύμφωνα με τον κ. Πέτρο Τομάρα, Καθηγητή Μάρκετινγκ του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του ΤΕΙ Αθήνας «με τον όρο marketing, δεν πρέπει να περιοριζόμαστε μόνο σε μια επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά να επεκτεινόμαστε σε μια φιλοσοφία που επηρεάζει τα πάντα μέσα στην επιχείρηση διότι αποτελεί μια στρατηγική διεργασία που προσδιορίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης».⁸

Οι δραστηριότητες του marketing, όπως παραδοσιακά εκτελούνται, βασίζονται στο λεγόμενο «μίγμα marketing» που διατύπωσε ο E.J McCarthy τη δεκαετία του '60, περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, γνωστά και ως τα **τέσσερα P του marketing** (βλ. Σχήμα 3.1).

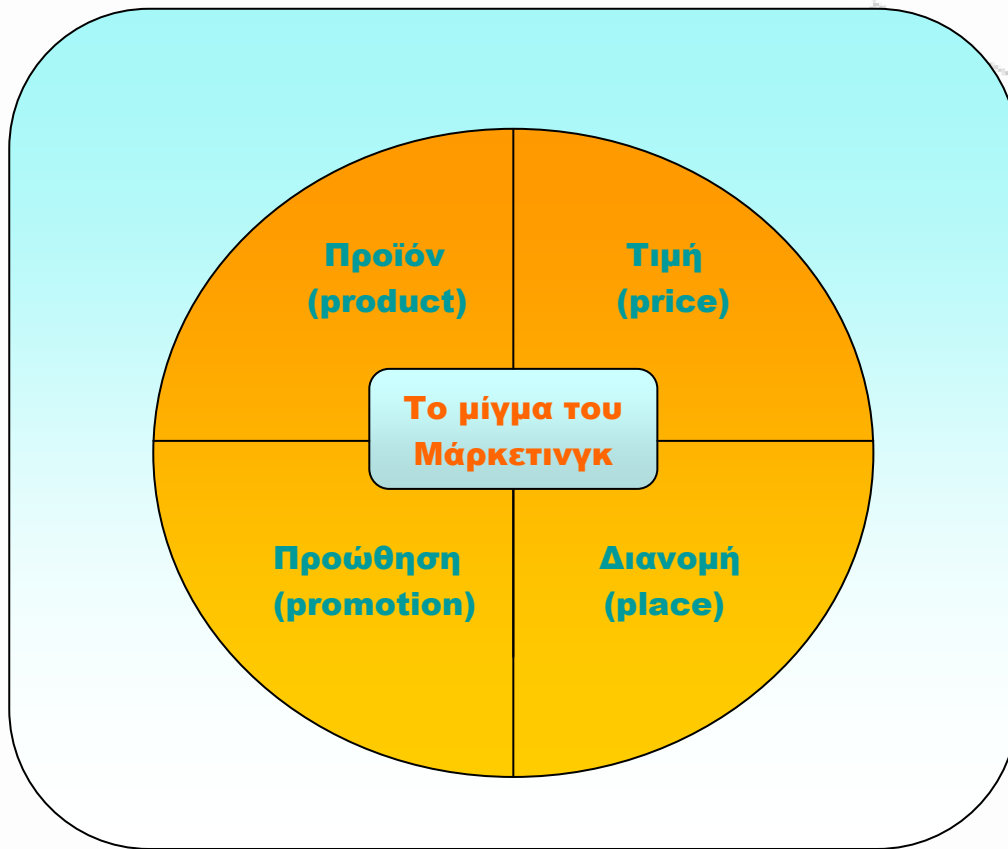
Τα τέσσερα στοιχεία αυτά είναι: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place) και Προώθηση (Promotion).

Όπως θα αναφερθεί σε επόμενο τμήμα της διατριβής, στο σχεσιακό marketing τα παραδοσιακά 4P άλλαξαν όσον αφορά το περιεχόμενό τους. Απέκτησαν δηλαδή και αυτά την πελατοκεντρική φιλοσοφία, προσπαθώντας να κάνουν κάθε πελάτη πιο πιστό (loyal) στην επιχείρηση⁹.

⁸ Τομάρας, Π. (2000), Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 15-36.

⁹ Tiwana, A. The Essential guide to knowledge management. E-business and CRM applications. Prentice Hall, p. 20.

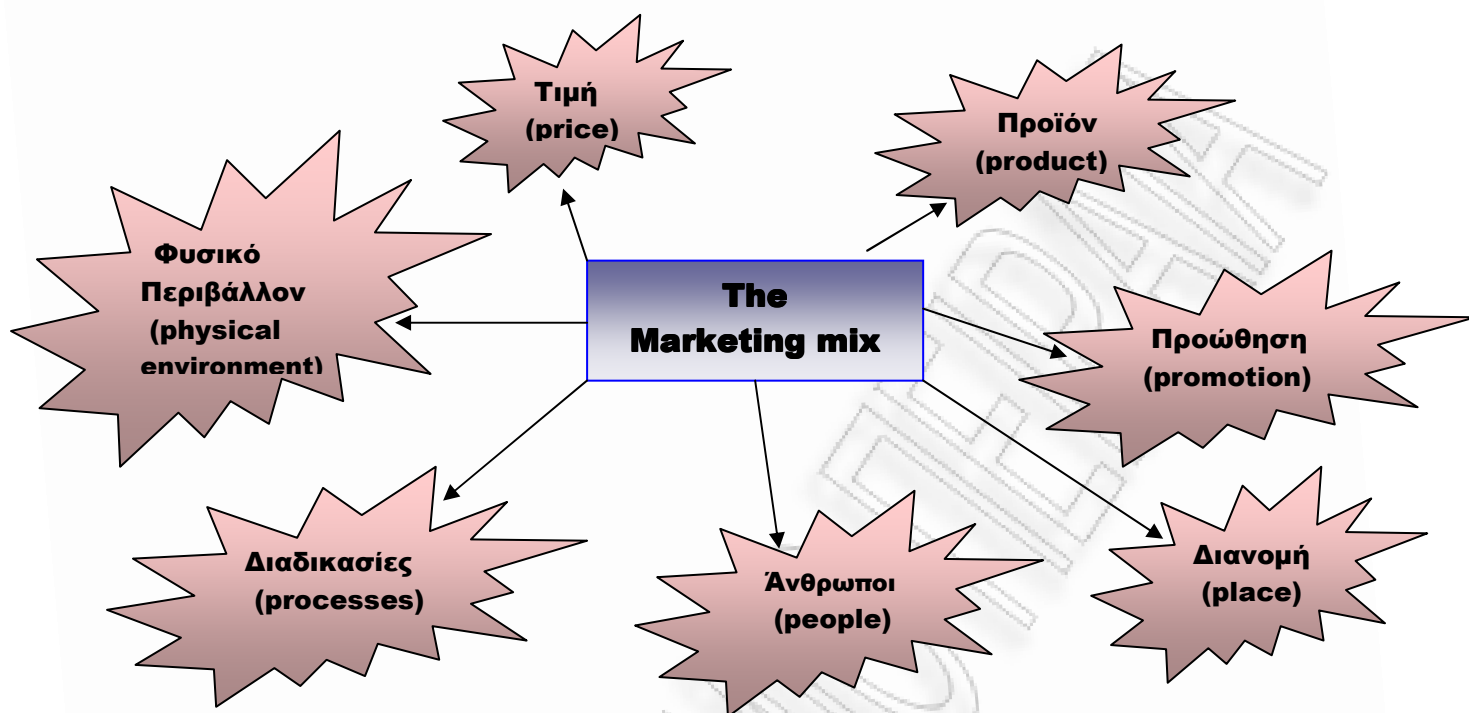
Σχήμα 3.1: Τα «παραδοσιακά» 4p του Marketing



Το μίγμα του μάρκετινγκ αργότερα επεκτάθηκε από τέσσερα σε επτά στοιχεία. Πέραν των τεσσάρων όπου αποτελούν το παραδοσιακό «μίγμα του μάρκετινγκ» (the marketing mix), προστέθηκαν επίσης τα εξής τρία στοιχεία:

Ανθρωποι (People), Περιβάλλον (Physical evidence) και Διαδικασίες (Processes) (βλ. Σχήμα 3.2).

Σχήμα 3.2: Η εξέλιξη στο «μίγμα του Marketing»



Το παραδοσιακό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί αυτά τα στοιχεία μονοδιάστατα. Ο μονοδιάστατος χαρακτήρας έγκειται στο ότι τα προηγούμενα χρόνια το μάρκετινγκ απευθυνόταν σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, όπου προσπαθούσε να προωθήσει το προϊόν χωρίς να ασχολείται με το εάν τα χαρακτηριστικά του μπορούν να προσελκύσουν πελάτες. Επίσης, δε λάμβανε υπόψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων ή ιδιαίτερων ομάδων ανθρώπων της αγοράς στην οποία απευθυνόταν¹⁰. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις στο παρελθόν όπου έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς τέτοιες τακτικές, όπως για παράδειγμα με την Coca Cola η οποία απευθύνθηκε με τον ίδιο τρόπο και με ακριβώς το ίδιο προϊόν σε όλο τον κόσμο.

Με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, τα προϊόντα διανέμονται σε όλα τα σημεία πώλησης έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά και προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο (Μαλικούρτης και Κανελόπουλος, <http://www.franchise.gr>,

¹⁰ Κοσμάτος, Δ. (2004), CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 23.

2001). Η φιλοσοφία του παραδοσιακού μάρκετινγκ θεωρεί ότι το μάρκετινγκ σταματάει με την επίτευξη της πώλησης και μετά στρέφεται σε άλλους στόχους. Ο κ. Κοσμάτος (CRM: Η Στρατηγική Επιλογή, 2004) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η πώληση είναι μόνο μία μορφή επικοινωνίας με τους πελάτες και, αν κάποιος νομίζει ότι είναι το μόνο που μετράει, σημαίνει ότι αγνοεί τη σημασία της διαχείρισης και των υπολοίπων παραγόντων όπως οι τιμές, η διανομή, καθώς και όλοι οι υπόλοιποι τρόποι επικοινωνίας για την επίτευξη κερδοφόρων πωλήσεων».

Στην εποχή του σύγχρονου marketing υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που πρέπει να αναλύονται, να δημιουργούνται τα ανάλογα τμήματα της αγοράς, και με περισσότερη προσοχή να προσφέρονται τα αγαθά με κύριο γνώμονα τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών. Μετά την πώληση, το marketing πρέπει να συνεχίζει και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και άλλων πωλήσεων πρώτα στους ήδη υφιστάμενους πελάτες και έπειτα σε νέους.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για συνεχείς πωλήσεις είναι η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, και κάτι έτσι επιτυγχάνεται μόνο εάν το marketing αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση αλλάξουν οπτική γωνία και λειτουργούν από τη σκοπιά του πελάτη. Με τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών μπορούν να αντιμετωπιστούν ακόμα και οι δύσκολες εποχές (Shaw, 2005).

3.1.2 Από το μαζικό στο προσωποποιημένο Marketing

Στο πρώτο στάδιο με το παραδοσιακό marketing ή όπως λέγεται στα αγγλικά **mass marketing** (μαζικό μάρκετινγκ βλ. Σχήμα 3.3), οι επιχειρήσεις είχαν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό σημαίνει ότι περιοριζόνταν σε αυτή τη φάση μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους των οποίων η μορφή και τα χαρακτηριστικά παρέμεναν σταθερά χωρίς στοιχεία που να τα προσαρμόζουν στις επιθυμίες του πελάτη. Οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούσαν καθόλου το εργαλείο της έρευνας για τις προτιμήσεις του

καταναλωτικού κοινού, ενώ οι λιγοστές διαφημιστικές καμπάνιες απευθύνονταν σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς το οποίο εκτεινόταν σε όλη τη χώρα ή και ακόμα περισσότερο. Έτσι, οι στόχοι του marketing είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Σχήμα 3.3: Το «Μαζικό Marketing»



Πηγή: Site : www.themanager.org

Με την πάροδο των ετών περνάμε στο δεύτερο στάδιο του marketing τ'οποίο ασκεί τις δραστηριότητές του σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, που έχουν προκύψει από εξέταση και έρευνα διαφόρων παραμέτρων, οδηγούν σε κατάτμηση της αγοράς σε ομάδες-στόχους (target groups). Η αγορά μπορεί να κατατμηθεί με γεωγραφικά κριτήρια (π.χ. αν είναι πόλη ή χωριό, σύμφωνα με τις κλιματολογικές συνθήκες, την πυκνότητα του πληθυσμού), με δημογραφικά κριτήρια (το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα, κλπ.), με ψυχογραφικά κριτήρια (προσωπικότητα, κίνητρα, τρόπος ζωής, κλπ.).¹¹

¹¹ Κοσμάτος, Δ. (2004), CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος σελ. 32-34.

Το επόμενο βήμα είναι η μετάβαση του marketing και των δραστηριοτήτων του σε τμήματα της αγοράς (market segments). Καθώς οι πελάτες προβαίνουν σε αγορές προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, προκύπτουν ολοένα και περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με αυτούς. Οι επιχειρήσεις συμπεραίνουν ότι θα έπρεπε να εκμεταλλεύονται αυτά τα δεδομένα που είναι το ίδιο χρήσιμα και πολύτιμα με αυτά των προϊόντων, ώστε να συσχετίσουν τους πελάτες με τα προϊόντα τους. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών που σχηματίζουν τα τμήματα της αγοράς.

Τα δεδομένα αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά των πελατών όπως ¹²:

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά, που αφορούν τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών όπως ο πληθυσμός σε μια περιοχή, η πυκνότητα του πληθυσμού, οι κλιματολογικές συνθήκες κ.ά.
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα κ.ά.
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή η προσωπικότητα των πελατών ή ο τρόπος ζωής τους.

Οι επιχειρήσεις, με την ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αντιστοιχών μιγμάτων του marketing, μπορούν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Τα τμήματα αυτά είναι ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στα οποία μπορούν να προσφέρουν και τα αντίστοιχα προϊόντα. Με την ανάλυση των τμημάτων της αγοράς, πετυχαίνουν πλέον καλύτερη προσέγγιση με περισσότερο εξειδικευμένες προωθητικές κινήσεις (Τομάρας, 2000).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 παρατηρούμε τη μετεξέλιξη της έννοιας του marketing με την εμφάνιση του όρου «**direct marketing**» (**άμεσο marketing βλ. Σχήμα 3.4**), όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών συνήθως μέσω

¹² Τομάρας, Πέτρος (2000), Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 15-36.

διαφημιστικής αλληλογραφίας, μαζική αποστολή επιστολών, διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Το άμεσο marketing, βασιζόμενο στο παραδοσιακό marketing, εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Οι αναλύσεις για την αποτελεσματικότητα του άμεσου marketing ουσιαστικά εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των προωθητικών κινήσεων, που δε διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Οι κινήσεις αυτές είναι οι ίδιες που εφαρμόζονται σε διαφορετικές περιοχές της αγοράς.

Σχήμα 3.4 : Το «Άμεσο Marketing»



Πηγή: Site : www.themanager.org

Φτάνοντας στο σήμερα, το marketing βασιίζεται στις πελατειακές σχέσεις ενώ η έρευνα είναι πιο πολύπλοκη και φτάνει σε μεγαλύτερο βάθος. Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, τα δεδομένα που συλλέγονται αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε το marketing να μπορεί να αποκτήσει πλήρη και σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη χωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εστιάζεται σε κάθε

πελάτη, με τον οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισχυρή και μακροχρόνια σχέση (Κοσμάτος, 2004).

3.1.3 «One-to-one Marketing»

Το «one-to-one marketing» (ένας προς έναν) είναι η επικοινωνία με τους πελάτες σε μία προσωπική βάση, δηλαδή η αντιμετώπιση των πελατών ως ατομικές οντότητες παρά ως αντικείμενα μαζικών πωλήσεων.

Πρόκειται για μία μέθοδο μάρκετινγκ που:

- Βασίζεται στον πελάτη (ανάγκες, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, οφέλη).
- Βασίζεται στην πληροφόρηση (information-intensive).
- Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- Επικεντρώνεται στο μερίδιο του πελάτη παρά στο μερίδιο της αγοράς.

Τελικά το «one-to-one marketing» δεν είναι τίποτα περισσότερο από την κατάλληλη προσωπική σχέση που καλλιεργείται ανάμεσα στον πωλητή και στον πελάτη. Πρόκειται για μια μέθοδο, στα πλαίσια του μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη, προκειμένου να δημιουργηθεί η αφοσίωση του πελάτη. Η ανάγκη χρήσης του προκύπτει από το γεγονός ότι οι πελάτες:

- Έχουν γίνει πιο «έξυπνοι» διότι διαθέτουν περισσότερη πληροφορία.
- Διαθέτουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο για ενασχόληση με διαφημίσεις.
- Βασίζονται λιγότερο στην μάρκα (brand loyalty).
- Δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή και στην ποιότητα του προϊόντος.

Συνεπώς αυτό που επιδιώκει ο σύγχρονος καταναλωτής προκειμένου να αποκτήσει εμπιστοσύνη σε μία επιχείρηση, είναι η προσωπική σχέση με τον πωλητή. Σε αυτό το πρόβλημα έρχεται να δώσει λύση το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ, το οποίο βέβαια θα ήταν αδύνατο για έναν μεγάλο οργανισμό να υλοποιηθεί χωρίς την απαραίτητη χρήση τεχνολογίας, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το CRM.

3.2 Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ

Βασική αρχή του μάρκετινγκ αποτελεί η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών που αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Ο Phillip Kotler από το 1984 στο βιβλίο του “Marketing Essentials” αναφέρει ότι η φιλοσοφία του marketing «θεωρεί σαν κλειδί, για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, τον καθορισμό των αναγκών και επιθυμιών των αγορών-στόχων (target groups) και την ικανοποίησή τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές» (Τομάρας, 1997).

Ο κεντρικός αυτός σκοπός του marketing προϋποθέτει ότι η εταιρία είναι σε θέση να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις του πελατειακού της κοινού και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών (Πλακογιαννάκη, 2003). Κύριο έργο λοιπόν κάθε τμήματος marketing μιας επιχείρησης είναι η λήψη αποφάσεων που αφορούν στο marketing αυτής, συνεπώς είναι αναγκαία η πλήρη γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη/καταναλωτή όχι μόνο κατά την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά πριν και μετά από αυτή (Webster Jr., 2005).

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον που οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες παρόμοιων προδιαγραφών, η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών στηρίζεται συχνά στην έμφαση που δείχνει η προμηθεύτρια επιχείρηση στην προσωπική επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών του πελάτη (Πλακογιαννάκη, 2003).

Σύμφωνα λοιπόν με την φιλοσοφία του marketing (marketing concept), ο καταναλωτής αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο κινείται η επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η φιλοσοφία του marketing συνίσταται στην ανεύρεση και εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη. Ο προσανατολισμός αυτός των επιχειρήσεων, έχει ξεκινήσει από την δεκαετία του 1960, όπου οι διάφορες εταιρίες άρχισαν να συνειδητοποιούν την ανάγκη να πλησιάσουν τον καταναλωτή και να

γνωρίσουν τις ανάγκες, προτιμήσεις και διαθέσεις του και μέχρι τις μέρες μας εξακολουθεί να αποτελεί ζητούμενο για τις επιχειρήσεις. Η φιλοσοφία του marketing (marketing philosophy) εκφράζει την αποδοχή της κυριαρχίας του πελάτη/καταναλωτή από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις παράγουν ό,τι επιθυμούν οι καταναλωτές και φυσικά μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του καταναλωτή (customer satisfaction) έτσι το κέρδος θα έρθει σαν αποτέλεσμα της ικανοποίησης αυτής. Τα κύρια στοιχεία της φιλοσοφίας του marketing, (marketing concept), όπως αναφέρονται στο βιβλίο Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς (2000) του κ. Π.Τομάρα είναι:

- *Προσανατολισμός στον πελάτη/καταναλωτή.* Η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών και φροντίζει να τις ικανοποιήσει προσφέροντάς τους τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες όσο το δυνατόν καλύτερα, αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές.
- *Τμηματοποίηση της αγοράς.* Αφού χωριστεί η αγορά σε τμήματα (segments), θα πρέπει για κάθε τμήμα να ακολουθηθεί διαφορετική στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση θεωρείται αναγκαία η μελέτη συμπεριφοράς του καταναλωτή και σε μερικές περιπτώσεις ακολουθείται διαφορετική στρατηγική για κάθε πελάτη (client account approach).
- *Συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης* (πολιτικό, οικονομικό, πολιτιστικό, νομικό, κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση).
- *Το κέρδος της επιχείρησης,* το οποίο θα έρθει ως φυσικό επακόλουθο, αφού η επιχείρηση έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει τη στρατηγική της σύμφωνα με τη φιλοσοφία του marketing.

Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί τη φιλοσοφία του marketing αλλά δυσκολεύονται να την εφαρμόσουν μέχρι και σήμερα αν και διαθέτουν όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing. Και αυτό γιατί απαιτείται σκληρή δουλειά και αρκετός χρόνος για να αλλάξει ο προσανατολισμός της επιχείρησης, δηλαδή να μετατοπιστεί το κέντρο βάρους του επιχειρηματικού

προσανατολισμού από τον προσανατολισμό της παραγωγής ή και των πωλήσεων στην αγορά και τον πελάτη/ τελικό καταναλωτή (Παξιμάδης, 2002). Η καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών της πελατειακής βάσης συμβάλλει στη δημιουργία και μεταβίβαση υψηλής αξίας στον πελάτη και στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων εφαρμόζει πελατοκεντρικές δραστηριότητες στην αγορά, όπως είναι **τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Marketing ή Management)**, σχετικά με τα οποία γίνεται εκτενής αναφορά στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

3.3 Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν νέες μορφές marketing προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό. Από το τέλος της δεκαετίας του 1980, το **Μάρκετινγκ των σχέσεων (Relationship Marketing- RM)** εμφανίστηκε στο προσκήνιο ως επιστημονικός τομέας του μάρκετινγκ. Με λίγα λόγια, ο όρος marketing σχέσεων (βλ. Σχήμα 3.5) περιγράφει την τέχνη να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί.

Σχήμα 3.5: Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων (Relationship Marketing)



Πηγή: Site : www.business-meetings.co.uk

Μέσα στα πλαίσια της κριτικής του παραδοσιακού marketing που μετέβη σε μια περίοδο όπου το marketing λειτουργούσε για πάρα πολλά χρόνια προσανατολισμένο στα τμήματα της αγοράς, προέκυψε η ανάγκη αντικατάστασής του με το marketing σχέσεων το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου πελατών μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναπτύξει τις δραστηριότητές της (Παξιμάδης, 2002). Το marketing των σχέσεων λοιπόν σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς της επιχείρησης, με σκοπό τη διεκδίκηση και τη διατήρηση των προτιμήσεων και της μακροχρόνιας σύνδεσής τους με την επιχείρηση (Σαρμανιώτης, 2002).

Το marketing των σχέσεων ως έννοια, υπάρχει από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι, διεξαγόταν ανέκαθεν σε επίπεδο καταστήματος της γειτονιάς ή μικρής επιχείρησης γενικότερα, όπου ο ιδιοκτήτης ανέπτυσε προσωπικές σχέσεις με τους, περιορισμένου αριθμού, πελάτες του. Στη συνέχεια, με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Οι παραδοσιακές δραστηριότητες του marketing αφορούσαν κυρίως την προσέλκυση νέων πελατών, ενώ δε δινόταν η ανάλογη σημασία στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, κάτι που ήρθε να καλύψει το marketing σχέσεων. Το marketing των σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του marketing οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων «σχεσιακών» ανταλλαγών με τους πελάτες (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Πλέον, με τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν όχι ομάδες πελατών αλλά τους ίδιους τους πελάτες. Βασική αρχή είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση με την εστίαση στον πελάτη αναλύει το προφίλ και τη συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες που πλέον άρχισαν να αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα (Rust, et al., 2004).

Το marketing σχέσεων είναι η τελευταία συνταγή στην αναζήτηση των επιχειρήσεων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι αυτή η νέα φιλοσοφία, το marketing σχέσεων, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μετάπτωσης της εστίασης των συναλλακτικών (transactional) λειτουργιών του marketing, σε ένα marketing που εστιάζεται στις σχέσεις μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή της επιχείρησης. Ο συναλλακτικός χαρακτήρας του παραδοσιακού (μαζικού) marketing έχει πλέον αρχίσει να εμφανίζει αδυναμίες στο να εξηγήσει τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων σε αυτό (Δ. Κοσμάτος, 2004).

Το marketing των σχέσεων βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» (continuum) των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική η οποία ουσιαστικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει ως την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας η οποία επιδιώκει τη δημιουργία σταθερών, μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση σκοπεύει τελικά στη δημιουργία «αθροιστικής» (cumulative) ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά ικανοποίησης από μεμονωμένες, εφάπαξ αγορές. Το τελικό δε αποτέλεσμα είναι ότι, κατά πάσα πιθανότητα, ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης της επιχείρησης, κάτι που συμφέρει στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από την προσέλκυση νέων. Σημειώνεται δε ότι με τον όρο πελάτης εννοείται είτε ο τελικός πελάτης, δηλαδή ο καταναλωτής, είτε ο ενδιάμεσος, δηλαδή ο επιχειρησιακός αγοραστής (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Η νέα αυτή φιλοσοφία, που έρχεται ως μια στρατηγική αντίδραση των επιχειρήσεων στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, έγινε δεκτή με αρκετό ενθουσιασμό. Οι υποστηρικτές του marketing σχέσεων ισχυρίζονται ότι ένα ισχυρό και ικανό marketing, που έχει ως βάση τη νέα φιλοσοφία, μπορεί να δημιουργήσει και να υποστηρίξει μια αμοιβαία συνεργασία

και αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που οδηγούν στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, σε αντίθεση με το κλασσικό συναλλακτικό μοντέλο (Bendell, 2006).

