

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
– ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(ΕΜΠΣ.ΔΕ-ΔΟΠ)**

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ΣΤΟΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ»**

Διπλωματική Εργασία

ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΡ. ΜΠΙΟΝΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

στην Οικογένειά μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής διατριβής, Καθηγητή κο Αθανάσιο Κουρεμένο για την καθοδήγηση, τις συμβουλές αλλά και την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπο μου καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς και την αδελφή μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους συμφοιτητές μου (του 12^{ου} κύκλου) καθώς και στους συναδέλφους μου στην Ε.Σ.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας	1
1.3 Δομή εργασίας	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Η έννοια του πελάτη	4
2.2 Προσανατολισμός στον πελάτη	5
2.3 Εξυπηρέτηση πελάτη: Στρατηγική επιλογή	7
2.4 Επενδύοντας στην σχέση με τον πελάτη	11
2.5 Προϊόντα και Υπηρεσίες	14
2.6 CRM και Ικανοποίηση καταναλωτή	17
2.7 CRM και συμπεριφορά καταναλωτή	19
2.8 CRM και καταναλωτική αφοσίωση	20
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ CRM

3.1. Εισαγωγή	26
3.2. Ορισμός CRM	28

3.3. Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης	35
3.4. Ανάλυση των τριών λέξεων του ακρωνυμίου CRM	37
3.4.1. Διαφορές CRM και Marketing	42
3.5. Εξελικτική πορεία των CRM	43
3.6. Μέγεθος αγοράς CRM	46
3.6.1. Συμπεράσματα Ερευνών στην Ελληνική Πραγματικότητα	47
3.6.2. Ενδεικτικές εφαρμογές CRM στην ελληνική αγορά	48
3.7. Τύποι των CRM στην σύγχρονη εποχή	48
3.7.1. Μοντελοποίηση και Εξόρυξη δεδομένων	51
3.7.2. Προσφορά CRM τύπων	52
3.8 Διαστάσεις CRM	54
3.9. CRM & e-CRM	56
3.9.1. Μετάβαση στο e - CRM	56
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ CRM

4.1. Τα βασικά χαρακτηριστικά CRM	62
4.1.1. Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί ένα σύστημα CRM	63
4.2. Απαραίτητοι μηχανισμοί για σύγχρονες εφαρμογές CRM	64
4.3. Σχεδιασμός Συστήματος CRM	66
4.3.1. Αποτυχία εφαρμογής της στρατηγικής CRM	68
4.4. Προϋποθέσεις για υλοποίηση CRM στρατηγικής	69
4.5. Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής CRM	73
4.6. Αναγκαιότητα, οφέλη-πλεονεκτήματα και λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM	82
4.6.1. Εγκατάσταση CRM	83
4.6.2. Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση	85

4.6.3. Παράγοντες επιτυχίας CRM	89
4.6.4. Αίτια αποτυχίας του συστήματος – λόγοι αποτυχίας	90
4.7. Κόστος υλοποίησης ενός CRM συστήματος	95
4.7.1. Άμεσο και Έμμεσο κόστος	95
4.8. Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος	96
4.9. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής	99
4.9.1. Πίνακας Αξιολόγησης CRM	99
4.9.2. “Six Sigma”: Μία μεθοδολογία συνεχούς βελτίωσης	102
4.9.3. Πίνακας Αξιολόγησης CRM και Six Sigma	105
4.10. CRM & TQM - Η εφαρμογή ποιότητας στο τραπεζικό σύστημα	106
4.10.1. Οφέλη ΔΟΠ από την πλευρά του πελάτη	107
4.11. Τράπεζες και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	109
4.11.1. Εξωτερικός & Εσωτερικός Πελάτης	110
4.11.2. Οι Διαδικασίες	111
4.11.3. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική	113
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

5.1. Εισαγωγή	119
5.2. Ιστορική Αναδρομή Τραπεζικού Συστήματος	120
5.2.1. Ιστορικά Στοιχεία	120
5.2.2. Διάρθρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	121
5.2.3. Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Ιδιωτικοποιήσεις Τραπεζών	123
5.3. Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό χώρο	125
5.3.1. Κυριότερες τάσεις στο Τραπεζικό Τομέα σήμερα	126
5.4. Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας	126

5.5. Ανάγκες των τραπεζών που καλύπτει το CRM	130
5.6. Οφέλη του CRM για τις τράπεζες	131
5.7. Διαχείριση σχέσεων πελατών και παραπόνων	134
5.7.1. Διαχείριση σχέσεων πελατών και παραπόνων	134
5.7.2. Βασικοί εταιρικοί στόχοι που εξυπηρετούνται από τη διαχείριση παραπόνων	136
5.7.3. Παράπονα και οικονομική απόδοση	138
5.7.4. Ανάλυση Παραπόνων στις Ελληνικές Τράπεζες για την αξιοποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - Έρευνα	141
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	143

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

6.1. Εισαγωγή	145
6.2. Στάδια υλοποίησης συστήματος CRM	145
6.2.1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών	146
6.2.2. Σχεδιασμός του έργου	146
6.2.3. Επιχειρηματικός σχεδιασμός	147
6.2.4. Προετοιμασία του Σχεδίου δράσης	147
6.3. Αποτελέσματα από την Εφαρμογή του CRM	148
6.4. Περίπτωση εφαρμογής CRM από μία ελληνική τράπεζα	149
6.4.1. Στόχος Συστήματος CRM	150
6.4.2. Δομή CRM	151
6.5. Εργαλεία του CRM συστήματος	152
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	158

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ – CRM ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

7.1. Ταυτότητα Έρευνας	159
7.2. Γενικά στοιχεία υπαλλήλων	160
7.3. Πλεονεκτήματα CRM ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη	162
7.4. Λειτουργικότητα CRM	165
7.5. Επίτευξη στόχων Τράπεζας μέσω CRM εφαρμογής	173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1. Κύρια Συμπεράσματα	176
8.2. Συμπεράσματα Έρευνας	177
8.3. Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα	178

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία	179
Ελληνική Βιβλιογραφία	184
Internet	186

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο	187
----------------	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ I: Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών	16
ΠΙΝΑΚΑΣ II: Οι κυριότερες διαφορές MKT- CRM	42
ΠΙΝΑΚΑΣ III: Μερίδια Αγοράς CRM	47
ΠΙΝΑΚΑΣ IV: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM	50
ΠΙΝΑΚΑΣ V: Παράγοντες και επίδραση εφαρμογής CRM	72
ΠΙΝΑΚΑΣ VI: Το μοντέλο DMAIC	103
ΠΙΝΑΚΑΣ VII: Τα εργαλεία του μοντέλου DMAIC	104
Πίνακας VIII: Διάρθρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	121
Πίνακας IX: Συγχωνεύσεις Τραπεζών	124
ΠΙΝΑΚΑΣ X: Κανάλια εξυπηρέτησης πελατών και σχετικά κόστη συναλλαγών	132

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα I: Οι 3 περιοχές της εταιρείας που συνδέονται με το CRM	41
Σχήμα II: Οι παράγοντες της εταιρείας που αλληλεπιδρούν με το CRM	42
Σχήμα III: Δομή πληροφοριακού συστήματος	43
Σχήμα IV: Προσφερόμενοι τύποι CRM	53
Σχήμα V: Οι τρεις διαστάσεις του CRM	55
Σχήμα VI: Το φαινόμενο του παγόβουνου από την σκοπιά των παραπόνων που δεν εκφράζονται καθώς και αυτών που δεν καταγράφονται	134
Σχήμα VII: Δυσανεστημένοι Πελάτες	135
Σχήμα IX: Ο κύκλος του Deming	136
Σχήμα X: Κουλτούρα διαχείρισης παραπόνων και οικονομική επίδοση	138
Σχήμα XI: Διαδικασία διαχείρισης παραπόνων	139

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ I: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης	9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ II: Περιοχές εστίασης ικανοποίησης πελάτη	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ III: Παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ IV: Το τρίγωνο του CRM	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ V: Μελλοντικοί στόχοι CRM	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VI: Εξέλιξη των CRM συστημάτων	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VII: Η πορεία του CRM στον χρόνο	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ VIII: Η εξέλιξη του CRM μέχρι σήμερα	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ IX: Βήματα διαδικασίας υλοποίησης CRM	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ X: Πίνακας αξιολόγησης CRM	100
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XI: Δείκτες απόδοσης για κάθε παράγοντα επιτυχίας	101
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XII: Συνδυαστικός τρόπος Strategic Six Sigma & Scorecard	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XIII: Εξέλιξη Ενεργητικού Τραπεζών	123
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XIV: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες	127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XV: Στάδια δημιουργίας πελατοκεντρικής τράπεζας	128
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVI: Στάδια της ανάπτυξης της σχέσης πωλητή – αγοραστή & η σημασία των παραπόνων του πελάτη	135
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVIIa: Γενικά Στοιχεία Έρευνας	161
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVIIb: Γενικά Στοιχεία Έρευνας	161
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XVIIIa: Γενικά Στοιχεία Έρευνας	161
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XIX: Πόσα έτη χρησιμοποιεί η τράπεζα CRM συστήματα	162
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XX: Ικανοποίηση από τις προσφερόμενες υπηρεσίες CRM	163
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXI: Είναι σημαντική η εφαρμογή CRM για τους πελάτες	163
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXII: Είναι ικανοποιητικές οι διαθέσιμες πληροφορίες από το CRM για την εξυπηρέτηση των πελατών	163
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXIII: Υποστήριξη Ποιότητας Υπηρεσιών	164

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXIV: Αντιμετώπιση – Μείωση Προβλημάτων Πελατών	164
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXV: Αύξηση βαθμού ικανοποίησης πελατών λόγω CRM	164
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXVI: Είναι σημαντική η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών που επιτυγχάνεται μέσω CRM	165
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXVII: Σημαντικότητα Τάσεων Πελατών μέσω CRM	165
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXVIII: Ικανοποίηση πληροφοριών που αντλούνται από πελάτες μέσω CRM	167
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXIX: Συλλογή Πληροφοριών CRM	168
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXX: Δεδομένα Συλλογής CRM	168
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXI: Υλοποίηση & Χρήση CRM από Δίκτυο Καταστημάτων	169
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXII: Υλοποίηση & Χρήση CRM από Διευθ. Σχεδιασμού & Marketing	169
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXIII: Είναι σημαντική η σχέση Cross Selling & CRM	169
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXIV: Χρήση Δεδομένων συλλογής CRM	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXV: Καταγραφή Προβλημάτων & Αναγκών Πελατών στο CRM	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXVI: Σημαντικότητα παρακολούθησης μέσω CRM, των μη αποδεκτών απαιτήσεων των πελατών	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXVII: Το CRM ως εργαλείο Anti-Attrition & Retention	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXVIII: Ικανοποίηση από την Κεντρική Διαχείριση CRM	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XXXIX: Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό πρόγραμμα CRM	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XL: Ικανοποίηση από κατηγοριοποίηση πελατών	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLI: Σημαντικότητα Προβλημάτων CRM εφαρμογής	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLII: Κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες για την εφαρμογή CRM	173
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLIII: Σημαντικότητα Πλεονεκτημάτων CRM για την	174

Τράπεζα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLIV: Συμβολή CRM στην επίτευξη στόχων 174

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLV: Στόχοι Τράπεζας από την υιοθέτηση CRM 175

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ XLVI: Σημαντικότητα λόγων εφαρμογής CRM για την 175

Τράπεζα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) στον ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ»

Σημαντικοί Όροι: CRM, Ελληνικός Τραπεζικός Τομέας,

Ο Τραπεζικός κλάδος διακατέχεται από έντονο ανταγωνισμό για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Τα τελευταία έτη όμως έχει σημειωθεί μία αλλαγή στον προσανατολισμό των Τραπεζών, έχοντας ως στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών και προϊόντων.

Σήμερα, τα Τραπεζικά Ιδρύματα είναι αντιμέτωπα και με τα επακόλουθα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ώστε να επικεντρώνονται, πλέον του πελάτη, στην μείωση του κόστους.

Το Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μία στρατηγική ποιότητας που βοηθά στο χτίσιμο «στενής» σχέσης με τον πελάτη, τοποθετώντας τον πελάτη στο κέντρο της τράπεζας αλλά ταυτόχρονα είναι και μία μεθοδολογία μεσοπρόθεσμης μείωσης του κόστους. Με άλλα λόγια η τράπεζα μεγιστοποιεί το «μερίδιο του πελάτη» και ελαχιστοποιεί το κόστος λειτουργίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να εξετάσει λεπτομερώς το σύστημα CRM και ειδικότερα την εφαρμογή του στον τραπεζικό Τομέα. Στόχος της εργασίας είναι η εξεήγηση του CRM στον αναγνώστη, μέσω μιας ιστορικής αναδρομής που αφορά την εξελικτική πορεία του CRM καθώς και μέσω λεπτομερούς ανάλυσης βασικών εννοιών και προϋποθέσεων εφαρμογής ενός CRM, εστιάζοντας πάντα στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.

Μετά τις εννοιολογικές προσεγγίσεις εξετάστηκε η διαδικασία υιοθέτησης του συστήματος (CRM) από τις Τράπεζες και αναλύθηκαν ένα προς ένα τα μέρη και οι φάσεις που το απαρτίζουν. Επίσης πραγματοποιήθηκε μια δεύτερη και σε μεγαλύτερο βάθος ανάλυση των μερών του συστήματος, μια ποιοτική ανάλυση που ουσιαστικά παραθέτει πληροφορίες για την πρακτική και καθημερινή λειτουργία του συστήματος από τους χρήστες και τα οφέλη που μια τράπεζα αποκομίζει από την εφαρμογή του.

Στα πλαίσια της εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα, με τη μορφή δομημένου ερωτηματολογίου, με τη συμμετοχή και συνδρομή των σημαντικότερων Τραπεζικών Ιδρυμάτων της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγή

Η τεχνολογική εξέλιξη και η επιχειρηματική ανάπτυξη είναι έννοιες αλληλένδετες. Η ανάγκη για αυτοματοποίηση και προτυποποίηση των λειτουργιών, για όλες τις εκφάνσεις της δραστηριότητάς τους, δημιούργησαν τα πληροφορικά συστήματα. Η μορφή που είχαν τα πληροφοριακά συστήματα της δεκαετίας του 1970, όταν και άρχισαν να πρωτοεμφανίζονται στον εμπορικό κόσμο, δεν ήταν ίδια με την τωρινή. Τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα κατέγραφαν και διαχειρίζονταν πληροφορίες σε πρωτογενές επίπεδο και με απλοϊκά δεδομένα, όπως για παράδειγμα αποθέματα και παραγγελίες.

Τα τελευταία χρόνια όμως, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης έχουν πολλαπλασιαστεί. Οι επιχειρήσεις συνεχώς αναπροσαρμόζουν και εξελίσσουν τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν ώστε να εξυπηρετούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Έτσι γεννήθηκαν και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών, ή όπως διεθνώς λέγονται Customer Relationship Management Systems (CRM), με σκοπό να δημιουργήσουν γνώση και αξία για τον πελάτη και την επιχείρηση.

1.2. Αντικειμενικός σκοπός εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει βιβλιογραφικά την διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management) ως μια νέα μεθοδολογία

που προσβλέπει στην επισήμανση, την προσέλκυση και τη διατήρηση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (τράπεζα – πελάτης). Η μεθοδολογία του CRM αποσκοπεί στη διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη και στην αύξηση της καταναλωτικής πιστότητας.

Όπως είναι φυσικό κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμός επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Μεγάλα ποσά δαπανώνται από για την διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης ώστε να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους αλλά και τα αδύνατα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν προκειμένου να διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Η παρούσα διατριβή, απασχολείται με την μελέτη των τεχνικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο. Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός ενώ τα τελευταία χρόνια έχει σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη. Οι ειδικοί του κλάδου εκτιμούν ότι δεν υπάρχουν πλέον σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών μεταφέρεται στη διατήρηση του πελατολογίου μέσω ικανοποίησης που η κάθε μία προσφέρει στους πελάτες της, από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ λόγω και της Χρηματοοικονομικής κρίσης που συνταράσσει τον τομέα από τα τέλη του προηγούμενου έτους, η «στροφή» στην ποιότητα, επομένως και στον πελάτη, κρίνεται επιβεβλημένη.

Αποσκοπώντας σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας, οι τράπεζες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προκειμένου να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με την πελατειακή βάση τους.

1.3. Δομή εργασίας

Η συγκεκριμένη διατριβή περιλαμβάνει δύο ενότητες, τη θεωρητική και την εμπειρική.

Στην θεωρητική ενότητα, γίνεται μια αναλυτική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, την Ικανοποίηση καταναλωτή αλλά και την πιστότητα.

Πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 2, αφού έχει προηγηθεί μια εισαγωγή και ο σκοπός της εργασίας, αναλύεται η έννοια του πελάτη και ο βαθμός ικανοποίησής του από την επιχείρηση. Στα κεφάλαια 3 και 4 αναλύονται θεωρητικά βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά του CRM, γίνονται αναφορές ως προς την στρατηγική τους σημασία και τα οφέλη που αυτά επιφέρουν σε μια επιχείρηση. Στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση του CRM και του τραπεζικού κλάδου. η ανάλυση του CRM σε σχέση με τον τραπεζικό τομέα, η υλοποίηση και η εφαρμογή αυτών των συστημάτων στις τράπεζες.

Η δεύτερη εμπειρική ενότητα περιλαμβάνει τα κεφάλαια 6, 7 και 8. Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται πρακτικά θέματα εφαρμογής CRM στον Τραπεζικό τομέα. Η εργασία ολοκληρώνεται με έρευνα (κεφάλαιο 7), μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, σχετικά με την εφαρμογή συστημάτων CRM σε ελληνικές Τράπεζες και τα συμπεράσματα της (κεφάλαιο 8).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Η έννοια του πελάτη

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία αφού από τη μια 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.

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. Έτσι για παράδειγμα έχουμε δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες κ.α.

- Δυνητικοί πελάτες είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Εσωτερικοί πελάτες είναι το προσωπικό της επιχείρησης.
- Εξωτερικοί πελάτες είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πέρα όμως από τους παραπάνω ορισμούς και διαχωρισμούς των πελατών σε κατηγορίες, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν από

εκείνους άλλων κλάδων. Γι' αυτό για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή ενός CRM συστήματος θα πρέπει να καταγράφεται η συχνότητα των συναλλαγών, τα περιουσιακά στοιχεία πελάτη και εν γένει η πιστοληπτική ικανότητα του κάθε πελάτη.

Οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην καταναλωτική τους συμπεριφορά. Κάποιοι συναλλάσσονται πολύ συχνά με την τράπεζα ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι έχουν πολύ αραιή επαφή. Αυτή η διαφοροποίηση στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μιας τράπεζας δημιουργεί πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα ενός CRM συστήματος.

Ο διαχωρισμός μιας ετερογενούς αγοράς πελατών σε ομοιογενείς κατηγορίες με πανομοιότυπες συμπεριφορές είναι επιβεβλημένος προκειμένου να έχει τη δυνατότητα η τράπεζα να επηρεάζει τη διάρκεια της σχέσης της με τους πελάτες της. Μία απλοϊκής μορφής κατηγοριοποίηση θα μπορούσε να γίνει με γεωγραφικά, δημογραφικά ή και χρηματοοικονομικά κριτήρια.

2.2. Προσανατολισμός στον πελάτη

Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού συστήματος αποτελεί προτεραιότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων¹. Η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη αποτελεί εφαλτήριο για την βελτίωση της αξιοποίησης «life-time-value» του. Επιπροσθέτως, συνιστά ένα αποφασιστικό χαρακτηριστικό για την επίτευξη σχετικών πλεονεκτημάτων τοποθέτησης (positioning).

Η ενίσχυση του προσανατολισμού στον πελάτη αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής είναι σημαντικό να ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Η επιφανειακή εκπαίδευση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης σε θέματα συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα «τι μπορώ

¹ <http://www.crm2day.gr/library/documents/0011.pdf>

να κάνω εγώ για σας» δεν συμβάλλει στην αλλαγή της στάσης απέναντι στον πελάτη. Πρέπει να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά προσανατολισμού στον πελάτη ώστε η επιχείρηση να πετύχει την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.

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 σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία προσανατολισμού στον πελάτη με την έννοια του «βρίσκομαι κοντά στον πελάτη» δηλαδή να ζώ customer intimacy², σημαίνει εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει ο προσανατολισμός στον πελάτη να βρίσκει στήριγμα στην στρατηγική που χαράσσει η επιχείρηση. Επιπροσθέτως, το σύστημα διοίκησης και επαναπληροφόρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένο σε αυτή την εικόνα-οδηγό. Αυτό σημαίνει 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 κατάλληλης πολιτικής, ώστε ο προσανατολισμός στον πελάτη να γίνει στάση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης.

Προκύπτει όμως ένα βασικό πρόβλημα και αυτό είναι 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 στάση. Για την αντιμετώπιση του παραπάνω ερωτήματος, πρέπει η εκπαίδευση να εστιάζεται στην αλλαγή της στάσης, από την μια πλευρά με ενέργειες της διοίκησης και από την άλλη πλευρά με συνεχή επαναπληροφόρηση από τους πελάτες. Ο τρόπος με τον οποίο η προσφορά για τον πελάτη μπορεί συνεχώς να βελτιώνεται, πρέπει να αποτελεί μόνιμη στάση για τα στελέχη και συνεργάτες της επιχείρησης. Αυτό οδηγεί στο επόμενο ερώτημα: είναι σπουδαίο κατ' αρχάς να προάγουμε την εσωτερική σκέψη του

² Phil Anderson, Geoff Healey & Malcolm Locke: "When Operational Excellence meets customer Intimacy", Critical Eye Review, The Journal of Europe's Centre for Business Leaders, September – November 2005, pp14-19

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 δεν μπορεί κανείς να καλύψει τόσο απλά τις επιθυμίες των πελατών. Οι διαδικασίες δεν είναι προσανατολισμένες στις απαιτήσεις του πελάτη και η επιχείρηση σε ότι αφορά τον 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.