3.3.1 Τα στοιχεία του Μάρκετινγκ των σχέσεων

Η προϊόντική διάσταση που επικρατούσε στο παρελθόν όπου δινόταν έμφαση στη διάθεση του προϊόντος και οι βασικοί παράγοντες της λειτουργίας ήταν το σωστά διαμορφωμένο μίγμα του marketing, μετατράπηκε σε υποσύνολο της ευρύτερης έννοιας της εξυπηρέτησης του πελάτη που ενσωματώνει την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service), την άμεση επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται, καθώς και τη συλλογή, διερεύνηση και αντιμετώπιση τυχόν πληροφοριών που διατυπώνονται από τους πελάτες.

Επιπροσθέτως η έννοια της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών έχει αναπροσαρμοστεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία και πλέον η ποιότητα και η διατήρησή της δεν περιορίζεται στην διαδικασία της παραγωγής, αλλά και όλες οι υπόλοιπες διεργασίες εκτελούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Οκτώ είναι τα βασικά συστατικά του *marketing σχέσεων* (Δ. Κοσμάτος, 2004) :

1. **Κουλτούρα και**
2. **αξίες (culture and values):** Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.
3. **Ηγεσία (leadership):** Η ηγεσία, πριν οδηγήσει την επιχείρηση να εφαρμόσει το marketing σχέσεων, θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία σχέσεων.
4. **Στρατηγική (strategy):** Η στρατηγική πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.
5. **Δομή (structure):** Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές είναι οργανωμένες κατά προϊόν η αγορά. Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν, και η

αλλαγή αυτή να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.

6. **Ανθρωποι (people):** Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων.
7. **Τεχνολογία (technology):** Η τεχνολογία μπορεί να παίζει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία και μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της, σε εξωτερικές και εσωτερικές επικοινωνίες, πληροφοριακά συστήματα, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις.
8. **Διαδικασία (process):** Επανασχεδιασμός των διαδικασιών γύρω από τον πελάτη, θέμα για το οποίο μπορεί να απαιτηθούν ουσιώδεις αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες. Θα πρέπει να δημιουργηθούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες για κάθε πελάτη από την υπάρχουσα πελατειακή βάση. Οι διαδικασίες θα ολοκληρώνουν τους ανθρώπους, την τεχνολογία με τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Απαιτείται λοιπόν να εστιαστούμε στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των υπαρχόντων πελατών ώστε να δώσουμε αξία πρώτα από όλα στους πελάτες και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

3.3.2 Αμυντικό και επιθετικό Μάρκετινγκ

Στο σημείο αξίζει να αναφερθούμε στους όρους «αμυντικό» και «επιθετικό» **marketing**. Η στρατηγική διατήρησης των υπαρχόντων πελατών από την πλευρά της επιχείρησης και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίησή τους ονομάζεται **αμυντικό μάρκετινγκ** (*defensive marketing*), ενώ η αντίθετη περίπτωση όπου η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει νέους πελάτες από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς ονομάζεται **επιθετικό μάρκετινγκ** (*offensive marketing*)¹³.

¹³ Stefanou, Constantinos J., Sarmaniotis, Christos and Stafyla, Amalia (2003), "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 617-634.

Η δεύτερη στρατηγική εάν και πιο κοστοβόρος (Jacobs 2007) προτιμάται από τις επιχειρήσεις. Σκοπός του αμυντικού marketing είναι να ελαχιστοποιήσει την αποχώρηση των πελατών από την επιχείρηση και να μεγιστοποιήσει την παραμονή τους σε αυτήν με απώτερο σκοπό την προστασία των προϊόντων της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Το αμυντικό μάρκετινγκ αποτελεί βασική στρατηγική του μάρκετινγκ των σχέσεων (Σαρμανιώτης, 2002). Στην πράξη βέβαια οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και τις δύο στρατηγικές, δίνοντας όμως μεγαλύτερη έμφαση στην αμυντική στρατηγική λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (CRM) - ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ CRM

4.1 Εισαγωγή

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, της όξυνσης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του διαδικτύου δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της στρατηγικής υλοποίησης νέων τεχνολογιών. Οι επιχειρήσεις γρήγορα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στους πελάτες, εστιάζοντας τη στρατηγική και τη συνολική τους προσέγγιση σε αυτούς (customer centric approach). Στοιχεία μελετών της εταιρείας Ernst & Young αποδεικνύουν ότι ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων επενδύει στο CRM και στη σχετική με αυτό τεχνολογία, προκειμένου να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που ταιριάζουν στις ανάγκες κάθε πελάτη (customized products).

Οι επιχειρήσεις που αποτύγχαναν να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν σημαντικές ζημιές σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που έδειξαν άμεση ανταπόκριση και ευελιξία.

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τις ρίζες της στο Relationship Management, σε συνδυασμό με την τεχνολογία της πληροφορικής οδήγησαν στην ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM). Το Customer Relationship Management έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) το οποίο προτείνει μετατόπιση από την εστίαση σε

μεμονωμένες συναλλαγές και τη διαρκή αναζήτηση νέων πελατών, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και τη διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, στοχεύοντας στην μακροχρόνια κερδοφορία.

4.2 Ορισμός του Customer Relationship Management (CRM)

Το Customer Relationship Management (CRM), όπου στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων» πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό ακόμα και τις διαδικτυακές εφαρμογές μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή και ενός μελλοντικού πελάτη της (Payne and Frow, 2000). Το CRM αποτελεί μία θεμελιώδη επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης η οποία αναφέρεται συχνά και ως one-to-one marketing και αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση. Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής CRM η επιχείρηση επιδιώκει, πέρα από τη διατήρηση των πελατών για μεγάλο χρονικό διάστημα, τη μετατροπή τους σε μεγαλύτερους και περισσότερο κερδοφόρους πελάτες, τους οποίους είναι σε θέση να εξυπηρετεί όλο και πιο αποδοτικά¹⁴ (Chen and Popovich, 2003).

Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες, ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδής, και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από τη διενέργεια συναλλαγών με την επιχείρηση.

Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται από διάφορα σημεία της επιχείρησης, συγκεντρώνονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων και με τη χρήση της

¹⁴ Chen, I.J. and K. Popovich (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672-688.

τεχνολογίας, αναλύονται και «διανέμονται» σε συγκεκριμένα σημεία εντός της επιχείρησης. Τα σημεία αυτά είναι τα λεγόμενα «σημεία επαφής» (touch points) και δεν είναι άλλα από τις πωλήσεις, τα σημεία διαχείρισης εισερχομένων και εξερχομένων, καθώς και όλα τα υπόλοιπα σημεία όπου η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές της.

Παράλληλα, με τον όρο CRM καταδεικνύεται η προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου που επικοινωνεί με αυτούς, που συναλλάσσεται μαζί τους, και του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω των παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν, η τιμή, η προβολή και η διανομή. Η σταθερή, θετική εμπειρία του πελάτη που προσφέρει το CRM διαμέσω των λειτουργιών μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty).

Στο σημείο αυτό αξίζει να παραθέσουμε την άποψη ενός κορυφαίου ακαδημαϊκού για τον τρόπο με τον οποίο ορίζει το CRM. Σύμφωνα με τον Adrian Payne, καθηγητή και διευθυντή του Centre for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, «το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκώνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να πραγματοποιήσει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο. Επιπλέον το CRM συνδυάζει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών με τη σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ, προκειμένου η επιχείρηση να αναπτύξει μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες».

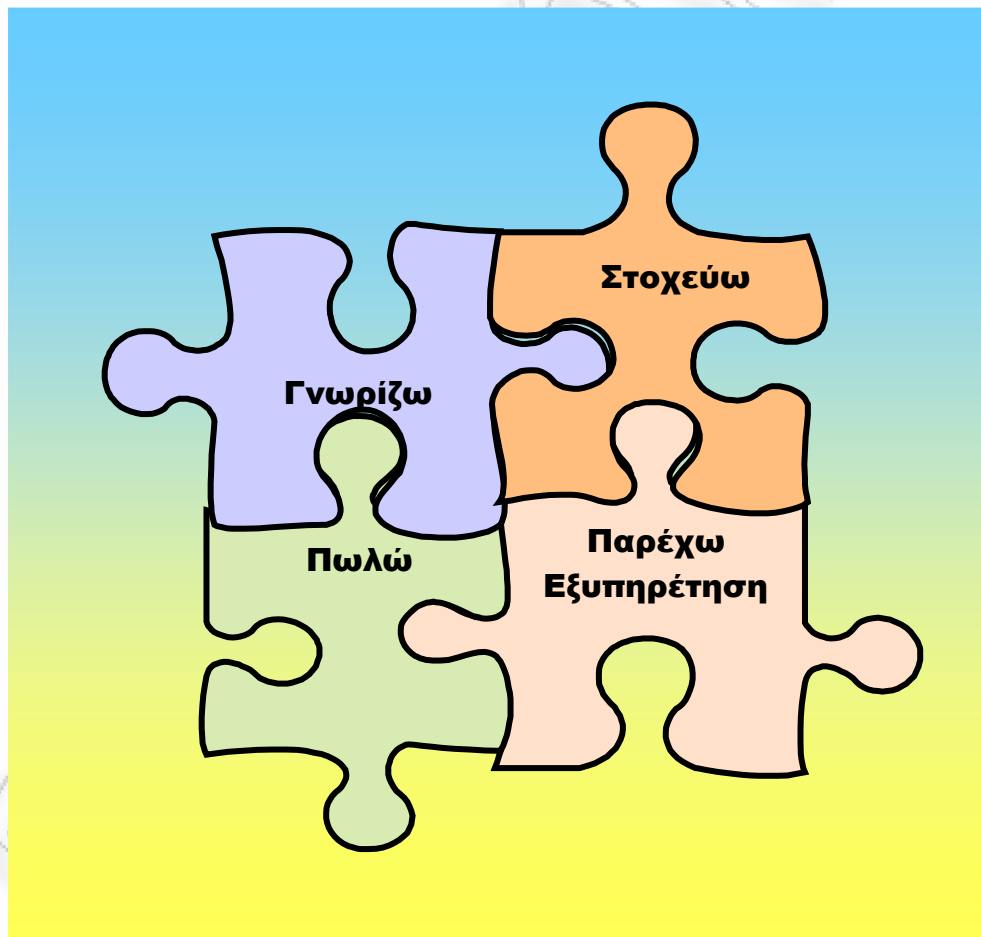
Το CRM συνιστά την αναμενόμενη εξέλιξη του παραδοσιακού μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως ανάδραση στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν παγκόσμια σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο και οι οποίες έχουν προκαλέσει αμφισβήτηση στο κατά πόσο ισχύουν οι βασικοί όροι του μάρκετινγκ. Πρακτικές του παρελθόντος δείχνουν ότι δεν μπορούν πλέον να

λειτουργήσουν με επαρκή τρόπο.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι η *διαχείριση σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης* ορίζεται από τα εξής τέσσερα στοιχεία:

- γνωρίζω (know)
- στοχεύω (target)
- πωλώ (sell)
- παρέχω εξυπηρέτηση (service).

Σχήμα 4.1 : Τα συστατικά στοιχεία της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών



4.3 Διαστάσεις του CRM

Πολλοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μία διάστασή του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Στην ουσία, πρόκειται για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις του CRM (βλ. Σχήμα 4.2), την τεχνολογική, την επιχειρησιακή / στρατηγική και την πελατειακή διάσταση (Teo, Devadoss, Pan, 2006).

4.3.1 Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογική προσέγγιση του CRM αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση για καλύτερη ικανοποίηση αναγκών των πελατών του, μέσα από την ανάλυση δεδομένων και τη διαμόρφωση των προφίλ τους. Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών έχοντας ως απότοκο την αποδοτική αλληλεπίδραση με αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και μ' αυτό τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

4.3.2 Πελατειακή Διάσταση

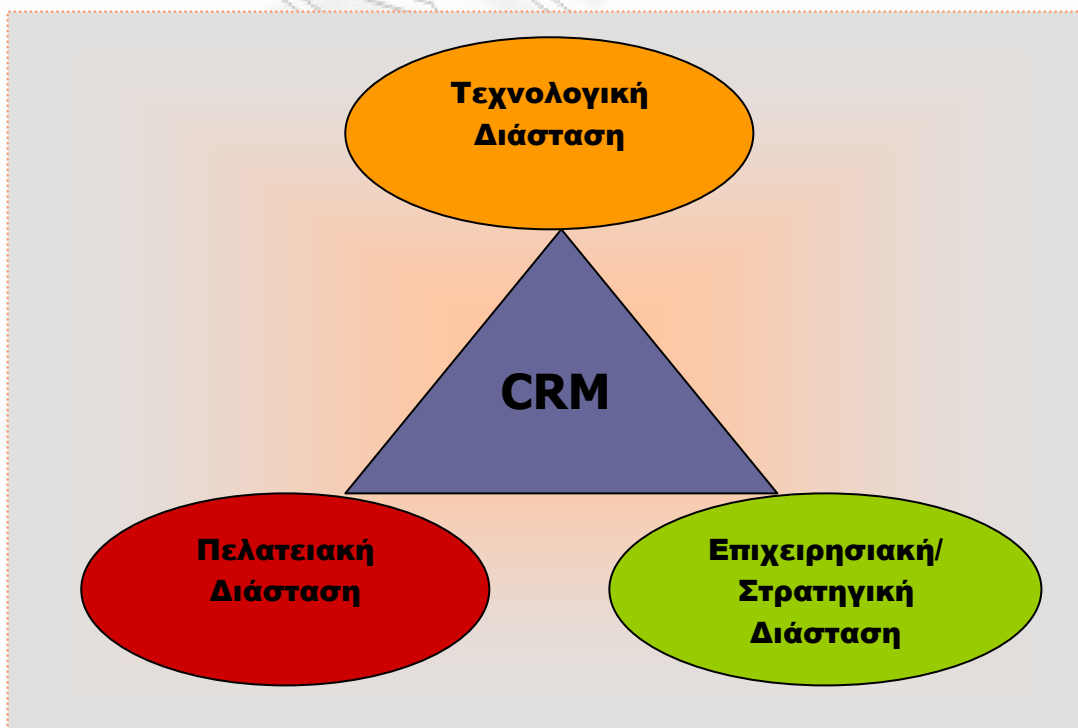
Η πελατειακή διάσταση εστιάζει στις επαφές και τα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση. Η επαφή με την επιχείρηση αποκαλύπτει πολλά στοιχεία για την εστίαση και το ενδιαφέρον της για τους πελάτες, καθώς και για την ικανότητά της να τους εξυπηρετήσει. Η αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά το βαθμό πιστότητας, όπως και τη διαφήμιση «από στόμα σε στόμα». Το CRM με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων των πελατών, δίνει έμφαση στη συλλογή

πληροφοριών για τους πελάτες της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών.

4.3.3 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση

Σύμφωνα με την επιχειρησιακή - στρατηγική διάσταση, το CRM αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική που στοχεύει στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας μέσα από την άριστη ικανοποίηση πελατών και στην εστίαση στους επικερδείς πελάτες. Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός προφίλ και η τμηματοποίηση πελατών προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευόμενων στρατηγικών. Η επιχειρησιακή διάσταση του CRM αναφέρεται επίσης στην ανάγκη διάχυσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλη την επιχείρηση, καθώς και στον ανασχεδιασμό όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η πλήρης και μακροχρόνια αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το CRM.

Σχήμα 4.2 : Οι τρεις διαστάσεις του CRM



4.4 Η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM

Η ως άνω αναφορά στις τρεις διαστάσεις του CRM διευκολύνει την ολιστική του προσέγγιση, καθώς παρατηρούμε ότι το CRM αποτελεί ένα μίγμα διαδικασιών που προσθέτει αξία, προσδιορίζει, αναπτύσσει, ολοκληρώνει και εστιάζει τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης στη «φωνή» του πελάτη ώστε να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα υψηλή αξία στον πελάτη έχοντας ως κέρδος τον πολύ καλό προσδιορισμό των υπάρχοντων και των εν δυνάμει ομάδων - κατηγοριών των πελατών

Σύμφωνα με τον κ. Κοσμάτο (2004) προκύπτουν οκτώ θεμελιώδη συστατικά για το μίγμα των τριών διαστάσεων που συνθέτουν το CRM:

1. Προσανατολισμός της αγοράς (Market Orientation),
2. Τεχνολογία των πληροφοριών (Information Technology),
3. Ολοκλήρωση (Integration),
4. Κουλτούρα (Culture),
5. Διαδικασίες (Processes),
6. Ηγεσία (Leadership)
7. Στρατηγική (Strategy)
8. Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources).

Ο προσανατολισμός της αγοράς έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο διότι οδηγεί την επιχείρηση να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα της κατάτμησης της αγοράς. Η απόκτηση της εικόνας αυτής έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί, παρά το γεγονός ότι με την κατάτμηση της αγοράς οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά όπως δημογραφικά, οικονομικά, γεωγραφικά, συμπεριφοράς, κλπ. και παρόμοιες ανάγκες, τελικά υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των μελών κάθε ομάδας. Έτσι, μπορεί οι πελάτες να λαμβάνουν το περισσότερο από αυτό που επιθυμούν αλλά όχι το μέγιστο. Με τη φιλοσοφία του CRM να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, η επιχείρηση να μαθαίνει από τις σχέσεις αυτές να σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά των πελατών, προκύπτει η

δυνατότητα προσδιορισμού των αναγκών τους, οπότε είναι και πιο εφικτή η πλήρης ικανοποίησή τους.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Marketing Philip Kotler, «οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι πολύ αποδοτικές στην απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των πελατών τους». Οι επιχειρήσεις αυτές βελτιώνουν την αξία της πελατειακής τους βάσης ακολουθώντας τις ακόλουθες τακτικές:

- Προσφέρουν μια ιδιαίτερη εμπειρία στον πελάτη
- Αυξάνουν τη διάρκεια της σχέσης τους με τους πελάτες
- Μετατρέπουν τους μη κερδοφόρους πελάτες σε κερδοφόρους ή εναλλακτικά τους εγκαταλείπουν
- Αναπτύσσουν τους πελάτες τους, μέσω cross-selling και upselling
- Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών ζωτικής σημασίας.

Όλες οι παραπάνω τακτικές αντιπροσωπεύουν τη φιλοσοφία του CRM, το οποίο επιδιώκει την αύξηση της κερδοφορίας μέσα από την αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών.

4.5 Διαφορές του CRM και του MARKETING

Το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα τμήμα της φιλοσοφίας του marketing. Η σημαντικότερη διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό marketing (mass marketing), που εστιάζεται σε τμήματα της αγοράς, είναι ότι το CRM «ασχολείται» με συγκεκριμένους πελάτες. Η εστίαση του CRM γίνεται με έναν προσωπικό τρόπο και λογική, σύμφωνα με την οποία οι διαδικασίες σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Αυτόνομα, η συνέπεια είναι σημαντικές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Sarmanioti και Stefanou (2003): «το CRM προχωράει ένα βήμα πάνω από το marketing σχέσεων, γιατί το αντικείμενό του είναι, πέρα από την ανάπτυξη του μεριδίου των πελατών (customer share development) να αυξήσει με

την πάροδο του χρόνου τους επωφελείς για την επιχείρηση πελάτες από τη στιγμή που επικεντρώνεται στους «επικερδείς» (economically valuable) πελάτες και ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τους οικονομικά μη επικερδείς (economically invaluable)».

Το CRM αποτελεί «πελατοκεντρική» αντίληψη, ενώ το marketing «προϊόντοκεντρική» (Rust et al., 2004). Το CRM επιδιώκει, τη συνεχή επαφή με τον πελάτη και δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ το marketing την περιοδική επαφή. Όσον αφορά την παραγωγή, γνωρίζουμε ότι το marketing επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ το CRM επικεντρώνει στην αξία των πελατών. Και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στο CRM αποτελεί μέλημα όλου του προσωπικού της επιχείρησης ενώ στο marketing το ζητούμενο της ποιότητας αποτελεί μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής (Galbreath and Rogers, 1999).

Σύμφωνα με τον κ. Παξιμάδη (2001), το Customer Relationship Marketing είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, το CRM διαφέρει από το συμβατικό *marketing των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion)* όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος (mass production) στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί

και το βασικό λόγο που το marketing σχέσεων ¹⁵ κερδίζει έδαφος (Westcott, 2006).

Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού marketing δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο με αυτόν που έχει το marketing αλλά, με τις έξι διαστάσεις που αναλύονται πιο κάτω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του marketing. Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το marketing. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι (Κοσμάτος, 2004):

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές (επιχείρηση και πελάτες).
- Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών -όχι μόνο απλοί αγοραστές αλλά και αυτοί που τελικά θα ορίσουν την αξία που επιθυμούν. Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δε δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.
- Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη.
- Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
- Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
- Προσπαθεί να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών

¹⁵ Αναφορές από διάφορους επαγγελματίες αναφέρουν ότι το CRM αποτελεί τη βασική «πλατφόρμα» για τη λειτουργική υλοποίηση του marketing σχέσεων

της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς, αλλά και των κύριων μετόχων της.

Οι διαστάσεις αυτές έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το marketing σχέσεων η επιχείρηση εστιάζεται σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα σχέσεων, στην αναθεώρηση των τεσσάρων P του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας (Κοσμάτος, 2004).

Το CRM τόσο δεν συνιστά σε καμία περίπτωση αντικαταστάτη του marketing (Anderson and Kerr, 2002), όπως αυτό εφαρμοζόταν ως τώρα. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing, με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτίωσης της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της.

Επιπλέον, το CRM εφαρμόζεται πολύ πιο δύσκολα, μιας και χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης για τη σωστή λειτουργία του CRM χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το Marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους εμφανίζεται στο γεγονός ότι το Marketing επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα, όπως αύξηση των πωλήσεων, και συχνά μένει εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα. Αντιθέτως το CRM στοχεύει και στην μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην επιβίωσή της, καθώς τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστι-

κά πλεονεκτήματα, να τα αναζωογονήσει και έτσι να προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Επιπροσθέτως, μια διαφορά οικονομικής φύσεως αυτή τη φορά, είναι ότι οι δαπάνες του τμήματος Marketing είναι συνήθως πολύ υψηλές για την εταιρεία ¹⁶(Λυσάνδρου, 2007). Επιπλέον τις δαπάνες αυτές η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να τις πληρώνει συνεχώς. Σε αντίθεση με τα έξοδα για το CRM τα οποία είναι πολύ πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά και εγκατάσταση CRM και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Το κόστος για το CRM είναι μεγάλο είναι όμως ένα ποσό που η επιχείρηση πληρώνει μια φορά και το χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον αν αυτό συγκριθεί με τα οφέλη τα οποία θα προσφερθούν στην επιχείρηση, τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι την συμφέρει η εγκατάσταση.

Στον Πίνακα 4.1 αναφέρονται περιληπτικά οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στο Μάρκετινγκ και το CRM.

Πίνακας 4.1: Οι κυριότερες διαφορές Μάρκετινγκ-CRM

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Μεγιστοποίηση παραγωγής-Ελαχιστοποίηση κόστους	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως Συντονισμό ανταλλαγών	Ως Δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

¹⁶ Λυσάνδρου Ν. ,(2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ.

4.6 Η μετάβαση από το CRM στο e-CRM

Το Διαδίκτυο αποτέλεσε μια πολύ καλή ευκαιρία για την ανάπτυξη και εδραίωση των σχέσεων πελατών και εταιριών. Οι μηχανές αναζήτησης βοήθησαν πολύ τους πελάτες να βρίσκουν on line τους κατάλληλους προσηθευτές και να επικοινωνούν με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο προσφέρονταν στους πρώτους πιο άμεσοι τρόποι να παραγγείλουν και να παραλάβουν προϊόντα και υπηρεσίες (Μάντικας, 2004).

Πριν από την ανάπτυξη του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί και να πραγματοποιηθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τόσο μεγάλη που επικράτησε ο όρος e-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το Διαδίκτυο.

Το e-CRM ή eCRM αναφέρεται στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή πιο απλά στο CRM το οποίο βασίζεται στο Διαδίκτυο (Dyche, 2004). Παρότι το όνομά του προκύπτει από τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι. Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, έστω κι αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις επιχειρήσεις τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου μάρκετινγκ για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σ' αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και «1 προς 1» αλληλεπίδραση.

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνα εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Στη νέα οικονομία, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν για αλληλεπίδραση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί. Για να σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας: Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο και φάξ. Όπως γίνεται κατανοητό, το e-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Παράλληλα, το e-CRM αφορά στην προώθηση σε επίπεδο "1 προς 1" - έντονα εξατομικευμένων σε πληροφορία προϊόντων, σε αντίθεση με το CRM το οποίο αφορά στην προώθηση πάλι σε επίπεδο «1 προς 1» - μαζικά παραγόμενων προϊόντων (Κόπανος, 2000).

Επιπρόσθετα το E-CRM, δεδομένου ότι αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM, περιλαμβάνει και την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών στο Διαδίκτυο όπως (Επιτήδειος 2005):

- **Συλλογή πληροφοριών πελατών (Customer information building).** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (operational CRM).
- **Διατήρηση πελατών (Customer retention).** Δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).
- **Στόχευση πελατών (Targeted customer acquisition).** Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).

- **Μετατροπή επισκεπτών σε αγοραστές (Visitor conversion).** Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης Χ αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
- **Ανάλυση πελατών (Customer analysis).** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
- **Συνεργατικό Μάρκετινγκ (Cooperative Marketing).** Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).
- **Viral Marketing.** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- **Ανάλυση εκστρατειών (Campaign Analysis).** Παρακολουθεί σε ποιες απ' τις προσφορές που στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ.

Το e-CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σχέσεων ή προμηθευτών. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για Business to Consumer CRM και Business to Business CRM. ¹⁷ Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επίδραση της τεχνολογίας είναι τέτοια που οι δύο έννοιες CRM και e-CRM έγιναν σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια.

¹⁷ Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (2005), "Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Empirical Research", *International Journal of Services Operations Management*, Vol. 1, No. 4 pp. 358 - 371.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

5.1 Τα συστατικά του CRM

Το CRM σύμφωνα με τις Anderson και Kerr (2002) αποτελείται από τέσσερα «συστατικά»:

1. *Ο «κόσμος» των πελατών, δηλαδή οι τρέχουσες απόψεις, τα προβλήματα, οι ενδιαρμοί, οι υποψίες και γενικότερα κάθε αντίληψη και δράση αυτών.*
Είναι αυτοί οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλάσσεται η επιχείρηση και με τους οποίους θέλει να συνεχίσει να συναλλάσσεται, αφού πιστεύει ότι είναι τα κατ' εξοχήν πρόσωπα που θα συνεισφέρουν στα κέρδη της εταιρίας. Συνεπώς είναι σημαντικό για την επιχείρηση να ανακαλύψει τους τρόπους με τους οποίους θα τους ενθαρρύνει να χρησιμοποιούν τα δικά της αγαθά και να προσδιορίσει εκείνους τους μηχανισμούς που κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Με την κατανόηση των υπαρχόντων αναγκών κάνει ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, σημείο κρίσιμης σημασίας για ένα ιδιαίτερα σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον.
2. *Ο αριθμός καθώς και η συχνότητα των διεπαφών (interfaces) που η εταιρία προσφέρει στους πελάτες της.* Αφορά τα κανάλια (τηλέφωνο, fax, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.α) με τα οποία ο πελάτης επικοινωνεί με την εταιρία, ποια από αυτά σε καθημερινή βάση και με ποια από αυτά λιγότερο περιοδικά. Τι υλικό μεταφέρεται διαμέσου αυτών, εάν οι απαιτήσεις ικανοποιούνται σωστά και εάν προσφέρουν μια εξυπηρέτηση δίχως περιορισμούς στον πελάτη.
3. *Η εσωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία,* δηλαδή τι δεδομένα έχουν αποκτηθεί για τους πελάτες της επιχείρησης, σε τι ανάλυση προβαίνει με αυτά και πως τα αξιοποιεί ώστε να αυξήσει τα εταιρικά της κέρδη.

4. *Η εξωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία*, δηλαδή τι συμβαίνει στην αγορά, τι στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, θέματα σχετιζόμενα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρίας καθώς και αναφορές του τύπου έντυπου και ηλεκτρονικού. Με τη διαχείριση του εν λόγω πληροφοριακού φορτίου υπάρχει η δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις και αναγκαίες αντιδράσεις ώστε να διατηρηθεί ή και να διευρυνθεί η πελατειακή βάση της επιχείρησης.

5.2 Στόχος του συστήματος διαχείρισης πελατών (CRM)

Ως απώτερος στόχος ενός συστήματος CRM ορίζεται η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον κάθε πελάτη καθώς και η αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών και επομένως η κερδοφορία της επιχείρησης. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού η χάραξη της στρατηγικής CRM απαιτεί :

- την απόκτηση του σωστού πελάτη
- την ανάπτυξη της κατάλληλης πρότασης-αξίας(value proposition) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον πελάτη
- την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών προκειμένου το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη
- την παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση να εστιάσουν στο “χτίσιμο” σχέσεων με τους πελάτες
- την ανάλυση των ανταγωνιστών και των στρατηγικών που ακολουθούν προκειμένου να κερδίσουν υψηλής αξίας πελάτες και αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται από αυτή την ανάλυση.

5.3 Αρχιτεκτονική του CRM

Η δομή ενός συστήματος CRM μπορεί να συνοψιστεί σε τρία βασικά επίπεδα τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν ως μια ενιαία οντότητα :

1. Το λειτουργικό ή επιχειρησιακό CRM (operational CRM - oCRM)
2. Το αναλυτικό CRM (analytical CRM - aCRM)
3. Το συνεργατικό CRM (collaborative CRM - cCRM)

5.3.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Τα παραδοσιακά συστήματα CRM, τα οποία αυτοματοποιούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή με τον πελάτη, αποτελούν το λειτουργικό CRM και περιλαμβάνουν υποσυστήματα front office όπως:

- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (διαχείριση δυνητικών πελατών)
- Αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών (συστήματα τηλεφωνικών κέντρων-call centers, on-line βοήθεια κλπ)
- Αυτοματοποίηση ενεργειών marketing (αυτόματη επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου- email, αυτόματες προωθητικές ενέργειες κλπ.)

Για παράδειγμα μια διαδικασία που ανήκει στο operational CRM είναι η αυτόματη αποστολή e-mails σε μια ομάδα πελατών που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια για τη προώθηση ενός νέου προϊόντος. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής, υποστηρίζονται και από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός Κέντρου Κλήσεων. Αυτό αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

5.3.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το αναλυτικό CRM βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών και παρέχουν την ευφυΐα (customer intelligence) που είναι αναγκαία για την ορθολογική υλοποίηση των στρατηγικών του CRM. Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως παρασκηνακό CRM που παρέχει όλα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά, και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της έχοντας σαν κύριο σκοπό την ικανοποίηση τους.

- Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, καθώς και πληροφορίες για την κερδοφορία του πελάτη, από την βάση δεδομένων όλης της επιχείρησης (data warehouse) και από άλλες μικρότερες πηγές δεδομένων, οι οποίες εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης (*data marts*).¹⁸ Τα *data marts* αποτελούν υποσύνολο του *data warehouse*. Αποτελούν μια εναλλακτική λύση, η οποία χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες που είχαν σαν βασικό στόχο την επίτευξη μικρότερου κόστους. Αναφέρονται σε μικρές βάσεις ειδικά σχεδιασμένες για μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ή για ένα τμήμα.

Τα *data warehouses* αποθηκεύουν πληροφορίες για τους πελάτες και τα προϊόντα με στόχο την οργάνωση και αξιοποίηση των στοιχείων από το *marketing* και τις πωλήσεις. Η δυνατότητα συλλογής τεράστιου όγκου δεδομένων πελατών που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δυσχεραίνει την επεξεργασία των δεδομένων

¹⁸ Οι κύριοι τύποι *Data Marts* είναι δύο. (α) **Dependent Data Mart** όπου στην περίπτωση αυτή έχουμε την δυνατότητα να αντιγράψουμε υποομάδες λειτουργικών δεδομένων από το *Data Warehouse* σε μικρότερες βάσεις δεδομένων, καθεμιά από τις οποίες αναφέρεται σε συγκεκριμένη περιοχή. Στην περίπτωση αυτή τα *Data Marts* αποτελούν προέκταση του *Data Warehouse*. (β) **Stand - Alone Data Marts** όπου κάθε εταιρεία μπορεί να διαθέτει ένα ή περισσότερα ανεξάρτητα *Data Marts* χωρίς να διαθέτει *Data Warehouse*.

αυτών για την εξαγωγή πολύτιμων πληροφοριών. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που έχουν καταγραφεί στις αποθήκες δεδομένων (data warehouses) υλοποιείται με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων όπως είναι τα συστήματα OLAP (*Online Analytical Processing*) και μια νέα τεχνολογία που ονομάζεται εξόρυξη δεδομένων (*data mining*), η οποία αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

- Επιτρέπει την ανάλυση και πρόβλεψη της αξίας και συμπεριφοράς του πελάτη καθώς και την εκτίμηση της ζήτησης με μεγάλη ακρίβεια.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να προσεγγίσει τους πελάτες της με σχετικές πληροφορίες και προσφορές που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.

Η δεξιότητα της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος είναι το αναλυτικό CRM, που είναι αυτό που δίνει στο επιχειρησιακό CRM την απόλυτη "ευφυΐα" μέσω της δυνατότητας σύνδεσής του με τις διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως είναι η βάση με τα στοιχεία επαφών των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων, ή και άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές.

Τα αποτελέσματα από το αναλυτικό CRM μπορούν να καταπλήξουν. Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για βελτίωση με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας.

Για την καλύτερη κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στο Λειτουργικό CRM και το Αναλυτικό CRM παρατίθεται κάτωθι ο Πίνακας 5.1.

Πίνακας 5.1: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM

Λειτουργικό CRM	Αναλυτικό CRM
Διαχείριση επαφών & λογαριασμών	Ανάλυση κερδοφορίας πελατών
Διαχείριση ηγεσίας	Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντος
Telemarketing (Μάρκετινγκ εξ αποστάσεως)	Αναγνώριση ευκαιριών up-selling και cross-selling
Teleselling (Πωλήσεις εξ αποστάσεως)	Επιλογή του καλύτερου καναλιού για κάθε ομάδα πελατών
E-selling (Ηλεκτρονικές πωλήσεις)	Αναγνώριση τάσεων στον κύκλο Πωλήσεων
Διαχείριση εκστρατειών Μάρκετινγκ	Ανάπτυξη στρατηγικών πελατειακής τμηματοποίησης
Επιτόπιες πωλήσεις	Ανάλυση επιπέδων εξυπηρέτησης βασισμένων σε επικοινωνιακά κανάλια
Μήνυμα επιτόπιας εξυπηρέτησης	Ανάλυση αναλογιών μετατροπής
Διαχείριση συμβολαίων	Αναγνώριση προβλημάτων διαρροής Πελατών
E-Marketing (Ηλεκτρονικό MKT)	Ανάπτυξη προφίλ πελατών
Φροντίδα πελατών κ' help desk	Ανάλυση παραγωγικότητας αντιπροσωπευτικών πωλήσεων και αντιπροσωπευτικής εξυπηρέτησης πελατών

Πηγή: Laudon K., Laudon J., 2006, Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, p. 398.

5.3.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το συνεργατικό CRM βοηθά στην συνεργασία με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα συστήματα και τις μεθόδους που επιτρέπουν στους πελάτες, το προσωπικό και τους συνεργάτες να έχουν πρόσβαση στην επιχείρηση και τα προϊόντα της αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή πρόσβαση της επιχείρησης προς τους πελάτες, το προσωπικό και τους συνεργάτες της και τέλος επικοινωνία μεταξύ όλων.

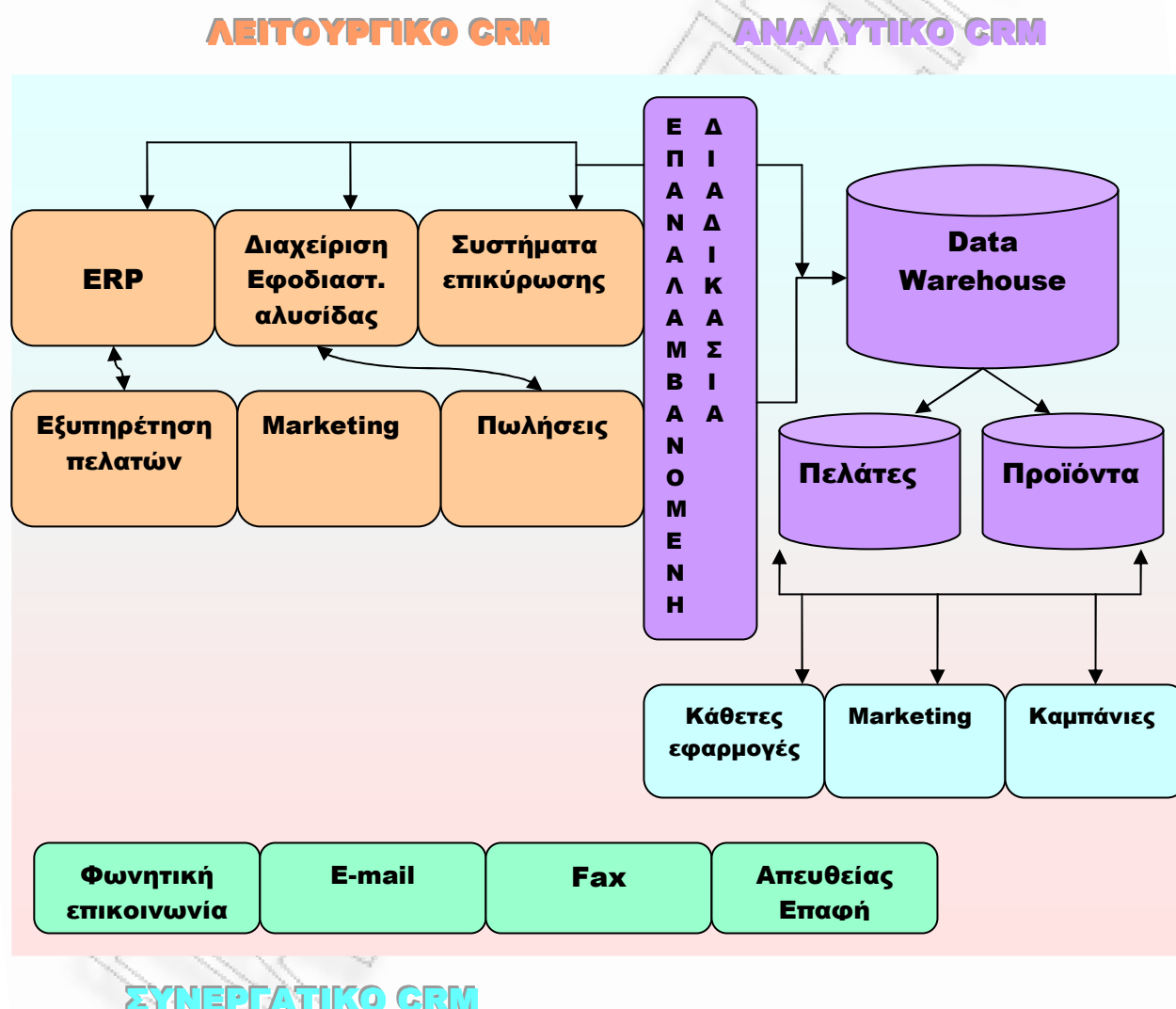
Τέτοια συστήματα πρόσβασης μπορεί να είναι μέσω φωνής όπως τηλέφωνο και IVR (Interactive Voice Response), διαδικτυακής σύσκεψης (web-conferencing), ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), φάξ και απευθείας επαφής. Παράλληλα, το συνεργατικό CRM:

- Επιτρέπει την εύκολη συνεργασία με τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- Επιτρέπει τη μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ολοκλήρωση μέσω όλης της αλυσίδας προσφοράς (Supply Chain) και του δικτύου της επιχείρησης.

Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες είναι ένα από τα παραδείγματα προσαρμογών και τυποποιήσεων που μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση του CRM. Οι υπηρεσίες δεν παρέχονται με την ίδια μορφή σε όλους τους πελάτες αλλά, μέσω της γνώσης που έχει, η επιχείρηση προσαρμόζει τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών σε ένα βαθμό που να είναι επιθυμητός από κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών.

Ακόμα μία δυνατότητα του συνεργατικού CRM είναι η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη. Αν τα δεδομένα είναι ολοκληρωμένα, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να γνωρίζει σφαιρικά τον κάθε πελάτη διαμορφώνοντας έτσι μια προσωπική διαδικασία επικοινωνίας και επειδή πλέον είναι τυποποιημένη δεν κοστίζει πολύ αλλά, έχει σημαντική επίδραση στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Διάγραμμα 5.1 : Το περιβάλλον του συστήματος CRM



5.4 Μοντελοποίηση δεδομένων και Data Mining

Η αξιοποίηση του πλούτου πληροφορίας που παράγεται από τη διαρκή αλληλεπίδραση επιχείρησης -πελάτη (the 'closed loop' principle) αποτελεί ένα από

τα πιο κρίσιμα και απαιτητικά στάδια της διαδικασίας 'κατανόησής' του ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσει και σημαντικό παράγοντα επιτυχίας CRM υλοποιήσεων. Οι προκλήσεις που παρουσιάζονται στη φάση αυτή πηγάζουν τόσο από το μεγάλο όγκο δεδομένων όσο και από τις πολύπλοκες δομές που περιγράφουν το αναλυτικό ιστορικό χρήσης υπηρεσιών - αλληλεπίδρασης¹⁹.

Το data mining ή αλλιώς η τεχνική «εξόρυξης δεδομένων» είναι μία διεργασία που χρησιμοποιεί μία ποικιλία από τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και μοντελοποίησης προκειμένου να ανακαλύψει στα δεδομένα πρότυπα και σχέσεις, που χρησιμοποιούνται για να κατανοηθούν και να προβλεφθούν οι επιθυμίες των πελατών. Χρησιμοποιείται ως εργαλείο στα πλαίσια του αναλυτικού CRM και βοηθά ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι πελάτες στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί, να προσφερθούν τα κατάλληλα επιπρόσθετα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αναγνωριστούν οι καλοί πελάτες που υπάρχει πιθανότητα να αποχωρήσουν. Όλα αυτά συνεπάγονται αυξημένα έσοδα εξαιτίας της βελτιωμένης ικανότητας να απαντά η επιχείρηση με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και μειωμένα έξοδα λόγω του κατάλληλου επιμερισμού των πόρων. Οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούν το data-mining είναι όπως προαναφέρθηκε οι αναλυτικές CRM εφαρμογές²⁰.

5.4.1 Δυνατότητες του Data Mining

Η διαδικασία του data mining στηρίζεται στην περιγραφή των δεδομένων. Για παράδειγμα μπορούμε να περιγράψουμε τα στατιστικά χαρακτηριστικά των δεδομένων και να επιθεωρήσουμε οπτικά τα δεδομένα χρησιμοποιώντας διαγράμματα και γραφήματα. Όμως η περιγραφή των δεδομένων από μόνη της δεν μπορεί να παρέχει ένα σχέδιο ενεργειών. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα μοντέλο

¹⁹ Γ. Κρασαδάκης, Head of Analytics στην datamine άρθρο «Επαναπροσδιορίζοντας το CRM», εφημερίδα 'Κέρδος' 20/03/2006.

²⁰ Grant Norris, James R. Hurley, Keneth M. Hartley, John R. Dunleavy, John D. Balls, E-Business and ERP, 2000.

πρόβλεψης βάσει σχεδίων καθοριζόμενων από γνωστά αποτελέσματα και τότε να ελεγχθεί αυτό το μοντέλο σε δεδομένα δείγματος.

Το data mining μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προβλήματα ταξινόμησης και παλινδρόμησης. Στα προβλήματα ταξινόμησης γίνεται πρόβλεψη σε ποια κατηγορία περιλαμβάνεται κάτι, όπως για παράδειγμα κατά πόσο ένα άτομο απολαμβάνει χαμηλό πιστωτικό κίνδυνο ή ποιες προσφορές είναι πιθανότερο ένα άτομο να δεχτεί. Στα προβλήματα παλινδρόμησης, προβλέπεται ένας αριθμός, όπως η πιθανότητα ένα άτομο να απαντήσει σε μία προσφορά.

Είναι προφανές ότι μία αποτελεσματική CRM προσέγγιση προϋποθέτει συντονισμένη και συνεχή προσπάθεια, με κατάλληλο συνδυασμό εξειδικευμένων τεχνολογιών όπως το data mining, επιχειρηματικής γνώσης, εμπειρίας και στρατηγικής.

5.5 Επιχειρησιακός σχεδιασμός και παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM

Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την υλοποιήσουν αποτελούν το πρώτο βήμα ενός έργου CRM. Από την ακολουθούμενη στρατηγική θα πρέπει να προκύψει ένα όραμα CRM το οποίο θα είναι κοινό σε όλους στην επιχείρηση.

Για την υλοποίηση ενός έργου CRM δεν αρκεί απλώς η εγκατάσταση ενός λογισμικού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι εταιρείες που προμηθεύουν λύσεις CRM αλλά και οι σύμβουλοι που ασχολούνται με θέματα CRM προτείνουν μια λύση συνολικά για την επιχείρηση, όμως τελικά συνεργάζονται μόνο με το τμήμα IT για την υλοποίηση. Στις περιπτώσεις αυτές, το CRM που προκύπτει είναι σε μεγάλο βαθμό «ασυμβίβαστο» με την επιχείρηση και τους στόχους της. Βασικό λόγο συνιστά το γεγονός ότι δημιουργείται με γνώμονα μόνο την τεχνολογία και όχι την αλλαγή, τη βελτίωση και την προσαρμογή σε επιχειρηματικό επίπεδο. Για

το λόγο αυτό, παρατηρείται ένα αρκετά υψηλό ποσοστό αποτυχημένων υλοποιήσεων CRM σε παγκόσμιο επίπεδο, της τάξης του 70%.²¹

Στην πλειονότητα των CRM που υλοποιήθηκαν και χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένα, το κοινό σημείο ήταν ότι η εφαρμογή τους ξεκίνησε σταδιακά από ένα μόνο τμήμα, κυρίως τις πωλήσεις, οπότε έγιναν ευκολα κατανοητά τα οφέλη. Εάν το CRM αρχίσει να εφαρμόζεται σε ένα μόνο τμήμα, καθίσταται ευκολότερη η δημιουργία του προϋπολογισμού και της απόδοσης της επένδυσης για το σύστημα που θα δημιουργηθεί για όλη την επιχείρηση.²² Με τον τρόπο αυτό διαφαίνεται ότι το CRM μπορεί να δώσει τις προϋποθέσεις για την εκπλήρωση των στόχων αλλά και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε στη συνέχεια και τα υπόλοιπα τμήματα ενσωματώνονται σταδιακά στο σύστημα και πλέον το CRM εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση.

Για να γίνει εφικτή η δημιουργία συστήματος μέτρησης της επίδοσης του CRM, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σύνολο μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας. Αυτό το σύστημα μέτρησης θα υπολογιστεί αρχικά με την εφαρμογή του CRM στο επιλεγμένο επιχειρησιακό τμήμα και αργότερα και στην υπόλοιπη επιχείρηση όταν θα εφαρμοστεί και εκεί το CRM.

Η Dyché Jill (2004) συνοψίζει τους παράγοντες επιτυχίας του CRM που παρουσιάζονται στον κάτωθι Πίνακα 5.2.

²¹ Wilson, H., Daniel El., McDonald M. (2002), Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems, Journal of Marketing Management, Volume 18, Numbers 1-2, February 2002, pp. 193-219(27), Westburn Publishers Ltd.

²² Dyché, Jill (2004), The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley pp. 3-18.

Πίνακας 5.2 : Παράγοντες επιτυχίας του CRM

Περιγραφή της Κατάστασης			Παράγοντας
<i>Ιδανική</i>	<i>Επιθυμητή</i>	<i>Ανεπιθύμητη</i>	
Η διοίκηση έχει αποκτήσει σωστή γνώση για το CRM και έχει κατανοήσει πως τα οφέλη αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Το τμήμα υποστήριξης πελατών έχει επιστρέψει από ένα workshop και έμαθε ότι μέσω του CRM επήλθε αύξηση των πωλήσεων λόγω βελτίωσης στις υπηρεσίες προς τους πελάτες	Ο product manager είδε ένα demo ενός λογισμικού και επέστρεψε στο γραφείο λέγοντας μόνο για τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του	Αρχικό Ερέθισμα
Το σύνολο της διοίκησης συμφωνεί ότι το CRM είναι αναγκαιότητα ανταγωνισμού	Η επιχείρηση συνολικά έχει κατανοήσει τα μεσοπρόθεσμα ποιοτικά και ποσοτικά όφελια από την εφαρμογή του CRM	Το IT αποφασίζει να υλοποιήσει ένα CRM επειδή ο προμηθευτής μείωσε το κόστος	Υποστηρικτής Έργου
Αύξηση της πίστης των πελατών, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς, αύξηση των εσόδων και μια ολοκληρωμένη και βελτιωμένη έξωτερικά αντίληψη	Να προσφέρει στην επιχείρηση το μέγιστο βαθμό της γνώσης για τον πελάτη και να βελτιώσει τις συναλλαγές	Να αυτοματοποιήσει υπάρχουσες διαδικασίες και ειδικότερα αν δεν είναι υψηλού κόστους ή απλά να προσθέσει το CRM στο IT χαρτοφυλάκιο	Προσδιορισμός Στόχων
Η λύση CRM θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχ/σης	Το CRM ως εργαλείο θα εξυπηρετεί τις διεργασίες αλλά θα προσφέρει γνώση για τον πελάτη με την ολοκλήρωση των δεδομένων	Επιλογή του λογισμικού και του προμηθευτή χωρίς επισταμένη έρευνα	Επιλογή Λύσης
Το CRM θα πρέπει να ολοκληρωθεί με την υπάρχουσα τεχν/κή υποδομή συμπεριλ/νων του ERP και των συστημάτων DATA WAREHOUSE	Το CRM να συνδέεται με το εταιρικό δίκτυο και την επιχειρηματική πληροφορία	Το CRM να ολοκληρώνει την τεχνολογική υποδομή και όχι να είναι απομονωμένο	Περιβάλλον Λειτουργίας
Μέτρηση της αποδοτικότητας του πελάτη, της μείωσης των παραπόνων, της αύξησης των πωλήσεων σε συγκεκριμένα σημεία	Βελτίωση της αντίληψης για την υπάρχουσα πελατειακή βάση, γιατί καμπάνιες, τις επιτευχθείσες πωλήσεις και την ποιότητα των προϊόντων	Εγκατάσταση του CRM σε περισσότερες θέσεις από αυτές που απαιτούνται	Μετρήσεις

5.5.1 Customer Relationship Leadership (CRL): Η συνιστώσα της επιτυχίας του συστήματος CRM

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός CRM συστήματος απαιτείται να γίνουν αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, το ανθρώπινο στοιχείο, την τεχνολογία, το στυλ της διοίκησης κλπ. Προκειμένου λοιπόν οι εργαζόμενοι να δεχθούν ομαλά τις αλλαγές αυτές και το CRM να υλοποιηθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, έχει προκύψει η ανάγκη ύπαρξης στις επιχειρήσεις του «ηγέτη πελατών» (customer leader) και εφαρμογής του μοντέλου ηγεσίας στις σχέσεις με τους πελάτες (customer relationship leadership)²³.

Υπάρχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του μοντέλου CRL (βλ. Διάγραμμα 5.2) που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του CRM, τα οποία είναι τα εξής:

1. Τεχνολογία

Ο ηγέτης των σχέσεων πελατών πρέπει να τονίζει το σημαντικό ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας σε μια επιχείρηση. Από την πλευρά του πελάτη, η χρήση της τεχνολογίας συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση και συνεπώς τη μεγαλύτερη ικανοποίησή του. Από την πλευρά της επιχείρησης, η τεχνολογία προσφέρει τη δυνατότητα αναγνώρισης των πιο κερδοφόρων πελατών και εστίασης του κατάλληλου εργαζόμενου στην εξυπηρέτηση του κατάλληλου πελάτη.

2. Οργανωσιακό περιβάλλον (Organizational environment)

Όσον αφορά στο οργανωσιακό περιβάλλον, έργο του ηγέτη είναι να δημιουργήσει και να διαδώσει ένα κοινό όραμα μέσα στην επιχείρηση και να ενδυναμώσει τους εργαζομένους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Χρειάζεται να δώσει στους εργαζομένους, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, την ελευθερία για δράση προκειμένου αυτοί να «χτίζουν» σχέσεις ζωής με τον πελάτη και να είναι

²³ Zeng, Y., Wen, H., Yen, D., (2003), "Customer relationship management in business-to-business (B2B) e-commerce", Information Management & Computer Security, vol. 11, number 1, p.42.

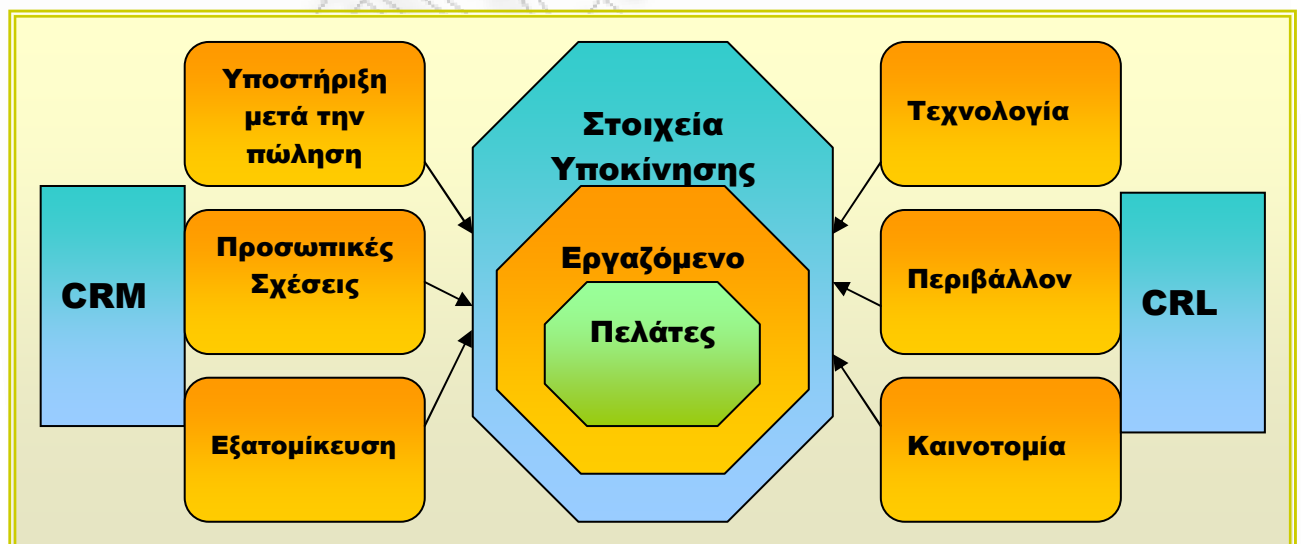
υπεύθυνοι για κάθε αποτέλεσμα.

3. Καινοτομία (Innovation)

Η ανάπτυξη καινοτομιών δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές της και να δημιουργεί ισχυρά εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο²⁴. Ο ηγέτης των σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης, δημιουργεί ομάδες ατόμων οι οποίες εργάζονται συλλογικά, παρέχοντας τους τη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης γνώμης. Άλλωστε οι καλύτερες ιδέες είναι αυτές των εργαζομένων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας καινοτομίας.

Πολύ σημαντικό ρόλο στο μοντέλο CRL παίζει η έννοια της υποκίνησης (motivation). Έστω και αν στους εργαζόμενους έχει προσφερθεί η καλύτερη τεχνολογία, το καλύτερο δυνατό περιβάλλον για δράση και η ύπαρξη καινοτομίας, δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά αν δεν έχουν και την αναγκαία υποκίνηση από πλευράς ηγέτη. “Οι ηγέτες πρέπει να μετατρέπουν τις προσωπικές τους αξίες σε δράση”²⁵ και όχι να είναι απλοί παρατηρητές της διαδικασίας υλοποίησης του μοντέλου CRL.

Διάγραμμα 5.2 : Ολοκλήρωση του CRM και του CRL



²⁴ Gubman, E.L., 1998, “The talent solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results”, Mc Graw-Hill, New York, p. 169.

²⁵ Badaracco, J.L., 1998, “The discipline of building character”, HarvardBusiness Review, p. 116.

5.6 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής με τη βοήθεια της CRM Scorecard (Πίνακας Αξιολόγησης CRM)

Ο πίνακας αξιολόγησης του CRM αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής μιας CRM στρατηγικής. Μεταφράζει τη στρατηγική CRM μιας επιχείρησης σε όρους κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και μετρήσεων της επίδοσης του CRM. Μετρά την επίδοση της στρατηγικής του CRM βάσει τεσσάρων αξόνων εκτέλεσης αυτής της στρατηγικής²⁶:

1. **Χρηματοοικονομική πλευρά:** μετρά κατά πόσο οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της στρατηγικής CRM επιτυγχάνονται για κάθε τμήμα πελατών.
2. **Η πλευρά των πελατών:** μετρά κατά πόσο με τη στρατηγική CRM που υλοποιείται, επιτυγχάνεται η συμπεριφορά που επιθυμείται για κάθε τμήμα πελατών.
3. **Η πλευρά των λειτουργιών:** μετρά κατά πόσο οι βασικές διαδικασίες που μετατρέπουν τις δυνατότητες μιας επιχείρησης σε αξία για κάθε τμήμα πελατών διευκολύνονται με τη στρατηγική CRM.
4. **Η πλευρά ανθρώπινου δυναμικού και της πληροφοριακής τεχνολογίας:** μετρά κατά πόσο υπάρχουν οι τεχνικές γνώσεις που υποστηρίζουν την απόδοση των παραπάνω λειτουργιών για κάθε τμήμα πελατών.

5.6.1 Πλεονεκτήματα από τη χρήση του πίνακα αξιολόγησης του CRM

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χρήση του πίνακα αξιολόγησης του CRM είναι τα εξής:

- Μεγαλύτερη σύμπνοια μεταξύ των ηγετών που καθορίζουν τη στρατηγική CRM.
- Αποτελεσματική επικοινωνία και κατανόηση της στρατηγικής του CRM σε όλη την επιχείρηση.

²⁶ Brewton, J., (2000), The CRM Scorecard+ Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success. www.ecrmguide.com

- Δημιουργία πολυδιάστατης άποψης της απόδοσης του CRM.
- Ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τους βασικούς παράγοντες-“οδηγούς” της επιτυχίας του CRM.
- Αποτελεσματική διαχείριση της επιτυχίας του CRM μέσα από την παροχή ακριβούς επαναπληροφόρησης πάνω σε θέματα στρατηγικής απόδοσης του CRM.
- Αύξηση των δυνατοτήτων πρόβλεψης της απόδοσης του CRM.

Παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης CRM παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.3.

Διάγραμμα 5.3 : Πίνακας αξιολόγησης CRM



5.6.2 Βήματα ανάπτυξης του πίνακα αξιολόγησης του CRM

Για την ανάπτυξη του πίνακα αξιολόγησης και την αποτελεσματική εφαρμογή του στη μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής του CRM, απαιτούνται τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός της στρατηγικής του CRM

Αρχικά τίθενται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί του CRM και διευκρινίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

2. Επιλογή στρατηγικών μετρήσεων του CRM

Αφού έχει ολοκληρωθεί η χάραξη της στρατηγικής του CRM, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των μετρήσεων της απόδοσης κάθε παράγοντα επιτυχίας. Ο αριθμός των μετρήσεων που θα εφαρμοστούν δεν είναι συγκεκριμένος και εξαρτάται από τους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Οι μετρήσεις απεικονίζουν την απόδοση των παραγόντων επιτυχίας για κάθε κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη. Το τελικό βήμα στη φάση αυτή είναι η επιλογή των στόχων απόδοσης για κάθε στρατηγική μέτρηση του CRM.

3. Σύνδεση των παραπάνω μετρήσεων με τα μέτρα απόδοσης κάθε τμήματος, ομάδας και μεμονωμένων εργαζομένων

Με την ολοκλήρωση αυτού του βήματος, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής που λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις στην επιχείρηση, των εργαζομένων και της στρατηγικής απόδοσης του CRM.

4. Σύνδεση της μέτρησης της απόδοσης του CRM με την κουλτούρα της επιχείρησης

Για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της χρήσης του πίνακα αξιολόγησης του CRM χρειάζεται αυτός να αποτελέσει μέρος ολόκληρης της κουλτούρας της επιχείρησης. Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι εστιασμένη στη στρατηγική του CRM (CRM Strategy-focused) απαιτείται άμεση σύνδεση των μετρήσεων του πίνακα

αξιολόγησης του CRM με τα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Αυτά περιλαμβάνουν: την επιλογή και πρόκληση ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, την αναγνώριση της απόδοσης και την ανταμοιβή, την επικοινωνία και τέλος τη συνεχή βελτίωση.

5.6 Σημαντικά προβλήματα και παράγοντες αποτυχίας του CRM

Σε πολλές περιπτώσεις έργα CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις οικονομικές και οργανωτικές προσδοκίες μίας επιχείρησης, οδηγώντας πολλές από αυτές στο συμπέρασμα ότι υπήρξε λάθος επιλογή συστήματος ή/ και προμηθευτή. Ο ενστερνιασμός της εταιρικής κουλτούρας από το σύνολο των στελεχών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία μίας επιχείρησης και περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν την συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση την συνολική αντίδραση της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα. Αυτό που στην ουσία αποτελεί το πραγματικό πρόβλημα είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολο της, δηλαδή όλα τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα στα πλαίσια μίας επιχείρησης προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα εταιρικά της στελέχη.

Πολλές εταιρίες πιστεύουν ότι τα CRM προγράμματα λογισμικού καθορίζουν και τη στρατηγική τους, κάτι που έχει διαψευστεί επανειλημμένα. Η στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία τη στρατηγική.²⁷

Η υλοποίηση ενός προγράμματος CRM χωρίς να έχουν γίνει πρώτα οι απαιτούμενες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον που θα υποστηρίξουν τη

²⁷ Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.

στρατηγική CRM, όπως περιγραφή καθηκόντων, καθορισμός δεικτών αξιολόγησης απόδοσης, κίνητρα, εκπαίδευση είναι αδύνατη.

Υπάρχουν συνηθισμένα λάθη που κάνουν και εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της υλοποίησης και λειτουργίας μιας CRM εφαρμογής, τα σημαντικότερα από τα οποία περιγράφονται παρακάτω:

1. Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM

Η σημασία του CRM για την επιχείρηση δεν μπορεί να προσδιοριστεί εάν προηγουμένως δεν υπάρχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική. Οι επιχειρήσεις συχνά υποτιμούν τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα του CRM. Η λανθασμένη αντίληψη ότι «το CRM είναι απλά μια λύση software που όταν εγκατασταθεί θα λύσει όλα τα προβλήματα» αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό εμπόδιο για πολλές εταιρίες. Γεγονός είναι ότι το CRM αναφέρεται στην καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και στη δημιουργία αποδοτικών πελατοκεντρικών διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζονται από το κατάλληλο λογισμικό. Η παραπάνω διαπίστωση ωστόσο οδηγεί ορισμένα στελέχη στην προσδοκία ότι η εγκατάσταση μιας καλής -και ενίοτε ακριβής- λύσης θα αποτελέσει την απάντηση σε όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά, με αποτέλεσμα η ανεπιτυχής κατάληξη του έργου να αντιμετωπίζεται με έκπληξη, όταν θα έπρεπε να θεωρείται δεδομένη βάσει των συνθηκών. Το αποτέλεσμα είναι να χάνονται πολύτιμοι πόροι (χρονικοί, χρηματοοικονομικοί, κ. α.) και βέβαια δεν είναι απόλυτα σαφές ότι το CRM θα υλοποιηθεί με το σωστό τρόπο.²⁸

2. Λανθασμένη επιλογή συστήματος και τεχνολογίας

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος είναι πολύ σημαντική. Αν γίνει λάθος ή παράλειψη σε ένα από τα τρία βήματα της διαδικασίας επιλογής τότε η επιτυχία του CRM κινδυνεύει. Πιο συγκεκριμένα αν κατά την καταγραφή των

²⁸ Μάντικας, Αλέξανδρος Γενικός Δ/ντης Alpha Metrics (2006), «Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις», Customer Care, Τεύχος 42, σελ. 24-27.

επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν σχέση με τον πελάτη κάποιες διαδικασίες παραλειφθούν τότε το σύστημα θα έχει πρόβλημα. Αν μάλιστα αυτές είναι σπουδαιές τότε το σύστημα ίσως αποτύχει. Επίσης αν ο προμηθευτής, τον οποίο έχει επιλέξει η εταιρεία, δεν έχει την αναγκαία εμπειρία ή καλή γνώση της αγοράς, τότε το -πιθανότερο είναι να μην μπορεί να προμηθεύσει την επιχείρηση με το κατάλληλο σύστημα CRM.

Επιπλέον σε περίπτωση που τα επιχειρηματικά ή τεχνολογικά κριτήρια είναι ελλιπή ή εσφαλμένα πάλι το CRM, αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση θα έχει προβλήματα. Οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως το CRM, συχνά όμως δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Συνήθως λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση των σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, η επιχείρηση πέφτει στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγει είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλα για να υποστηρίξουν το CRM όπως η ίδια το έχει σχεδιάσει. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που το λογισμικό που επιλέχθηκε δεν είχε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του CRM για την επιχείρηση, και αυτό συνέβη επειδή δεν έγινε σωστή διερεύνηση των δυνατοτήτων του. Στον αντίποδα, μπορεί το λογισμικό να είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει στο μέγιστο βαθμό τις λειτουργίες του CRM αλλά, ο προμηθευτής που είναι υπεύθυνος για την παροχή των αντίστοιχων συμβουλευτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση του να μην έχει την πείρα να εκτελέσει σωστά όσα πρέπει να κάνει. Αν ο προμηθευτής δεν μπορεί να μεταφράσει σωστά τις λειτουργίες της επιχείρησης στα διάφορα υποσυστήματα του λογισμικού, αυτό που θα προκύψει δε θα βοηθήσει την επιχείρηση όσο καλά και αν έχει σχεδιάσει το CRM.

3. Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού

Πολλές επιχειρήσεις στον σχεδιασμό τους για το CRM δε λαμβάνουν υπόψη τους το γεγονός ότι το CRM πρέπει να εξαπλωθεί στην επιχείρηση και να επιφέρει κάποιες, σημαντικές ή όχι αλλαγές. Αυτό, μαζί με το χρόνο και τις προσπάθειες που

απαιτούνται από τα στελέχη της επιχείρησης, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις τέτοιες που τελικά να εμποδίσουν την επιτυχία του CRM. Ο άνθρωπος από τη φύση του φοβάται τις μεγάλες αλλαγές και συχνά αντιστέκεται σε αυτές. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται το CRM σαν μια ακόμα δογματική πολιτική της επιχείρησης που δουλεύουν, και όχι σαν ένα εργαλείο που μπορεί να διευκολύνει τη δουλειά τους, δυσκολεύονται ή αρνούνται να το χρησιμοποιήσουν. Για την αποφυγή αυτού του σκοπού, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται από την αρχή σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης και της εφαρμογής του CRM.

4. Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης

Ακόμα όμως και αν οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν το σύστημα δεν θα τα καταφέρουν αν δεν έχουν πρώτα λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και αυτός είναι ένας ακόμη λόγος αποτυχίας. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού πωλήσεων και Marketing, στις περισσότερες επιχειρήσεις, δεν έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να μπορεί να χρησιμοποιήσει το CRM. Αλλά και το κόστος της εκπαίδευσης είναι αποτρεπτικό, εταιρείες οι οποίες έχουν αυτοματοποιήσει τις λειτουργίες πωλήσεων και MKT είπαν ότι για κάθε 1\$ που ξόδευαν για τους Η/Υ ξόδευαν και 3\$ με 15\$ για εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια του project.²⁹

5. Λανθασμένα δεδομένα

Τα λανθασμένα στοιχεία, οι διπλοεγγραφές και οι απαρχαιωμένες πληροφορίες αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αδυναμία εκκαθάρισης των δεδομένων και επικαιροποίησης όλων των στοιχείων που βρίσκονται στο σύστημα δεν επιτρέπει τη δημιουργία μιας αποθήκης δεδομένων (data store), που θα περιλαμβάνει όλη την εκμεταλλεύσιμη πληροφορία της επιχείρησης που συγκεντρώνεται από τις συναλλαγές της με τους πελάτες. Αυτό συνεπάγεται συχνά λάθη σε κάθε επαφή με τον πελάτη, υψηλό

²⁹ Goldenberg, J., (2002), CRM Automation, Prentice Hall Edition.

κόστος επικοινωνίας και αύξηση των παραπόνων, τα οποία όλα μαζί οδηγούν σε σημαντική μείωση της εμπιστοσύνης με την οποία περιβάλλουν οι χρήστες το καινούργιο σύστημα. Η απαξίωση του συστήματος επέρχεται γρήγορα και με μαθηματική ακρίβεια.

6. Ιδιωτικότητα

Πολλές φορές τα ονόματα και οι διευθύνσεις πελατών γίνονται αντικείμενα αγοραπωλησίας. Για το λόγο αυτό πολλά κράτη και οργανισμοί έχουν θεσπίσει νόμους που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Φυσικά οι νόμοι αυτοί στέκονται εμπόδιο στο CRM, επειδή ακριβώς δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα δεδομένα που χρειάζεται. Η επιχείρηση μπορεί να βρει τρόπους να καθυσχύσει τους πελάτες της και να τους διαβεβαιώσει ότι δεν κινδυνεύουν όταν συνεργάζονται μαζί της, κάτι που χρειάζεται χρόνο και προσπάθεια.

7. Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM

Η χρήση του CRM στις επιχειρήσεις ξεκινά με τη την ολοκλήρωση της εφαρμογής του. Οι εμπλεκόμενοι στη λήψη των αποφάσεων για το CRM έχουν κατανοήσει θέματα όπως αυτά μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων του CRM αλλά, πολλές φορές, δεν γνωρίζουν πως επδρά το σύστημα συνολικά σε άλλους παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, η δημιουργία αξίας στους πελάτες κ. α. Έτσι, η αποδοτικότητα του CRM μετράται μόνο με την επίδραση που έχει σε παραμέτρους όπως η αύξηση των πωλήσεων ή των κερδών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν εκτιμάται πλήρως η αποτελεσματικότητα του CRM και προκύπτει η ανάγκη θέσπισης συστημάτων μέτρησης που θα λαμβάνουν υπόψη τους τις αντίστοιχες παραμέτρους και από τις δύο πλευρές, της επιχείρησης και των πελατών της. Στην περίπτωση που δεν έχουν οριστεί συστήματα μέτρησης της απόδοσης του CRM, τότε η επιχείρηση δε θα μπορεί να ελέγχει αν αυτό παραμένει επιτυχές με την πάροδο του χρόνου.³⁰

³⁰ Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives, Springer's edition.

8. Μεγάλοι κύκλοι υλοποίησης

Κάθε εταιρία που αποφασίζει να επενδύσει σε ένα πακέτο CRM με σκοπό να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει να ξέρει πόσο γρήγορα θα μπορέσει να εγκαταστήσει και να αξιοποιήσει το καινούριο σύστημα. Συχνά οι εταιρίες βρίσκονται μπλεγμένες σε υλοποιήσεις οι οποίες απαιτούν πολλούς μήνες μέχρι να γίνει η τελική παράδοση, είτε γιατί προσπαθούν να λύσουν πολλά θέματα, είτε γιατί δεν τίθενται ξεκάθαροι στόχοι. Είναι φυσικό στο μεγάλο διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της έναρξης και της λήξης του έργου τα δεδομένα της αγοράς να έχουν αλλάξει, οι ανάγκες της εταιρίας να έχουν διαφοροποιηθεί και γενικά να έχουν προκύψει διάφοροι παράγοντες που ήταν αδύνατο να προβλεφθούν μέσα σε τόσο μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά και οι χρήστες δεν μπορούν να απολαύσουν τα προβλεπόμενα οφέλη.

Στον Πίνακα 5.3 παρουσιάζονται συνοπτικά τα προβλήματα και οι παράγοντες αποτυχίας ενός πληροφοριακού συστήματος CRM που αναφέρθηκαν παραπάνω

Πίνακας 5.3: Προβλήματα & παράγοντες αποτυχίας του συστήματος CRM

Προβλήματα και παράγοντες αποτυχίας	
Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM	Λανθασμένα δεδομένα
Λανθασμένη επιλογή συστήματος και Τεχνολογίας	Ιδιωτικότητα
Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού	Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM
Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης	Μεγάλοι κύκλοι υλοποίησης

5.7 Το CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις

Η εφαρμογή του CRM από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις είναι σχετικά περιορισμένη και παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια μελλοντικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στις μεγαλύτερες βάσει κύκλου εργασιών επιχειρήσεις στην Ελλάδα και δημοσιεύθηκε στο Business Process Management Journal το 2003, περίπου το 50% των επιχειρήσεων δεν έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία, ενώ παράλληλα, από τεχνολογικής άποψης, το στάδιο ανάπτυξης του CRM των οργανισμών που την εφαρμόζουν είναι ακόμα αρκετά πρώιμο.

Ειδικότερα, με βάση αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 2003³¹ σε δείγμα 170 μεγάλων επιχειρήσεων το 41,5% των επιχειρήσεων διαθέτει κάποιο σύστημα καταγραφής δεδομένων σχετικών με την ικανοποίηση των πελατών, όπως ερωτηματολόγια, e-mail, έρευνες καταναλωτών, τηλεφωνικό κέντρο. Επίσης το 61,7% εφαρμόζει κάποιο σύστημα καταγραφής παραπόνων των πελατών. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με την ικανοποίηση ή τα παράπονα των πελατών μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καλύπτει, ωστόσο, ένα πολύ μικρό τμήμα των απαιτήσεων σε πληροφόρηση που προϋποθέτει η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα, η το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει ένα ξεχωριστό εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα CRM είναι 10,3%, ενώ η μέση διάρκεια χρήσης του συστήματος CRM είναι 14,5 μήνες, γεγονός που αποκαλύπτει πόσο πρόσφατη είναι η είσοδος αυτών των πληροφοριακών συστημάτων στην ελληνική αγορά.

³¹ Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), "CRM and customercentric knowledge management: an empirical research", Business Process Management Journal, Vol.9, No 5,pp 617-634.

Όσον αφορά την άποψη των στελεχών για την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων χαρακτηρίζει σημαντική ή πολύ σημαντική την τόνωση της εμπιστοσύνης των πελατών για την επιχείρηση (98,8%), τη διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (96,2%) και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (93,1%).

Στελέχη της αγοράς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των συστημάτων CRM εκτιμούν ότι οι εξελίξεις της αγοράς CRM προβλέπονται ευνοϊκές, καθώς η στρατηγική εστίασης στον πελάτη κερδίζει ολοένα έδαφος. Αρκετές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών συνειδητοποιούν τη σπουδαιότητα της πελατοκεντρικής προσέγγισης και είναι πρόθυμες να επενδύσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση, η σύγκλιση των αγορών, η δραστηριοποίηση πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα μας που εφαρμόζουν στρατηγική CRM δημιουργούν νέα δεδομένα στην αγορά και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι επομένως επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις παραπάνω εξελίξεις υιοθετώντας πελατοκεντρική στρατηγική, ώστε να επιτύχουν διατήρηση των σημαντικών πελατών τους και τόνωση της κερδοφορίας τους.

5.8 Case Studies: Η εφαρμογή συστημάτων CRM οδηγεί στην επιτυχία τις εταιρείες ECDL HELLAS ΑΕ και ΠΡΑΞΙΤΕΛΗΣ ΑΕ

Παράδειγμα 1^ο : ECDL HELLAS Α.Ε.

Προφίλ Επιχείρησης



Η εταιρία ECDL Hellas A.E. ανήκει στον όμιλο εταιριών Interfranchise ο οποίος δραστηριοποιείται στο χώρο της Πιστοποίησης Γνώσεων και Δεξιοτήτων, της Εκπαίδευσης και της Πρότυπης Παιδικής Ψυχαγωγίας, στην Ελληνική και Βαλκανική αγορά. Στον όμιλο, εκτός από την ECDL Ελλάς, ανήκουν

επίσης η εταιρία Παιδες εν Δράσει και η εταιρία Εκπαίδευση Μέλλοντος. Ο Όμιλος Interfranchise, ένας ταχύτατα ανερχόμενος επιχειρηματικός όμιλος παροχής υπηρεσιών, απασχολεί περισσότερους από 100 εργαζομένους, και συνεχίζει να επενδύει δυναμικά σε νέους τομείς δραστηριοτήτων. Η ECDL Hellas A.E. είναι η πρώτη από τις τρεις εταιρίες του ομίλου στην οποία ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση του Microsoft CRM από τη SiEBEN.