2.3 Εξυπηρέτηση πελάτη: Στρατηγική επιλογή³

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

³ Ελληνικό Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (ΕΙΕΠ), Τεύχος 2, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2007

του πελάτη τίθεται στο επίκεντρο των ενεργειών της κάθε επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται από την προσπάθεια διαρκούς προσέγγισης των αναγκών και των απαιτήσεών του.

- Όταν γίνεται αναφορά στην 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 επιχείρησης. Ο μέσος όρος των συστηματικώς συλλεγμένων απαντήσεων επί μια τουλάχιστον τριετία, οδηγεί σε αξιόπιστες ενδείξεις σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

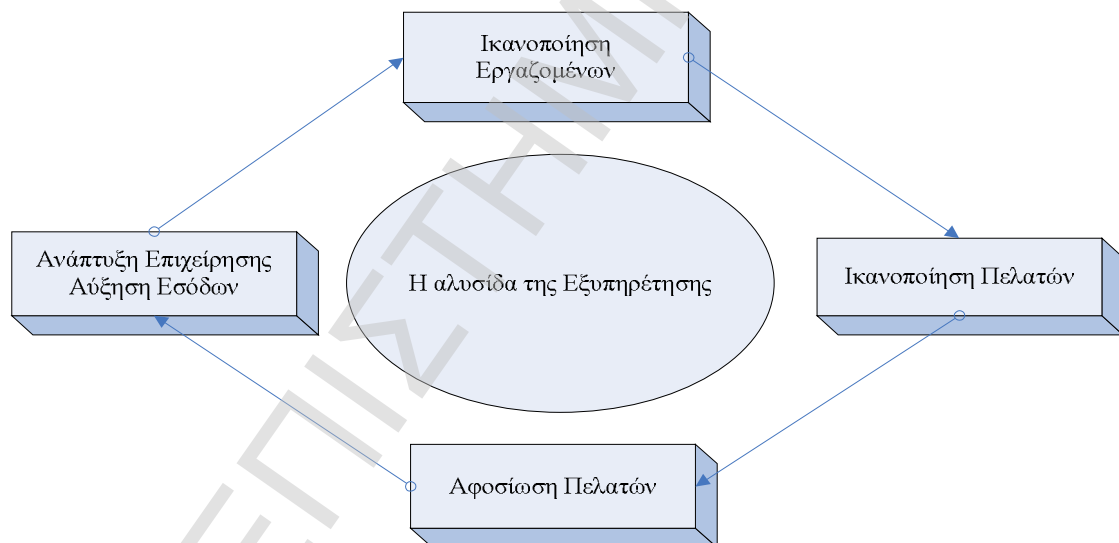
Οι μελέτες των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει μια επιχείρηση είναι το μόνο που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά με μια 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 την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. 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 βελτιωθεί; Η επιλογή των μεθόδων βελτίωσης διασφαλίζει την σωστή επιλογή πόρων και την δέσμευση των κατάλληλων στελεχών.

Σύμφωνα με την άποψη του Dr. E. Deming⁴: «το να κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς». Προκειμένου να υλοποιήσει μια επιχείρηση την πεποίθηση του Dr. E. Deming, πρέπει να διαθέτει δύο σύγχρονες σημαντικές προσεγγίσεις που θα παρέχουν το οπλοστάσιο της ολικής ποιότητας. Πρώτον, την 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 στην καλή εξυπηρέτηση των πελατών της.

Ο Rick Johnson επισημαίνει στο άρθρο του “The realities of servicing the customer” (2007)⁵, ότι για την βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς «ιδιαίτερη» προσπάθεια.



Διάγραμμα I: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης

Πηγή : www.business-meeting.co.uk (Johnson M. & Gustafsson A., 2002)

Ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί εγγύηση επιτυχίας για την επιχείρηση. Ο πελάτης αυτός συνιστά περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ως τέτοιο πράγμα πρέπει να

⁴ Deming W. Edwards (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd Ed.), MIT Press

⁵ Johnson, R. (2007) “The Realities of Servicing the Customer”, Supply House Times.

αντιμετωπίζεται. Σύμφωνα με τον Tom Peters⁶, «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.

Η ανάγκη για αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη και υπέρβαση των προσδοκιών του, αποκτά ολοένα και περισσότερη βαρύτητα στις μέρες μας διότι επηρεάζει αποφασιστικά την επιτυχία μίας εταιρείας βραχυπρόθεσμα, αλλά κυρίως μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο που τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονες εταιρείες επενδύουν αυξητικά στην προσπάθεια βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών τους και την να ενίσχυση της σχέσης μαζί τους. Όμως, ως ποιο βαθμό η παραπάνω προσπάθεια πραγματικά αποδίδει, επηρεάζοντας θετικά τα επιχειρηματικά αποτελέσματα; Υπάρχει κάποιο όριο στο πόσο θα έπρεπε μία εταιρεία να επενδύσει σε προγράμματα και υποδομές, για την εξυπηρέτηση των πελατών της και την αφοσίωσή τους;

Υπάρχουν ίσως παραδείγματα προς μίμηση (ή αποφυγή) από την παγκόσμια επιχειρηματική σκηνή που θα μπορούσαν να αναλυθούν και να μας βοηθήσουν να εκμαιεύσουμε συμπεράσματα και για την Ελληνική πραγματικότητα; Και τελικά, υπάρχει κάποιος αποτελεσματικός τρόπος μέτρησης της επιτυχίας των επενδύσεων που κάνουν όλοι για να διατηρήσουν και να αυξήσουν τους αφοσιωμένους πελάτες τους;

Το Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης της Millennium bank βραβεύτηκε στα CRM Grand Prix 2007⁷ που διοργανώνει ετησίως η εταιρεία Teleperformance και κέρδισε το Χρυσό Βραβείο στις κατηγορίες τηλεφωνικού κέντρου μέχρι 50 εκπροσώπους και multimedia KTE, δηλαδή εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου και e-mail. Η βράβευση έρχεται σε μία περίοδο όπου η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελάτη φθίνει λόγω της αυξημένης ζήτησης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα ο μέσος όρος

⁶ Tom Peters, Nancy Austin (1986): "A Passion for Excellence", Random House

⁷ <http://www.euro2day.gr>

πανελλαδικά έχει πέσει στο 57,85% από το 72,56% που βρισκόταν πριν από 2 χρόνια. Ωστόσο η Millennium bank συγκέντρωσε 98,64%, την υψηλότερη βαθμολογία που έχει επιτύχει ποτέ στο διαγωνισμό κάποιο call center.

Ο κ. Κωνσταντίνος Λιακέας⁸, Διευθυντής Εναλλακτικών Δικτύων της τράπεζας εξηγεί το βασικό αίτιο που οδήγησε στο παραπάνω αποτέλεσμα. «Το μυστικό της επιτυχίας είναι η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. [..]. Προσπαθούμε να δημιουργούμε ένα περιβάλλον εργασίας όπου αναπτύσσεται η ανθρώπινη πρωτοβουλία και η διάθεση της εξυπηρέτηση του πελάτη – αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά και συνάμα το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Σίγουρα βέβαια διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο οι διαδικασίες και η τεχνολογία αλλά η κουλτούρα της ομάδας είναι το πιο σημαντικό. Το call center απασχολεί 22 agent και ο ημερήσιος όγκος κλήσεων ανέρχεται περίπου σε 2500 κλήσεις, με ετήσιο ρυθμός αύξησης 7%. Βάση των αποτελεσμάτων τελευταίας έρευνας, το 82% των πελατών που δήλωσαν ότι έχουν χρησιμοποιήσει την υπηρεσία, ήταν από «ικανοποιημένοι» έως και «πολύ ικανοποιημένοι».

Ακόμα συμπληρώνει, πως «το αίσθημα ευθύνης απέναντι στον πελάτη μας είναι να είμαστε πάντα εκεί, να τον ακούμε και να καταλαβαίνουμε το αίτημα του, τις ανάγκες του και τις επιθυμίες του. Η βράβευση μας δείχνει ότι είμαστε σε καλό δρόμο αλλά η προσπάθεια πρέπει να συνεχιστεί ώστε να γίνουμε ακόμα καλύτεροι. Σε μια εποχή που όλα αντιγράφονται η ποιοτική εξυπηρέτηση πελάτη κάνει σαφώς τη διαφορά, όμως θα πρέπει να διέπει σε στρατηγικό επίπεδο όλη την εταιρεία».

2.4. Επενδύοντας στη σχέση με τον πελάτη

Οι σημερινές συνθήκες της έντονης ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, παράλληλα με την εξατομίκευση των αναγκών των

⁸ Ελληνικό Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (ΕΙΕΠ), Τεύχος 2, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2007

καταναλωτών, οδηγούν τις επιχειρήσεις να εστιάσουν πλέον την προσοχή τους στον πελάτη και στην αναβάθμιση των σχέσεων μαζί του.

Παραδοσιακά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πελάτες της με δραστηριότητες πώλησης, marketing και εξυπηρέτησης-υποστήριξης. Επιπροσθέτως, η επαφή με τον πελάτη μπορεί να γίνεται από διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης, θυγατρικές της ή ακόμη και μέσω συνεργατών που έχουν αναλάβει για λογαριασμό της μια υπηρεσία. Το κάθε τμήμα ή εταιρεία που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη δημιουργεί τη δική του εικόνα για αυτόν, με αποτέλεσμα η γνώση να είναι αποσπασματική και όχι πλήρως αξιοποιήσιμη για την εταιρεία. Οι περιορισμένες δυνατότητες των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων να διαχειριστούν με ενιαίο τρόπο τα διάφορα τμήματα της εταιρείας, αλλά και τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, οξύνουν ακόμα περισσότερο το πρόβλημα.

Προς την κατεύθυνση αυτή η απόκτηση και διαχείριση ενιαίας και συστηματικής γνώσης των χαρακτηριστικών και της εικόνας του καθενός πελάτη ξεχωριστά -Customer Relationship Management- με αξιόπιστα πελατοκεντρικά πληροφορικά συστήματα και λύσεις, αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM), η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώνει⁹ τη συμπεριφορά και το προϊόν της σύμφωνα με όσα γνωρίζει για τον πελάτη και τις ανάγκες του και να τον εξυπηρετεί προσωπικά, μέσα από οποιαδήποτε δραστηριότητά της (πώληση, marketing ή υποστήριξη) αλλά και μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας (προσωπική επαφή, internet, τηλεφωνικά κέντρα, ATM κ.λπ.).

Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα της κατηγοριοποίησης των πελατών τους και της εφαρμογής πολιτικών marketing και πωλήσεων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις κάθε κατηγορίας.

⁹ <http://www.customerservice.gr/index/articles>

Η κουλτούρα και η εμπειρία της κάθε επιχείρησης στη διαχείριση μεγάλου πλήθους πελατών, μέσω των ποικίλων υπηρεσιών υποστήριξης που προσφέρει η ίδια της προσθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM), είναι αποτελεσματικό όταν συνδυάζει την υψηλή τεχνογνωσία με τη βαθιά ανάλυση του τρόπου λειτουργίας και των απαιτήσεων των ελληνικών επιχειρήσεων που διαθέτουν μεγάλη πελατειακή βάση¹⁰.

Η γνώση για τον πελάτη "χτίζεται" συλλέγοντας στοιχεία που τον αφορούν, από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας που έρχονται σε επαφή μαζί του παράλληλα με άλλες παραδοσιακές πηγές όπως οι βάσεις δεδομένων. Το κεντρικό σύστημα διαχείρισης, χρησιμοποιώντας τη συνολική γνώση για τον συγκεκριμένο πελάτη, όπως επίσης και ένα παραμετροποιημένο σύνολο κανόνων, προσφέρει εξειδικευμένη εξυπηρέτηση στον πελάτη και αυτοματοποιεί ταυτόχρονα τη διαχείριση της σχέσης της μαζί του.

Η λειτουργικότητα της εφαρμογής αυτοματοποιεί τις δραστηριότητες των πωλήσεων, του marketing και της υποστήριξης, μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας και ενημερώνει ταυτόχρονα την ενιαία εικόνα του πελάτη. Αντιστρόφως, η ενιαία εικόνα του πελάτη είναι διαθέσιμη σε οποιαδήποτε επαφή μαζί του, από οποιοδήποτε τμήμα και μέσω οποιουδήποτε καναλιού, φυσικά με τα απαιτούμενα επίπεδα ασφαλείας ως προς τα δικαιώματα των διαφορετικών ομάδων χρηστών του συστήματος.

Με το CRM δίνεται η δυνατότητα της προσωπικής εξυπηρέτησης και επαφής με τον πελάτη (one to one marketing)¹¹, αλλά και της τμηματοποίησης της πελατείας της επιχείρησης, με βάση κοινά χαρακτηριστικά, για την εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων marketing και πωλήσεων.

Επομένως το CRM αποτελεί ιδανική λύση για τις επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα τα τραπεζικά ιδρύματα όπου διαθέτουν μεγάλη πελατειακή βάση, έχουν ευρύ δίκτυο συνεργατών και ανταγωνίζονται σε διαφορετικές αλλά ώριμες αγορές.

¹⁰ Executive Know-How Magazine, December 2005, p. 31

¹¹ CRM magazine, December 2008

Από την συνεχή απόκτηση νέων πελατών στη δημιουργία σχέσεων¹²

Για μεγάλο διάστημα η έμφαση δινόταν στις συναλλαγές και στην διεύρυνση της πελατειακής βάσης (νέοι πελάτες) ενώ η οικοδόμηση ισχυρών, ολοκληρωμένων σχέσεων με τους πελάτες περνούσε σε δεύτερη μοίρα. Η προσέλκυση νέων πελατών (ειδικά σε αγορές με υψηλά επίπεδα ωριμότητας και κορεσμού) είναι μία πολύ ακριβή επένδυση με συνήθως πενιχρά αποτελέσματα. Πλέον αυτό που είναι σημαντικό δεν είναι απλά να ‘κερδίσει’ κανείς τους πελάτες στη φάση της επαναγοράς, αλλά να τους συνοδεύει κατά όλη τη διάρκεια της αγοράς και χρήσης και να χρησιμοποιεί συγκεκριμένες προσεγγίσεις ώστε να τους ‘δέσει’ με την μάρκα ή εταιρεία σε βάθος χρόνου, προσφέροντας συγκεκριμένες απαντήσεις στις ανάγκες τους.

Οι σχέσεις με τους πελάτες ως κεφάλαιο - CRM¹³

Οι σχέσεις με τους πελάτες πλέον αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο

- Το σχεσιακό κεφάλαιο θα πρέπει να αποτελεί δομικό κομμάτι της λειτουργίας ενός οργανισμού. Στη λογική αυτή έχει αναπτυχθεί και το Customer Relationship Management (CRM):

“Το σύνολο των επιχειρηματικών μέτρων για τη συστηματική έναρξη, ανάπτυξη, διατήρηση και διαφύλαξη, ή και ακόμη την διακοπή και την επανέναρξη των σχέσεων με τους πελάτες- αν αυτό είναι απαραίτητο” (Strauss & Seidel, 2005) .

2.5 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής στις μέρες μας. Αυτό διότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, τους προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Έτσι οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο υλικά αγαθά αλλά και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν. Για παράδειγμα για την αγορά αυτοκινήτου ένας πελάτης

¹² B. Strauss & W. Seidel (2005): “Complaint Management: The heart of CRM”, South Western Educational Publishing

¹³ Strauss & Seidel, ο.π.

δεν αγοράζει μόνο το αυτοκίνητο αλλά και τις υπηρεσίες που συνοδεύονται πριν αλλά και μετά την αγορά του (test drive, after sales service κ.λπ.).

Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, προσφέρουν στους πελάτες τους και υλικά αγαθά με την αγορά υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες προσφέρουν δωρεάν κινητό τηλέφωνο στους πελάτες που κάνουν νέα σύνδεση με το δίκτυό τους. Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη διαχωρισμού των εννοιών προϊόν - υπηρεσία.

Η Υπηρεσία αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο πάροχος της, των επιδόσεων που ο πάροχος έχει προβαίνοντας σε αυτές τις πράξεις καθώς και των αποτελεσμάτων που αυτές οι πράξεις έχουν για τον παραλήπτη/ αγοραστή της υπηρεσίας. (Γούναρης, 2003). Στην ουσία πρόκειται για μια σειρά από επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν μη-υλικά χαρακτηριστικά, δεν μπορούν να αποθηκευτούν, δεν μπορούν να μεταφερθούν και δεν έχουν ομοιόμορφα χαρακτηριστικά¹⁴. Τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι οι Τράπεζες, Τηλεπικοινωνίες, Ασφάλειες, Εκπαίδευση κτλ.

Ο Kotler (1997) ορίζει την υπηρεσία ως εξής:

«Η υπηρεσία είναι οποιαδήποτε πράξη ή απόδοση που ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο και που είναι ουσιαστικά άυλο και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία κάποιου πράγματος. Η παραγωγή της υπηρεσίας είτε μπορεί να συνδέεται είτε όχι με ένα φυσικό προϊόν»¹⁵.

Οι Mathe και Shapiro (1993) ορίζουν την υπηρεσία ως εξής:

«Υπηρεσία είναι όλες οι δραστηριότητες που μια επιχείρηση εφαρμόζει προκειμένου να παράσχει αξία στη χρήση κατά τη διάρκεια του χρόνου, και η οποία αξία μετριέται από την αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών με ένα υλικό αγαθό ή μια σειρά προϊόντων»¹⁶.

¹⁴ Γούναρης Σπύρος, “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Rossili, 2003

¹⁵ Philip Kotler, “Kotler on Marketing”, 1997, Free Press

¹⁶ Mathe, H., and R. D. Shapiro. *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*. London, New York: Chapman & Hall, 1993

Τα βιομηχανικά προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Μία από τις βασικές διαφορές τους είναι ότι οι υπηρεσίες 'παράγονται μπροστά στα μάτια του πελάτη' σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγονται σε εργοστάσια. Στον παρακάτω πίνακα, η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ της κατασκευής και των υπηρεσιών αποκαλύπτει ορισμένες παραδοσιακές διαφορές (Stonebraker και Leong, 1994).

Πίνακας Ι: Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (Stonebraker & Leong, 1994)

Χαρακτηριστικά	Προϊόντα	Υπηρεσίες
Φύση εγκαταστάσεων		
Αριθμός εγκαταστάσεων	Λίγες	Πολλές
Χωροθέτηση εγκαταστάσεων	Κοντά σε πόρους κλειδιά	Κοντά στον καταναλωτή
Φύση εργαζομένων		
Τύπος προσόντων	Τεχνικά	Συμπεριφοράς
Φύση συμμετοχής πελατών		
Φυσική επαφή	Μικρή	Μεγάλη
Συμμετοχή πελατών	Χαμηλή	Υψηλή
Φύση παράδοσης		
Φθαρτός	Όχι	Πολύ πιθανό
Υλικός	Ναι	Όχι
Περιορισμός πόρων	Μηχανήματα, εργαλεία	Εργασία
Φύση των κεφαλαίων		
Σταθερό κόστος	Υψηλό	Χαμηλό
Μεταβλητό κόστος	Χαμηλό	Υψηλό

Στην βιβλιογραφία, αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985). Οι περισσότερες όμως υπηρεσίες έχουν 4 βασικά χαρακτηριστικά¹⁷:

- Οι υπηρεσίες είναι είτε λίγο είτε πολύ άυλες.
- Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή σειρά δραστηριοτήτων και όχι μία πράξη.
- Οι υπηρεσίες, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.
- Ο καταναλωτής συμμετέχει, μέχρι ενός σημείου, στην παραγωγική διαδικασία.

¹⁷ Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research", Journal of Marketing, Vol 58

Ο Maister (1997) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν σε γενικές γραμμές την ίδια αποστολή. Έτσι κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τρεις στόχους¹⁸:

1. Αξιοσημείωτη εξυπηρέτηση πελατών
2. Ικανοποίηση εργαζομένων
3. Επίτευξη οικονομικών στόχων

2.6 CRM και Ικανοποίηση καταναλωτή¹⁹

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών αλλάζουν και τείνουν να ζητούν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλότερες προδιαγραφές, οι επιχειρήσεις μάλλον αδυνατούν να προσφέρουν αυτή την «τελειότητα». Η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται:

- στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς),
- στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (τον αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος
- στη μέτρηση των αντιλήψεών τους (Stenberg, 1997).

Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Ένα ακόμα πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι είναι η αδυναμία τους να ανακαλύψουν άλλες μεθόδους που κάνουν τους καταναλωτές

¹⁸ David H. Maister, R. Galford & Ch. Green: "The Trusted Advisor", 1997, Free Press Publications, p. 98

¹⁹ Wirtz J., Bateson J. (1999): "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm", Journal of Business Research, Volume 44, 55-66

ικανοποιημένους. Η επαφή των εργαζομένων στην επιχείρηση με τους πελάτες μπορεί να δώσει απαντήσεις σε αυτό το πρόβλημα²⁰. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, από την επαφή που έχουν με τους πελάτες της επιχείρησης μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους²¹ (Chase & Garvin 1989).