Επιχειρηματικές απαιτήσεις

Η εταιρία διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό πελατών, κάποιοι από τους οποίους είναι πελάτες και άλλων εταιριών του Ομίλου. Στόχος της ήταν η καλύτερη παρακολούθηση της συνεργασίας με τους πελάτες της και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών που ακολουθούνται για την πιστοποίηση νέων πελατών. Επιπλέον, σημαντικό για την εταιρία είναι να μπορεί να διαχειρίζεται τις υπάρχουσες συμβάσεις που έχει συνάψει με τα Εξεταστικά Κέντρα και ταυτόχρονα, να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες υποστήριξης υψηλού επιπέδου.

Η ECDL Hellas AE έχει ξεχωριστά Τμήματα που παρακολουθούν τις δραστηριότητες των πελατών και διασφαλίζουν τη σωστή συνεργασία με την εταιρία, ελέγχουν τις υπογεγραμμένες συμβάσεις και παρέχουν συνεχή τεχνική υποστήριξη 7 ημέρες την εβδομάδα. Επιθυμούσε λοιπόν να επιτύχει καλύτερη οργάνωση και αυτοματοποίηση όλων των παραπάνω διαδικασιών. Επιπλέον η Διοίκηση της εταιρίας έδινε σημαντική βαρύτητα στο θέμα των Αναφορών (Reporting). Συγκεκριμένα, ήταν αναγκαίο, τόσο σε επίπεδο Ομίλου, όσο και για κάθε εταιρία ξεχωριστά να λαμβάνουν καθημερινά αναλυτικά και εύχρηστα reports για την πορεία των εργασιών τους.

Για την αντιμετώπιση όλων των παραπάνω επιλέχτηκε το Microsoft CRM της εταιρείας SiEBEN, έτσι ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της ECDL Hellas AE και του υπόλοιπου Ομίλου.

Λύση

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν και τα δύο module του Microsoft CRM. Επιπλέον, έχουν γίνει ειδικές παραμετροποιήσεις προκειμένου να καλυφθούν όλες οι ανάγκες της εταιρίας. Συγκεκριμένα, το Sales Module επιτρέπει στο Τμήμα Ανάπτυξης Δικτύου να προσεγγίζει με επιτυχία νέους πελάτες και να παρακολουθεί τις σχέσεις της εταιρίας με τους υπάρχοντες. Παράλληλα, το κύκλωμα συμβάσεων του Microsoft CRM βοηθά το Τμήμα Ελέγχου της εταιρείας να παρακολουθεί με ευκολία και αποτελεσματικότητα τη διαδικασία σύναψης νέων συμβάσεων και τις πιστοποιήσεις Εξεταστικών Κέντρων που πραγματοποιεί η εταιρία με τη βοήθεια του δικτύου Ελεγκτών που διαθέτει σε όλη την Ελλάδα. Επίσης αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες ανανέωσης και μεταβίβασης των Συμβάσεων. Παράλληλα, το Customer Service module χρησιμοποιείται καθημερινά από τους εργαζομένους του Τμήματος Εξυπηρέτησης Συνεργατών, ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στα ζητήματα που απασχολούν τους πελάτες, να βάζουν σε σειρά αναμονής διάφορα θέματα προς επίλυση και να τα διανέμουν στους αρμόδιους χρήστες. Επίσης, έχουν στη διάθεσή τους εργαλείο Knowledge Base που τους επιτρέπει να επιλύουν αποτελεσματικότερα κάθε περιστατικό που αντιμετωπίζουν.

Η SiEBEN συνέδεσε το Microsoft CRM με το εμπορολογιστικό σύστημα της εταιρίας (ΚΕΦΑΛΑΙΟ), προκειμένου να εισαχθούν οικονομικά στοιχεία και στοιχεία αγορασθέντων προϊόντων στις καρτέλες των πελατών. Επίσης μεταφέρθηκαν παρελθοντικές πληροφορίες (Data Migration) από το παλαιότερο CRM εργαλείο (ACT) που χρησιμοποιούσαν κάποιοι χρήστες, ενώ έγινε διασύνδεση και με κάποια custom προγράμματα (Extranet & MIS) που χρησιμοποιεί η ECDL Hellas για την επικοινωνία με το δίκτυο των πελατών και την οργάνωση των Εξετάσεων. Μέσα από τη διασύνδεση των προγραμμάτων αυτών με το Microsoft CRM «χτίστηκε» η πλήρης καρτέλα πελάτη που διαβάζεται πλέον από μία και μόνη πηγή, το Microsoft CRM. Τέλος η εφαρμογή έχει ενοποιηθεί με το Outlook προκειμένου όλοι οι χρήστες να έχουν πρόσβαση στις επαφές που είναι καταχωρημένες στο CRM, ώστε να μπορούν να τους στείλουν

email, να περνάνε ραντεβού που αφορούν πελάτες CRM στο Outlook Calendar, ή tasks που αφορούν πελάτες CRM στο Outlook Tasks.

Οφέλη

Τα οφέλη που έχει αποκομίσει η εταιρία από την εγκατάσταση του Microsoft CRM είναι σημαντικά. Το Τμήμα Ελέγχων έχει οργανωθεί πλήρως αυξάνοντας την απόδοση των υπαλλήλων του Τμήματος καθώς όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τη δουλειά τους είναι συγκεντρωμένες σε ένα σημείο. Επίσης, τα workflows που έχουν αναπτυχθεί τους βοηθούν να παρακολουθούν ακριβώς τα στάδια στα οποία βρίσκεται κάθε υπόθεση και τις εργασίες που πρέπει να γίνουν. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών καταγράφει και ομαδοποιεί όλα τα αιτήματα των πελατών, επιτυγχάνοντας έτσι την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση τους. Το Τμήμα Ανάπτυξης Δικτύου οργάνωσε τον τρόπο προσέγγισης νέων πελατών, ενώ καταγράφει δεδομένα και απόψεις των πελατών, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τα μελλοντικά βήματα της ECDL στην περαιτέρω ανάπτυξη του Δικτύου της. Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα πλήρους αξιολόγησης κάθε Τμήματος της ECDL Hellas και εξαγωγής στατιστικών στοιχείων που επιτρέπουν στη Διοίκηση να βγάζει συμπεράσματα για την πορεία της εταιρίας. Αντίστοιχα, σε επίπεδο Ομίλου πια, ολόκληρη η ECDL Hellas μπορεί να αξιολογηθεί σαν μέλος του συνόλου στο οποίο ανήκει.

Παράδειγμα 2^ο : ΠΡΑΞΙΤΕΛΗΣ Α.Ε.

Προφίλ Επιχείρησης

Η εταιρία ΠΡΑΞΙΤΕΛΗΣ Α.Ε. εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και εξάγει υψηλής ποιότητας ρούχα στην Ευρώπη στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Ιδρύθηκε το 1973 και από τότε ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία. Στην επιχείρηση εργάζονται σε μόνιμη βάση περίπου 25 άτομα (τμήμα πωλήσεων, λογιστηρίου, αποθήκης, σχεδίασης, παραγωγής, κλπ).

Η μακρά πείρα στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας και την ένδυση υποστηρίζεται από άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό και από εξελιγμένα συστήματα υπολογιστών καθώς επίσης και από ομάδες εξειδικευμένων στελεχών σε συγκεκριμένους τομείς με αποτέλεσμα η Πραξιτέλης να καθίσταται μια από τις καλύτερες Ευρωπαϊκές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις.

Επιχειρηματική Ανάγκη

Η επιχείρηση τα τελευταία χρόνια αντιλήφθηκε ότι με το διαρκώς ανταγωνιστικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει, χρειαζόνταν περισσότερη και πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση για τους πελάτες της, σε συνδυασμό πάντοτε με ευέλικτες εμπορικές πολιτικές που θα μπορούν να στηρίζονται σε μοντέλα ανάλυσης και κατηγοριοποίησης της αγοράς.

Η διοίκηση της επιχείρησης συνειδητοποίησε ότι τα μόνα στοιχεία που είχε διαθέσιμα για τους πελάτες της, ήταν αυτά των συναλλαγών και δεν υπήρχαν καθόλου ποιοτικά στοιχεία για τον τρόπο που ο καθένας αγοράζει. Δεν υπήρχε πουθενά η πληροφόρηση για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από τον τρόπο που η επιχείρηση εξυπηρετούσε, δεν γνώριζε αν οι πελάτες αγόραζαν προϊόντα άλλων ανταγωνιστών και ποιων, δεν γνώριζε αν καλύπτονταν πλήρως οι ανάγκες τους και αν όχι γιατί συνέβαινε αυτό, δεν ήξερε τελικά τι άλλες ανάγκες είχαν οι πελάτες τους ώστε να προσπαθήσει να τις καλύψει. Τα συστήματα που χρησιμοποιούσαν, δεν παρείχαν τη δυνατότητα καταγραφής και παρακολούθησης όλων των παραπάνω και η επιχείρηση αναζητώντας λύση σε όλα αυτά αποφάσισε να υιοθετήσει την φιλοσοφία του CRM.

Λύση

Η επιχείρηση αποφάσισε να εγκαταστήσει ένα σύγχρονο εργαλείο CRM και συγκεκριμένα το Microsoft CRM με την εξειδικευμένη καθοδήγηση της AST ώστε να βοηθήσει κυρίως το τμήμα marketing αλλά και να καθορίσει με μεγάλη ακρίβεια την συμπεριφορά των πελατών της και να εφαρμόσει νέες στρατηγικές προωθητικών ενεργειών ώστε να εκμεταλλευτεί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του

προφίλ τους.

Η εφαρμογή που επιλέχθηκε αποτελείται από αρκετά κυκλώματα (υποσυστήματα) όπως για παράδειγμα κύκλωμα πελατών, διαχείρισης μηνυμάτων, ευκαιριών πώλησης, προσφορών, προγραμματισμού ενεργειών πώλησης και διαχείρισης προωθητικών ενεργειών (campaign management).

Οφέλη

Τα οφέλη για την επιχείρηση από την πρώτη στιγμή ήταν άμεσα και αποτελεσματικά. Οι εμπλεκόμενοι με το σύστημα χρήστες, καταχωρούν καθημερινά πλέον οποιαδήποτε πληροφορία αφορά τους πελάτες, στήνονται αυτοματοποιημένες διαδικασίες και στη συνέχεια το σύστημα καθοδηγεί τους χρήστες για το τι πρέπει να γίνει ανά πελάτη. Καταγράφεται η ιστορικότητα της επικοινωνίας με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, καταρτίζονται οργανωμένα ερωτηματολόγια έρευνας αγοράς, κατατάσσονται οι πελάτες ανάλογα με το προφίλ τους και ακολουθούνται εξειδικευμένες εμπορικές πολιτικές με βάση το προφίλ αυτό (Customer Profile Analysis). Οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ανά μέγεθος (μικροί - μεγάλοι), ανά γεωγραφική περιοχή, ανά κλάδο δραστηριοποίησης. Επίσης κατηγοριοποιούνται ανά ευαισθησία που μπορεί να αφορά τις τιμές (αντίδραση πελάτη στη μεταβολή της τιμής) ή ανά συχνότητα αγορών (επαναλαμβανόμενες ή μη).

Επειτα από τα παραπάνω, στελέχη της επιχείρησης ανέφεραν ότι η αύξηση των πωλήσεων που πέτυχαν μέσα σε λίγους μήνες είναι εντυπωσιακή (περίπου 35% σε σχέση με το προηγούμενο εξάμηνο) και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών είναι πλέον γεγονός. Πέρα από την αύξηση των πωλήσεων, κατάφεραν να μειώσουν προωθητικές δαπάνες που κατέληγαν σε άσκοπες ενέργειες και λάθος πελάτες, βελτίωσαν στον απόλυτο βαθμό το στοχευμένο marketing (συγκεκριμένη προσφορά συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένους πελάτες), βελτίωσαν ολοκληρωτικά τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τελικά δημιούργησαν ένα αρκετά πιστό πελατολόγιο που είναι δύσκολο να χαθεί και που κάθε μέρα αυξάνεται!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

6.1 Το σημερινό παγκοσμιοποιημένο τραπεζικό τοπίο

Οι ραγδαίες εξελίξεις, που λαμβάνουν χώρα στο παγκόσμιο προσκήνιο, έχουν συντελέσει στην αλλαγή του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι βασικοί παράγοντες, που προσδιορίζουν το σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, συνοψίζονται στην διεθνοποίηση των αγορών, στην ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και στην απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα από τον κρατικό παρεμβατισμό. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο τραπεζικός τομέας δεν θα μπορούσε να μείνει αλώβητος. Απότοκος των ανωτέρω ήταν η επέκταση των δραστηριοτήτων των τραπεζών σε νέες αγορές, η παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους και η ενίσχυση των τάσεων για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Καθοριστικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές διαδραμάτισε και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ταχύτητα διάδοσης της πληροφορίας μέσω του διαδικτύου. Η δυνατότητα των τραπεζών να αυξάνουν την παραγωγικότητα και την ταχύτητα ανταπόκρισής τους στις απαιτήσεις των πελατών δημιούργησε νέες συνθήκες στην αγορά, όπου ο μόνος τρόπος επιβίωσης στη νέα αυτή πραγματικότητα είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.

Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα των αγορών και η εισαγωγή στον τραπεζικό χώρο οργανισμών, που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες με τις τράπεζες, όξυναν ακόμη περισσότερο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Παράλληλα, το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αύξησε τις επιλογές των πελατών και διεύρυνε τον ορίζοντα των απαιτήσεών τους. Το κόστος απόκτησης κεφαλαίων αυξήθηκε, καθώς οι πελάτες άρχισαν να στρέφονται σε πιο πολύπλοκες μορφές επένδυσης υψηλότερης απόδοσης. Προκειμένου να

ανταποκριθούν οι τράπεζες στις νέες αυτές απαιτήσεις εισήγαγαν εξειδικευμένα προϊόντα προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Θέλοντας, επιπλέον, να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία μειώνοντας το κόστος τους και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους προέβησαν σε αλλαγές της φιλοσοφίας διοίκησής τους και των στρατηγικών τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε μια πιο πελατοκεντρική βάση και εισάγοντας νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα, παράλληλα με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού τους.

Επομένως, παρατηρείται μια νέα τάση στα τραπεζικά δεδομένα. Οι πελάτες, που παλαιότερα σπάνια άλλαζαν τράπεζα, σήμερα είναι σε θέση να γνωρίζουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει το σύνολο των τραπεζών και να επιλέγουν αυτή που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους.

6.2 Διαχείριση σχέσεων πελατών και ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα διανύει μια περίοδο σημαντικών ανακατατάξεων που συνδέονται άμεσα με την αναγκαιότητα προσαρμογής του στα δεδομένα του νέου περιβάλλοντος δράσης που ήδη έχει αρχίσει να διαμορφώνεται. Συγκεκριμένα, με την είσοδο της χώρας μας στην Ευρωζώνη και την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος. Ειδικά ο έντονος ανταγωνισμός που εκδηλώνεται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (retail banking) φέρνει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με μια σειρά στρατηγικών προκλήσεων στις οποίες οι τράπεζες οφείλουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.³²

Συγκεκριμένα οι τράπεζες θα πρέπει:

³² Κέντρος Δημ., 2002, Άρθρο «Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα».

- Λαμβανομένης υπόψη της στενότερης σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ τραπεζών και πελατών, να δημιουργούν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους.
- Να εξασφαλίζουν την όσο δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης και δυνητικής τους πελατείας.
- Να αναζητούν εναλλακτικές πηγές εσόδων με τη διαφοροποίηση και διεύρυνση των εργασιών τους (π.χ. στη στεγαστική και καταναλωτική πίστη, στα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα κ.α.).
- Να αναπτύσσουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών του πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φθάνουν μέχρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών καναλιών.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν στον τραπεζικό χώρο αλλαγές πρωτόγνωρες για τα ελληνικά δεδομένα, καθόσον ενισχύθηκε η τραπεζική αποδιαμεσολάβηση, δημιουργήθηκαν μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες ισχυροί τραπεζικοί όμιλοι και λήφθηκαν μέτρα για την εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος.

Στις συνθήκες αυτές καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς και της μείωσης του κόστους των τραπεζών αποτελεί η υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής φιλοσοφίας, η οποία αναγνωρίζει την εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με την πελατεία σαν βασικά προαπαιτούμενα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη και μετεξέλιξη. Η κατανόηση λοιπόν των αναγκών των πελατών, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους καθώς και η δημιουργία μιας μακράς σχέσης μαζί τους συνιστούν πλέον τα βασικά κριτήρια όχι μόνο της επιτυχίας αλλά και της επιβίωσης των τραπεζών.

Μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή κατάλληλων πελατοκεντρικών συστημάτων οι τράπεζες δημιουργούν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες και θέτουν τις προϋποθέσεις για μονιμότερες συνεργασίες και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε αυτούς. Ταυτόχρονα εξασφαλίζουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση των υφιστάμενων και δυνητικών πελατών. Παράλληλα, η εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, η ενσωμάτωση σε αυτήν νέων πληροφοριακών συστημάτων και η προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking), οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. Εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες που τους προσφέρει η χρήση του Διαδικτύου χαράσσουν την κατάλληλη στρατηγική για προσφορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο χώρο αυτό.

6.3 Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό σύστημα

Πρωταρχικό ρόλο στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα διαδραματίζει ο πελάτης, καθώς οι ίδιες οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η πρόοδος τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών και τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Οι τράπεζες έχουν αντιληφτεί τη σπουδαιότητα της δημιουργίας στενών σχέσεων με τον εκάστοτε πελάτη, μέσα από την υιοθέτηση και υλοποίηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης (CRM), καθώς και την επιτακτική ανάγκη της μεγιστοποίησης της αξίας των περισσότερο επικερδών πελατών (Customer Lifetime Value), οι οποίοι παρέχουν τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία των τραπεζών σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά.³³ Η μεγιστοποίηση της αξίας των επικερδών πελατών αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της ισχύος του “κανόνα του Pareto” που θέλει το 20% των πελατών να συνεισφέρει στο 80% των συνολικών εσόδων των τραπεζών.

³³ Ο όρος «Customer Lifetime Value» αναφέρεται στην παρούσα αξία όλων των μελλοντικών εσόδων που προκύπτουν από έναν πελάτη. Η θεωρία του CLV αντιμετωπίζει τους πελάτες ως έναν πόρο από τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να αντλήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία. Η εκτίμηση του Customer Lifetime Value αποτελεί μια μέθοδο τμηματοποίησης των πελατών και εντοπισμού πελατών ζωτικής σημασίας.

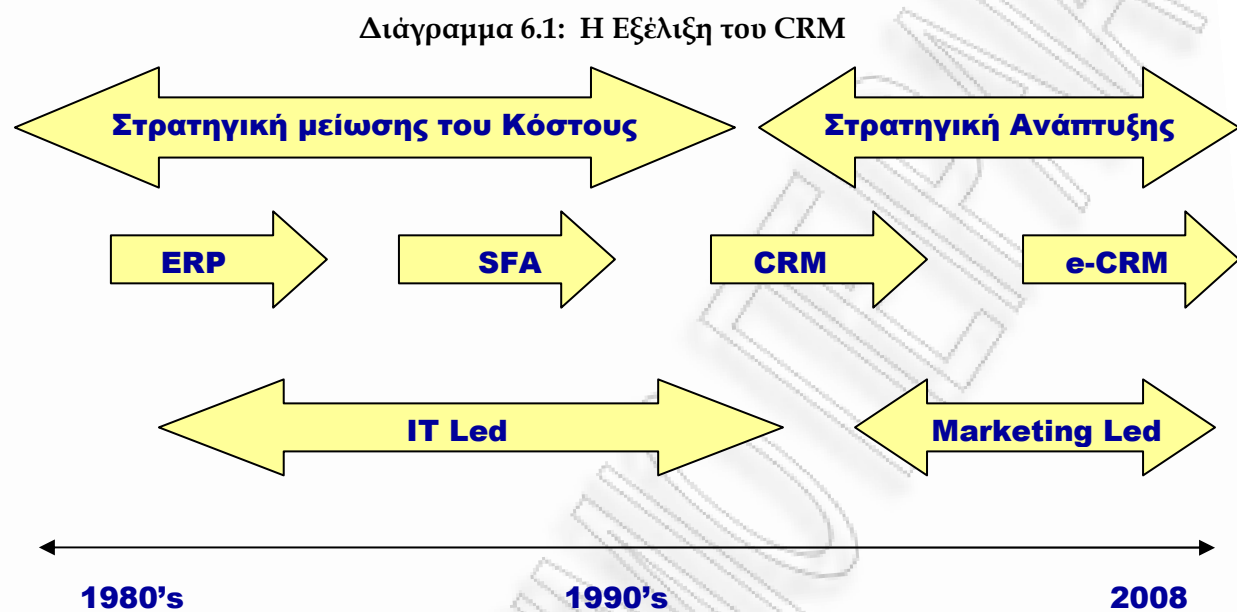
Εφαρμοζόμενες πρακτικές οι οποίες επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή ή στη διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων, αντικαθίστανται και στον τραπεζικό χώρο από μια πολιτική προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην εκ βάθρων μελέτη και ανάλυση των αναγκών του.

6.4 Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας και τα οφέλη των τραπεζών από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης σχέσεων πελατών

Όπως προαναφέρθηκε, οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως για να επιβιώσουν σε μια συνεχώς παγκοσμιούμενη και άκρως ανταγωνιστική αγορά, η στρατηγική «εστίασης στον πελάτη» καθίσταται επιτακτική ανάγκη. Επομένως, η προσπάθεια των τραπεζών που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη πλέον επικεντρώνεται στο να διασφαλιστεί ότι οι καλύτεροι πελάτες τους σαφώς διαφοροποιούνται και όπου καθίσταται εφικτό, τυγχάνουν και προσωπικής εξυπηρέτησης. Αποτέλεσμα αυτού λοιπόν αποτελεί η αύξηση του μεριδίου αγοράς των τραπεζών, του μεριδίου εργασιών τους με τον πελάτη καθώς και της συνολικής αξίας που παράγεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Σε αυτή τη βάση κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση μιας πιο ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης, αυτής της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Το CRM όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.1 που ακολουθεί, αποτελεί τη μετεξέλιξη των συστημάτων «Ενδοεπιχειρησιακής Οργάνωσης Πόρων (Enterprise Resource Planning- ERP) και «Αυτοματοποίησης των Πωλήσεων» (Sales Force Automation-SFA). 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 Μαρκετινγκ και στοχεύει στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος που εξυπηρετεί όλα τα «σημεία επαφής» (touch points) του οργανισμού με τον πελάτη.

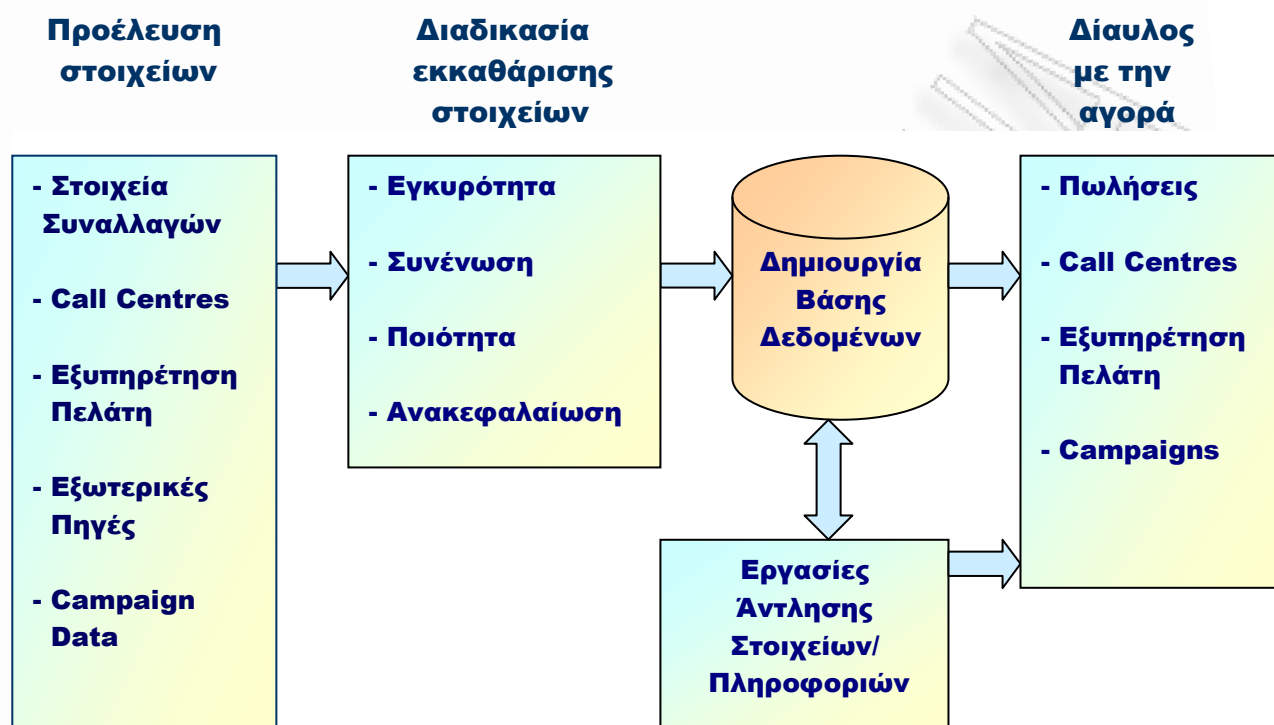
Σημειώνεται ότι για την τρέχουσα δεκαετία, η υιοθέτηση και ανάπτυξη εφαρμογών eCRM (CRM στο διαδίκτυο) από τις τράπεζες, προβλέπεται να αποτελέσει τη σημαντικότερη ίσως στρατηγική για την επίτευξη μιας επιτυχημένης πορείας.



Απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός CRM συστήματος είναι η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων (data warehouse) στην οποία είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία των πελατών. Είναι προφανές ότι για τις τράπεζες δεν είναι εύκολο να γνωρίζουν τα μοναδικά, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν κάθε πελάτη τους στην περίπτωση που τα στοιχεία αυτά τηρούνται σε πολλαπλά, διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Αντιθέτως, η συγκέντρωσή τους σε μια ενιαία βάση δεδομένων δίνει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των δυνητικών αναγκών και προτιμήσεων των πελατών, καθώς και της αξίας διάρκειας ζωής αυτών.

Παράλληλα η χρήση εργαλείων data mining επιτρέπει την πρόβλεψη κάθε παράγοντα που μπορεί να παρακινεί τον πελάτη να προβαίνει σε συγκεκριμένη συναλλαγή. Η ευρύτερη έννοια της βάσης δεδομένων συνοψίζεται στο Διάγραμμα 6.2 και μπορεί να περιγραφεί σε όρους διαδικασιών που είναι αναγκαίες για την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας με τον πελάτη και τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομικευσης (mass customization).

Διάγραμμα 6.2: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες



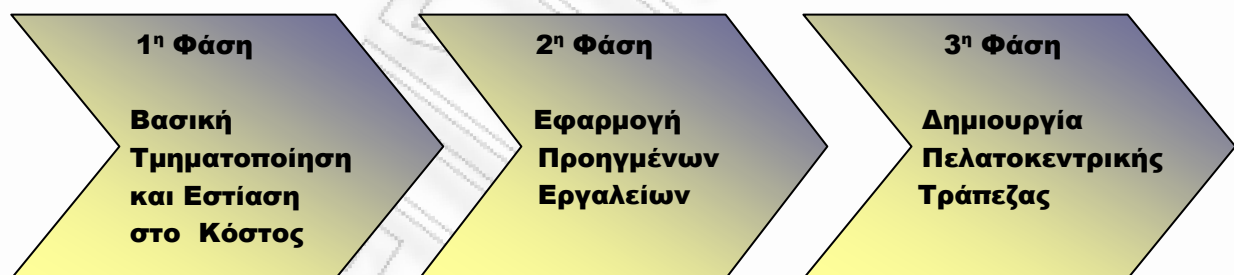
Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω διάγραμμα, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες προέρχονται από πολλές διαφορετικές πηγές (call centres, web sites κλπ.). Κατά τη διαδικασία της εκκαθάρισης τα συγκεκριμένα στοιχεία-αρχεία ελέγχονται και ενοποιούνται έτσι ώστε να αποφεύγονται οι διπλές καταχωρίσεις και να διασφαλίζεται η εγκυρότητά τους, όπως και η μοναδικότητα του πελάτη στο σύστημα. Επομένως, τα στοιχεία είναι συγκεντρωμένα σε μια ενιαία βάση πλέον και οργανωμένα γύρω από την οντότητα "πελάτης".

Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση αυτών των στοιχείων μέσα από μια διαδικασία που θα μετουσιώνει τα δεδομένα σε πληροφορία χρήσιμη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining) και άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα "σημεία επαφής" της τράπεζας με τους πελάτες. Στον τραπεζικό χώρο η εφαρμογή τέτοιων εργαλείων διερεύνησης και ανάλυσης δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε ορθολογικότερη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, καλύτερο profiling του πελάτη, πρόβλεψη της ενδεχόμενης διαρροής του πελάτη (churn management)

καθώς και της αξίας διάρκειας ζωής του (predictive life-cycle management) και τέλος εντοπισμό της απάτης (fraud detection).

Η επιβίωση των τραπεζών μακροχρόνια λοιπόν, λόγω των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ταχύτητα υιοθέτησης ενός νέου πελατοκεντρικού συστήματος, που θα προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο (e-CRM). Εστιάζοντας την προσοχή στη δημιουργία και τη διατήρηση των σχέσεων με τους καλύτερους πελάτες και με απώτερο στόχο τη βελτίωση των σχέσεων αυτών, πρέπει στην ουσία να επιδιώκονται λύσεις που θα αναμορφώνουν τις τράπεζες από μέσα προς τα έξω με απαραίτητη προϋπόθεση πάντα τη δέσμευση των διοικήσεων των τραπεζών για μια τέτοια αλλαγή. Στα πλαίσια της δημιουργίας ενός τέτοιου πελατοκεντρικού μοντέλου οι τράπεζες ακολουθούν τρεις διαδοχικές φάσεις³⁴, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6.1.

Σχήμα 6.1: Τα 3 στάδια εξέλιξης της πελατοκεντρικής Τράπεζας



Η 1^η φάση, όπου η παραδοσιακή τμηματοποίηση και η εστίαση στο κόστος αποτελούν τις βασικές παραμέτρους οι οποίες κατευθύνουν τις δραστηριότητες των τραπεζών, χαρακτηρίζεται από:

³⁴ Κέντρος Δημ., 2002, Άρθρο «Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα».

- Επιφανειακή γνώση για τον πελάτη.
- Βασική τμηματοποίηση της αποδοτικότητας.
- Ενιαία μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση των πελατών.
- Έλλειψη συντονισμού στη διαχείριση των καναλιών επαφής με τους πελάτες.
- Εστίαση στο κόστος και την αποτελεσματικότητα.

Στη διάρκεια της 2^{ης} φάσης οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν περισσότερο προηγμένες τεχνικές και εργαλεία διερεύνησης και ανάλυσης των δεδομένων.

Κύρια χαρακτηριστικά της 2^{ης} φάσης αποτελούν:

- Η δημιουργία βάσης δεδομένων και ανάλυση αυτών.
- Η μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης των πελατών.
- Η προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο Διαδίκτυο.
- Η παράδοση των στοιχείων και πληροφοριών στα «σημεία επαφής» της Τράπεζας με τον πελάτη.

Τέλος, στην 3^η φάση αναπτύσσεται το τραπεζικό πελατοκεντρικό μοντέλο, εφαρμόζεται δηλαδή η προσέγγισή του και χαρακτηρίζεται από:

- Εφαρμογή της τεχνικής του marketing ένα- προς- ένα (one-to-one marketing)³⁵ και της αμφίδρομης επικοινωνίας
- Πληρέστερη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη.
- Οργανωτικές δομές, συστήματα διαδικασιών και στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη
- Ενίσχυση της θέσης του πελάτη μέσα από επιλογή προϊόντων, προσωπική εξυπηρέτηση και υποστήριξη των αποφάσεών του.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη διαδικασία η οποία αναγνωρίζεται από πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς ως η καταλληλότερη λύση για τη δημιουργία και διατήρηση αποδοτικών σχέσεων με τους πελάτες, επιβάλλει

³⁵ Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του one-to-one marketing έχει αναλυθεί στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας (ενότητα 3.1.3 σελ.)

μια ριζική μετατροπή στον τρόπο λειτουργίας τους ώστε ο πελάτης να τοποθετηθεί στο κέντρο των δραστηριοτήτων τους. Επιπρόσθετα, εμπλέκει τον άνθρωπο με τη νέα τεχνολογία δεδομένου ότι η υιοθέτησή της, παρά την πολυπλοκότητα και το υψηλό κόστος, έχει αποδειχθεί απολύτως αναγκαία για την προσέγγιση και διατήρηση του σημερινού απαιτητικού πελάτη. Για το λόγο αυτό πολλές μεγάλες τράπεζες βρίσκονται στο στάδιο της δημιουργίας και εγκατάστασης πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, επενδύοντας σημαντικά κεφάλαιά τους κυρίως σε βάσεις δεδομένων (data warehouses) και διαδικασίες άντλησης πληροφοριών (data mining), όπως προαναφέρθηκε, ενώ παράλληλα έχουν δημιουργήσει μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών που τις βοηθούν να προωθούν τα προϊόντα τους στη σωστή ομάδα πελατών. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η διεθνούς φήμης εταιρεία οικονομικών μελετών και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Celent Communications το 2006, τα ποσοστά υλοποίησης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατών στον τραπεζικό κλάδο παρουσιάζονται στο ακόλουθο Διάγραμμα 6.3.

Διάγραμμα 6.3



Παρατηρούμε ότι και στις τρεις κατηγορίες τραπεζών το ποσοστό υλοποίησης τους συστήματος CRM κατά την τετραετία 2001-2005 αυξήθηκε σημαντικά. Στην

περίπτωση των μεγάλων τραπεζών, από το 2001 έως το 2005 το ποσοστό υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων διπλασιάστηκε, φτάνοντας σχεδόν στο 100%, κάτι το οποίο έχει περατωθεί σήμερα εν έτη 2008. Αντίστοιχα, στις μεσαίες αλλά και στις μικρότερες τράπεζες, μπορεί μεν η πλήρης εφαρμογή του έργου crm να μην έχει ολοκληρωθεί ακόμη, ωστόσο εάν λάβουμε υπόψιν τα μεγέθη τους καθώς επίσης και το κόστος που απαιτείται για την πλήρη υλοποίηση του συστήματος παρατηρούμε σημαντική αύξηση στα ποσοστά υλοποίησής του, καθώς για τις μεσαίες τράπεζες έχουν τριπλασιαστεί κατά την τετραετία 2001-2005, ενώ για τις μικρότερες τράπεζες έχουν πενταπλασιαστεί.

Από τα παραπάνω λοιπόν εξάγεται το συμπέρασμα ότι η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης με την ανάπτυξη εφαρμογών CRM όχι μόνο αναγνωρίζει τη στρατηγική θέση του πελάτη σε κάθε δραστηριότητα της τράπεζας, αλλά ταυτόχρονα βελτιώνει την ικανότητα προσδιορισμού του είδους των πελατών που επιθυμεί να προσελκύσει και να διατηρήσει. Επιπροσθέτως, μπορεί να παρέχει το είδος εκείνο της εξυπηρέτησης το οποίο θα ικανοποιεί τους επικερδείς πελάτες και θα εξασφαλίζει την πιστότητά τους.³⁶

6.5 Η εφαρμογή του συστήματος CRM στο διεθνούς φήμης χρηματοπιστωτικό όμιλο της DEUTSCHE BANK

6.5.1 Εισαγωγικά στοιχεία για τη Deutsche Bank



Όταν η ιδέα της ίδρυσης της Deutsche Bank έγινε πραγματικότητα στο Βερολίνο το 1870, το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν στη μέση της ριζικής αλλαγής: η εκβιομηχάνιση σήμανε ότι οι ανάγκες χρηματοδότησης της βιομηχανίας αυξάνονταν και ο ιδιαίτερα παραδοσιακός τραπεζικός τομέας

³⁶ Δημ. Γ. Παυλάκης, 2001, «Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη», Εκδόσεις Πολυοδηγός.

επρόκειτο να αποσυρθεί με το πέρασμα του χρόνου. Ιδρυτής της ήταν ο Adelbert Delbrück, ιδιώτης τραπεζίτης.

Σήμερα η έδρα της Deutsche Bank βρίσκεται στη Φρανκφούρτη. Η Deutsche Bank αποτελεί έναν από τους παγκόσμιους κορυφαίους οικονομικούς φορείς παροχής υπηρεσιών. Με κατά προσέγγιση 67.000 υπαλλήλους 130 διαφορετικών εθνικοτήτων, η τράπεζα εξυπηρετεί τους πελάτες σε 73 χώρες παγκοσμίως. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι περισσότερο από το μισό ανθρώπινο δυναμικό της εργάζεται έξω από τα σύνορα της Γερμανίας. Η Ευρώπη συνιστά την εγχώρια αγορά της τράπεζας. Η παγίωση της ισχυρής θέσης της στην Ευρώπη, και ειδικά στη γερμανική αγορά, αποτελεί τη βάση των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της.

Ως σύγχρονη παγκόσμια τράπεζα, η Deutsche Bank προσφέρει ένα ευρύ φάσμα «πρώτοκλασσάτων» τραπεζικών υπηρεσιών. Η τράπεζα παρέχει στους υψηλής αξίας πελάτες της μια ολοκληρωμένη υπηρεσία που επεκτείνεται από τους απλούς καταθετικούς λογαριασμούς και την παροχή επενδυτικών συμβουλών μέχρι τη διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους. Προσφέρει στους εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες την πλήρη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών ενός διεθνούς φήμης επενδυτικού και επιχειρηματικού οργανισμού - από τη διαδικασία πληρωμών και την εταιρική χρηματοδότηση μέχρι την υποστήριξη με IPOs. Επιπλέον, η τράπεζα κατέχει κυριάρχη θέση στο διεθνές συνάλλαγμα και στην παγκόσμια αγορά ομολόγων.

Στρατηγικές κινήσεις της Deutsche Bank την τελευταία δεκαετία:

1998

Εξαγορά της βελγικής τράπεζας Crédit Lyonnais.

1999

- Εξαγορά της Bankers Trust. Είναι η μεγαλύτερη είσοδος που πραγματοποιήθηκε ποτέ μιας γερμανικής τράπεζας στην αμερικανική χρηματοοικονομική αγορά.
- Πελάτες λιανικής τραπεζικής καθώς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταφέρονται

από τη Deutsche Bank στην θυγατρική «Bank 24», η οποία μετονομάζεται απευθείας σε «Deutsche Bank 24».

2000

Ακύρωση της προγραμματισμένης συγχώνευσης με τη Dresdner Bank

2001

- Η Deutsche Bank εισάγει μια νέα δομή ομάδας που στρέφεται σε δύο προσανατολισμένες πελάτειακες ομάδες: Η ομάδα εταιρικών και τραπεζικών εργασιών επένδυσης συνδυάζει όλες τις δραστηριότητες στον τομέα «των πωλήσεων και των εμπορικών συναλλαγών», την «εταιρική χρηματοδότηση» και τις «τραπεζικές εργασίες συναλλαγής». Η ομάδα διαχείρισης ενεργητικού συνδυάζει τους επιχειρησιακούς τομείς «προσωπικές τραπεζικές εργασίες», «ιδιωτικές τραπεζικές εργασίες» και «διαχείριση ενεργητικού».

- Στις 3 Οκτωβρίου 2001, οι εμπορικές συναλλαγές των μετοχών της Deutsche Bank αρχίζουν στο Χρηματιστήριο Αξιών της Νέας Υόρκης.

2002

- Η Deutsche Bank ολοκληρώνει την αγορά των U.S. asset manager Zurich Scudder Investments.

- Η Deutsche Bank 24, το private banking και ορισμένα μέρη του corporate banking συνδυάζονται κάτω από την ομπρέλα του brand name της Deutsche Bank στο νέο εταιρικό τμήμα "Private & Business Clients".

2003

Η Deutsche Bank αποκτά την ελβετική ιδιωτική τράπεζα Rued Blass & Cie.

2004

Η Deutsche Bank ανοίγει ένα υποκατάστημα στο Πεκίνο.

2005

Η Deutsche Bank γίνεται μόνος ιδιοκτήτης των ομολόγων Bender (Κων/πολη).

2006

- Ολοκλήρωση της συγχώνευσης με τη ρωσική τράπεζα επενδύσεων United Financial Group (UFG).

- Ίδρυση υποκαταστημάτων στο Ντουμπάι και το Ριάντ.

2007

Η Deutsche Bank λανσάρει το private & business banking στην Κίνα.

6.5.2 Εφαρμογή συστήματος CRM στη Deutsche Bank

Πεδία εφαρμογής του CRM αποτελούν οι: α) Corporate and Investment Bank (CIB) Group Division καθώς και β) Personal and Corporate Banking Division (PCB) της Deutsche Bank.

Η Deutsche Bank ήθελε να δομήσει ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) με στόχο την αντικατάσταση της παλαιότερης εφαρμογής CRM που είχε αναπτυχθεί πρωτότερα στον οργανισμό.

Το νέο σύστημα πρέπει να διαθέτει ως κύριο χαρακτηριστικό την παροχή στο Τμήμα Πωλήσεων ενός ευέλικτου εργασιακού σχήματος που θα συνδέει την πληροφορία CRM με άλλες πληροφορίες αναφορικά με τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται μια ακριβής, ενημερωμένη και περιεκτική εικόνα για κάθε πελάτη.

Ο κύριος σκοπός ήταν ότι η νέα αυτή εφαρμογή θα βελτιώσει την ποιότητα της σχέσης της Τράπεζας με τους πελάτες της, θα αυξήσει την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα καταστήσει την Τράπεζα περισσότερο προσαρμοσμένη και ευέλικτη στις ανάγκες των πελατών.

Η λύση

Η εταιρεία Luxoft, ο μεγαλύτερος ρωσικός παροχέας υψηλής ποιότητας λύσεων και υπηρεσιών πληροφορικής και IT, σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση Διεθνών Επιχειρηματικών Χρηματοδοτήσεων της Deutsche Bank, ανέπτυξε μια δικτυακή πύλη CRM. Η νέα εφαρμογή CRM, η οποία ονομάστηκε *Client First (Πρώτα ο Πελάτης)*, είναι βασισμένη σε μια αρχιτεκτονική τριών επιπέδων.

Η υιοθέτηση μιας αρχιτεκτονικής τριών επιπέδων, με τη βάση δεδομένων και την εφαρμογή να εγκαθίστανται στον κεντρικό υπολογιστή, απλοποιεί εντυπωσιακά τη συντήρηση συστημάτων, τις διαδικασίες και επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα. Οι χρήστες του συστήματος CRM χρειάζονται πλέον μόνο μια τυποποιημένη μηχανή αναζήτησης ιστού (web browser).

Η αρχιτεκτονική λειτουργεί ανεξάρτητα από το λειτουργικό σύστημα χρηστών, αποφεύγοντας κατά συνέπεια την ανάγκη να δημιουργηθούν διαφορετικές εφαρμογές για να προσαρμοστούν τα διαφορετικά λειτουργικά συστήματα.

Όλα τα δεδομένα αποθηκεύονται σε μια βάση δεδομένων της Oracle και ανακτώνται μέσω ενός business-logic layer και εμφανίζονται μέσω μιας web-based διεπιφάνειας.

Μια καινοτομία η οποία εισάγεται στο web-based σύστημα είναι η χρήση του Think Map module που επιδεικνύει τα δεδομένα των πελατών σε τρεις διαστάσεις, γεγονός το οποίο καθιστά ευκολότερη την ανάλυση περισσότερων στοιχείων σε μία γραφική παράσταση.

Περαιτέρω ευκολία προσθέτει το γεγονός ότι η διεπιφάνεια του συστήματος επιτρέπει σε όλους τους υπαλλήλους του Τμήματος Πωλήσεων την πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες του συστήματος και τις πληροφορίες πελατών από οποιαδήποτε τοποθεσία και αν βρίσκονται, ενώ παράλληλα κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει το περιβάλλον εφαρμογής του για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ιδιαίτερες προσωπικές του ανάγκες και προτιμήσεις.

Η διεπαφή της εφαρμογής είναι διαισθητική και «εξοπλίζει» το προσωπικό της Τράπεζας με την αίσθηση της χρήσης και γνώσης μιας από τις πιο γνωστές και δημοφιλείς επιχειρηματικές εφαρμογές διεθνώς, του CRM.

Τα οφέλη

Η εφαρμογή του νέου συστήματος CRM, βοήθησε τη Deutsche Bank να βελτιώσει τη ροή της επιχειρησιακής διαδικασίας μέσα στον Τράπεζα.

Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του νέου συστήματος CRM, ο χρόνος που χρειάζεται για την εισαγωγή δεδομένων και τη διάχυση της πληροφορίας μέσα στον τραπεζικό οργανισμό έχει μειωθεί σημαντικά. Παραδείγματος χάριν, ο χρόνος που απαιτείται για να καταγραφεί μια τηλεφωνική αναφορά μειώθηκε από 8 σε 3 λεπτά, κάτι το οποίο συνεπάγεται εξοικονόμηση 750 εργατωρών σε μηνιαία βάση.

Το νέο σύστημα CRM παρέχει ένα μοναδικό σημείο πρόσβασης στα στοιχεία των εταιρικών πελατών από όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα της τράπεζας και βοηθά στη συνεργασία μεταξύ των στελεχών του Τμήματος Πωλήσεων, της Διεύθυνσης Διεθνών Σχέσεων και του Τομέα Επενδύσεων σε ολόκληρο τον τραπεζικό οργανισμό.

Το σύστημα είναι τρεις φορές γρηγορότερο από τον προκάτοχό του και η νέα λειτουργία επιτρέπει στους τραπεζίτες να διαχειρίζονται το πελατολόγιό τους με έναν πιο διαδραστικό και ευφυή τρόπο.

Στα πρόσθετα οφέλη περιλαμβάνονται:

Κεντροποίηση: Τα δεδομένα από μια πλειάδα εξωτερικών πηγών συγκεντρώνονται σε μια κατάλληλη τοποθεσία.

Searchability: Η εφαρμογή έχει προωθήσει τις λειτουργίες αναζήτησης.

Προσβασιμότητα: Τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι πληροφορίες οποιουδήποτε πελάτη είναι διαθέσιμα σε όλα τα στελέχη του Τμήματος Πωλήσεων της Τράπεζας, αρκεί να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Καινοτομία: Η δυνατότητα το σύστημα να προσαρμόζεται και να λειτουργεί σε οποιαδήποτε κινητή συσκευή και την ανάπτυξη του Think Map module.

Ασφάλεια: Ένα περίπλοκο μοντέλο το οποίο χρησιμοποιείται μόνο από εξουσιοδοτημένους χρήστες φιλτράρει τα δεδομένα σύμφωνα με ειδικά κριτήρια όπως η θέση των χρηστών, η θέση των πελατών, κ.λπ.

Το νέο σύστημα ενσωματώνεται με την πλειοψηφία των εφαρμογών που αφορούν τους πελάτες στις βάσεις δεδομένων της τράπεζας, επιτρέποντας στην Τράπεζα να τροφοδοτήσει άμεσα και να μεταδώσει στους χρήστες τις νέες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τους πελάτες, μόλις αυτές είναι διαθέσιμες. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται μέσω του Αρχείου Πελατειακής Πληροφόρησης CIF (Customer Information File). Το CIF είναι ένας μοναδικός κωδικός τον οποίο έχει ο κάθε πελάτης και ο οποίος είναι ίδιος σε όλα τα συστήματα της Τράπεζας. Γνωρίζοντας η Τράπεζα το CIF ενός πελάτη μπορεί να δει την ολοκληρωμένη εικόνα του. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να βλέπει συνολικά τον καθένα από τους πελάτες της, ανεξαρτήτως του αριθμού τους και του όγκου των πληροφοριών που έχει αποθηκευτεί.

Η υιοθέτηση λοιπόν της συγκεκριμένης αρχιτεκτονικής τριών επιπέδων, με τη βάση δεδομένων και την εφαρμογή εγκατεστημένες στον κεντρικό υπολογιστή, απλοποιεί εντυπωσιακά τη συντήρηση του συστήματος.

Το νέο σύστημα CRM της Deutsche Bank επέτυχε έναν υψηλό βαθμό απόδοσης της επένδυσης (ROI- return on investment)³⁷, ο οποίος υπολογίζεται ότι οδήγησε σε μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας (TCO- total cost of ownership) 30 - 40%

³⁷ Είναι γνωστό ότι καθίσταται πολύ δύσκολο να μετρήσεις την απόδοση ενός συστήματος CRM, καθώς πολλά, αλλά όχι όλα, από τα οφέλη του δεν είναι άμεσα μετρήσιμα, έτσι χάνεται ένα μέρος της πραγματικής απόδοσης της επένδυσης (ROI).

περίπου. Το TCO είναι ο δείκτης που μετρά όχι μόνο το αρχικό κόστος κτήσης αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση στα επόμενα χρόνια.

Βραβείο καινοτομίας για τη Deutsche Bank

Τα Βραβεία Εφαρμοσμένης Καινοτομίας (Applied Innovation Awards) που γιόρτασαν το ντεμπούτο τους το 2007 στο ST. REGIS, στη Νέα Υόρκη, αποτελούν τα πρώτα διεθνή βραβεία αναγνώρισης των καλύτερων πρακτικών για την καινοτομία και τη στρατηγική πρόσβαση Αναγνωρίζουν και βραβεύουν τους οργανισμούς που έχουν συλλάβει επιτυχώς μια σημαντική ιδέα και την έχουν υλοποιήσει, παρουσιάζοντας απτά αποτελέσματα των προσπάθειών τους. Η Deutsche Bank έλαβε το 2007 το ειδικό βραβείο της Κριτικής Επιτροπής, για την εφαρμογή ενός εύκολου στη χρήση και σε πραγματικό χρόνο συστήματος CRM το οποίο ανέπτυξε με τη βοήθεια της Luxoft και εξυπηρετεί περισσότερους από 5.000 υπαλλήλους της Deutsche Bank σε ολόκληρη την Ευρώπη τη Βόρεια Αμερική και την Ασία. Η ανάπτυξη και εφαρμογή αυτού του νέου συστήματος CRM αποτελεί μια μεγάλη επιτυχία για την εσωτερική λειτουργία της Deutsche Bank, γεγονός που αποδεικνύεται και με τη διεθνή της διάκριση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΑ BANK

7.1 Ιστορικά στοιχεία - Ταυτότητα της Attica Bank



Η Τράπεζα Αττικής Α.Ε. λειτουργεί ως Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2190/20 περί Ανωνύμων Εταιριών, όπως ισχύει σήμερα, τις διατάξεις του ν. 2076/92 περί Πιστωτικών Ιδρυμάτων και τις διατάξεις των λοιπών συναφών νομοθετημάτων. Η διάρκεια της Τραπεζικής Εταιρίας έχει οριστεί σε εκατό χρόνια, από την ημερομηνία δημοσίευσής του αρχικού καταστατικού Διατάγματος, ήτοι από 5ης Φεβρουαρίου 1925 και λήγει την 4η Φεβρουαρίου 2025. Ο σκοπός της Εταιρείας καθορίζεται στα άρθρα 2,15 και 16 του κωδικοποιημένου καταστατικού της Τράπεζας. Η Τράπεζα ενεργεί στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, για λογαριασμό της ή για λογαριασμό άλλων, όλες τις τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές εργασίες που αναγνωρίζονται ή ανατίθενται στις Τράπεζες από την εκάστοτε ισχύουσα ελληνική νομοθεσία.