Για τον καθορισμό των αναγκών των καταναλωτών οι επιχειρήσεις/τράπεζες διαθέτουν αρκετά εργαλεία όπως οι έρευνες αγοράς & marketing, οι προσωπικές συνεντεύξεις πελατών καθώς και τα συστήματα CRM, όπου αξιοποιώντας τα δεδομένα που έχουν συλλέξει, μπορούν να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών.



Διάγραμμα II.: Περιοχές εστίασης ικανοποίησης πελάτη



Διάγραμμα III. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη

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

²⁰ Perter F. Drucker & David A. Garvin: "Knowledge Management", Harvard Business Review, 1998

²¹ Chase, Richard B. and Garvin, David A. (1989), "The Service Factory", Harvard Business Review, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4, 61-69.

2.7. CRM και συμπεριφορά καταναλωτή

Ένα ακόμα ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο απασχολείται με τη διερεύνηση των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στο CRM και σε μεταβλητές της συμπεριφοράς του καταναλωτή (ικανοποίηση, αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας, εμπιστοσύνη, πίστη, διατήρηση, συχνότητα επισκέψεων και αγορών, πωλήσεις, προθέσεις συμπεριφοράς κ.ά.). Η εισαγωγή CRM πρακτικών δημιουργεί νέα δεδομένα στον τρόπο μέτρησης των σχέσεων αυτών προς την κατεύθυνση διερεύνησης των επιδράσεων που έχουν οι ενέργειες CRM στη συμπεριφορά καταναλωτή²².

Στο πλαίσιο, λοιπόν, σχετικών εμπειρικών ποσοτικών ερευνών επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων, όσον αφορά στον τρόπο και τον βαθμό που το CRM επηρεάζει εξαρτημένες μεταβλητές συμπεριφοράς καταναλωτή.

Ενώ, λοιπόν, υπάρχει μεγάλη κινητικότητα για ζητήματα CRM τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον ερευνητικό χώρο, πρέπει να τονιστεί ότι ένα πληροφοριακό σύστημα, όπως το CRM, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται πρωτίστως σωστή εισροή και επεξεργασία των δεδομένων. Μόνο τότε η αντίστοιχη εκροή πληροφοριών θα είναι με τη σειρά της χρήσιμη για τον οργανισμό που χρησιμοποιεί το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα. Δηλαδή, ποιες είναι οι εισροές του συστήματος αποτελεί θέμα κρίσιμης σημασίας.

Πέραν των γνωστών εργαλείων και μεθόδων εισροής στοιχείων υπάρχει μεγάλο περιθώριο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιοποίησης διαφόρων άλλων τεχνολογιών, οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συλλέγει χρήσιμα και αξιοποιήσιμα δεδομένα, με αξιόπιστο τρόπο και με ελάχιστο κόστος. Στη συνέχεια, με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων Επιχειρηματικής Ευφυΐας (Business Intelligence), τα δεδομένα αυτά μπορούν να μετατραπούν σε πληροφορία και χρήσιμη γνώση. Η γνώση αυτή

²² Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος «Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά», 2008, Ι. Σιδέρης, σελ. 68

μπορεί να μεταφραστεί σε αποτελεσματικές εκροές μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών, εφαρμογών και συστημάτων επικοινωνίας με τους πελάτες.

Επομένως, ένα CRM λογισμικό μπορεί συνήθως να κάνει πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που τελικά είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση, η οποία καλείται να το χρησιμοποιήσει. Παρά ταύτα, το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών εστιάζεται στη διερεύνηση καινοτόμων τρόπων, με τους οποίους αυτό το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να τροφοδοτηθεί με εκείνα τα δεδομένα που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Η συνεχής και κατάλληλη ροή της πληροφορίας²³ είναι, συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν τα CRM συστήματα αλλά και να εισαγάγει καινοτόμες μεθόδους χρήσης τους.

2.8 CRM και Καταναλωτική Αφοσίωση

Οι ειδικοί στην αφοσίωση πελατών συμφωνούν ότι είναι οικονομικώς πιο αποδοτικό να διατηρούνται οι υπάρχοντες πελάτες από το να αποκτώνται νέοι. Όμως λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν θέσει σε λειτουργία προγράμματα διατήρησης πελατών. Όπως έδειξε μία πρόσφατη έρευνα²⁴ του CRMguru, περισσότερο από το 70% των πελατών υποστηρίζει ότι η ελλιπής εξυπηρέτηση τους ανάγκασε να αλλάξουν εταιρείες-συνεργάτες. Στην άλλη πλευρά, οι διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών θεωρούν ότι ο λόγος για τη διακοπή της συνεργασίας ήταν οι τιμές.

Σε ένα τοπίο διεθνούς ανταγωνισμού, στο οποίο υπάρχουν πολλά παρόμοια προϊόντα, ο περιορισμός της απώλειας πελατών και η οικοδόμηση αφοσίωσης μπορεί να αποδειχθούν σημαντικός μοχλός ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

²³ Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος «Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά», 2008, Ι. Σιδέρης, σελ.125

²⁴ www.crm-guru.com

Έρευνα²⁵ του CRMGuru κατέδειξε ότι σχεδόν το 80% των κορυφαίων στελεχών θεωρούν την αφοσίωση είτε «εξαιρετικά σημαντική» είτε «πολύ σημαντική». Όμως, το 40% δίνει προτεραιότητα στις επενδύσεις για απόκτηση νέων πελατών, ποσοστό πολύ υψηλότερο από το 22% που δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση των υπαρχόντων.

Η αφοσίωση των πελατών είναι κρίσιμη για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Τα τέσσερα βήματα²⁶ για την αύξηση του ποσοστού αφοσίωσης και της διατήρησης πελατών, που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων είναι συνοπτικά τα εξής:

- Μπείτε στη θέση των πελατών και προσπαθήστε να καταλάβετε τι οδηγεί στην πίστη και τι στη φυγή
- Αναπτύξτε μια στρατηγική αφοσίωσης που εστιάζει στους «σωστούς» πελάτες
- Προσφέρετε συστηματικά αυτό που έχει αξία για τους πελάτες σας
- Εφαρμόστε συστήματα μέτρησης και ανταμοιβής για να ενθαρρύνετε την πελατοκεντρική συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση.

Ακολουθώντας τα παραπάνω, η οργάνωση της επιχείρησης γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική, έτσι όπως θα έπρεπε δηλαδή να είναι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM). Η σχέση μεταξύ της αφοσίωσης πελατών και της κερδοφορίας ανάπτυξης έχει αποδειχθεί από εταιρείες που έχουν επενδύσει σε αυτό τον τομέα.

Αρκετές φορές η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή το επίπεδο ποιότητας της εταιρείας²⁷, κυρίως σε συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού όπως στον τραπεζικό κλάδο που εξετάζεται. Έτσι ενώ πολλοί οργανισμοί εστιάζουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους, η επίτευξη και διατήρηση καταναλωτικές αφοσίωσης αποτελεί τον απόλυτο στόχο ειδικά για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οι πιστοί πελάτες αγοράζουν περισσότερο, είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερο, είναι ευκολότερο να τους προσεγγίσει η

²⁵ www.crm-guru.com

²⁶ Yang Z., Peterson R. (2004): "Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing* Volume 21 No. 10, pp.799-822

²⁷ Bressolles G. "La Qualité de Service Electronique : NetQu@l. Proposition d'une Echelle de Mesure Appliquée aux Sites Marchands et Effets Modérateurs", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21 No3, 2006, pp.19-45

επιχείρηση και συμπεριφέρονται σαν ενθουσιασμένοι συνήγοροι για την επιχείρηση. Η ικανοποίηση είναι βασική προϋπόθεση για την αφοσίωση ενός συνόλου πελατών, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη.

Ο όρος «καταναλωτική αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή προϊόν έναντι άλλων για μια συγκεκριμένη υπηρεσία²⁸.

«Η καταναλωτική αφοσίωση είναι μια βαθιά δέσμευση επαναγοράς ενός προτιμητέου προϊόντος/ υπηρεσίας συνεπώς στο μέλλον, παρά τις επιδράσεις από καταστάσεις και προσπάθειες του marketing που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.» (Oliver 1997, p.392)²⁹

Η ικανοποίηση καταναλωτή και η διάθεση για επαναγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας συσχετίζονται θετικά. Οι Reichheld & Sasser (1990) και Reichheld (1996)³⁰ μελέτησαν την αξία ύπαρξης καταναλωτικής αφοσίωσης από τα παράπονα των πελατών, από την πρόβλεψη αλλαγής καταναλωτικής συμπεριφοράς και από την πλήρη κατανόηση του γιατί οι καταναλωτές στρέφονται στους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές παραμένουν πιστοί λόγω της αξίας που λαμβάνουν από την επιχείρηση. Η διατήρηση του πελάτη απαιτεί μια συνεχή και ζωντανή σχέση με τον πελάτη (Naumann, 1994, Heskett et al., 1997).³¹

Οι Zeithaml et al. (1996)³², αναφέρουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση καταναλωτή επηρεάζουν θετικά την συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι πελάτες που δεν έχουν προβλήματα στις προσφερόμενες σε αυτούς υπηρεσίες έχουν τα υψηλότερα επίπεδα πιστότητας. Παρόλα αυτά, η πρόθεσή τους να πληρώσουν περισσότερο δεν είναι σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τους πελάτες που έχουν προβλήματα στις υπηρεσίες

²⁸ Yang Z., Peterson R. (2004): "Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing* Volume 21 No. 10, pp.799-822

²⁹ Oliver, R.L., 1997. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Mc Graw Hill International Editions.

³⁰ Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefer P. (2002) "Avoiding the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80, 2, pp 101-109.

³¹ Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. and Schlesinger, Leonard A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1994, Vol. 72, No. 2, 164-174.

³² Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A., 2002. Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (4), 362-375.

που όμως λύνονται ικανοποιητικά. Έτσι, οι εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, ειδικά πάνω από το επιθυμητό επίπεδο, μπορούν να το κάνουν υπολογίζοντας και κάποιο κόστος.

Οι εταιρείες που στοχεύουν στην καταναλωτική αφοσίωση προσαρμόζουν συνεχώς τις προσφορές τους προκειμένου να καλύψουν τις όλο και πιο εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών τους. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται στους καταναλωτές σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη μπορεί να είναι ακριβή, αλλά αυτές οι εταιρείες συνήθως προσβλέπουν στην αξία ζωής του πελάτη (Anderson & Mittal, 2000).³³

Από υποκειμενικής απόψεως, πιστότητα είναι η επιθυμία για συνέχιση της συνεργασίας με τον προμηθευτή. Από την άποψη της συμπεριφοράς του καταναλωτή ορίζεται σαν επαναλαμβανόμενες αγορές που ο πελάτης πραγματοποιεί, δηλαδή από τις φορές που ο καταναλωτής αγοράζει το προϊόν/ υπηρεσία της συγκεκριμένης κατηγορίας πόσες προτιμάει την συγκεκριμένη επιχείρηση για να καλύψει την ανάγκη του.

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι η πρόθεση του καταναλωτή για αγορά μπορεί να μην οδηγήσει τελικά σε αγορά ενώ ακόμα και οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν είναι σίγουρο ότι αντικατοπτρίζουν πρόθεση για αγορά.

³³ Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), "Strengthening the Satisfaction- Profit Chain", Journal of Service Research, Nov, 2000, Vol. 3, No. 2, 107-120.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξένη βιβλιογραφία

- **Phil Anderson, Geoff Healey & Malcolm Locke:** “*When Operational Excellence meets customer Intimacy*”, Critical Eye Review, **The Journal of Europe’s Centre for Business Leaders**, September – November 2005, pp:14-19
- **Deming, W. Edwards:** *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press. 2000
- **Johnson, R.,** “*The Realities of Servicing the Customer*”, Supply House Times, 2007, σ. 112
- **Anderson, Eugene W. and Mittal Vikas,** “*Strengthening the Satisfaction- Profit Chain*”, **Journal of Service Research**, Nov. 2000, Vol. 3, No. 2, σ. 107-120.
- **Tom Peters, Nancy Austin:** *A Passion for Excellence*, Random House, 1986
- **CRM Magazine**, December 2008
- **B. Strauss & W. Seidel:** *Complaint Management: The heart of CRM*, South Western Educational Publishing, 2005
- **Philip Kotler,** *Kotler on Marketing*, Free Press, 1997
- **Mathe, H., and R. D. Shapiro.** *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, Chapman & Hall, 1993
- **Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.,** “*Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research*”, **Journal of Marketing**, Vol 58. 1994
- **David H. Maister, R. Galford & Ch. Green:** *The Trusted Advisor*, Free Press Publications, 1997. p. 98 – 105.
- **Wirtz J., Bateson J.,** “*Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm*”, **Journal of Business Research**, Volume 44, 1999, σ. 55-66
- **Perter F. Drucker & David A. Garvin:** *Knowledge Management*, Harvard Business Review, 1998
- **Chase, Richard B. and Garvin, David A.** “*The Service Factory*”, **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4, 61-69.
- **Yang Z., Peterson R.,** “*Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs*”, **Psychology & Marketing**, Volume 21 No. 10, 2004, pp.799-822,
- **Bressolles G.** “*La Qualité de Service Electronique : NetQu@l. Proposition d'une Echelle de Mesure Appliquée aux Sites Marchands et Effets Modérateurs*”, **Recherche et Applications en Marketing**, Vol. 21 No3, 2006, pp.19-45
- **Oliver, R.L.,** *A Behavioral Perspective on the Consumer*. Mc Graw Hill International Editions.1997, p.392

- **Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P.** “*Avoiding the four perils of CRM*”, **Harvard Business Review**, vol. 80, 2, 2002. pp 101-109.
- **Heskett James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Sasser W. Earl Jr. and Schlesinger Leonard A.**, “*Putting the Service-Profit Chain to Work*”, **Harvard Business Review**, Mar-Apr, 1994, Vol. 72, No. 2, σ. 164-174
- **Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A.** “*Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge*”. **Journal of the Academy of Marketing Science** 30 (4), 2002. pp. 362-375.

Ελληνική βιβλιογραφία

- **Ελληνικό Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (ΕΙΕΠ)**, Τεύχος 2, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2007
- “*Executive Know-How Magazine*”, Δεκέμβριος 2005, σ. 30-32
- **Γούναρης Σπύρος**, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rossili, 2003,
- **Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος** *Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά*, Ι. Σιδέρης, 2008, σελ. 68, 125

Internet

- <http://www.crm2day.gr/library/documents/0011.pdf>
- <http://www.euro2day.gr>
- <http://www.customerservice.gr/index/articles>
- www.crm-guru.com
- www.business-meeting.co.uk (Johnson M. & Gustafsson A, 2002)
- www.marketingteacher.com, August 20th, 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ CRM

3.1. Εισαγωγή

Το ζήτημα των σχέσεων με τους πελάτες, ποτέ δεν ήταν πιο σημαντικό για τις επιχειρήσεις από τώρα, την εποχή των ραγδαίων εξελίξεων και της νέας e-οικονομίας³⁴. Η επιχείρηση που θέλει να υπερέχει, έχει ανάγκη από ένα εξελιγμένο σύστημα λογισμικού Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM). Το CRM είναι το λογισμικό που επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκει, να προσελκύει και να συντηρεί ικανοποιημένους και κερδοφόρους πελάτες.

Το λογισμικό CRM αποτελεί το τεχνολογικό μέσο για την υλοποίηση ενιαίας πελατοκεντρικής στρατηγικής απ' όλα τα τμήματα και κανάλια εξυπηρέτησης της επιχείρησης. Το CRM αποτελεί μια τεχνολογικά προηγμένη εφαρμογή, που αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, καθώς και τις συνεργίες ανάμεσα στην επιχείρηση και το δίκτυο συνεργατών της. Επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε πελάτη και να τον διαχειρίζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα από όλα τα σημεία επαφής μαζί του.

Τα τελευταία χρόνια με την ανάδειξη του Internet ως ένα βασικό επιχειρηματικό εργαλείο, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα η οποία εκφράζεται από την ενοποίηση της αγοράς, την ανάγκη για πελατοκεντρική προσέγγιση του επιχειρείν και την ραγδαία εξέλιξη του e-marketing.

³⁴ Ξενοφώντας Χασάπης : CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλευρό των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες τους. www.plant-management.gr

Για να αντιμετωπίσουν καλύτερα αυτή τη νέα πραγματικότητα, οι εταιρείες έχουν αρχίσει να προσωποποιούν την επικοινωνία τους με τους πελάτες αλλά και να προσφέρουν εφαρμογές που ενθαρρύνουν τον πελάτη να αναζητά μόνος του πληροφορίες (e-services). Μία από τις αναδυόμενες τάσεις που διευκολύνουν αυτή τη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα είναι το Customer Relationship Management.

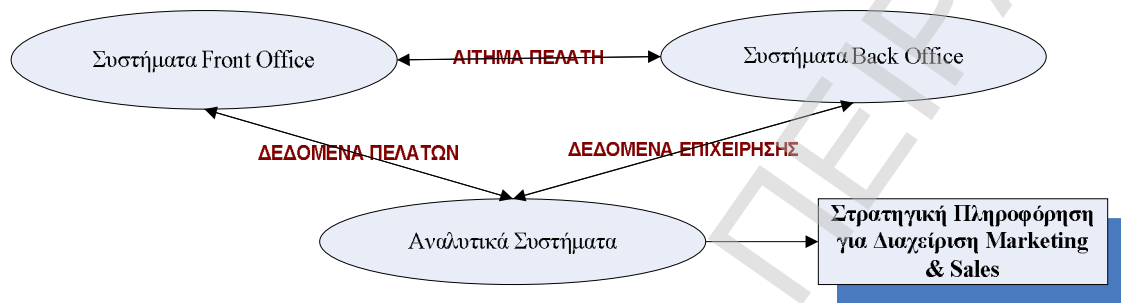
Το CRM λογισμικό επιτρέπει την προηγμένη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της, από τα τμήματα marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Δύο βασικοί στόχοι του CRM λογισμικού είναι αφενός να προσφέρει σε κάθε εργαζόμενο που έρχεται σε οποιαδήποτε επαφή με έναν πελάτη, μια ολοκληρωτική, 360° μοιρών εικόνα του πελάτη και όλων των επαφών και συναλλαγών με το συγκεκριμένο πελάτη, αφετέρου να επιτρέψει στον εργαζόμενο αυτό να λειτουργήσει ως μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης του πελάτη από την επιχείρηση, για οποιαδήποτε ανάγκη του πελάτη³⁵.

Παραδοσιακά, η επιχείρηση είναι κτισμένη στη λογική του «τι είναι καλό για την επιχείρηση». Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, απαιτεί και την προσθήκη της αντίληψης του «τι είναι καλύτερο για τους πελάτες». Αυτό που είναι καλό για τους πελάτες είναι καλό και για την επιχείρηση, επειδή συνοδεύεται από το κτίσιμο πιστής πελατείας με επαναλαμβανόμενες αγορές, με μικρότερο κόστος όσο η σχέση πελάτη - εταιρείας εξελίσσεται στο χρόνο.

Για να γίνει η επιχείρηση πελατοκεντρική, πρέπει να γεφυρώσει την απόσταση μεταξύ front office (πωλήσεις, marketing, εξυπηρέτηση πελατών) και back office (λογιστήριο, αποθήκες, υλικά κ.λπ.). Για τον πελάτη, δεν πρέπει να υπάρχει front office και back office. Πρέπει να υπάρχει μόνο ένα, one office. Αυτό είναι εφικτό με έναν και μόνο τρόπο. Με τη σύνδεση του συστήματος CRM με το σύστημα ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (ERP), που εξυπηρετεί ήδη το back-office. Την ενοποίηση όλων των

³⁵ www.plant-management.gr

τμημάτων της επιχείρησης, όλων των εργαζομένων, μέσω λύσεων λογισμικού που να είναι ενσωματωμένες μεταξύ τους.



Διάγραμμα IV. : Το τρίγωνο του CRM

Πηγή: SAP Hellas

3.2. Ορισμός CRM

Ο όρος CRM (Customer Relationship Management) System ή αλλιώς Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, έτυχε ευρείας αναγνώρισης στα τέλη της δεκαετίας του '90. Οι δύο παράλληλοι κόσμοι της έρευνας και του εμπορίου συναντήθηκαν για μία ακόμη φορά ώστε να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες πάνω σε αυτό το είδος πληροφοριακού συστήματος. Όπως αναφέρει και ο Groonroos³⁶ (1996), το πληροφοριακό σύστημα που διαχειρίζεται τις πελατειακές σχέσεις είναι πολύ ελκυστικό, καθώς αποφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στον τελικό καταναλωτή. Ένας καταναλωτής που είναι ευχαριστημένος από μια παρεχόμενη υπηρεσία ή ένα προϊόν είναι πολύ πιθανό, αν όχι σίγουρο, να προτιμήσει ξανά την ίδια εταιρεία. Αν η εταιρεία καταφέρει να ανακαλύψει όλους τους ευχαριστημένους

³⁶ Groonroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", Management Decision, Vol 34 No. 3, May, p.25.