Η Τράπεζα Αττικής ιδρύθηκε το 1925 από Πειραιώτες βιομηχάνους και εμπόρους με έδρα τον Πειραιά. Έδρα της εταιρίας είναι ο Δήμος Αθηναίων, οδός Ομήρου 23, Τ.Κ. 106 72. Η ουσιαστική της ενεργοποίηση ξεκινάει το 1964 όταν εξαγοράστηκε από τον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας. Εισηχθη στο Χρηματιστήριο στις 2/6/1964. Στις 26/6/97 ο Όμιλος Εταιριών Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε, μέσω του Χ.Α.Α., μέρος των μετοχών που κατείχε στο ΤΣΜΕΔΕ και στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, διατηρώντας μέχρι το Σεπτέμβριο 2002 μερίδιο περίπου 17% των μετοχών της Τράπεζας, το οποίο και τελικά μεταβίβασε στις

9/9/2002 στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Το έτος 2006 γίνεται αλλαγή του διακριτικού τίτλου της εταιρείας από «Τράπεζα Αττικής» σε «Attica Bank».

Οι βασικοί μέτοχοι της Τράπεζας και τα ποσοστά συμμετοχής τους, την 18/02/2008 ήταν ως εξής:

Πίνακας 7.1: Οι βασικοί-θεσμικοί μέτοχοι της Attica bank

ΒΑΣΙΚΟΙ-ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΟΛΗΠΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ (Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε)	55.926.494	42,33%
ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ	25.158.422	19,04%
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ	25.114.708	19,01%
ΣΥΝΟΛΟ	106.199.624	80,37%

Από το 1999 η Τράπεζα διευρύνει συνεχώς τις δυνατότητές της, με την ίδρυση ενός χρηματοπιστωτικού Ομίλου. Η Τράπεζα, μέσω του δικτύου και των υπηρεσιών της καθώς και μέσω των εταιρειών του Ομίλου της, προσφέρει ένα πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που καλύπτει τους τομείς της λιανικής (retail), της τραπεζικής μεγάλων πελατών (corporate), της διαχείρισης κεφαλαίων καθώς και ειδικών χρηματοοικονομικών και τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων.

Στον όμιλο της Attica bank τον Μάρτιο του 2008 περιλαμβάνονται οι κάτωθι εταιρείες:

- ATTICA WEALTH MANAGEMENT ΑΕΔΑΚ.
- ATTICA VENTURES A.E.
- ATTICA CONSULTING S.A.
- ATTICA FUNDS PLC.
- ATTICA BANCASSURANCE AGENCY S.A.
- ATTICA BANK PROPERTIES A.E. Διαχείρισης Ακινήτων

Παράλληλα, η Διοίκηση της Τράπεζας μελετά τη δημιουργία Joint-Venture με εταιρία αναλογιστικών μελετών για την παροχή υπηρεσιών ίδρυσης και διαχείρισης Επαγγελματικών Ασφαλιστικών Ταμείων, μια υπηρεσία η οποία δεν παρέχεται μέχρι σήμερα οργανωμένα στην Ελλάδα.

7.2 Παρουσίαση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την Attica Bank

Η Τράπεζα Αττικής, μέσω του δικτύου και των υπηρεσιών της καθώς και μέσω των εταιρειών του Ομίλου της, προσφέρει ένα πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το οποίο καλύπτει τους τομείς της λιανικής (retail), της τραπεζικής μεγάλων πελατών (corporate), της διαχείρισης κεφαλαίων καθώς και ειδικών χρηματοοικονομικών προϊόντων. Όπως προαναφέρθηκε, η Attica Bank δραστηριοποιείται στο σύνολο των τομέων της χρηματοπιστωτικής αγοράς:

- Αγορά Ιδιωτών
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Επαγγελματίες
- Μεγάλες Εταιρίες (Corporate Banking)
- Επενδυτικές Υπηρεσίες
- Bancassurance

Στον πίνακα 7.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά και συνοπτικά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από την Attica bank.

Πίνακας 7.2 : Προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Λιανική Τραπεζική (Retail)	Υπηρεσίες	Επιχειρήσεις (Corporate)
Καταθετικοί Λογαριασμοί (Ταμιευτηρίου, Τρεχούμενος, Προθεσμίας, Repas, Συναλλάγματος)	Πάγιες Εντολές	Καταθετικοί Λογαριασμοί (Όψεως, Προθεσμίας, Συναλλάγματος)
Δάνεια (Στεγαστικά, Ανοικτά, Καταναλωτικά,)	Μεταφορά Κεφαλαίων (Διαχείριση Επιταγών, μεταφορές μέσω SWIFT, Εμβάσματα)	Δάνεια (Κεφάλαιο Κίνησης, Μακροπρόθεσμα Δάνεια)
Πιστωτικές & Χρεωστικές Κάρτες (Visa, Electron, Gift Card)	Εισαγωγές/Εξαγωγές (διαχείριση φορτωτικών, ενέγγυες πιστώσεις)	Ομολογιακά Δάνεια
Επενδυτικά Προϊόντα (Αμοιβαία Κεφάλαια, Προϊόντα Εγγυημένου Κεφαλαίου)	Πληρωμή Μισθών-Συντάξεων	Ενέγγυες Πιστώσεις
Bancassurance		Leasing
		Factoring
		Venture Capital
		Κοινοτικά Προγράμματα

7.3 Δίκτυα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών

7.3.1 Δίκτυο καταστημάτων και atm's

Η Attica Bank διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων, το οποίο ανέρχεται σήμερα σε 74 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, τα οποία προσφέρουν όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών. Στόχος της Τράπεζας για την επόμενη διετία είναι η διεύρυνση του δικτύου σε 90 τουλάχιστον καταστήματα τα οποία και θα καλύπτουν όλους τους νομούς της Ελλάδας και αναπτυσσόμενες συνοικίες στην Αθήνα, στον Πειραιά και στην Θεσσαλονίκη. Η Attica Bank προσφέρει στους πελάτες της τραπεζική εξυπηρέτηση και μέσω του ιδιόκτητου δικτύου της ATM, το οποίο αριθμεί συνολικά 80 σημεία εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα. Παράλληλα, η

Τράπεζα συμμετέχει στο Διατραπεζικό Σύστημα Δίας μέσω του οποίου οι πελάτες της τράπεζας έχουν πρόσβαση σε πάνω από 5.000 ΑΤΜ πανελλαδικά. Συνολικά, το 2007 τοποθετήθηκαν εννιά νέες μονάδες ΑΤΜ, επτά από αυτές σε Καταστήματα της Τράπεζας και δύο off site. Η επιλογή των σημείων εγκατάστασης των ΑΤΜ's έγινε με γνώμονα την υψηλή τους επισκεψιμότητα, τη γεωγραφική τους κατανομή, το είδος των εταιρειών ή των Οργανισμών στους χώρους των οποίων εγκαθίστανται, την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της Τράπεζας. Η πολιτική της εγκατάστασης ΑΤΜ σε χώρους τρίτων συνεχίζεται και το 2008.

7.3.2 Customer Relationship Management (crm) -Call Centre

Κατά τη διάρκεια του 2007 η Τράπεζα ολοκλήρωσε την υλοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM). Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα του CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης, σε όλα τα σημεία επαφής του πελάτη με την Τράπεζα (Κατάστημα, site Τράπεζας, τηλεφωνικό κέντρο).

Ήδη, έχει εγκατασταθεί και λειτουργεί CRM-CTI στο helpdesk του e-banking και άμεσα πρόκειται να λειτουργήσει στο Τμήμα Οχλήσεων της Διεύθυνσης Διαχείρισης Δανείων. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε επικοινωνία με τον πελάτη θα καταγράφεται στη θέση του πελάτη και θα μπορεί να αξιοποιηθεί μελλοντικά από την Τράπεζα.

Στόχος της Τράπεζας για το 2008 είναι το CRM να εγκατασταθεί σε όλα τα τηλεφωνικά κέντρα της Τράπεζας και στο Γραφείο Ιδιωτών των καταστημάτων.

Η υλοποίηση του Συστήματος CRM και η συστηματική χρήση του, θα συντελέσει ουσιαστικά στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- Προσέλκυση νέων πελατών

- Αύξηση των πωλήσεων ανά πελάτη (cross & up selling)
- Μείωση του λειτουργικού κόστους διαχείρισης πελάτη
- Αξιολόγηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και σχεδιασμός νέων

Το CRM θα έχει καθοριστικό ρόλο στην μετατροπή του δικτύου των Καταστημάτων από σημεία πώλησης σε κέντρα εξυπηρέτησης, με σκοπό την επιβράβευση και την ικανοποίηση του πιστού πελάτη.

7.3.3 E-Banking

Η Attica bank δραστηριοποιείται από το 2006 και στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής, συνεχίζοντας την πετυχημένη πορεία στην παροχή σύγχρονων ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) περιλαμβάνει οποιαδήποτε εμπορική συναλλαγή που διεξάγεται μεταξύ της τράπεζας και των πελατών της διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, κυρίως μέσω του Internet, και βοηθάει ή οδηγεί στην πώληση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Με την αναβάθμιση του υφιστάμενου πληροφοριακού συστήματος Globus στην έκδοση T24, το e-banking, το mobile banking και τα ATM της Τράπεζας απέκτησαν νέες δυνατότητες. Η τροποποίηση υπαρχόντων συναλλαγών για την εναρμόνισή τους με τα νέα πρότυπα πληρωμών DIASCreditTransfer, οδήγησε σε αύξηση των ενεργών πελατών του e-banking κατά 122% και αύξηση του μηνιαίου αριθμού συναλλαγών κατά 232% σε σχέση με το 2006. Στα τέλη του 2007, οι ενεργοί πελάτες ανήλθαν στους 2.245, ενώ ο όγκος συναλλαγών άγγιξε τις 34.000.

Ο Όμιλος των εταιρειών της είναι σήμερα ένας σύγχρονος και δυναμικά αναπτυσσόμενος χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα ο οποίος προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που περιλαμβάνει τραπεζικές εργασίες, χρηματοδοτήσεις, factoring, leasing, ασφάλειες γενικού κλάδου και ζωής, χρηματοεπενδυτικές υπηρεσίες και διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων.

7.3.4 Κεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα

Η δομή του πληροφοριακού συστήματος της τράπεζας βασίζεται στο ολοκληρωμένο πελατοκεντρικό σύστημα GLOBUS.

Τα τελευταία χρόνια, εντάχθηκαν στο GLOBUS οι ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων/εφαρμογές:

- Αλληλόχρεοι Δανειακοί Λογαριασμοί
- Δάνεια των οποίων το επιτόκιο συνδέεται με το EURIBOR
- Εγγυητικές Επιστολές
- Αγοραπωλησία Ομολόγων πελατείας
- Δάνεια σε συνάλλαγμα

Επίσης αναπτύχθηκαν και τα ακόλουθα συστήματα εφαρμογών:

- Σύστημα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (e-banking)
- Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού
- Σύστημα Αξιολόγησης Πιστωτικών Κινδύνων και Παροχής Επιχειρηματικής Πληροφόρησης
- Αναβάθμιση Τηλεπικοινωνιακού Δικτύου και Υλοποίησης Πολιτικής Ασφαλείας
- Ηλεκτρονική Διαχείριση Φακέλων Νομιμοποιήσεων
- Σύστημα Διαχείρισης Διαδικτυακού Τόπου
- Σύστημα Διαχείρισης Καρτών e-Global

7.3.5 Νέο Website της Attica Bank

Στα πλαίσια υλοποίησης των συστημάτων e-banking και CRM, η Attica Bank, δημιούργησε ένα νέο, σύγχρονο website. Το νέο website, δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε χρήστη, να λαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η Τράπεζα, καθώς και να πραγματοποιεί τις συναλλαγές του, μέσω της υπηρεσίας του e-banking.

Η ενημέρωση για προϊόντα και υπηρεσίες, μέσω του νέου website, θα αναβαθμίσει την εικόνα της Τράπεζας και σε συνδυασμό με την κατοχύρωση του νέου domain name της Τράπεζας www.atticabank.eu, θα την καταστήσει εξαιρετικά ανταγωνιστική στο σύνολο του δικτύου των Τραπεζών.

7.4 Υλοποίηση έργου CRM στην ΑΤΤΙΚΑ BANK

Οι διαδικασίες εφαρμογής του συστήματος CRM στην Attica Bank ξεκίνησαν το 1^ο τρίμηνο του 2006. Για την υλοποίηση του έργου επιλέχθηκε η πλατφόρμα **PeopleSoftCRM** μεγάλης και καταξιωμένης στην αγορά CRM συστημάτων εταιρείας. Η πλατφόρμα ενσωματώνει «best practices» ως έτοιμες επιχειρησιακές ροές, διαθέτει *ανοιχτή αρχιτεκτονική*³⁸, που επιτρέπει την απρόσκοπτη ροή της πληροφορίας με τα υφιστάμενα συστήματα του Οργανισμού, ενώ η web-based αρχιτεκτονική της δεν απαιτεί εγκατάσταση λογισμικού στους επιμέρους σταθμούς εργασίας.

Συγκεκριμένα, τέθηκαν σε λειτουργία οι εφαρμογές **PeopleSoftSupport**, **PeopleSoftMarketing**, **PeopleSoftTelemarketing**, οι οποίες αφορούν αντίστοιχα στον κύκλο διαχείρισης της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών και στον κύκλο διαχείρισης των marketing και telemarketing εκστρατειών που διενεργεί η Τράπεζα.

³⁸ Ως *ανοιχτή αρχιτεκτονική* ορίζεται η κατά τέτοιον τρόπο οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος όπου προωθεί την ελευθερία επιλογών στα συστατικά που το απαρτίζουν και επιτρέπει ή ακόμα και ευνοεί τη σύνθεση της προσφορότερης λύσης από εναλλάξιμα συστατικά. Σημαντικό χαρακτηριστικό μιας ανοιχτής αρχιτεκτονικής είναι και η δυνατότητα πολλαπλής αξιοποίησης των δεδομένων και παρεχομένων λειτουργιών ενός πληροφορικού συστήματος με τρόπους που πιθανόν δεν είναι γνωστοί κατά τη στιγμή παγίωσης των τεχνικών χαρακτηριστικών του. Το χαρακτηριστικό αυτό προσδίδει ευελιξία στο σύστημα και του επιτρέπει να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές ανάγκες.

7.4.1 Χαρακτηριστικά Συστήματος CRM της Attica Bank

- Δημιουργία συνολικής, «360° εικόνας πελάτη», η οποία:
 - Απεικονίζει το σύνολο των Τραπεζικών προϊόντων που χρησιμοποιεί ο πελάτης, όπως καταθετικά ή / και ασφαλιστικά προϊόντα, repos, κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, δάνεια και άλλες χορηγήσεις
 - Διαθέτει δυνατότητες «drill down analysis», επιτρέποντας από την εικόνα πελάτη την πλοήγηση - είσοδο σε ένα εκ των Τραπεζικών προϊόντων που χρησιμοποιεί αυτός, όπως για παράδειγμα η κάρτα, μέχρι και την πλοήγηση στις επιμέρους καταγεγραμμένες χρεώσεις και πιστώσεις αυτής
 - Επιτρέπει την τήρηση πλήρους ιστορικότητας κινήσεων, για καθένα εκ των Τραπεζικών προϊόντων που έχουν χρησιμοποιηθεί.
- Καταγραφή και ολοκληρωμένη διαχείριση του συνόλου της επικοινωνίας της Τράπεζας με κάθε πελάτη της, ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται κάθε φορά (τηλέφωνο, επίσκεψη σε κατάστημα κλπ)
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των αιτημάτων, παραπόνων και ερωτήσεων των πελατών (καταγραφή, δρομολόγηση και εξυπηρέτηση)
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των marketing και telemarketing εκστρατειών, με αυξημένες δυνατότητες για:
 - Σχεδιασμό εκστρατειών
 - Διαχείριση υπαρχόντων λιστών με πελάτες
 - Δημιουργία νέων λιστών πελατών και υποψηφίων πελατών, με χρήση διαφορετικών κριτηρίων ομαδοποίησής τους
 - Ορισμό επιμέρους μετρικών αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ξεχωριστά για κάθε marketing ή / και telemarketing εκστρατείας
 - Παρακολούθηση των δαπανών που συνεπάγεται για την Τράπεζα κάθε εκστρατεία
 - Καταγραφή και αυτόματη δημιουργία ευκαιριών πώλησης, όπως αυτές προκύπτουν από τη διενέργεια των marketing και telemarketing εκστρατειών, καθοδήγηση των πελατών στο

πλησιέστερο Τραπεζικό κατάστημα, για το κλείσιμο της ευκαιρίας πώλησης και αυτόματη ενημέρωση με email του διευθυντή καταστήματος για την επικείμενη ευκαιρία πώλησης.

- Σύστημα Εμπλοκών για τη συνολική καταγραφή και διαχείριση των οφειλών των πελατών με χρήση νομικών και άλλων ένδικων μέσων.

7.5 Δομή CRM στην Attica Bank

Η τεχνολογία CRM, όπως έχει εφαρμοσθεί στην Attica Bank, περιλαμβάνει και τις τρεις λειτουργικές οντότητες, τις οποίες διαθέτει κάθε σύστημα CRM (έχουν αναφέρει κ' σε προηγούμενο κεφάλαιο):

- Το **operational CRM** που περιλαμβάνει εφαρμογές αντιμετώπισης του πελάτη (customer facing applications), που ενοποιούν τα front-back- και mobile-offices συστήματα με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των διεπαφών με τους πελάτες. Για το σκοπό αυτό αναμειγνύονται διαδικασίες αυτοματισμού των επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού, όπως διαδικασίες προώθησης πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, marketing και γενικών μηχανισμών υποστήριξης και εξυπηρέτησης. Βέβαια, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η χρήση της operational οντότητας οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες.
- Το **Analytical CRM** που περιλαμβάνει εφαρμογές οι οποίες αναλύουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα των πελατών που έχουν προκύψει κυρίως από τα εργαλεία της Operational οντότητας. Τα δεδομένα, συνήθως, αποθηκεύονται σε data warehouse το οποίο μπορεί να περιγραφεί ως μια αποθήκη από σχετικά δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά θα προσφέρουν στην Attica Bank την πληροφορία που χρειάζεται προκειμένου να αποδώσει σε κάθε πελάτη την αξία που του αναλογεί σύμφωνα με προκαθορισμένα από την διοίκηση κριτήρια. Για αυτό είναι σημαντικό να συλλέγονται τα σωστά δεδομένα μέσω μιας διαδικασίας που πρέπει να πραγματοποιείται με

προσοχή και ειδικούς μηχανισμούς ελέγχου. Το data warehouse αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του CRM της Attica Bank, καθώς ενοποιημένα και ομογενοποιημένα δεδομένα είναι απαραίτητα προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις σχετικά με το πώς πρέπει να εξυπηρετούνται οι πελάτες. Εάν τα δεδομένα δεν είναι ενοποιημένα η εικόνα των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε ένα υποσύνολο των πραγματικών επαφών με τους πελάτες, πράγμα που οδηγεί στη συντήρηση μιας λανθασμένης εικόνας για το πελάτη.

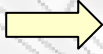
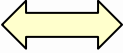
- ο *Data Mining και Data Analysis module*: Το συγκεκριμένο module υποστηρίζει τους αρμόδιους στην «εξόρυξη» της πληροφορίας για τους πελάτες ανάλογα με το ζητούμενο κάθε φορά (χρησιμοποιώντας κατάλληλες τεχνικές είναι εύκολο να παρακολουθούμε τις τάσεις της αγοράς, να εντοπίσουμε τις ανάγκες των πελατών, να «τρέξουμε» στοχευόμενες καμπάνιες, να προβλέψουμε το μέλλον τους και να κάνουμε απολογισμό). Οι βασικές τεχνικές του module αυτού αναφέρονται στο data mining, OLAP (On-Line Analytical Processing) το clustering, τα profiles των πελατών, segmentation, predictive models, etc.

- ο *Data Visualization & Reporting*: Το module αυτό δίνει την ευκαιρία στους αρμόδιους να έχουν άμεσα μια πλήρη εικόνα για τα δεδομένα που τους απασχολούν (διάφορων τύπων γραφήματα) και ταυτόχρονα να έχουν στη διάθεση τους είτε έτοιμες προκαθορισμένες εκθέσεις, είτε δυναμικές εκθέσεις των οποίων το περιεχόμενο θα καθορίζεται αποκλειστικά από αυτούς.

- ο *Workflow και ολοκλήρωση με άλλα συστήματα*: Ουσιαστικά ο συγκεκριμένος μηχανισμός είναι το σημείο σύνδεσης του Analytical με το Operational CRM. Οι βασικοί του στόχοι είναι η οργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, η επιτάχυνση της ροής των εργασιών (workflow) και η εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφορίας.

- ο *Data enhancement*: Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητο να εμπλουτιστεί η βάση δεδομένων των πελατών με νέα στοιχεία ή με πληροφορία που θα προκύψει από άλλες βάσεις της επιχείρησης. Συνεπώς θα πρέπει να προβλεφθεί

η ύπαρξη μηχανισμών όπου θα υποστηρίξουν μελλοντικές απαιτήσεις για εμπλουτισμό των δεδομένων και από άλλες πηγές.

- **To Collaborative CRM** εστιάζει στη διευκόλυνση της επαφής μεταξύ του πελάτη και της Attica Bank. Η μονόδρομη επικοινωνία (πελάτης  τράπεζα) πρέπει να αντικατασταθεί με αμφίδρομη επικοινωνία (πελάτης  τράπεζα), κυρίως όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με θέματα που σίγουρα θα επηρεάσουν τη μελλοντική συμπεριφορά του. Με άλλα λόγια, το Collaborative περιλαμβάνει λειτουργίες που παρέχουν ένα σημείο διεπαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη, δηλαδή τα κανάλια επικοινωνίας όπως call center, web, e-mail κ.ά.

7.6 Στόχος Συστήματος CRM για την Attica Bank

Η εφαρμογή συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου η τράπεζα Αττικής να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με κάθε πελάτη. Η ενοποίηση όλων δηλαδή των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μια κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα επικοινωνιακά κανάλια της τράπεζας Αττικής. Το CRM θα συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, αποφέροντας σημαντικά οφέλη όπως:

1. Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών
2. Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
3. Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών
4. Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων δικτύων διανομής
5. Μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων
6. Μείωση κόστους
7. Αύξηση της κερδοφορίας
8. Μείωση του κινδύνου

Κύριος στόχος του CRM συστήματος είναι να βελτιώσει την εικόνα του πελάτη για την τράπεζα Αττικής και, αντίστροφα, της διοίκησης σε σχέση με την επαφή του πελάτη με την τράπεζα. Αυτό θα οδηγήσει αφενός σε αύξηση της ικανοποίησης και επομένως της εμπιστοσύνης του πελάτη προς την τράπεζα και, αφετέρου, σε αύξηση των κερδών της τελευταίας. Η ικανοποίηση θα βελτιωθεί αυξάνοντας την ικανότητα της τράπεζας να εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη, εξετάζοντας ξεχωριστά το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρεται σε κάθε πελάτη, το πότε προσφέρεται, από προϊόν και με ποιο τρόπο.

Με λίγα λόγια ο στόχος του συστήματος CRM της Attica Bank ταυτίζεται με το βασικό στόχο κάθε CRM συστήματος ο οποίος δεν είναι άλλος από την η αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty), έννοια η οποία έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Εδώ η έννοια «διαχείριση του πελάτη» δεν περιορίζεται σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, αλλά επεκτείνεται και στο χώρο (π.χ. γεωγραφικά), στο αντικείμενο δράσης (π.χ. μηχανικοί), στην επικοινωνία (π.χ. πραγματική ή εικονική) κ.ά. Σήμερα, οι ανάγκες αυτών των πελατών μπορούν να επιτευχθούν επιτυχώς μόνο με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM λόγω του τεράστιου όγκου πληροφοριών που απαιτείται να διαχειριστεί. Στα πλαίσια αυτής της διαχείρισης εξετάζονται ανάγκες, επικοινωνίες, διασυνδέσεις, προσαρμογές, συμπεριφορές και σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι πελάτες μεταξύ τους, με την τράπεζα, με τα προϊόντα/υπηρεσίες, με τους υπαλλήλους, με την τεχνολογία που διαθέτει η τράπεζα κ.ο.κ.

Σημειώνεται, ότι η σωστή λειτουργία ενός συστήματος CRM δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αλλά προϋποθέτει και την εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής (βλ. αρχιτεκτονική GLOBUS) και όχι λογαριασμό-κεντρικής (accountoriented) φιλοσοφίας στην συνολική λειτουργία της τράπεζας.

7.7 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM στην Attica Bank

Το εγκατεστημένο πλέον CRM, δίνει τη δυνατότητα στην Attica Bank να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις εσωτερικές επιχειρησιακές λειτουργίες της, με αποτέλεσμα αποδοτικότερο στελεχιακό δυναμικό και αμεσότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αρχικά τη βοήθησε να γνωρίσει τον κάθε πελάτη της ατομικά έτσι ώστε να μπορεί να βρει το κατάλληλο προϊόν για αυτόν, το οποίο θα είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Επιπλέον η Τράπεζα χάριν στο CRM γνωρίζει τα πάντα για τις διαδράσεις της με τον πελάτη, καθώς στην καρτέλα του αναφέρεται με ποιόν μίλησε, πότε, τι ήθελε κτλ. Με τον τρόπο αυτό η Attica bank μπορεί να έχει καλύτερη ανάλυση της πελατειακής συμπεριφοράς (customer behavioral analysis).