καταναλωτές της, βρίσκεται στο σωστό δρόμο για να δημιουργήσει μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις που θα της εξασφαλίσουν εμπορική βιωσιμότητα, ανάπτυξη, αναγνωρισιμότητα και κέρδη. Αυτή η προοπτική διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό μέσα από ένα CRM, εφόσον ο μεγάλος όγκος των στοιχείων που προκύπτουν από αυτό αναλυθούν με κατάλληλο και αποδοτικό τρόπο. Με τη χρήση τεχνικών όπως η εξόρυξη δεδομένων (data mining), μπορεί να πραγματοποιηθεί λεπτομερής και ενδελεχής έλεγχος στο σύνολο των εκροών του πληροφοριακού συστήματος. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών είναι ήσσονος σημασίας, αφού μπορούν να υποδείξουν αλλαγές από τον λειτουργικό μέχρι και τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, όταν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Για να καταλάβουμε καλύτερα τον όρο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (CRM) θα παραθέσουμε κάποιους από τους πιο σημαντικούς ορισμούς της διεθνούς βιβλιογραφίας που προσπαθούν να τον περιγράψουν. Όπως γρήγορα γίνεται κατανοητό, δεν υπάρχει ένας απόλυτος ορισμός, καθώς το CRM ανάλογα από την οπτική γωνία που εξετάζεται μπορεί να οριστεί και αναλόγως.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Galbreath και Rogers³⁷ (1999), Σύστημα Διαχείρισης Πελατών είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ώστε να αναγνωρίσει, να αξιολογήσει, να αποκτήσει, να αναπτύξει και τέλος να διατηρήσει πιστούς και κερδοφόρους προς την επιχείρηση πελάτες, μεταφέροντας το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη, μέσω του κατάλληλου καναλιού διανομής, στο σωστό χρόνο και με το κατάλληλο κόστος. Το σωστό CRM, ενσωματώνει πωλήσεις, μάρκετινγκ, υπηρεσίες, συστήματα διαχείρισης και σχεδιασμού των εταιρικών πόρων (ERP) και της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών, τεχνολογικών λύσεων και πηγών πληροφόρησης. Έτσι αυξάνεται η δυνατότητα της επιχείρησης να επικοινωνεί με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και διευκολύνονται οι σχέσεις της με άλλες επιχειρήσεις, πελάτες, προμηθευτές, εμπορικούς συνεργάτες και υπαλλήλους.

³⁷ Galbreath J, and Rogers, T. (1999), "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", The TQM Magazine, Vol 11 No. 3, pp.161-171.

Βλέπουμε λοιπόν πως από την πλευρά των Galbreath και Rogers, το CRM είναι ένα σύστημα που με την εφαρμογή του στην επιχείρηση, θα αλλάξει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας και επικοινωνίας της με όλα τα εμπλεκόμενα με αυτή μέρη και κυρίως τη μεγιστοποίηση της επικοινωνίας με τον τελικό καταναλωτή των προϊόντων της. Όλες αυτές οι αλλαγές έχουν σαν κύριο στόχο την ανακάλυψη και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες που αποφέρουν σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση.

Από μια δεύτερη οπτική γωνία, αυτή του Swift³⁸ (2001), Σύστημα Διαχείρισης Πελατών είναι μια εταιρική προσέγγιση-στρατηγική που σαν στόχο έχει να κατανοήσει και να επηρεάσει μέσω επικοινωνίας τη συμπεριφορά του καταναλωτή, βελτιώνοντας παράλληλα τις τεχνικές με τις οποίες προσεγγίζει τους υποψήφιους πελάτες, στη συνέχεια τους κάνει δικούς της πελάτες, δημιουργεί σε αυτούς αίσθημα πίστης προς την εταιρεία και τελικά τους μετατρέπει σε προσοδοφόρους πελάτες για την ίδια την εταιρεία.

Το σημείο στο οποίο εστιάζει ο Swift, είναι η επικοινωνία που έχει η εταιρεία με τους υποψήφιους πελάτες της, ώστε να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους και να τους κάνει τελικά πιστούς και προσοδοφόρους προς αυτήν. Δεν τον απασχολεί καθόλου η διαδικασία ενσωμάτωσης του συστήματος από την εταιρεία, ούτε και οι αλλαγές που επέρχονται από τη λειτουργία του συστήματος.

Ένας τρίτος ορισμός που εστιάζει περισσότερο στις πηγές πληροφόρησης που η εταιρεία διαθέτει και στην ανάλυση των δεδομένων που λαμβάνει από την αγορά είναι αυτός του Hamilton³⁹ (2001). Σύμφωνα με τον Hamilton λοιπόν, Σύστημα Διαχείρισης Πελατών είναι η διαδικασία αποθήκευσης και ανάλυσης τεραστίου όγκου δεδομένων, που προέρχονται από τηλεφωνικές πωλήσεις, από κέντρα εξυπηρέτησης πελατών και από τις

³⁸ Swift, R.S. (2001), Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

³⁹ Hamilton, D.P. (2001), "Making sense of it all", The Asia Wall Street Journal, 21 May, p. T4

συνηθισμένες πωλήσεις, γεγονότα από τα οποία μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την καταναλωτική συμπεριφορά. Το CRM δίνει επίσης τη δυνατότητα στην εταιρεία να διαχειρίζεται διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να παρέχει πιο αργές υπηρεσίες σε πελάτες που δεν ξοδεύουν πολλά χρήματα ή να χρεώνει περισσότερα χρήματα σε πελάτες που απαιτούν ακριβότερες υπηρεσίες και καλύτερη μεταχείριση από το συνηθισμένη.

Αν διαβάσει κάποιος προσεκτικά τους δύο τελευταίους ορισμούς θα διαπιστώσει πως μοιάζουν μεταξύ τους. Πράγματι και οι δύο αναφέρονται στη συμπεριφορά του καταναλωτή που η κατανόηση της είναι ένας από τους κύριους στόχους μιας εταιρείας, καθώς αποτελεί πολύτιμη πληροφορία. Η διαφορά των δύο ορισμών, είναι πως αυτός του Hamilton συνδέεται περισσότερο με την ανάλυση δεδομένων και με τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν για τη συμπεριφορά των πελατών. Από την άλλη πλευρά, ο Swift αναλύει τον τρόπο που μπορεί να επηρεαστεί η συμπεριφορά του καταναλωτή, μέσω της επικοινωνίας εταιρείας-πελάτη που τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω και του παγκόσμιου διαδικτύου (Internet), αυξάνεται με αλματώδεις ρυθμούς.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Παρακάτω παραθέτουμε κάποιους ακόμα ορισμούς:

Ένας από τους πιο απλούς ορισμούς που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zigmund et al.⁴⁰ (2003) είναι: «Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της». Οι Kalakota & Robinson (2001)⁴¹ αναφέρουν ότι το «CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας

⁴⁰ Zigmund et al. (2003). ' CRM: Integrating Marketing Strategy and IT', Willey

⁴¹ Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) e-Business 2.0: Roadmap for Success (Pearson Education Corporate Sales Division).

κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών».

Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι το 'CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.'⁴²

Το CRM χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυναμώση της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους.

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- Ανάλυση στοιχείων πελατών
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες

Πιο συγκεκριμένα το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειρισταωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της τράπεζας με τους πελάτες της. Με άλλα λόγια το CRM, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στη δημιουργία - διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων. Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους

⁴² Tiwana, A. (2001) The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications (Prentice Hall PTR).

πελάτες μιας τράπεζας, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ειδικά ένα τραπεζικό CRM σύστημα θα πρέπει να μπορεί να δίνει πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Τράπεζας από το τηλεφωνικό κέντρο καθώς και να δίνει αναλυτική αναφορά σε σχέση με τις κινήσεις ενός πελάτη, φυσικού ή νομικού προσώπου, ακριβώς μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών.

Το CRM, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι μια επιχειρηματική στρατηγική, που στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και εν συνεχεία στη μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την «φιλοσοφία» CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Το CRM ή αλλιώς ΔΣΠ - Διαχείριση Σχέσης Πελατών, είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των «αφοσιωμένων» και επικερδών πελατών του, κάνοντας ορθή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Bradshaw και Brash, 2001).⁴³

Το CRM επίσης έχει οριστεί ως η δημιουργία και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς, μέσα από την κατανόηση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών των πελατών με βάση τη γνώση που έχει αποκτηθεί για αυτούς, ώστε να αυξηθούν η αποδοτικότητα και η ικανότητα του οργανισμού και κατά συνέπεια τα κέρδη του (du Plessis και Boon, 2004).⁴⁴

Όπως έχει αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία το CRM/ΔΣΠ αποτελεί μία επιχειρησιακή στρατηγική που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Σύμφωνα με την εταιρεία Gartner το CRM μπορεί να καθορισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που επιφέρει

⁴³ Bradshaw, D., Brash C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 12, pp 520-530.

⁴⁴ du Plessis M., Boon J. A. (2004), Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings, *International Journal of Information Management*, Volume 24, Issue 1, pp 73-86.

αποτελέσματα όπως: βελτιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της καλύτερης οργάνωσης, της τμηματοποίησης των πελατών, της υιοθέτησης στάσεων και συμπεριφορών που ικανοποιούν τους πελάτες και τέλος την εφαρμογή πελατοκεντρικών διαδικασιών (Thompson και Moscardini, 2002).⁴⁵ Σύμφωνα με τους Strauss et al. (2003, σελίδα 408), το CRM αποτελεί μια «ολιστική διαδικασία προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών». Το CRM επομένως δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά η φιλοσοφία, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.⁴⁶

Το CRM εμφανίστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά πριν από 9 -10 χρόνια. Τα πρώτα συστήματα ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Όμως, κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, αναπτύχθηκαν πιο ολοκληρωμένες λύσεις (Κρητικού και Ραχούτης, 2003). Αργότερα η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση δεδομένου ότι το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση του CRM, εφόσον βέβαια υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μια επιχείρηση. Έτσι το CRM έγινε electronic-CRM ή e-CRM και πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM (e-Επιχειρείν 2004).^{47, 48}

Σήμερα η παγκόσμια αγορά του CRM παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία συμβούλων Forrester Research έδειξε ότι τα έσοδα από το CRM αυξήθηκαν σε \$73.8 δισεκατομμύρια το 2007. Η ετήσια αύξηση της αγοράς για τη βιομηχανία CRM προβλέπεται να είναι 10-15% και αυτό οφείλεται στην ένταξη μεγάλων εταιριών στην αγορά όπως η Microsoft (Κουτσιουρής, 2003) ⁴⁹. Σύμφωνα με έρευνα⁵⁰ που έγινε το 2001, προβλέπεται ταχύτατη ανάπτυξη του CRM στην Ελλάδα. Το 58% των στελεχών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι θεωρούν πολύ σημαντικό για την επιχείρηση τους να εγκαταστήσει σύστημα CRM. Όμως το ποσοστό

⁴⁵ Thompson E., Moscardini N. (2002), Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer- Centric Transformation, The Eight Building Blocks of CRM", Gartner, April 2002.

⁴⁶ Strauss J., El-Ansary A. Frost R. (2003), E-Marketing, Prendice Hall Editions, 2003.

⁴⁷ Κρητικού Κ., Ραχούτης Θ. (2003), Customer Relationship Management-CRM, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

⁴⁸ e-Επιχειρείν (2004), Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM, πρόσβαση 3 Οκτωβρίου.

⁴⁹ Κουτσιουρής Β. (2003), Customer Relationship Management, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

⁵⁰ CRM2day (2001), Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

των Ελληνικών επιχειρήσεων που διέθεταν κάποια εφαρμογή CRM ήταν μόλις 21% (CRM2day, 2001)⁵¹.

Τέλος, η κρίση που περιήλθε το Χρηματοοικονομικό σύστημα κατά το τελευταίο έτος, κάνει ακόμη πιο επιτακτική την υιοθέτηση CRM συστημάτων από τα Τραπεζικά Ιδρύματα.

3.3 Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί βασικό στόχο ανάπτυξης και λειτουργίας μιας τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί την γνώμη των πελατών της. Το κέντρο της επιχείρησης είναι ο πελάτης και αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα πρέπει να είναι σε θέση να δει και να κατανοήσει τον τρόπο που βλέπει ο πελάτης την τράπεζα και το πως κρίνει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι και αυξάνεται η πιστότητα τους στην συγκεκριμένη τράπεζα.

Η επίτευξη των στόχων του CRM δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Ο McKenna (1993)⁵² αναφέρει ότι χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα και τις συναλλαγές με αυτήν.

Συμπερασματικά ο στόχος του CRM είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η αύξηση της πιστότητας.

Η φιλοσοφία πίσω από το CRM δεν είναι καινούρια: υπήρχε εδώ και πολλά χρόνια όταν «το μαγαζάκι της γειτονιάς» καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τον κάθε πελάτη

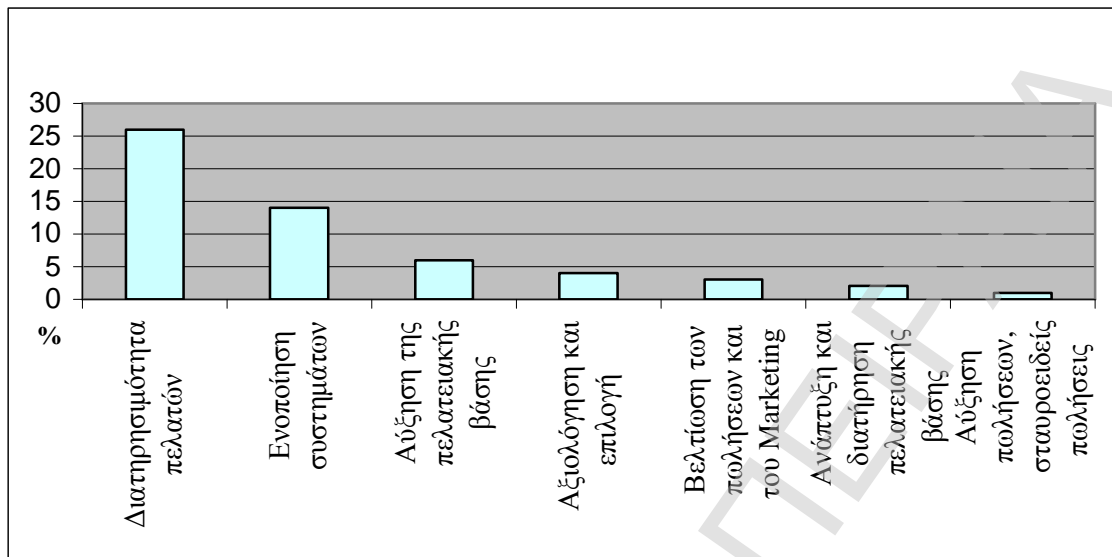
⁵¹ Δάσκος Α. (2002), Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

⁵² McKenna R. (1993), 'Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.'. Addison- Wesley, Boston

ξεχωριστά, γνώριζε όλες τις προτιμήσεις του, και τον εξυπηρετούσε με πίστη, ταχύτητα και αξιοπιστία. Σήμερα, η φιλοσοφία του CRM και του eCRM παραμένει στα κύρια σημεία η ίδια: ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, και γενικότερα της τήρησης όλων των επαγγελματικών υποσχέσεων που του έχουν δοθεί. Οι κύριοι στόχοι του CRM θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής: (η λίστα δεν εξαντλεί τους στόχους του CRM, ωστόσο καθιστά σαφή την κύρια έννοια του CRM):

- Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών
- Εύρεση τρόπων να πειστεί ο πελάτης να «εμπλακεί» σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση
- Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερομένων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη
- Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη (customer involvement) με την εταιρεία.

Με βάση τους συγκεκριμένους αυτούς στόχους, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν τις κατάλληλες λύσεις με σκοπό την αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών τους όπως επίσης και την προσέλκυση νέων. Μια εταιρεία δύναται να αποκτήσει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο εάν είναι σε θέση να γνωρίζει στοιχεία που σχετίζονται με τους πελάτες της τα οποία δε διαθέτει ο ανταγωνισμός, και βρίσκει τρόπους να διαχέεται η πληροφορία σε όλους τους υπαλλήλους και συνεργάτες ώστε να βελτιώνεται σημαντικά η λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, δε χρειάζεται μόνο να διαθέτουν μεγάλες ποσότητες πληροφόρησης για τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου πελάτη αλλά πρέπει πρωτίστως να επεξεργάζονται αυτή την πληροφορία για να διαμορφώνουν κατάλληλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους.



Διάγραμμα V. Μελλοντικοί στόχοι CRM

Πηγή: IDC's European Software End-User Survey, 2001

3.4 Ανάλυση των τριών λέξεων του ακρωνυμίου CRM

Χρησιμοποιώντας αρκετά περιεκτικούς ορισμούς γύρω από τον όρο CRM κατανοήσαμε σε ένα πρώτο επίπεδο πως ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης πελατών είναι απαραίτητο πλέον για μια εταιρεία που θέλει να είναι ανταγωνιστική, ευέλικτη σε δομές και αποφάσεις και θέλει να δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο αλλά και σε εθνικό πλέον επίπεδο. Μέσα από την πολύ-πρισματική ανάλυση που προηγήθηκε, είδαμε πως για να μπορέσει το CRM να είναι λειτουργικό και αποτελεσματικό, θα πρέπει να ενσωματωθεί από το σύνολο των τμημάτων της εταιρείας, ώστε η γνώση που προκύπτει από ανάλυση του όγκου των δεδομένων να διαχέεται άμεσα και τυποποιημένα στο σύνολο της εταιρείας. Έτσι όλα τα τμήματα της εταιρείας θα είναι άμεσα γνώστες των τάσεων της αγοράς και της συμπεριφοράς των πελατών, δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα γνώσης που μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές και προσοδοφόρες αποφάσεις για την εταιρεία.

Για να κατανοήσουμε ακόμη περισσότερο τον όρο που τόσο απότομα εισέβαλε στον εμπορικό κόσμο, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να διαχωρίσουμε τις λέξεις που

απαρτίζουν τον όρο CRM (Customer Relationship Management) και να αναλύσουμε ένα προς ένα τα κομμάτια που συνθέτουν το παζλ του πληροφοριακού συστήματος.

Η πρώτη λέξη (**Customer**) του όρου CRM αναφέρεται στους πελάτες. Είναι ευνόητο πως αποτελεί και τη γενεσιουργό αιτία του όρου. Χωρίς πελάτες το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης «πελατών», δε θα είχε λόγο και σκοπό ύπαρξης. Οι πελάτες σίγουρα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να μελετώνται τα χαρακτηριστικά τους (ηλικιακά, δημογραφικά, περιβαλλοντικά κ.α.). Επειδή όμως ο εμπορικός κόσμος, είναι ένα δυναμικό περιβάλλον που εξελίσσεται και αλλάζει μέρα με τη μέρα, αυτό που δεν έχει γίνει κατανοητό ακόμα από το σύνολο των επιχειρήσεων είναι πως ο πελάτης αποκτά όλο και περισσότερη δύναμη στα χέρια του, κυρίως μέσω της άμεσης επικοινωνίας που μπορεί να έχει με εκατομμύρια όμοιους τους ανά τον κόσμο, όπως για παράδειγμα μέσω του Internet. Έτσι, ο πελάτης δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται πλέον σαν ένα παθητικό κομμάτι, που απλά κατατάσσεται σε διάφορες κατηγορίες με βάση τα τεχνικά χαρακτηριστικά που τον διέπουν. Οι εταιρείες που στο μέλλον δε θα αντιμετωπίσουν τον πελάτη σαν ένα ενεργό μέλος της παραγωγικής τους διαδικασίας, θα μπαίνουν στον ανταγωνισμό με ένα μειονέκτημα. Στο μέλλον ο πελάτης, με βάση τις προτιμήσεις και τα θέλω του, θα είναι αυτός που θα καθορίζει σε κάποιο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα κατασκευάζουν τα προϊόντα τους.

Ήδη υπάρχουν παραδείγματα στο παγκόσμιο εμπόριο με εταιρείες που επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ιστοσελίδα www.Priceline.com, η οποία παρακινούσε τους πελάτες της να προτείνουν οι ίδιοι την τιμή, στο προϊόν που ήθελαν να αγοράσουν. Αυτή η περίπτωση μπορεί να χαρακτηριστεί ως περίπτωση επικοινωνίας πελάτη προς επιχείρηση (C2B – customer to business) και είναι η αντίθετη από τη γνωστή μορφή επικοινωνίας επιχείρησης προς πελάτη (B2C – business to customer).

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, παρατηρήθηκαν περιπτώσεις που οι πελάτες παρακάμπτουν εντελώς τις επιχειρήσεις και λειτουργούν με πρακτικές σχέσεων πελάτη προς πελάτη (C2C – customer to customer), χωρίς να παρεμβάλλεται καθόλου επιχείρηση. Αυτή η πρακτική σχέση, είναι η αντίθετη από την συνηθισμένη περίπτωση επικοινωνίας

επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B – business to business). Το πιο τρανταχτό παράδειγμα είναι η ιστοσελίδα δημοπρασιών www.eBay.com, όπου οποιοσδήποτε καταναλωτής μπορεί να δημοπρατήσει όποιο αντικείμενο επιθυμεί, η τιμή πώλησης του οποίου καθορίζεται από τις προτάσεις των ενδιαφερομένων.

Είναι αποδεδειγμένο πως υπάρχει μια αναλογία Pareto 80:20 στο ποσοστό του κέρδους μιας εταιρείας σε σχέση με το ποσοστό του πελατολογίου της. Με πιο απλά λόγια το 80% του κέρδους μιας εταιρείας, προέρχεται από το 20% των πελατών της. Είναι ευνόητο λοιπόν, πως κάθε εταιρεία που θέλει να εξασφαλίσει μακροχρόνια σταθερότητα και βιωσιμότητα, θα πρέπει να ανακαλύψει αυτό το 20% και να δημιουργήσει μαζί του δεσμούς και αμφίδρομες σχέσεις επικοινωνίας.

Μια εταιρεία που γνωρίζει την κύρια πηγή των εσόδων της, μπορεί να εξυπηρετεί πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τους πελάτες αυτούς ή να προσφέρει καλύτερες και πιο υψηλά αμειβόμενες υπηρεσίες σε αυτούς που το επιθυμούν.

Η δεύτερη λέξη (**Relationship**) του όρου CRM αναφέρεται στις διάφορες μορφές σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ εταιρείας και πελατών. Η πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας που αναπτύσσεται είναι μεταξύ μιας εταιρείας και πολλών πελατών της. Βέβαια υπάρχει και η άλλη άποψη, που υποστηρίζεται για παράδειγμα από τους Peppers και Rogers⁵³ (1993), σύμφωνα με την οποία η εταιρεία σχετίζεται με κάθε πελάτη της ξεχωριστά κάθε φορά, δημιουργώντας σχέσεις 1 προς 1 (One to One). Ο όρος αυτός έχει διττή σημασία, καθώς αναφέρεται στη σχέση εταιρείας προς πελάτη και πελάτη προς εταιρεία ξεχωριστά.

Αναλύοντας περισσότερο την παραπάνω σχέση, μπορούμε να αναδείξουμε και τα τρίτα μέρη που παρεμβαίνουν σε αυτήν και επηρεάζουν τον καταναλωτή στην προσπάθεια του να πάρει την τελική απόφαση της αγοράς ενός προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τους εσωτερικούς

⁵³ Peppers, D. and Rogers, M. (1993), *The one to one Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleplay New York, NY.

(τμήμα πωλήσεων) και τους εξωτερικούς παράγοντες μιας εταιρείας (εταιρεία ταχυμεταφορών), αποτελούν πολύ σημαντικές λεπτομέρειες για τη δημιουργία μιας υγιούς και μακροχρόνιας σχέσης.

Η τρίτη λέξη (**Management**) του όρου CRM αναφέρεται στις στρατηγικές διαχείρισης που αναπτύσσει η εταιρεία. Αν και μέχρι τώρα όλες οι στρατηγικές είχαν ως βασικό άξονα την ίδια την εταιρεία, ο πελάτης αποκτά ολοένα και πιο ενεργό ρόλο, στη διαδικασία του σχεδιασμού των στρατηγικών των εταιρειών και δη των Τραπεζών.

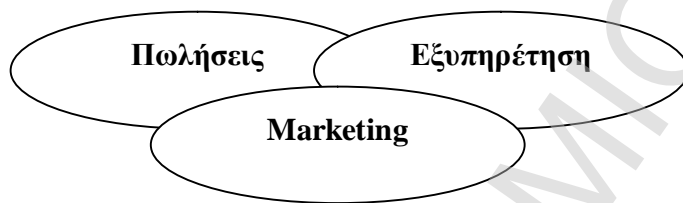
Ένας από τους βασικούς σκοπούς ενός CRM, είναι η δημιουργία ενός δια-δραστικού περιβάλλοντος επικοινωνίας πελάτη – εταιρείας, όπου οι πελάτες θα συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες όπως η σχεδίαση ενός προϊόντος, η παραγωγή του, ακόμα και ο καθορισμός της τιμολογιακής του πολιτικής.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί, είναι πως οι εταιρείες θα πρέπει πρώτα να έχουν αναγνωρίσει μέσα από τη σωστή ανάλυση των στοιχείων που ένα CRM παρέχει, αυτή την ομάδα των πελατών που τους αποφέρουν και το μεγαλύτερο ποσοστό του κέρδους τους. Με αυτούς τους πελάτες θα πρέπει οι εταιρείες να διαβουλευθούν, να σχεδιάσουν και να πάρουν αποφάσεις για το πώς θα πρέπει να είναι τα προϊόντα τους.. Η εξυπηρέτηση πελατών μη προσοδοφόρων θα πρέπει να γίνεται από τρίτες εταιρείες, με πρακτικές ανάθεσης εργασίας ώστε να επιτυγχάνονται χαμηλότερα τελικά κόστη για την ίδια την εταιρεία.

Σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού ορισμού του CRM, θα λέγαμε πως το CRM αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ πελάτη, εταιρείας και των υπολοίπων εμπλεκόμενων μερών, σχέσεων που πρέπει να ενθαρρύνονται να ξεκινάνε από τη μεριά του καταναλωτή. Το μεγάλο στοίχημα είναι η δημιουργία ενός δια-δραστικού περιβάλλοντος για όλες τις πλευρές, περιβάλλον που θα δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να αφογκράζεται άμεσα, μέσω του πληροφοριακού της συστήματος, τις ανάγκες τις αγοράς, ώστε να παίρνει άμεσες και στοχευμένες αποφάσεις. Βασιζόμενη στη γνώση που αποκτά από το CRM, η εταιρεία / Τράπεζα μπορεί να αναπροσαρμόζει άμεσα τις τακτικές της πάνω σε θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και να παίρνει τις

σωστές αποφάσεις από το λειτουργικό μέχρι και το διοικητικό επίπεδο της. Οι τρεις προαναφερθείσες περιοχές (μάρκετινγκ, πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών) αποτελούν τους βασικούς πυλώνες της επιχείρησης με τους οποίους συνδέεται άμεσα το CRM, σύμφωνα και με τους West (2001), Kincaid (2003) και Xu⁵⁴ (2005). Ο West προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω, λέει μεταξύ άλλων, πως οι τρεις αυτές περιοχές μπορούν να ορισθούν ως ο κύκλος ζωής της σχέσης της εταιρείας με τον πελάτη. Η σχέση αυτή, ξεκινάει από το στάδιο του μάρκετινγκ, και περνώντας από την πώληση, καταλήγει στην εξυπηρέτηση και στην υποστήριξη μετά την πώληση από την εταιρεία (αυτό που συνηθίζεται να λέγεται after sale service).

Σχήμα Ι. Οι 3 περιοχές της εταιρείας που συνδέονται με το CRM



Πηγή : Βλαχοπούλου Μάρω (2003)⁵⁵

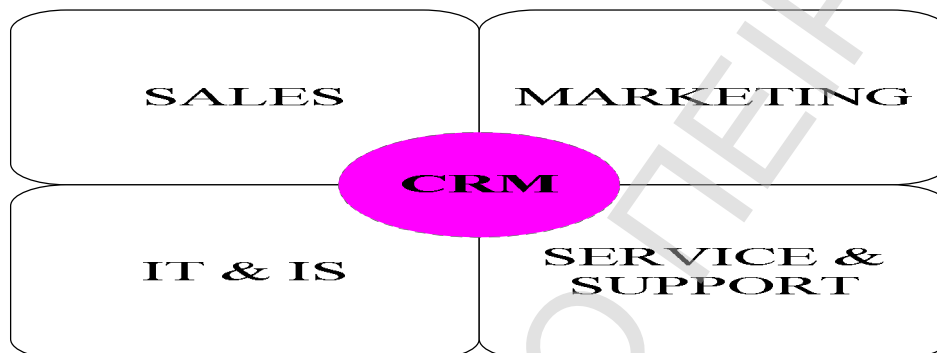
Για να μπορέσει να διασυνδεθεί ουσιαστικά, όμως, το πληροφοριακό σύστημα με τους τρεις αυτούς τομείς της επιχείρησης υπάρχει ένας τέταρτος παράγοντας αποφασιστικής σημασίας που είναι ο τομέας της τεχνολογικής υποστήριξης (Information Technology-Information Systems – IT-IS). Ο παράγοντας IT-IS, παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ της εταιρείας και του πληροφοριακού συστήματος. Χωρίς την τεχνογνωσία του συγκεκριμένου τομέα, η προσπάθεια εναρμόνισης του πληροφοριακού συστήματος στα πλαίσια λειτουργίας της εταιρείας έχει μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας. Αντίθετα με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μπορούν να σχεδιαστούν στρατηγικές που μέσα από την ανάλυση των κατάλληλων δεδομένων, θα αποφέρουν στην επιχείρηση σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το πόσο πολύτιμος της είναι ο κάθε πελάτης της με βάση τα

⁵⁴ Xu M. and Walton J. (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971.

⁵⁵ Βλαχοπούλου Μάρω (2003), "e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Rosili.

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Έτσι η κάθε επιχείρηση θα έχει τη γνώση να κατευθύνει την πορεία της, σύμφωνα με τις ανάγκες των “καλών” πελατών της, αυτών που της εξασφαλίζουν οικονομική ευρωστία και βιωσιμότητα.

Σχήμα II. Οι παράγοντες της εταιρείας που αλληλεπιδρούν με το CRM



Πηγή : E.W.T. Ngai (2005)⁵⁶

3.4.1 Διαφορές CRM και Marketing

Πίνακας II.: Οι κυριότερες διαφορές MKT- CRM⁵⁷

Παράγοντες	Marketing	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες – προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ ανά πελάτη
Στόχοι	Μεγιστοποίηση παραγωγής – ελαχιστοποίηση κόστους	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως συντονισμός ανταλλαγών	Ως δίκτυο σταθερών χέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

⁵⁶ E.W.T. Ngai (2005), “Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification”, Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, People’s Republic of China.

⁵⁷ Λυσάνδρου Ν. (2007), Διαχείριση πελτειακών σχέσεων, η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο marketing

3.5. Εξελικτική πορεία των CRM

Όντας το κύριο εργαλείο επαφής της εταιρείας με τους πελάτες, το CRM σήμερα πρέπει να παροτρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ πελάτη και τράπεζας. Το σύγχρονο CRM δεν διαθέτει μια στατική βάση δεδομένων όπως οι βάσεις δεδομένων του παρελθόντος, αλλά μια ζωντανή και πλούσια βάση που αν εξορυχθεί με τα κατάλληλα εργαλεία, είναι δυνατό να μετασχηματίσει ένα τεράστιο όγκο δεδομένων, σε μια πληθώρα πολύτιμων γνώσεων για τους πελάτες της εταιρείας. Αυτή η δυνατότητα αμφίπλευρης σχέσης που διαθέτει το CRM σήμερα είναι και το μεγάλο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε σχέση με τους προγόνους του, καθώς η γνώση που προσφέρει στην εταιρεία είναι επίκαιρη. Τελικά, πρόκειται για μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία, προσέγγιση και διαδικασία επηρεασμού σε όλο το φάσμα των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της.

Το σύγχρονο CRM, όπως και όλα τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, διαθέτουν διαδικασίες ανατροφοδότησης (feedback) που δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία να εντοπίζει τα λάθη της και να αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές της, σύμφωνα με τις ανάγκες που δημιουργούνται κάθε φορά. Αν θέλουμε να ακτινογραφήσουμε ένα πληροφοριακό σύστημα, μπορούμε να ανατρέξουμε στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα III. Δομή πληροφοριακού συστήματος



⁵⁸ Βλαχοπούλου Μάρω (2003), "e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Rosili.

Επιγραμματικά ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από:

- Είσοδο (δεδομένα, οδηγίες).
- Έξοδο (αναφορές, υπολογισμοί).
- Περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και πραγματοποιείται η επεξεργασία των δεδομένων.
- Μηχανισμούς ανάδρασης που ελέγχουν την λειτουργία, την επιτυχία και την αναπροσαρμογή των στρατηγικών που εφαρμόζονται.

Η εξέλιξη των CRM συστημάτων⁵⁹

Το CRM εξελίσσεται και αγκαλιάζει όλο και περισσότερες δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την διαχείριση πελατών. Στην πράξη το CRM έχει μετατραπεί σε CM (Customer Management). Πρόσφατα η Gartner σε μία έρευνα⁶⁰ της διατύπωνε τον προβληματισμό της για το ότι το 70% των επιχειρήσεων το 2007 δεν θα είναι σε θέση να ικανοποιούν τους πελάτες τους με βάση τα πρότυπα που θα έχουν δημιουργηθεί.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Κάπου εδώ ξεκινάει και το πρόβλημα. Οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Αυτό είναι και το στοίχημα για τις Τράπεζες. Να καταφέρουν να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα της τράπεζας.

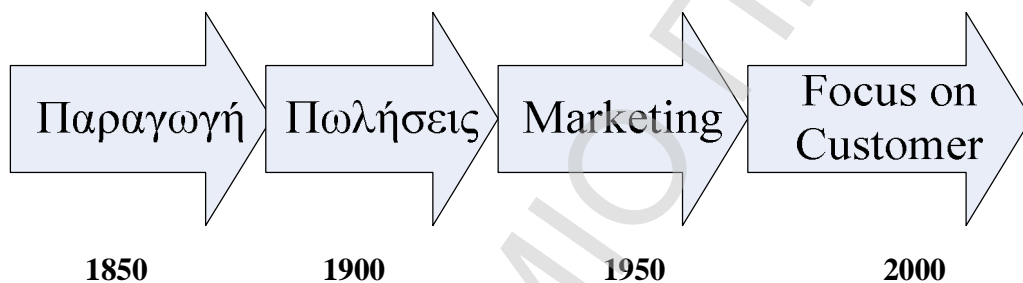
Σημαντικό επίσης είναι το κέρδος από την άμεση διαβίβαση πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση και από τη δυνατότητα για άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από τα διάφορα τμήματα. Θα αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τη δυνατότητα για άμεση επεξεργασία των δεδομένων και θα μειώσουν χαρακτηριστικά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες.

⁵⁹ www.CRM2day.gr « Η εξέλιξη των CRM συστημάτων» Σταύρος Κοντακλής,

⁶⁰ www.gartner.com

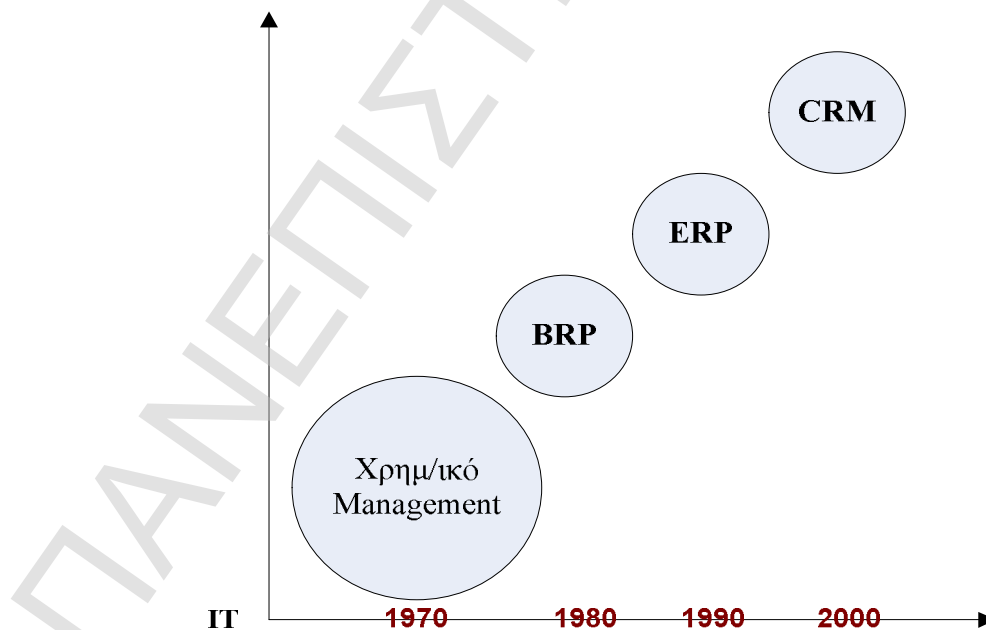
Παράλληλα θα επιτρέψουν στα τμήματα τους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, το customer loyalty κ.α.

Αυτός είναι κατά τα φαινόμενα ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις αν θέλουν να έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον και να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του CRM.

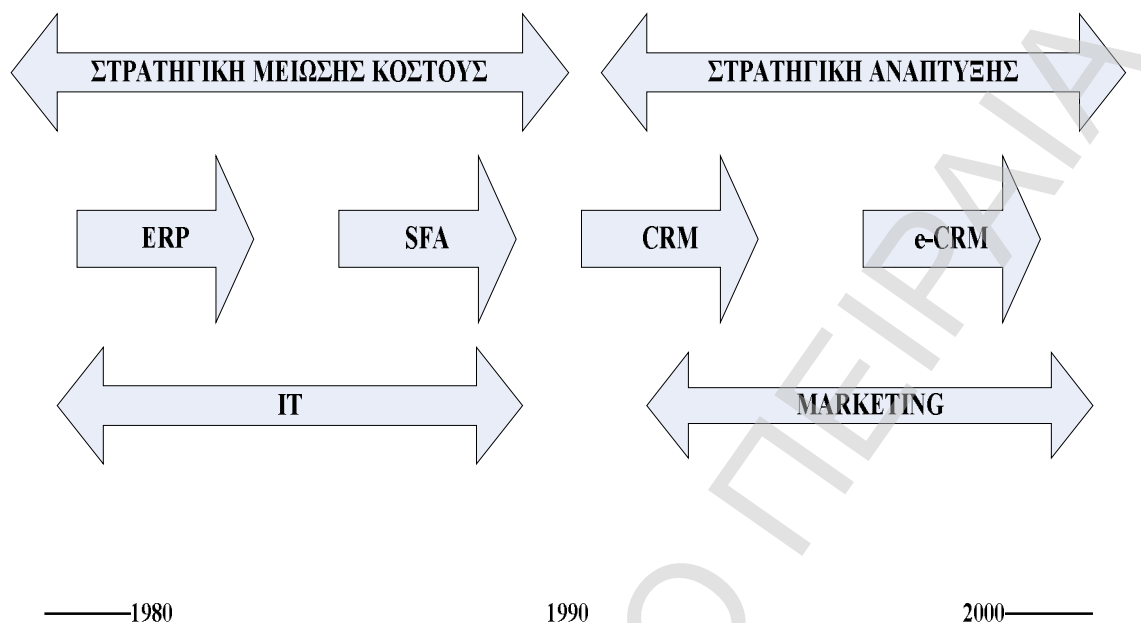


Διάγραμμα VI: Εξέλιξη των CRM συστημάτων

Πηγή: www.plant-management.gr



Διάγραμμα VII: Η πορεία του CRM στον χρόνο



Διάγραμμα VIII: Η εξέλιξη του CRM μέχρι σήμερα

Πηγή: Κέντρος Δ. «Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχ. 29, Απρ-Ιουν 2002, σελ66-77

3.6. Μέγεθος Αγοράς CRM

Το μέγεθος της αγοράς συστημάτων CRM ήταν 11,7 δις δολάρια το 2006 (λογισμικό, εγκατάσταση, συντήρηση, εξέλιξη, κλπ.). Είχε μια αύξηση της τάξης του 8% σε σχέση με το 2004, και 18% σε σχέση με το 2003. Η αγορά προβλέπεται να έχει μέγεθος \$19,2 δις. έως το 2011, δηλαδή να αυξάνεται με ρυθμό περίπου 9% τον χρόνο (η ελληνική αγορά εμφανίζει ανάλογη συμπεριφορά).

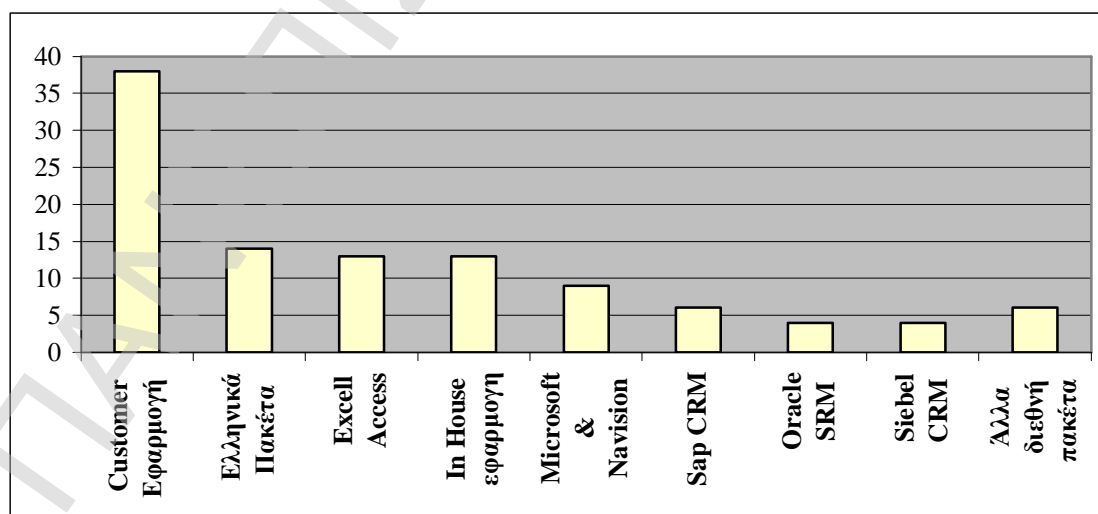
Αυτό δείχνει ότι, η αγορά συνεχίζει να έχει μια σταθερά ανοδική τάση, συνεπικουρούμενη από την τρέχουσα οικονομική κρίση που πλήττει τα Τραπεζικά Ιδρύματα και τα ωθεί σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας του χαρτοφυλακίου, ήτοι υιοθέτηση συστημάτων CRM.

3.6.1 Συμπεράσματα Ερευνών στην Ελληνική Πραγματικότητα

Σύμφωνα με σχετική έρευνα (μέσω δομημένου ερωτηματολογίου), υπό τον κ. Ανδ. Γαλάνη (MBA, CRM Consultant) προέκυψαν τα εξής βασικά συμπεράσματα:

- Ο βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή CRM ήταν υψηλός στις περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM.
- Οι λόγοι εφαρμογής συγκεντρώνονται σε 4 βασικές κατηγορίες:
 1. Μεγάλος αριθμός πελατολογίου,
 2. Ανάγκη τμηματοποίησης αγοράς,
 3. Αύξηση Ποιότητας παρεχόμενων After Sales υπηρεσιών,
 4. Στόχευση Marketing Campaigns.
- Κατά τη λήψη της απόφασης εμπλέκονται το σύνολο των Διευθύνσεων (IT, Sales, Marketing) μιας εταιρείας, οπότε αποτελεί στρατηγικής σημασίας απόφαση.
- Τέλος, όσες το 80% των εταιρειών που δεν διαθέτουν ήδη CRM εφαρμογή αναγνωρίζουν τα οφέλη και προτίθενται να προχωρήσουν σε εφαρμογή του εντός της επόμενης 3ετίας.