Παράλληλα, με τη βοήθεια του CRM η Τράπεζα κατάφερνει να αποκτήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με κερδοφόρους πελάτες της έχοντας ως στόχο τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της και τη στήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Για τη διατήρηση αυτής της στρατηγικής, η Τράπεζα θα πρέπει να πάρει ορισμένες αποφάσεις κυρίως όσον αφορά τη διαχείριση του πελάτη και σε αυτές συμβάλλει το CRM. Όπως διαφαίνεται και από την παραπάνω αναφορά στα πλεονεκτήματα του CRM, το CRM στηρίζει τις στρατηγικές της Τράπεζας, αλλά και τις αποφάσεις που αφορούν σημαντικά ζητήματα και καλείται να πάρει η Attica bank.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απέκτησε η Attica bank είναι η αύξηση των πωλήσεων και η επίτευξη στόχων, καθώς η χρήση το CRM ευνοεί τόσο τις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) όσο και τις αναβαθμισμένες πωλήσεις (up selling). Το cross-selling είναι η πώληση ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε ένα πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς. Αυτό προϋποθέτει ότι η τράπεζα γνωρίζει τη σχέση μεταξύ των προϊόντων και ποίο προϊόν ενδεχομένως μπορεί να

οδηγήσει στην αγορά κάποιου άλλου. Οι τράπεζες επιθυμούν να κινητοποιήσουν τους υπάρχοντες πελάτες ώστε να αγοράσουν κάποιο περισσότερο κερδοφόρο προϊόν και αυτό ονομάζεται up-selling. Παράδειγμα σταυροειδούς πώλησης αποτελεί η πώληση σε έναν πελάτη εκτός του στεγαστικού δανείου από την Τράπεζα και ενός καταναλωτικού δανείου για την επίπλωση της κατοικίας του. Παράδειγμα αναβαθμισμένης πώλησης αποτελεί το να πείσει ένα καταθετικό πελάτη, έχοντας πάντα την κατάλληλη πληροφόρηση να μεταφέρει σε αυτή και τις καταθέσεις που είχε σε άλλες τράπεζες. Το marketing automation συμβάλλει στην πραγματοποίηση του cross-selling και up-selling περισσότερο αποτελεσματικά, αφού έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τους πελάτες εκείνους που είναι πιθανό να ανταποκριθούν σωστά σε μια τέτοια κίνηση.

Επιπρόσθετα, χάριν στο CRM η Attica bank κατάφερε να οργανώσει τις διαδικασίες της καλύτερα, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα, προσδίδοντας ποιότητα και πιστότητα σε αυτές. Συγχρόνως κατάφερε, να κατανοήσει καλύτερα τις απαιτήσεις και τις τάσεις της αγοράς διεισδύοντας αποτελεσματικότερα σε αυτή, λαμβάνοντας «έξυπνες» επιχειρηματικές αποφάσεις.

Η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της Τράπεζας φαίνεται από την ταχύτατη αύξηση των μεγεθών της Τράπεζας τα τελευταία χρόνια. Σίγουρα είναι ιδιαίτερα δύσκολη η ποσοτικοποίηση των οφελών από το CRM, είναι όμως αδιαμφισβήτητη η συμβολή τους στη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη της Τράπεζας.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του CRM στην Attica bank αναφέρονται κάτωθι:

Πίνακας 7.3 : Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του CRM στην Attica bank



7.8 Συμπεράσματα για το Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών της Attica Bank

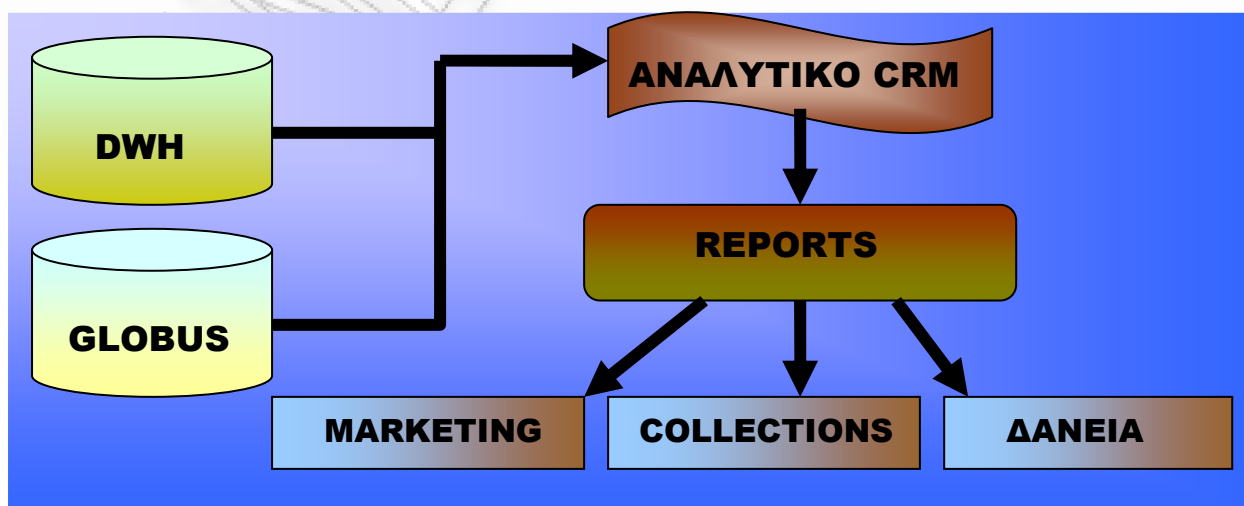
Σύμφωνα με την ανωτέρω παρουσίαση του εφαρμοζόμενου συστήματος CRM από την Τράπεζα Αττικής, παρατηρούμε ότι η υλοποίηση και η λειτουργία ενός συστήματος CRM από την Τράπεζα καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Χάρη σε αυτό διευκολύνεται τόσο η Διοίκηση, όσο και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της Τράπεζας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα από την αποτελεσματική καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών τους. Η χρήση του συστήματος CRM συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από την Τράπεζα, της δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει τους υφιστάμενους πελάτες της, να αποκτήσει νέους και να κάνει πελάτες της ακόμα και τους συνεργάτες της.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα ωστόσο έχει να κάνει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι καλό να έχει ένα σύστημα CRM ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Ένα τέτοιο σύστημα λοιπόν θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιεί

μεγάλο όγκο δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, ώστε να είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση τους (Classification) με βάση τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες τους ή/ και τη συμπεριφορά τους και να μπορεί η Τράπεζα να αναπτύσσει διαφορετικές πολιτικές για κάθε κατηγορία. Οι πολιτικές αυτές θα είναι σχετικές με την προώθηση καινούριων προϊόντων και υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση τους, την έγκριση δανείων, την ενημέρωσή τους μέσα από κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας κ.τ.λ. Βέβαια, θα πρέπει αυτά τα δεδομένα να ανανεώνονται και να ενημερώνονται σε τακτά διαστήματα, ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή του προφίλ των πελατών και της εξέλιξής του μέσα στο χρόνο.

Είναι προφανές ότι προκειμένου να καταστεί δυνατή η διαχείριση τέτοιου όγκου και είδους δεδομένων είναι απαραίτητο αρχικά να υλοποιηθεί ένα Analytical τύπου CRM με την παρουσία ενός Data Warehouse (DWH) όπου θα καταχωρούνται όλα τα απαιτούμενα δεδομένα δυναμικά. Εκείνα θα συγκεντρώνονται μέσα από συγκεκριμένες πηγές (λογαριασμοί, πληρωμές, ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες κ.τ.λ) που βρίσκονται στο Globus και θα παρουσιάζονται σε reports που θα κατασκευάζονται για τα διάφορα θέματα που απασχολούν την τράπεζα όπως Marketing, Collections, Καταναλωτικά και Στεγαστικά δάνεια (βλ. **Διάγραμμα 7.1**) και θα λαμβάνονται αποφάσεις για καινούριες πολιτικές, δράσεις και προϊόντα.

Διάγραμμα 7.1 Σύστημα CRM Τράπεζας Αττικής



Ολοκληρώνοντας την παραπάνω ανάλυση, σημειώνουμε ότι η Attica bank έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός συστήματος DWH που θα περιλαμβάνει, τους καταθετικούς λογαριασμούς και τα δάνεια (επιχειρηματικά, καταναλωτικά, στεγαστικά, πιστωτικές κάρτες κλπ.), καθώς επίσης και όλες τις συμπληρωματικές πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες για την ανάπτυξη ενός συστήματος που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τράπεζας. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη της βάσης θα δώσει τη δυνατότητα, με τη βοήθεια ενός Analytical CRM εργαλείου, την αξιοποίηση των δεδομένων με στόχο να τροφοδοτήσει το marketing για το σχεδιασμό νέων προϊόντων και την ανάλυση (και όχι μόνο των ήδη υπαρχόντων πελατών) με στατιστικές μεθόδους όπως segmentation, cluster analysis κλπ., τα collections για την αξιοποίηση του credit scoring καθώς επίσης και την καταναλωτική-επιχειρηματική-στεγαστική πίστη με τη μορφή reporting για την ανάλυση και την παρακολούθηση του συνόλου των πελατών.

7.9 Προτάσεις για τη βελτίωση του CRM της Attica Bank και για την ενίσχυση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της

Αναγνωρίζοντας ότι η διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής CRM στην Attica bank που υποστηρίζεται από τα αντίστοιχα software, αποτελεί μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία παρουσιάζει θετικά δείγματα επιτυχίας δε θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε σε ορισμένες προτάσεις με στόχο τη βελτίωση και την επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων για τη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών της Τράπεζας και την ενίσχυση της πελατοκεντρικής της φιλοσοφίας. Στην υποβολή των κάτωθι βελτιωτικών προτάσεων, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η μελέτη του εφαρμοζόμενου συστήματος CRM του κορυφαίου παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού οργανισμού της Deutsche Bank.

Αναλυτικότερα, Η Τράπεζα θα πρέπει να επενδύσει στην εφαρμογή της Διαχείρισης Εκστρατειών (Campaign Management) που έχει ως στόχο την εκπόνηση στοχευμένων προωθητικών ενεργειών, την αυτοματοποίηση του

οχεδιασμού, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης των εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό η Attica Bank να καταφέρει να δημιουργήσει υποδομή που θα επιτρέπει την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα του οργανισμού, όπως σημαντικό επίσης είναι το κέρδος από την άμεση διαβίβαση πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση και από τη δυνατότητα για άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Με τον τρόπο αυτό θα αποκτήσει τη δυνατότητα για άμεση επεξεργασία των δεδομένων και θα μειώσει χαρακτηριστικά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες. Παράλληλα θα επιτρέψει στα Τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση κ.ά.

Παράλληλα, η Τράπεζα θα πρέπει να παρακολουθεί και να χρησιμοποιεί τις νέες εκδόσεις του CRM, οι οποίες θα είναι βελτιωμένες τόσο σε πληροφοριακή τεχνολογία (Informational Technology) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (Business Level). Για παράδειγμα με τη χρήση μιας δικτυακής CRM (web) εφαρμογής και ενός φορητού Ηλεκτρονικού Υπολογιστή θα καθίσταται δυνατό να πηγαίνει ο ίδιος ο εργαζόμενος της στην έδρα του πελάτη και να μπορεί από εκεί να ανοίξει επιτόπου το λογαριασμό του πελάτη και να κλείσει τη συμφωνία συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης δεν θα είναι αναγκασμένος να μεταβεί στην Τράπεζα για τις συναλλαγές του. Έτσι θα δίδεται αξία στον πελάτη και φυσικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Attica Bank.

Όσον αφορά τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της ATTICA bank, η Τράπεζα έχει φτάσει σε ένα αρκετά καλό σημείο, έχοντας μια καλή εικόνα του πελάτη αλλά και δυνατότητα για αναλύσεις. Από την άλλη μεριά η Τράπεζα δεν μπορεί ακόμη να θεωρηθεί πλήρως πελατοκεντρική. Αυτό συμβαίνει γιατί ακόμη οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της μαθαίνουν και αναπτύσσουν το CRM και κάνουν διαρκώς

βελτιώσεις στις οργανωτικές δομές, στα συστήματα διαδικασιών και στις ακολουθούμενες στρατηγικές.

Για την ενίσχυση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της η Τράπεζα μπορεί να διοργανώνει εκστρατείες που βασίζονται σε γεγονότα (event-based campaigns). Οι εκστρατείες αυτές θα λαμβάνουν χώρα όταν αλλάζει η κατάσταση του πελάτη. Για παράδειγμα όταν ένας άνδρας από άγαμος γίνεται έγγαμος τότε η Τράπεζα θα της προτείνει τα κατάλληλα προϊόντα όπως ένα στεγαστικό και ένα καταναλωτικό δάνειο, τα οποία θα τον βοηθούν στο νέο του ξεκίνημα ζωής. Αυτό δείχνει ότι η Τράπεζα αφουγκράζεται τις εκάστοτε ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη και δρα κατάλληλα για αυτές. Του προσφέρεται δηλαδή αυτό ακριβώς που χρειάζεται τη σωστή στιγμή, δίνοντάς του αξία μέσω της εξατομικευσης, αφού τα προϊόντα είναι υψηλής ποιότητας και προκαθορισμένα μόνο για αυτόν (tailor-made).

Επιπροσθέτως, η Τράπεζα για να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή να γίνει πλήρως πελατοκεντρική θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την ισορροπημένη κάρτα επίδοσης CRM (CRM Balanced Scorecard), γιατί θα τη βοηθήσει να αξιολογήσει την στρατηγική της και να εξάγει πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Παράλληλα, να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την CRM Balanced Scorecard για ανατροφοδότηση. Σίγουρα είναι πολύ δύσκολο να αποφύγει πλήρως το λεγόμενο χάσμα επίδοσης (performance gap), δηλαδή το χάσμα ανάμεσα στους στόχους που είχε θέσει και σε αυτούς που πέτυχε όσον αφορά το CRM, με την ανατροφοδότηση των πληροφοριών όμως οι πιθανότητες δημιουργίας χάσματος ελαττώνονται σημαντικά.

Αν και η αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας της Τράπεζας στα πλαίσια της εφαρμογής του CRM φαίνεται ότι τελεοφορεί θετικά από τις πρακτικές της και τον τρόπο δράσης τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών της, ωστόσο υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης, Χρειάζεται συλλογική προσπάθεια προκειμένου η στρατηγική CRM να περάσει στις αρχές και στη συμπεριφορά όλων των στελεχών

και εργαζομένων και να ενστερνιστούν πλήρως τη θεωρία «ο πελάτης είναι στο επίκεντρο».

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου έχουν αλλάξει εκ βάθρων το σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Το μέγεθος μιας επιχειρηματικής μονάδας και η γεωγραφική θέση της, δεν αποτελούν πλέον κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας γι' αυτήν, σε αντίθεση με το παρελθόν.

Το κλειδί για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ο πελάτης. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Συνεπώς πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, εάν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Επόμενως, η σωστή διαχείριση των σχέσεων πελατών και το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης είναι, κατά γενική ομολογία, ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Management), σχετίζεται με μια επιχειρηματική στρατηγική marketing, η οποία έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ των Σχέσεων (RM- Relationship Marketing) και εστιάζει στον πελάτη, αναγνωρίζοντας ότι η ικανότητα κατανόησής του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το CRM απαιτεί την αναθεώρηση όλων των στοιχείων μιας επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή της τεχνολογικής υποδομής που αυτή διαθέτει, των διαδικασιών που ακολουθεί και τέλος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου

δυναμικού της. Σαν έννοια το CRM περικλείει τον ανασχεδιασμό ολόκληρης της επιχείρησης και απαιτεί τη χάραξη και υλοποίηση μιας ξεκάθαρης στρατηγικής για τους πελάτες, η οποία θα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσελκύει συνεχώς νέους πελάτες, θα αυξάνει τη δαπάνη των πελατών στα πιο κερδοφόρα γι' αυτήν προϊόντα ή υπηρεσίες, το πώς θα διατηρεί τους κερδοφόρους πελάτες, το πώς θα αυξάνει το ποσοστό των μακροχρόνιων πελατών της και τέλος το πώς θα αποφεύγει σχέσεις με μη κερδοφόρους πελάτες. Τα αναλυτικά εργαλεία αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing) και εξόρυξης δεδομένων (data mining) επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων που αφορούν στους πελάτες και να κατανοούν τις ανάγκες τους πληρέστερα, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας.

Παρά τα σημαντικά οφέλη που το CRM είναι δυνατόν να προσφέρει και τα τεράστια ποσά που έχουν επενδυθεί μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα CRM, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που το εφάρμοσαν δεν κατόρθωσαν να αντλήσουν την αναμενόμενη αξία. Ενας από τους κυριότερους λόγους φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα εργαλείο λογισμικού. Το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει μια επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της ως δια μαγείας. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο Management έως την πρώτη γραμμή. Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πώς θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα.

Δεύτερος ουσιαστικός παράγοντας απότυχίας εφαρμογής των συστημάτων CRM αποτελεί η αντίσταση των εργαζομένων της επιχείρησης στην αλλαγή. Προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά και ουσιαστικά ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από την ανώτατη Ηγεσία και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων. Κυρίως,

όμως, πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δε δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται από μια τέτοια επένδυση. Οι εταιρίες συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν το προφίλ των καταναλωτών τους, επιζητώντας την αφοσίωση τους, όμως πολλές φορές παρατηρείται κατάχρηση [Fournier, κ.ά., 1998] από την πλευρά των εταιριών, που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία των αληθινών σχέσεων βρίσκεται στο να προκύπτει πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη, εταιρίας-πελάτη.

Σύμφωνα με τη θεωρία της πελατοκεντρικής τράπεζας, τρία είναι τα στάδια εξέλιξής της³⁹. Στο πρώτο στάδιο οι δραστηριότητες των τραπεζών κατευθύνονται από την παραδοσιακή τμηματοποίηση και την εστίαση στο κόστος. Στο δεύτερο στάδιο οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν περισσότερο προηγμένες τεχνικές και εργαλεία διερεύνησης των δεδομένων. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο αναπτύσσεται το τραπεζικό πελατοκεντρικό μοντέλο και δημιουργούνται οι τράπεζες με πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Είναι βέβαιο ότι οι τράπεζες χρειάζονται αρκετό χρόνο και αρκετή δουλειά για να μπορέσουν να περάσουν από το ένα στάδιο στο άλλο. Δεδομένου ότι τα συστήματα CRM έχουν σχετικά λίγα χρόνια που έχουν έρθει στην ελληνική αγορά συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες τράπεζες πρέπει να βρίσκονται ακόμη στο πρώτο στάδιο.

Το CRM δεν αποτελεί την πρώτη επαφή με τους πελάτες ούτε σχετίζεται μόνο με το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησής τους. Είναι μία σαφώς ευρύτερη έννοια: πρόκειται για τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τις πελατειακές του σχέσεις. Το αποτελεσματικό CRM είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδίδει αξία στον πελάτη και εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα σε όλους

³⁹ Κέντρος Δημ., 2002, Άρθρο «Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα».

τους εμπλεκόμενους: από τους πελάτες μέχρι τους μετόχους. Αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία αλλαγής του επιχειρηματικού τοπίου και κυριαρχίας σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές για εκείνους τους «παίκτες», οι οποίοι θα εντάξουν το CRM στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας κατάλληλα τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία.

Εν κατακλείδι, το μέλλον για τις επιχειρήσεις αποτελούν οι ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το CRM εφόσον υιοθετηθεί ως στρατηγική επιλογή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A) ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahn, J. Y. et al. (2003), On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
- Blanchard K. and Bowles Sh. (1993), *Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service*, William Morrow.
- Coulter M. (2005), *Strategic Management in Action*, Third Edition, Editor Pearson Education International.
- Drucker P. , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
- Dyche, J. (2004), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, 7th Edition, Addison-Wesley.
- Giese J., Cote J. (2000), *Defining Customer Satisfaction*.
- Greenberg, P. (2004) “CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time”, McGraw-Hill/Osborne.
- Griffin J. (1995), *Customer Loyalty, How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, New York, NY.
- Goldenberg, J., (2002), *CRM Automation*, Prentice Hall Edition.
- Hughes, M., (2003) *The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs*, McGraw-Hill.
- Hughes, M., (2005) *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing* McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2003), “*Marketing Management*”, Prentice Hall.
- Laudon K., Laudon J., (2006), *Management Information Systems*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Rajola, F., (2003), *Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives*, Springer’s edition.
- Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002), *Avoiding the four perils of CRM*, *Harvard Business Review*, 80 (2), 101 – 109.

- Stone R. , The Measurement of Consumers Expenditure and Behaviour in the United Kingdom, 1920- 1938.
- Tiwana, A. (2001), The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications (Prentice Hall PTR).
- Wheelen T., Hunger D., (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall.
- Whiteley, R, "The customer driven company, Moving from talk to action", Addison-Wesley Publishing Company
- Wilson, H., Daniel El., McDonald M. (2002), Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems, Westburn Publishers Ltd.
- Zigmund W., McLeon R., Gilbert F. (2003), CRM: Integrating Marketing Strategy and IT, John Willey.

B) ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κοσμάτος, Δημ. (2004), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων- Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παυλάκης, Δημ. (2001), Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη, Εκδόσεις Πολυοδηγός, Αθήνα.
- Παξιμάδης, Δημ. (2002), Από την Προώθηση και το Direct στο CRM, Εκδόσεις Direction, σελ.12-30.
- Ρεγκούκος, Π. (2000), Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Seminars & Consulting, Αθήνα.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2003). Μάρκετινγκ και ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Σιώμκος, Ι. (2002), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2^η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Σπανός, Α. (1997), Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

- Τηλκίδου, Ε. (2004), Η έρευνα του Μάρκετινγκ, Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Τομάρας, Π. (2000), Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 15-36.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Α) ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Alleven, M. (2006), Service providers, Competing in Customer Care, Wireless Week.
- Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), Customer Relationship Management, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.
- Bahia K. and Nantel J., (2000), "A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks", International Journal of Bank Marketing, vol. 18, No. 2, pp. 84-91.
- Chen, I.J. and K. Popovich (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9, No.5, pp. 672-688.
- Gummerson, Evert (2004), Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 136-148.
- Goldenberg, J., (2002), CRM Automation, Prentice Hall Edition
- IBM Institute for Business Value, department of the sector of Business Consulting Services (IBM, 2004), "Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM".
- Johnson, R. (2007), The Realities of Servicing the Customer, Supply House Times.
- Kumar N. (2003), Kill a brand, keep a customer. Harvard Business Review.
- LASSAR W. M. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", Journal of Service Marketing, vol. 14, No. 3, pp. 183-185.

- Marra T. (2002), "The case for Customer Relationship Excellence", The EFQM Magazine, vol. 1, No. 2, pp.20-23.
- Microsoft Business Solutions (2003), 'The CRM guide to increasing profit and Productivity - The Interconnected Business',pdf.
- Polifka, T. (2007), Add service element back in to get satisfaction, Marketing News. American Marketing Association.
- Pasupathy, Kalyan S. and Triantis, Konstantinos P. (2007), A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain, Quality Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 36-49.
- Sarmaniotis, Christos and Stefanou, Constantinos J., (2005), A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors, 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting CICESA 2005, pp. 477-495.
- Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), "CRM and customercentric knowledge management: an empirical research", Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, pp 617-634.
- Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (2005), "Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Emperical Research", International Journal of Services Operations Management, Vol. 1, No.4 pp. 358 - 371.
- Westbrook J., Robert A, William C. Black. (1985), "A Motivation-Based Shopper Typology." Journal of Retailing, pp. 78-103.
- Westcott, Russ (2006), "Your Customers Are Talking, but Are You Listening?" Quality Progress, Vol. 39, Issue 2, pp. 28-34.
- Wilson, H., Daniel El., McDonald M. (2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems", Journal of Marketing Management, Volume 18, Numbers 1-2, February 2002 , pp. 193-219(27), Westburn Publishers Ltd

B) ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλατόπουλος, Ι. (2007), Αντιμετώπιση του δύσκολου πελάτη, *Customer Management Magazine*.
- Βελέντζας, (2008), Η αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση, *Ναυτεμπορική on line*.
- Επιτήδειος Γ. (2005). Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management), περιοδικό *InterBIZ (Internet Business)*.
- Κιόχου, Ν. (2003), Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά.
- Κόπανος, Χ. (12-2000), "Η ταυτότητα του CRM" *XRAM*, σελ. 14-16.
- Κρασαδάκης, Γ. (20-03-2006), Head of Analytics, *Datamine*, Επαναπροσδιορίζοντας το CRM, εφημερίδα *Κέρδος*.
- Λυσάνδρου Ν. (2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ.
- Μάντικας, Α. (2006), *Customer Loyalty*, *Customer Care Magazine*, Τεύχος 40.
- Μάντικας, Α. (2006), «Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις», *Customer Care Magazine*, Τεύχος 42, σελ.24-27.
- Μαστρογιάννη, Β. (2007), Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων, *Customer Management Magazine*.
- Παπαβασιλείου, Νικ. (2007), Ο προσανατολισμός στον πελάτη, Η *Ναυτεμπορική*.
- Πλακογιαννάκη, Εμμ. (2003), «Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση», *Ευρωενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Έτος 42^ο, Τεύχος 343, σελ. 63-70.
- Ρεγκούκος, Π. 2000, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, *Seminars & Consulting*, Αθήνα, σελ.17-18.

- Σαρμανιώτης, Χ. , Τηλικίδου Ε. , Κοκκίνης Γ. (2002), Η ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς παραπόνων τους ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης.

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://www.hbsp.harvard.edu>

<http://www.crm2day.gr>

<http://www.crm-daily.com>

<http://www.crmforum.gr/Newsletter/AtticaBank/tabid/107/Default.aspx>

<http://www.worldbookonline.com>

<http://www.db.com>

<http://www.mckinseyquarterly.com>

<http://www.euro2day.gr/articles>

<http://www.atticabank.gr>

<http://www.oracle.com>

<http://www.microsoft.com>

<http://www.peoplesoft.com>

<http://www.bankersonline.com>

<http://www.naftemporiki.gr>

<http://www.sieben.gr>

<http://www.sap.com>

<http://findarticles.com>

<http://www.themanager.org>

<http://www.go-online.gr/keta/files/document/guides/odigos-crm.pdf>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>