Πίνακας III: Μέρηδια Αγοράς CRM



3.6.2 Ενδεικτικές εφαρμογές CRM στην ελληνική αγορά ⁶¹

Παρακάτω αναφέρουμε (ενδεικτικά) κάποιες λύσεις CRM οι οποίες υπάρχουν στην ελληνική αγορά και απευθύνονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- CoRMOS CRM
- Microsoft Business Solution – CRM Customer Service
- Sales MANAGER 5.5
- ΔΙΑΣ CRM Software
- Arotron CRM
- Rainbow CRM Lite Single User
- NOUS CRM
- SOFFRONT Track CRM
- Maximizer Enterprise CRM 9
- Sugar CRM Suite

3.7 Τύποι των CRM στην σύγχρονη εποχή

Αφού περιγράψαμε τους 3 κύριους τομείς της εταιρείας, με τους οποίους διαπραγματεύεται συνήθως ένα CRM, κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε και τα είδη των CRM που υπάρχουν διαθέσιμα σήμερα.

Σύμφωνα και με τη σύγχρονη βιβλιογραφία και τους Chaudhury and Kuiboer⁶² (2002) και Sap.com (2003), τα είδη του CRM διακρίνονται στα παρακάτω τέσσερα :

- Λειτουργικό CRM** (Operational CRM)
- Αναλυτικό CRM** (Analytical CRM)
- Συνεργατικό CRM** (Collaborative CRM)
- Ηλεκτρονικό CRM** (e-CRM).

⁶¹ ΚΕΤΑ (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης) , Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

⁶² Chaudhury A. and Kuiboer J.P. (2002), "e-Business and e-Commerce Infrastructure", McGraw-Hill, New York, NY, p. 424.

Στο **Λειτουργικό CRM**, η εταιρεία συγκεντρώνει και αποθηκεύει πληροφορίες για τους πελάτες της από πολλές πηγές, όπως το φαξ, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, το κέντρο επαφών που συνήθως εξυπηρετεί τους πελάτες, τα στελέχη διοίκησης και το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας που έρχεται σε άμεση επαφή και εξυπηρετεί τους πελάτες κλπ. Όλες αυτές οι πληροφορίες συγκεντρώνονται, αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μία πελατοκεντρική βάση δεδομένων, στην οποία έχουν πρόσβαση όλα τα άτομα της εταιρείας που είναι πιθανό να επικοινωνήσουν με ένα πελάτη. Έτσι μέσω του λειτουργικού CRM, κάθε υπάλληλος της εταιρείας μπορεί να έχει ανά πάσα στιγμή μια εμπεριστατωμένη, σε μεγάλο εύρος και συνεχώς ανανεώσιμη γνώση για τον πελάτη που πρόκειται να έρθει σε επαφή. Σύμφωνα με τον Kotorov⁶³ (2002), η στρατηγική αυτή εστιάζει 100% στις ανάγκες του πελάτη. Το όφελος που προκύπτει είναι η προσωποποίηση της σχέσης με τον κάθε πελάτη, με όλα τα θετικά επακόλουθα που συνεπάγεται μια τέτοια κατάσταση για την εταιρεία.

Στο **Αναλυτικό CRM**, η εταιρεία αναλύει τα δεδομένα που έχει για τον κάθε πελάτη στην κεντρική της βάση χρησιμοποιώντας μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης δεδομένων. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία προσπαθεί να δημιουργήσει το προφίλ του κάθε πελάτη της, να κατανοήσει την αγοραστική του συμπεριφορά, να καθορίσει το μέγεθος της ικανοποίησης που αυτός αποκομίζει από την αγορά ενός προϊόντος της και τελικά να τον κατατάξει σε κατηγορίες με βάση τα προηγούμενα χαρακτηριστικά του. Για τις παραπάνω αναλύσεις χρησιμοποιούνται ξεχωριστές βάσεις, αποθήκευσης και διαχείρισης των δεδομένων, πέρα της κεντρικής, προβλεπτικά μοντέλα, τεχνικές ανάλυσης δεδομένων όπως το data-mining, τεχνικές κατάταξης και συσχετισμού αντικειμένων όπως το clustering και τεχνικές αξιολόγησης της αξίας του πελάτη. Έχοντας όλες αυτές τις πληροφορίες και τελικά τη γνώση μέσα από ένα αναλυτικό CRM, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και να προωθήσει τα προϊόντα της στην κατάλληλη ομάδα στόχο κάθε φορά. Σύμφωνα με τον Kotorov (2002), το CRM αυτού του τύπου αποτελεί μια 360 μοιρών θεώρηση του πελάτη.

⁶³ Kotorov, R. (2002), "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM", Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 3, pp. 218-32.

Το Αναλυτικό CRM συνιστά την λογική συνέχεια του Λειτουργικού CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Λειτουργικό CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει μια βάση δεδομένων.

Αυτή την βάση δεδομένων καλείται το τμήμα Marketing να αναλύσει με εργαλεία Αναλυτικού CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα.

Το Αναλυτικό CRM πραγματοποιεί:

- Στοχευμένες καμπάνιες marketing
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών
- Εξειδικευμένες καμπάνιες marketing με σκοπό το Cross-selling και το Up-selling
- Εξειδικευμένες προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών
- Ανάλυση κερδοφορίας (γενικότερα , αλλά και ανά πελάτη)

Πίνακας IV: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM ⁶⁴

Λειτουργικό CRM	Αναλυτικό CRM
Διαχείριση επφών και λογαριασμών	Ανάλυση κερδοφορίας πελατών
Διαχείριση ηγεσίας	Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντος
Telemarketing (marketing 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 Marketing	Ανάπτυξη στρατηγικών πελατειακής τμηματοποίησης
Επιτόπιες πωλήσεις	Ανάλυση επιπέδων εξυπηρέτησης βασισμένων σε επικοινωνιακά κανάλια
Μήνυμα επιτόπιας εξυπηρέτησης	Ανάλυση αναλογιών μετατροπής
Διαχειριση συμβολαίων	Αναγνώριση προβλημάτων διαρροής πελατών
e- marketing (ηλεκτρονικό marketing)	Ανάπτυξη προφίλ πελατών
Φροντίδα πελατών και Help desk	Ανάλυση παραγωγικότητας αντιπροσωπευτικών πωλήσεων και αντιπροσωπευτικής εξυπηρέτησης πελατών

⁶⁴ Laudon K. Laudon J, 2006, Management Information Systems, 9th edition , Pearson Prentice Hall, p.398

Στο **Συνεργατικό CRM**, υπάρχει μια πιο αμφίδρομη σχέση μεταξύ εταιρείας και πελάτη. Το συνεργατικό CRM ολοκληρώνεται με τα άλλα συστήματα της εταιρείας σε τέτοιο βαθμό που να επιτρέπει ταχύτερη και μεγαλύτερη ανταπόκριση στον πελάτη μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας, σύμφωνα και με τους Kracklauer και Mills⁶⁵ (2004). Εκτείνεται έξω από την εταιρεία και περιλαμβάνει τους στρατηγικούς ή μη συνεργάτες και τους προμηθευτές της. Έχει ενσωματωμένες διαδικασίες που στοχεύουν στο μετασχηματισμού της σχέσης πελάτη – επιχείρησης από μια απλή σχέση σε μακροπρόθεσμη συνεργασία, που θα βασίζεται στην αλληλεπίδραση και στην εκατέρωθεν επικοινωνία.

Τέλος στο **Ηλεκτρονικό CRM**, οι πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη είναι άμεσα διαθέσιμες για τους υπαλλήλους της εταιρείας ή για τους εξωτερικούς της συνεργάτες, μέσω του διαδικτύου ή κάποιου εσωτερικού δικτύου (intranet). Σύμφωνα με μια έρευνα του Forrester⁶⁶ (2002), το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια ηλεκτρονικο-κεντρική προσέγγιση της εταιρείας, στην προσπάθεια της να συγχρονίσει τις σχέσεις της με τους πελάτες, μέσω ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας και επιχειρηματικών λειτουργιών. Το ηλεκτρονικό CRM δίνει τη δυνατότητα για παραγγελίες μέσω του δικτύου, αυτόματη ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, ηλεκτρονικές απαντήσεις μέσω email και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

3.7.1 Μοντελοποίηση και Εξόρυξη δεδομένων

Η αξιοποίηση του πλούτου της πληροφορίας που παράγεται από τη διαρκή αλληλεπίδραση επιχείρησης – πελάτη (Closed Loop Principle) αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα και απαιτητικά στάδια της διαδικασίας κατανόησης του CRM ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσει και σημαντικό παράγοντα επιτυχίας υλοποίησής του. Οι προκλήσεις που παρουσιάζονται στην φάση αυτή πηγάζουν τόσο από τον μεγάλο όγκο δεδομένων όσο και

⁶⁵ Kracklauer, A.H. and Mills, D.Q. (Eds) (2004), "Collaborative Customer Relationship Management Taking CRM to the Next Level", Springer, Berlin.

⁶⁶ Forrester Research (2001), "Glossary", available at: www.forrester.com

από τις πολύπλοκες δομές που περιγράφουν το αναλυτικό ιστορικό χρήσης υπηρεσιών – αλληλεπίδρασης.⁶⁷

Το data mining ή αλλιώς τεχνική εξόρυξης δεδομένων είναι μια διεργασία που χρησιμοποιεί μια 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 αναφέρθηκε οι αναλυτικές CRM εφαρμογές.

3.7.2 Προσφορά CRM τύπων

Ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο θα ήταν να εξετάσουμε με ποια συχνότητα προσφέρεται καθένας από τους παραπάνω τύπους CRM (Αναλυτικό, λειτουργικό, συνεργατικό, ηλεκτρονικό) από τις κατασκευάστριες εταιρείες. Να σημειώσουμε πως η χρησιμοποίηση κάποιου από τους 3 τύπους δεν απαγορεύει αλλά ούτε υπαγορεύει τη χρησιμοποίηση των υπολοίπων. Για να λύσουμε λοιπόν τη συγκεκριμένη απορία ανατρέξαμε στην εργασία των Xu και Walton (2005)⁶⁸, οι οποίοι εξέτασαν ένα δείγμα 20 εταιρειών που κατασκευάζουν και πωλούν CRM σε όλο τον κόσμο. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, καθώς

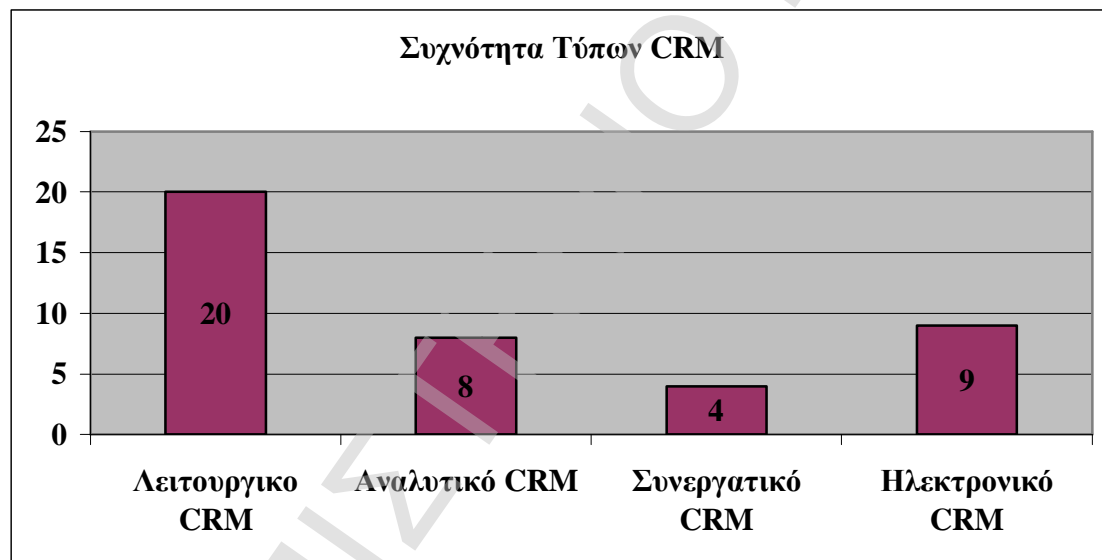
⁶⁷ Γ. Κρασαδάκης, Head of Analytics στην datamine άρθρο «επαναπροσδιορίζοντας το CRM», Εφημερίδα Κέρδος 20.3.2006

⁶⁸ Xu M. and Walton J. (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971.

περιλαμβάνει μερικές από τις πιο σημαντικές εταιρείες στον παγκόσμιο χώρο του CRM όπως η Siebel, η Oracle, η SAP⁶⁹, η Microsoft, η Intershop και άλλες.

Όπως φαίνεται και από το γράφημα που ακολουθεί (σχήμα 3.6.1), οι εταιρείες που κατασκευάζουν και πωλούν τα CRM, προσφέρουν όλες, χωρίς καμία εξαίρεση, τον τύπο του λειτουργικού CRM. Αυτό είναι απόλυτο φυσιολογικό αν αναλογιστεί κανείς πως τα κομμάτια που απαρτίζουν ένα λειτουργικό CRM είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση, που όπως έχουμε πει είναι οι τρεις βασικοί τομείς της εταιρείας με τους οποίους το CRM είναι αλληλένδετο.

Σχήμα IV: Προσφερόμενοι τύποι CRM ⁷⁰



Ο δεύτερος πιο δημοφιλής τύπος του CRM, είναι ο ηλεκτρονικός σε ποσοστό περίπου 50% (9 στις 20). Οι εταιρείες θεωρούν σημαντικό το γεγονός, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι να έχουν ηλεκτρονική πρόσβαση στα αρχεία του CRM. Σε πιο μικρό ποσοστό, και πιο συγκεκριμένα 40% (8 στις 20), προσφέρουν τον τύπο του αναλυτικού CRM. Το αναλυτικό CRM, προχωρά σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση του κάθε πελάτη και τελικά τον κατατάσσει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των διαφόρων μεθόδων ανάλυσης, ο τύπος αυτός θα γίνεται ολοένα και

⁶⁹ Sap.com (2003), "SAP white paper – analytical CRM", available at: www.sap.com.

⁷⁰ Xu M. and Walton J.ό.π.

πιο δημοφιλής⁷¹, αφού τα αποτελέσματα και η γνώση που μπορεί να αποκομιστεί για τον πελάτη θεωρείται ήσσονος σημασίας και αποφέρει πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία.

Ο λιγότερο δημοφιλής τύπος από τους τέσσερις είναι ο συνεργατικός, ο οποίος παραπέμπει σε στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ εταιρειών. Ο τύπος αυτός προσφέρεται σε ποσοστό 20% (4 στις 20), αφού οι εταιρείες δύσκολα αποφασίζουν να εκθέσουν τις πληροφορίες που διαθέτουν για τους πελάτες τους σε άτομα που δε βρίσκονται εντός των τειχών τους.

3.8 Διαστάσεις CRM

Πολλοί από τους ορισμούς που έχουν διαπιστωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μια διάστασή του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Στην ουσία πρόκειται για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις⁷² του CRM, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή/στρατηγική και την πελατειακή διάσταση.

A) 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 την διαμόρφωση των προφίλ τους. Το CRM παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα κατάλληλα εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών έχοντας ως απότοκο την αποδοτική αλληλεπίδραση με αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες Marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και με αυτόν τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

⁷¹ Xu M. and Walton J. (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971.

⁷² Teo TSH, Devadoss and Pan SL, 2006, "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore", *Decision Support Systems*, vol 42(3), pp 1613-1627

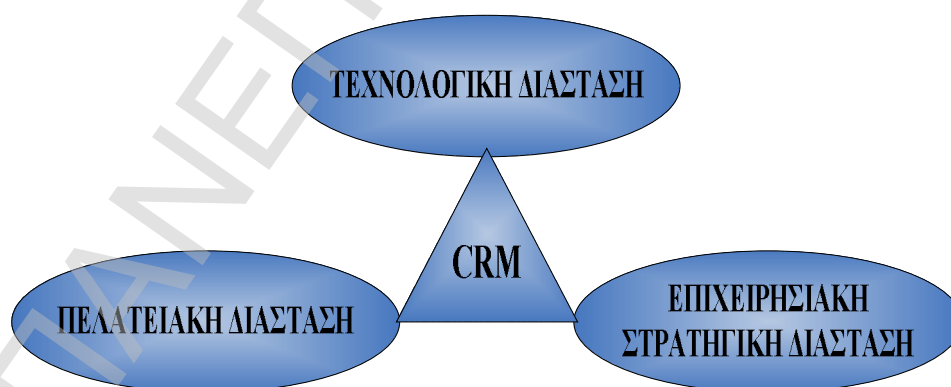
B) Πελατειακή διάσταση

Η πελατειακή διάσταση εστιάζεται 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 ικανότητα της να τους εξυπηρετήσει. Το CRM με την χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων των πελατών, δίνει έμφαση στην συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο υπηρεσιών.

Γ) 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 για την λήψη αποφάσεων και την χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευμένων στρατηγικών. Η επιχειρησιακή διάσταση 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 V: Οι τρεις διαστάσεις του CRM⁷³



⁷³ Teo TSH, Devadoss P. and Pan SL, ό.π.

3.9 CRM & e-CRM

Οι τεράστιες δυνατότητες παραμετροποίησης των πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (επιχειρήσεις ή/και καταναλωτές) προσφέρουν ένα ελκυστικό πεδίο έρευνας τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τους επιχειρηματικούς αναλυτές.

Τα συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης σχέσεων πελατών (e-CRM) έρχονται να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που αφορούν στις σχέσεις επιχείρησης-πελάτη, αλλά και να προσφέρουν νέες δυνατότητες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο από την πλευρά των προμηθευτών CRM λύσεων όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν ή πρόκειται να υιοθετήσουν στο άμεσο μέλλον τέτοια συστήματα, βρίσκεται σε ικανοποιητικό βαθμό, όσον αφορά σε δείκτες που αντικατοπτρίζουν τον βαθμό της σχετικής κινητικότητας. Η αντίστοιχη ερευνητική δραστηριότητα προσπαθεί και αυτή με τη σειρά της να προσεγγίσει το συγκεκριμένο θέμα από διαφορετικές πλευρές, προσφέροντας χρήσιμα ευρήματα θεωρητικής συνεισφοράς στην υπάρχουσα γνώση αλλά και παροχής χρήσιμων προτάσεων προς τις διοικήσεις των επιχειρήσεων⁷⁴.

3.9.1 Μετάβαση στο e-CRM

Η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM, ώστε οι δυνατότητες και τα οφέλη του, να είναι προσιτά σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τέτοια που επικράτησε κυρίως ο όρος e-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το διαδίκτυο.

⁷⁴ Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά, Ι. Σιδέρης, 2008

Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου. Το e-CRM παρέχει τα μέσα για την κατάλληλη 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. Γεγονός είναι ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη 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. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας: Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο.

Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν την δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. 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)⁷⁵.

Οι δραστηριότητες που περιγράφουν την επιχειρηματική του διαδικασία αφορούν:

- 1) στο σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών,
- 2) στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη,
- 3) στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο και
- 4) στη διευκόλυνση και στο κλείσιμο της συναλλαγής.

⁷⁵ Κόπανος, Χ. (2000), “Η ταυτότητα του CRM” *XRAM*, (Δεκέμβριος), σελ. 14-16.

Επιπρόσθετα το e-CRM, δεδομένου ότι αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM, περιλαμβάνει και την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών στο Διαδίκτυο.

Τέλος 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 (B2C) και Business to Business CRM (B2B) (Vlachopoulou, κ.ά.,)⁷⁶. Επιπλέον, εξειδικευμένα προγράμματα E-CRM μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με ομοειδείς πελάτες, ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμη περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από την ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης (Scullin, κ.ά., 2004)⁷⁷.

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.

⁷⁶ Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (---), "Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Empirical Research", *International Journal of Services Operations Management*, in press.

⁷⁷ Scullin, S., Fjermestad, F. and Romano, N. (2004), "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No. 6, pp.410-415.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξένη βιβλιογραφία

- **Groonroos C.** “*Relationship marketing: strategic and tactical implications*”, **Management Decision**, Vol 34 No. 3, May 1996, σ.25.
- **Galbreath J, and Rogers T.**, “*Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*”, **The TQM Magazine**, Vol 11 No. 3, 1999 σ.161-171.
- **Swift, R.S.** “*Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 2001
- **Hamilton D.P.** “*Making sense of it all*”, **The Asia Wall Street Journal**, 21 May 2001, σ. T4
- **Zigmund et al.** “*CRM: Integrating Marketing Strategy and IT*”, Willey 2003
- **Kalakota R. & Robinson M.** “*e-Business 2.0: Roadmap for Success*” Pearson Education Corporate Sales Division 2001.
- **Tiwana A.** “*The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*” Prentice Hall PTR, 2001
- **Bradshaw, D., Brash C.** “*Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability*”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 29, 12, 2001 σ. 520-530.
- **du Plessis M., Boon J. A.** (2004), “*Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings*”, **International Journal of Information Management**, Volume 24, Issue 1, 2004 σ. 73-86.
- **Thompson E., Moscardini N.** “*Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks of CRM*”, Gartner, April 2002
- **Strauss J., El-Ansary A. Frost R.** “*E-Marketing*”, Prentice Hall Editions, 2003
- **McKenna R.** “*Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer*”, Addison- Wesley, Boston 1993
- **Peppers D. and Rogers M.** “*The one to one Future: Building Relationships One Customer at a Time*”, Currency Doubleplay New York, NY, 1993.
- **Xu M. and Walton J.** “*Gaining customer knowledge through analytical CRM*”, **Industrial Management & DataSystems**, Vol. 105 No. 7, 2005 σ. 955-971.
- **E.W.T. Ngai** “*Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification*”, Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, People’s Republic of China, 2005

- **Chaudhury A. and Kuiboer J.P.** "e-Business and e-Commerce Infrastructure", McGraw-Hill, New York, NY, 2002, σ. 424.
- **Kotorov R.** "Ubiquitous organisation: organisational design for e-CRM", **Business Process Management Journal**, Vol. 8 No. 3, 2002 σ. 218-232.
- **Laudon K. Laudon J.** "Management Information Systems", 9th edition, Pearson Prentice Hall, 2006 σ. 398
- **Kracklauer A.H. and Mills D.Q.** (Eds) "Collaborative Customer Relationship Management Taking CRM to the Next Level", Springer, Berlin 2004
- **Forrester Research** "Glossary", 2001 www.forrester.com
- **Hamilton, D.P.** (2001), "Making sense of it all", **The Asia Wall Street Journal**, 21 May, p. T4
- **Teo TSH, Devadoss P and Pan SL**, 'Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore', **Decision Support Systems**, vol 42(3), 2006, pp 1613-1627
- **Vlachopoulou M. and Manthou V.** "Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Empirical Research", *International Journal of Services Operations Management*, in press.
- **Scullin, S., Fjermestad, F. and Romano, N.**, "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 17, No. 6, 2004, pp.410-415.

Ελληνική βιβλιογραφία

- **Κρητικού Κ., Ραχούτης Θ.** "Customer Relationship Management-CRM", Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2003
- **Η-Επιχειρείν**, "Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM" πρόσβαση 3 Οκτωβρίου 2004.
- **Κουστιουρής Β.** "Customer Relationship Management", Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2003
- **Κρασαδάκης Γ.**, Head of Analytics στην datamine άρθρο "επαναπροσδιορίζοντας το CRM", Εφημερίδα Κέρδος 20.3.2006
- **Δάσκος Α.** "Customer Relationship Management", Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) 2002.
- **Κέντρος Δ.** «Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Απρ-Ιουν 2002, σελ. 66-77
- **Βλαχοπούλου Μάρω** "e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Rosili 2003
- **Λυσάνδρου Ν.** "Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο marketing", 2007

- **Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος** Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά, Ι. Σιδέρης, 2008
- **ΚΕΤΑ** (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης), “Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων”
- **Κόπανος, Χ.** “Η ταυτότητα του CRM” *XRAM*, Δεκέμβριος 2000 σ. 14-16.

Internet

- **Χασάπης Ξ.** “Customer Relationship Management: Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλευρό των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες τους”. www.plant-managemnt.gr
- **Sap.com**, “SAP white paper – analytical CRM”, 2003 www.sap.com
- www.CRM2day.gr « Η εξέλιξη των CRM συστημάτων» Σταύρος Κοντακλής,
- www.gartner.com
- www.CRM2day.gr CRM2day (2001), Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις, [πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2004.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ CRM

4.1. Τα βασικά χαρακτηριστικά CRM

Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον καθορισμό και τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών που συνθέτουν μια CRM λύση. Συγκεκριμένα, το ερευνητικό αυτό ρεύμα ασχολείται με τη καταγραφή των στοιχείων εκείνων που συμβάλλουν στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και τα οποία ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο αναφερόμαστε, το κανάλι που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με τον πελάτη κ.ο.κ. Αυτά τα στοιχεία χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια, για τον καθορισμό του βαθμού, στον οποίο μια επιχείρηση έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση CRM πρακτικών. Για παράδειγμα, η ύπαρξη τηλεφωνικού κέντρου, το οποίο διαχειρίζεται τις εισερχόμενες κλήσεις -και πιο συγκεκριμένα τα παράπονα των πελατών- θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα στοιχείο ή χαρακτηριστικό CRM. Βέβαια, στο παράδειγμα αυτό είναι προφανές ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να έχει πολλές παραλλαγές και διαβαθμίσεις, όσον αφορά πάντα στο πως αξιοποιείται η τεχνολογία για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, ένα τέτοιο σύστημα θα μπορούσε να δίνει τη δυνατότητα στους agents να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη, να τους προτείνει βέλτιστες λύσεις για τη λύση του εκάστοτε προβλήματος⁷⁸.

Συνεπώς, ο βαθμός αυτοματοποίησης, ο τρόπος διαχείρισης της πληροφορίας και η αντίστοιχη διείσδυση τεχνολογικών λύσεων είναι ένας δείκτης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διάγνωση του βαθμού χρήσης και διείσδυσης CRM λύσεων. Με την ίδια λογική, ένα ολοκληρωμένο λογισμικό CRM, ενώ δίνει απεριόριστες δυνατότητες συλλογής, επεξεργασίας και αξιοποίησης της γνώσης που προκύπτει, συνήθως δεν

⁷⁸ Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά, Ι. Σιδέρης, 2008

αξιοποιείται με τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις που το ενσωματώνουν στον τρόπο λειτουργίας τους.

Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να καθοριστούν όλες εκείνες οι μεταβλητές που συνθέτουν ένα σύστημα CRM, έτσι ώστε κάθε οργανισμός να είναι σε θέση να κρίνει τον βαθμό και το είδος της CRM λύσης που ήδη χρησιμοποιεί. Η λίστα αυτή ενδέχεται να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που μπορεί να βρει κάποιος είτε στο website της εταιρείας, είτε σε διαφημιστικές καμπάνιες μέσω e-mail, είτε στις εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις μέσω τηλεφωνικού κέντρου, είτε στον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι πωλητές με τους πελάτες, στο πλαίσιο της φυσικής μεταξύ τους επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη ερευνητική κατεύθυνση χρησιμοποιεί κυρίως βιβλιογραφική έρευνα σε συνδυασμό με εμπειρικές ποιοτικές έρευνες (πχ ομάδες εστίασης, προσωπικές σε βάθος συνεντεύξεις), στο πλαίσιο των οποίων συμμετέχουν κυρίως πελάτες (επιχειρήσεις ή/και καταναλωτές) και εμπειρογνώμονες (πχ στελέχη επιχειρήσεων επιφορτισμένα με τη διοίκηση CRM έργων).

4.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί ένα σύστημα CRM

Η επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα του συστήματος είναι τα πλέον απαραίτητα χαρακτηριστικά⁷⁹. Όπως άλλωστε τονίζεται σε διεθνείς μελέτες για το CRM, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν είτε ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό είτε έτοιμα “πακέτα”, τα οποία όμως θα επιτρέπουν την εύκολη ολοκλήρωση με τρίτα συστήματα.

Άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αυτών είναι να αποτελούν σημείο αναφοράς και ανεύρεσης στοιχείων των πελατών. Σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί γνωρίζουν πολλά για τους πελάτες τους αλλά η πληροφόρηση είναι κατακεραματισμένη ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Κάποια πράγματα γνωρίζει το τμήμα πωλήσεων, κάποια άλλα το τμήμα εξυπηρέτησης κάποια άλλα ένας αντιπρόσωπος, αλλά

⁷⁹ ΚΕΤΑ (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης) , Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

κανείς δεν έχει ενιαία εικόνα. Το CRM σύστημα θα πρέπει να αποθηκεύει όλα εκείνα τα δεδομένα που θα το καταστήσουν ως το ένα και μοναδικό σημείο αναφοράς και εντοπισμού της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη.

Η υποστήριξη πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας είναι επίσης ένα σοβαρό χαρακτηριστικό των συστημάτων CRM. Το σύστημα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα και την ευελιξία σε μια επιχείρηση να πλησιάσει και να εξυπηρετήσει τον πελάτη με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Πρέπει να τονιστεί ότι ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας ο πελάτης πρέπει να έχει ενιαία αντιμετώπιση. Ο «χρυσός» πελάτης απαιτεί υψηλή εξυπηρέτηση είτε βρίσκεται μέσα στην επιχείρησή μας, είτε ζητάει κάποια πληροφορία μέσω του call center ή του εταιρικού site, κλπ. Συνεχίζοντας την ανάλυση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του συστήματος CRM αναφέρουμε ότι πρέπει να παρέχονται εργαλεία για γρήγορη και ακριβή ενημέρωση.

Ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής των εργασιών (workflow management) πρέπει να υποστηρίζονται επίσης. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει ότι μια επαφή με τον πελάτη δεν θα μένει ποτέ σε εκκρεμότητα. Είναι σημαντικό, όχι απλά να καταγράφεται ένα πρόβλημα, αλλά και να εξασφαλίζεται η ενδεδειγμένη ανταπόκριση. Τα αιτήματα των πελατών πρέπει να προωθούνται γρήγορα στα κατάλληλα άτομα μέσα στην επιχείρηση για να δίνονται οι κατάλληλες λύσεις.

4.2. Απαραίτητοι μηχανισμοί για σύγχρονες εφαρμογές CRM⁸⁰

- **Customer information building:** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. ιστορικότητα αγορών, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (operational CRM).

⁸⁰ ΚΕΤΑ (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης) , Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

- **Customer retention:** Δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται η εξυπηρέτηση πελατών).
- **Targeted customer acquisition:** Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
- **Visitor conversion:** Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site η τράπεζα μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης X αιτήθηκε μεν για μια προ-πληρωμένη κάρτα, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για πιστωτικές κάρτες άρα πιθανότατα σκέφτεται και την έκδοση πιστωτικής.
- **Customer analysis:** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως 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.
- **Cooperative Marketing:** Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα τραπεζικό ίδρυμα με εταιρεία κινητής τηλεφωνίας).
- **Viral Marketing:** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει σε 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.

- **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. (Γιώργος Επιτήδειος, www.gepiti.com, 2005)⁸¹

4.3 Σχεδιασμός Συστήματος CRM

Γενικά, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στηρίζεται στην συλλογή σημαντικών πληροφοριών που σχετίζονται με πελάτες και στοχεύουν στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με στοιχεία για το πελατολόγιο της τράπεζας. Η σημαντικότητα της ύπαρξης αυτής της βάσης δεν είναι απλά στην αποθήκευση δεδομένων για τους πελάτες αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα για την μετέπειτα χρήση τους για τους σκοπούς της τράπεζας. Τα ερωτήματα που τίθενται για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης δεδομένων;
- Τι είδους δεδομένα θα εισάγονται στη βάση;
- Ποια μορφή θα πρέπει να έχει το σύστημα CRM, πάνω στο οποίο θα φορτώνονται τα δεδομένα;

Τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισαγάγει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, προκειμένου να μπορεί μέσα από το σύστημα αυτό να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τις ανάγκες των πελατών. Γενικά, σύμφωνα με τους Ahn et al. (2003) τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσων αφορά σε πρακτικά θέματα γύρω από την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση του CRM είναι:⁸²

1. Συλλογή δεδομένων: Για την συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες η τράπεζα θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επιθυμεί να εξάγει από

⁸¹ <http://www.eeci.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

⁸² Ahn, J. Y. et al. (2003), On the design concepts for CRM system, Industrial Management & Data Systems, 103(5), pp. 324–331.

τους πελάτες. Αφού προσδιορίσει με ακρίβεια ποια στοιχεία χρειάζεται, έπειτα με εφαρμογές του διαδικτύου, μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

2. Προ-επεξεργασία δεδομένων: Αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν η ανάλυση δεδομένων ξεκινήσει. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως αναγνώριση συναλλαγών και ολοκλήρωση συναλλαγών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία πολλές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.

3. Ανάλυση δεδομένων: Στόχος της ανάλυσης δεδομένων είναι αν εξαχθούν εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες (Cooley et al., 2002)⁸³. Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται είναι πολύ μεγάλος και για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.

4. Αλληλοεπίδραση συστήματος με τον χρήστη: ο σχεδιασμός του συστήματος που συνδέει τον πελάτη με την τράπεζα είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Ο πιο σημαντικός κατά τον Cooley (2002) παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος είναι το να καταλάβει η τράπεζα ποιοι είναι οι χρήστες του συστήματος και τι ακριβώς προσδοκούν από το σύστημα.

5. Θεμέλιο Γνώσης: Η βασικότερη λειτουργία του CRM είναι η κατανόηση και πρακτική αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες που στέλνουν οι πελάτες αποθηκεύονται, αυξάνονται και οργανώνονται θα καθορίσει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.

6. Προσωποποιημένες Υπηρεσίες: στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προσφορά αξίας στον πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παροχής

⁸³Rathenberg J. Dawson S. Cooley R. "Shaping the Future: Predictive Analytics deliver the Promise of CRM", Vol.3, October 2002, CRM Project, pp.31-46

υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται αξία στον πελάτη είναι μέσω της εις βάθος γνωριμίας του και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησής του. (Kobsa et al., 2001)⁸⁴

7. ASP (application service provider): Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό του CRM είναι η επιλογή του ASP. Ο ASP φιλοξενεί και διαχειρίζεται το λογισμικό και παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς τους ASP's για λύσεις CRM, ειδικά από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία προκειμένου να υποστηρίξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ASP είναι το χαμηλότερο κόστος, η ταχύτερη εφαρμογή, αυξημένη λειτουργικότητα και η αξιοπιστία του πάροχου.

4.3.1 Αποτυχία εφαρμογής 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 τη 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 εταιρείες. Γεγονός είναι ότι το CRM αναφέρεται στην καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και στην 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

⁸⁴ Kobsa, A., Koenemann, J. and Pohl, W.: 2001, Personalized Hypermedia Presentation Techniques for Improving Customer Relationships. The Knowledge Engineering Review.pp372-378

των συνθηκών. Το αποτέλεσμα είναι να χάνονται πολύτιμοι πόροι και βέβαια δεν είναι απόλυτα σαφές ότι το CRM θα υλοποιηθεί με τον σωστό τρόπο.⁸⁵

4.4. Προϋποθέσεις για υλοποίηση CRM στρατηγικής

Η ορθή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρείες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές τις λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε (Αλεξίου, κ.ά. 2005)⁸⁶.

Η απάντηση σε όλα τα παραπάνω απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που διέπει μια επιχείρηση. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η σημαντικότερη προϋπόθεση. Η δέσμευση σ' ένα πελατοκεντρικό στόχο σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της (Gefen, κ.ά., 2002)⁸⁷.

Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει:

- να καταγράψει τις απαιτήσεις της, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της. Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις.

⁸⁵ Μαντικός Αλέξανδρος, Γενικός Δ/ντης ALPHA METRICS (2006), « η Κρυστάλλινη σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και τάσεις» Customer Care, τεύχος 42, σελ. 24-27

⁸⁶ Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν. (2005), “CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη”, *Financial RAM*, (Μάρτιος), σελ.18-39.

⁸⁷ Gefen, D. and Ridings, C. (2002), “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 No. 1, pp.47-69.

- να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο CRM μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη. Το CRM βάζει πρότυπα σε κάθε τμήμα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε πελάτης.
- να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτησή του και να επισημάνει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής (μέσω σεμιναρίων, εκπαίδευσης, κ.λπ.).
- να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει πολύ πριν από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού. Αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από τη νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης των πωλητών κλπ) ώστε αφ' ενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφ' ετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου. Ακόμη τα στελέχη θα πρέπει να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες ώστε να εξαιρεθούν λάθη του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί καλύτερα το προς εγκατάσταση σύστημα (Σωτηρόπουλος, 2003)⁸⁸.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM: των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ, τα οποία, αντιμετωπίζοντας το έργο ως «έργο πληροφορικής»,

⁸⁸ Σωτηρόπουλος, Τ. (2003), "Το CRM στην εταιρεία: Εργαλείο ή αξεσουάρ", *HOW?*, (Οκτώβριος), σελ. 20-24.

θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει αντιληπτό ότι χρειάζεται άμεση και ολοκληρωτική συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση της εταιρείας (Gefen, κ.ά., 2002)⁸⁹.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρεία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο

⁸⁹ Gefen, D. and Ridings, C. ό.π

Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών (Κόπανος, 2000)⁹⁰.

Εφόσον εξεταστούν τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, η προς επένδυση λύση CRM, θα πρέπει να καλύπτει τις παραπάνω δραστηριότητες. Όμως πριν προβεί στην αγορά και υλοποίηση ενός συστήματος CRM, πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος, γιατί το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλίσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

Πίνακας V: Παράγοντες και επίδραση εφαρμογής CRM⁹¹

Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
1. Χρήστες του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί έως και το 42% του συνόλου
2. Γεωγραφικές περιοχές προς κάλυψη	Το κόστος διασύνδεσης των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα
3. Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν π.χ. πωλήσεις, marketing, customer services, Προμηθευτές	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος
4. Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM αυξάνει το κόστος
5. Παραμετροποιήσεις για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση	Οι προσαρμογές ενός συστήματος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%
6. Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλασιασμό) και καθυστερήσεων (έως και 12 μήνες)
7. Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων	Η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία βάσης δεδομένων μειώνει δραματικά το κόστος
8. Νέος μηχανολογικός εξοπλισμός	Όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
9. Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός	
10. Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση	Εδώ υπολογίζεται το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά.

⁹⁰ Κόπανος, Χ., "Η ταυτότητα του CRM" XRAM, Δεκέμβριος 2000, σελ. 14-16.

⁹¹ Πασχαλόπουλος, κ.α., 2003, <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>

Από τη στιγμή που θα εξεταστούν και οι παράγοντες του κόστους, η επιχείρηση θα πρέπει να καταστρώσει τα βήματα (φάσεις) και τη στρατηγική υλοποίησης προκειμένου να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή. Προηγουμένως όμως κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν τα συστήματα εκείνα με τα οποία μπορεί να συνδεθεί το CRM ώστε να παρέχει πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες.



Διάγραμμα ΙΧ. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης CRM

4.5 Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής CRM

Όπως ήδη αναφέραμε, αυτό που προέχει προτού εγκατασταθεί οποιοδήποτε σύστημα CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ των σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης καθώς επίσης και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού (Stringfellow, κ.ά., 2004)⁹².

⁹² Stringfellow, A., Winter, N. and Bowen, D. E. (2004), "CRM: Profiting from Understanding Customers", *Business Horizons*, Vol. 45, No. 5 (September-October), pp. 45-52.

Επιπρόσθετα το CRM αποτελεί και φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση. Είναι ευθύνη της διοίκησης, η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά στη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Επίσης η επιτυχής υλοποίηση ενός CRM εξαρτάται από την αποδοχή και εφαρμογή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την τεχνολογία, η οποία αποτελεί το αναγκαίο εργαλείο για την υλοποίηση και υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης. Η συμμετοχή επιλεγμένων στελεχών της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής ενός συστήματος CRM εξασφαλίζει το σωστό καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προωθεί την συνεργασία και την αποδοχή του νέου συστήματος. Μετά το στάδιο της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες, μπορεί να επιλεγεί το κατάλληλο λογισμικό CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Αναγκαία στάδια για την επιλογή κατάλληλου software

- ***Σωστή Πληροφόρηση – πρώτη ύλη του CRM***

Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση⁹³ για κάθε έναν ξεχωριστά. Αυτή η πληροφόρηση θα επιτρέψει τη λήψη σωστής απόφασης:

- I. Το σωστό segmentation πάνω στο οποίο θα σχεδιαστεί το επιτυχημένο marketing mix
- II. Την σωστή ανάλυση των αποτελεσμάτων από όλες τις τακτικές ενέργειες marketing

Το software το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

- ***Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής***

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το λειτουργικό CRM, το αναλυτικό CRM και το CRM της αλληλεπίδρασης. Πλέον, υπάρχουν λογισμικά

⁹³ Τζελεκόπουλος, Β. (2001), “Customer Relationship Management”, *Ευροενωσιακόν Οικονομικόν Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 331, (Νοέμβριος- Δεκέμβριος), σελ.88-90.

που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM ανάλογα με τις ανάγκες Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

- **Συνεργασία με ειδικούς**

Η συνεργασία με εταιρείες συμβούλων CRM, βοηθάει και στη σωστή επιλογή και την ενσωμάτωσή του λογισμικού που πραγματικά χρειάζεται. Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί τι χρειάζεται από πλευράς τεχνολογικής υποδομής. Το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη, απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει φυσικά να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με το πελάτη.

Μετά τη φάση δημιουργίας του πληροφοριακού συστήματος ακολουθεί η φάση που αφορά στη χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες – και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης, όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων (Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής⁹⁴. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη. Το τέταρτο στάδιο αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα

⁹⁴ Τζελεκόπουλος, Β. (2001), ό.π..

μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόημερη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σ' αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατό περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη.

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα.

- **Υλοποίηση και Εγκατάσταση του CRM συστήματος, Συνεχής υποστήριξη και συντήρηση του συστήματος**

Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή (Τζελεκόπουλος, 2001)⁹⁵.

Πιο αναλυτικά και σύμφωνα με το Διάγραμμα IX οι φάσεις ανάπτυξης και υλοποίησης CRM είναι:

Η ανάπτυξη γενικά ενός συστήματος CRM βασίζεται στην τυπική προσέγγιση του κύκλου ζωής του⁹⁶ (CRM development life-cycle- Διάγραμμα IX) η οποία ολοκληρώνεται στις οκτώ φάσεις του διαγράμματος. Ειδικά για την ανάπτυξη ενός CRM συστήματος υπάρχουν επιπλέον τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά για αποτελεσματικό ανασχεδιασμό των

⁹⁵ Τζελεκόπουλος, Β. (2001), ό.π

⁹⁶ Bose, R., Bose, R. (2002), "Customer relationship management: key components for IT success", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No.2, pp.89-97

πληροφοριακών συστημάτων ώστε να καλύπτουν την έννοια του εξατομικευμένου marketing (one-to-one marketing) και είναι τα εξής⁹⁷:

- Αναγνώριση τρόπων συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον πελάτη
- Ανασχεδιασμός των δεδομένων
- Αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσω χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας
- Μετάδοση δεδομένων

Αυτά τα χαρακτηριστικά ενσωματώνονται στις οχτώ φάσεις που περιγράφησαν παραπάνω και τις οποίες θα εξετάσουμε αναλυτικά:

Φάση 1: Προγραμματισμός (planning)

Όπως συμβαίνει με όλα τα επιχειρηματικά σχέδια, έτσι και το σχέδιο υλοποίησης του CRM απαιτεί τη δέσμευση του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών και του πώς αυτές μπορούν να ανασχεδιαστούν ώστε να εξυπηρετούν μια σχέση ένα- προς- ένα (one-to-one interaction). Επίσης προσδιορίζονται τα σημεία αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, δηλαδή το πώς, πότε και πού η επιχείρηση θα έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και παράλληλα γίνεται καταγραφή αυτών σε ένα πληροφοριακό σύστημα έτσι ώστε κάθε πληροφορία για τον πελάτη να είναι προσβάσιμη από όλους στην επιχείρηση. Ειδικά οι διοικούντες την επιχείρηση χρειάζονται πρόσβαση σε πληροφόρηση προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν. Έτσι λοιπόν στη φάση του προγραμματισμού προσδιορίζονται και οι τρέχουσες διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και το ποιες από αυτές θα διατηρηθούν, ποιες θα τροποποιηθούν και ποιες θα εκλείψουν.

Φάση 2: Έρευνα (research)

Στη φάση της έρευνας, η ομάδα της πληροφορικής χρειάζεται να αναγνωρίσει μεθόδους ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης να συνάδουν με τη δομή του CRM. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να ληφθούν υπ' όψιν η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα, το υλικό και λογισμικό

⁹⁷ Wells J.D, Fuerts, W.L., Choobineh, J., 1999, "Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction", Information & Management, vol. 35, n. 54.

που διαθέτει η επιχείρηση, οι προμηθευτές κ.α. Κρίσιμη είναι επίσης και μια προσεκτική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών της αγοράς.

Φάση 3: Συστημική ανάλυση και θεωρητική σχεδίαση (system analysis and conceptual design)

Η πρώτη φάση του προγραμματισμού μαζί με τη φάση της συστημικής ανάλυσης και του θεωρητικού σχεδιασμού αποτελούν τα πιο σημαντικά βήματα της διαδικασίας υλοποίησης του CRM. Οι βασικότεροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη φάση αυτή είναι:

· Αλληλεπίδραση με τον πελάτη

Υπάρχουν κυρίως δύο βασικοί τρόποι με τους οποίους ένα σύστημα CRM αλληλεπιδρά με τον πελάτη. Ο ένας είναι με χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, δηλαδή με χειροκίνητα μέσα και ο άλλος είναι με χρήση αυτόματων μέσων. Στην πρώτη περίπτωση, μεταξύ του συστήματος CRM και του πελάτη μεσολαβεί ο εργαζόμενος. Παράδειγμα αλληλεπίδρασης πελάτη και CRM συστήματος με χρήση πληροφοριακής τεχνολογίας είναι η ύπαρξη κέντρου υποστήριξης τηλεφωνημάτων όπου ο πελάτης μπορεί άμεσα να έρθει σε επαφή με κάποιον αντιπρόσωπο της επιχείρησης και να ζητήσει υποστήριξη υποβοηθούμενος από το πακέτο CRM που έχει υλοποιηθεί. Στη δεύτερη περίπτωση της αυτόματης επικοινωνίας, ο πελάτης αλληλεπιδρά άμεσα με το σύστημα CRM. Για παράδειγμα, μέσω Διαδικτύου ή με τη χρήση αυτόματων τηλεφωνικών συστημάτων, χωρίς να απαιτείται η παρέμβαση τρίτου προσώπου.

· Στροφή σε εξωτερικούς συνεργάτες

Εάν η επιχείρηση δεν έχει εμπειρία πάνω στο CRM, μπορεί να στραφεί σε εξωτερικούς πωλητές έτοιμων πακέτων-λύσεων CRM και συμβούλους για μια τέτοια υλοποίηση. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και την εκπαίδευση των εργαζομένων για εξοικείωση με το σύστημα CRM.

· Υλοποίηση του συστήματος CRM σταδιακά

Ένα από τα πλεονεκτήματα του CRM είναι ότι μπορεί να υλοποιηθεί σταδιακά. Ακόμα και αν η επιχείρηση διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για τον ανασχεδιασμό της σε σύντομο

χρονικό διάστημα, είναι προτιμότερο να υλοποιήσει το σύστημα CRM κατά στάδια ξεκινώντας από την υλοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών του. Έτσι η υλοποίηση κάποιων τεχνολογιών όπως είναι για παράδειγμα αποθήκευση δεδομένων σε μεγάλες βάσεις δεδομένων (data warehousing), εξόρυξη και ανάλυση των δεδομένων αυτών (data mining), ολοκληρωμένα τηλεφωνικά συστήματα και αναβαθμίσεις του δικτύου, αποτελεί προϋπόθεση για την υλοποίηση του CRM.

· Ανασχεδιασμός των δεδομένων των πελατών

Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης συνήθως επανεκτιμά τον τρόπο με τον οποίο αποθηκεύονται τα δεδομένα προκειμένου να υλοποιηθεί το CRM. Στο σημείο αυτό υλοποιούνται θέματα ώστε τα δεδομένα των πελατών να είναι άμεσα προσβάσιμα, να είναι συγκεντρωμένα σε «αποθήκες» (data warehousing), να εστιάζουν στον πελάτη και να κατηγοριοποιούνται βάσει πελατών και όχι βάσει προϊόντων ή κάποιας άλλης μεθόδου.

· Μελέτη σκοπιμότητας

Εδώ η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει το κατά πόσο διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM -υλικούς και χρηματικούς- και την ανάλογη υποστήριξη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και κυρίως από το ανώτατο management.

Φάση 4: Σχεδίαση (design)

Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη φάση του προγραμματισμού του όλου προγράμματος και έχει προσδιοριστεί η βιωσιμότητά του, η τέταρτη φάση περιλαμβάνει τη λεπτομερή σχεδίαση. Σχεδίαση σημαίνει επιλογή των βασικών τεχνολογιών δηλαδή της αρχιτεκτονικής δικτύου, των βάσεων δεδομένων, των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems, DSS) και των πακέτων λογισμικού που θα εξυπηρετούν το σύστημα CRM.

Λόγω του ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων με τη μορφή του CRM βρίσκεται ακόμα σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης στην αγορά, δεν υπάρχουν πακέτα που να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση CRM. Αυτό που επιτυγχάνεται, συνήθως με τη βοήθεια κάποιου

έμπειρου συμβούλου, είναι η ολοκλήρωση πολλών διαφορετικών πακέτων με πιο δύσκολη την ολοκλήρωση μεταξύ CRM και ERP πακέτων.

Φάση 5: Κατασκευή (construction)

Στη φάση αυτή εκτελείται το πρόγραμμα σχεδίασης της τέταρτης φάσης. Αν το όλο πρόγραμμα υλοποίησης του CRM δεν έχει καταταμηθεί σε στάδια, οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτείνονται σε κάποιον εξωτερικό σύμβουλο με εμπειρία σε θέματα κατασκευής συστημάτων CRM.

Φάση 6: Υλοποίηση (implementation)

Στη φάση αυτή πολύ σημαντικό ρόλο έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων όλων των επιπέδων της ιεραρχίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουν όχι μόνο τους στόχους ενός συστήματος CRM, αλλά και το πώς η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος θα συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Φάση 7: Συντήρηση (maintenance)

Στη φάση αυτή η επιχείρηση επιδιώκει να εμπλουτίσει συνεχώς τις γνώσεις της γύρω από τους πελάτες της. Λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της αγοράς, το CRM απαιτεί συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος. Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα του marketing, της παραγωγής κλπ., προκειμένου να αποδειχτεί κατά πόσο το σύστημα του CRM ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις στην επιχείρηση.

Φάση 8: Προσαρμογή (adaptation)

Στη φάση αυτή γίνεται προσαρμογή του συστήματος CRM ώστε να ανταποκρίνεται σε αλλαγές που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή η εμφάνιση ενός νέου καναλιού πώλησης αλλάζουν τα δεδομένα. Σύμφωνα με τους Rogers και Peppers (1993)⁹⁸, τα βήματα της διαδικασίας υλοποίησης ενός CRM

⁹⁸ Peppers, D. and Rogers, M.: 1993, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Currency Doubleday, New York

συστήματος σε σχέση με την παραπάνω προσέγγιση του κύκλου ζωής του CRM και είναι τα εξής τέσσερα⁹⁹:

1. Προσδιορισμός των πελατών της επιχείρησης.

Προσδιορίζονται όλα τα πολύτιμα στοιχεία, δημογραφικά και ψυχογραφικά, που αφορούν σε κάθε πελάτη και υποδεικνύουν την αγοραστική του συμπεριφορά και τη σχέση που έχει διαμορφώσει με την επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία συλλέγονται από τα σημεία επαφής με τον πελάτη, όπως είναι οι πωλητές, τα τμήματα εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, τα ηλεκτρονικά καταστήματα κλπ.

2. Κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει σπουδαιότητας για την επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό εφαρμόζεται ο κανόνας του Pareto, δηλαδή το 80% του κύκλου εργασιών προέρχεται από το 20% των πελατών. Αυτοί οι πελάτες που είναι οι περισσότερο προσοδοφόροι πρέπει να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν από τους υπόλοιπους.

3. Ανάπτυξη μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες.

Η επιχείρηση επανεκτιμά τα ήδη υπάρχοντα σημεία επαφής και δίνει κίνητρα στους πελάτες ώστε αυτοί να αρχίσουν διάλογο με την επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα της, τις διαδικασίες που ακολουθεί, την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει κλπ. Όλα αυτά τα δεδομένα που συλλέγονται από τα σημεία επαφής αποτελούν το πολυτιμότερο κεφαλαιουχικό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς στην αρένα της νέας οικονομίας ο πελάτης και η σχέση μαζί του προσδίδουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Αξιοποίηση όλων των παραπάνω για την ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη.

Στο βήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση όλων των συλλεγόμενων δεδομένων και αξιοποίηση αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να αυξηθεί η πιστότητα του πελάτη στην επιχείρηση.

⁹⁹ Peppers, D. and Rogers, M.: 1993, ό.π.

4.6. Αναγκαιότητα, οφέλη-πλεονεκτήματα και λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM

Αναγκαιότητα του CRM

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη επισκόπηση στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και εξετάζεται η στρατηγική σημασία του CRM, τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας και τα αίτια αποτυχίας των συστημάτων CRM. Το CRM συγκεντρώνει πληροφορίες από όλες τις πηγές δεδομένων ενός οργανισμού και πολλές φορές και έξω από αυτόν για να δημιουργήσει μια σφαιρική εικόνα για καθένα πελάτη σε πραγματικό χρόνο. Συνδυάζει μεθοδολογία, λογισμικό και τεχνολογίες, τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το CRM στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές, η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της (Γιανναράκης, 2004).¹⁰⁰

Όπως ανέφερε ο Peppard (2000), το CRM διευκολύνει τον πελάτη στις συναλλαγές του με την επιχείρηση. Οι πελάτες δεν θα χρειάζεται πλέον να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των εταιρειών (απαρχαιωμένες δομές και τεχνολογίες) και θα πρέπει να αποφασίσουν οι ίδιοι τον τρόπο με τον οποίον επιθυμούν να συνδιαλλαχτούν με την επιχείρηση. Επίσης αφορά την ανάλυση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες για να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις με στόχο να καταλάβουν οι εταιρείες τις ανάγκες των πελατών τους, να τμηματοποιήσουν την αγορά, να προβλέψουν την πιθανότητα της «αποσκίρτησης» των πελατών (anti-attribution), να αναλύσουν την 'αφοσίωση' (loyalty) τους καθώς και τα κέρδη.¹⁰¹

Σύμφωνα με τους Peppers et al., (1999)¹⁰², το CRM αρχικά εστιάζει στη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες επιχειρώντας να αλλάξει τη συμπεριφορά της εταιρείας

¹⁰⁰ Γιανναράκης Ι. (2004), Παράθυρο στο Μέλλον, Λογισμικό, Χρήστες και Χρήση, έρευνα του e-business forum, Εφημερίδα "Το Βήμα", 16 Μαΐου 2004.

¹⁰¹ Peppard J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, European Management Journal, Vol 18, No 3, pp 312-327.

¹⁰² Peppers D., Rogers, M., Dorf, R. (1999), Is your company ready for one-to-one marketing. Harvard Business Review, Jan-Feb, pp 151-160.

απέναντι στους πελάτες βάσει της πληροφορίας που διαθέτει η εταιρεία για αυτούς. Αυτό επειδή οι υπάρχοντες πελάτες αποφέρουν περισσότερα κέρδη από τους νέους πελάτες και επειδή έχει υψηλό κόστος η προσέλκυση νέων πελατών. Ο απώτερος στόχος του CRM δηλαδή είναι να αυξήσει το χρόνο παραμονής των πελατών στην εταιρεία. Στη σημερινή άκρως ανταγωνιστική αγορά, με την εγκατάσταση συστημάτων CRM οι εταιρείες στοχεύουν στη βελτίωση της ευελιξίας τους, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων καθώς και των σχέσεων με τους πελάτες ώστε να διασφαλίσουν την 'αφοσίωση' τους. Επίσης περιμένουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες για τους πελάτες και ικανοποιημένους χρήστες του συστήματος καθώς και αύξηση στα κέρδη και μείωση στα κόστη (Roh et al., 2005)¹⁰³.

Όπως αναφέρουν και οι Berhad και Tyler (2002)¹⁰⁴, οι εταιρείες εγκαθιστώντας CRM είναι σε θέση να προσφέρουν κατάλληλα κίνητρα και να διατηρήσουν «αφοσιωμένους» πελάτες οι οποίοι θα αποδώσουν περισσότερο στην επιχείρηση.

4.6.1 Εγκατάσταση του CRM

Κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, η ερώτηση που μια εταιρεία πρέπει να απαντήσει σύμφωνα με τον Kotorov (2002)¹⁰⁵ είναι: 'Ποια είναι η καλύτερη οργάνωση της εταιρείας από την πλευρά των πελατών;' Σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004)¹⁰⁶ πρέπει να γίνουν οι εξής ερωτήσεις:

Είναι στρατηγικής σημασίας; Ποια είναι τα αδύνατα σημεία του CRM; Χρειάζεται η εταιρεία πλήρη στοιχεία για τους πελάτες και ποιες συγκεκριμένα δραστηριότητες τα χρειάζονται; Πού θα κατευθυνθεί η εταιρεία μετά την εφαρμογή του συστήματος;

¹⁰³ Roh T. H., Ahn C. K., Han I. (2005), The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, Vol 28, No 4, pp 641-654.

¹⁰⁴ Berhad A., Tyler T. (2002), *Customer Relationship Management in Asia*, Peppers and Rogers Group Asia, January 2002

¹⁰⁵ Kotorov R. (2002), Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM, *Business Process Management Journal*, Vol 8, No3, pp 218-232.

¹⁰⁶ Rigby D.K, Ledingham D. (2004), CRM Done Right, *Harvard Business Review*, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11.

Όπως ανέφερε ο Adebajo (2003)¹⁰⁷, η επιλογή του CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασιστεί σε ορθά κριτήρια. Αυτά περιλαμβάνουν λειτουργικότητα, στρατηγική της εταιρείας, συστήματα υποστήριξης και την αρχιτεκτονική του συστήματος. Οι νέες τεχνολογίες CRM (CRM portals, data warehouses, predictive and analytical engines) διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και ροή της σχετικής με τον πελάτη πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Eckerson και Watson, 2001).¹⁰⁸,

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby και Tedingham, 2004).¹⁰⁹

Η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις της και την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, να διαμορφώσει και να συστηματοποιήσει την επικοινωνία μαζί τους και την πολιτική της, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δάσκος, 2002).¹¹⁰

Όπως αναφέρουν και οι Stringfellow et al, (2004)¹¹¹, όταν εγκατασταθεί επιτυχώς ένα σύστημα CRM, μπορεί να έχει μια σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της εταιρείας π.χ. η εταιρεία Lowe's Home Improvement Warehouse μέσα σε 18 μήνες πέτυχε 265% ROI στην επένδυση των \$11 εκατ. που είχε κάνει στο CRM.

Επιπλέον η ετήσια έρευνα της εταιρείας Bain & Company που διεξήχθη το 2003 σε 708 παγκόσμιους επιχειρηματίες έδειξε ότι οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν αύξηση της

¹⁰⁷ Adebajo D. (2003), Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, Management Decision, 41,6, pp 570-577.

¹⁰⁸ Eckerson W., Watson, H. (2001), Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions, Industry Study, LLC, p. 6.

¹⁰⁹ Rigby D.K, Ledingham D. (2004), CRM Done Right, Harvard Business Review, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11.

¹¹⁰ Δάσκος Α. (2002), Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

¹¹¹ Stringfellow A., Winter N., Bowen D. (2004), ό.π

ικανοποίησης των πελατών τους μετά την εφαρμογή συστημάτων CRM (Rigby και Ledingham, 2004)¹¹².

Το σημαντικό που μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει είναι ότι: Κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη, οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποιήσει αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της.

4.6.2 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πλεονεκτήματα και ευκαιρίες για μια εταιρεία, ιδιαίτερα αν το συγκριτικό της πλεονέκτημα στηρίζεται στην προνομαϊκού επιπέδου γνώση και εξυπηρέτηση του πελάτη.

Κάποια από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη, αλλά και η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει ο πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρείας με την οποία συναλλάσσεται.

Η βελτίωση των υπηρεσιών προς την κατεύθυνση κατανόησης των αναγκών των πελατών και της αναπροσαρμογής αντιστοίχως των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ και της παραγωγής.

¹¹² Rigby D.K, Ledingham D. (2004), όπ.

Η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης και της πίστης τους στα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης. Η δυνατότητα να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρεία και στο προϊόν (Griffin, 2002)¹¹³. Επιπλέον, αυξημένη αφοσίωση και διατήρηση – παραμονή των πελατών, σημαίνει ότι πιθανότατα αυτοί παραμένουν περισσότερο χρόνο ως πελάτες της επιχείρησης, αγοράζουν περισσότερο ή αγοράζουν συχνότερα (Σαρμανιώτης, κ.ά., 2002, Kelley, κ.ά., 2003, Clark, 1997)^{114, 115}.

Επιπρόσθετα, στοχεύοντας στη διαρκή ικανοποίηση των πελατών, η οποία όπως προαναφέραμε, οδηγεί σε αφοσίωση επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών (customer profitability) (Tae Hyup Roh, κ.ά., 2005, Kelley, κ.ά., 2003, Dekimpe, κ.ά., 1997)^{116, 117}.

Και τούτο, όχι μόνο διότι οι υπάρχοντες αγοράζουν περισσότερο, αφού σύμφωνα με τη αρχή του Pareto, από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων, αλλά και λόγω ότι δαπανούνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση νέων πελατών. Εξάλλου, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από ότι η προσέλκυση νέων (Massey, κ.ά., 2001)¹¹⁸.

¹¹³ Griffin, J. *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Griffin Group, Austin, 2002.

¹¹⁴ Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου Ε. και Κοκκίνης Γ. (2002), "Η ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης" στο 8ο Διεθνές Συνέδριο της Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσ/νίκης, Οικονομική Ανάπτυξη – Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

¹¹⁵ Kelley, L., Gilbert, D. and Mannicom, R. (2003), "How e-CRM enhance customer loyalty", *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, pp. 239-248.

¹¹⁶ Tae Hyup Roh, Cheol Kyung Ahn and Ingo Han (2005), "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, No. 4, pp. 641-654.

¹¹⁷ Dekimpe, G., Steenkamp, M., Mellens, M. and Abeele, V. (1997), "Decline and variability in brand loyalty" *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 405-420.

¹¹⁸ Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K. (2001), "Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM", *Decision Support Systems*, Vol. 32, Issue 2, pp. 155-170.

*Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες*¹¹⁹

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος εξυπηρέτησης όταν γνωρίζετε τους πελάτες
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται μαζί σας τις γνώσεις τους για την αγορά
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους αγοραστές

Πιο συγκεκριμένα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε πολλές εταιρείες αλλά και ακαδημαϊκές έρευνες κατέληξαν στα εξής (Κουρής, 2000)¹²⁰:

Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν υπάρχοντα. Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους. Μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%. Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%. Εβδομήντα τοις εκατό των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

Έμφαση στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ του front office (μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες) και των αρμοδίων διευθυντών, γεγονός που ενισχύει την συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών και επιχειρηματικών μονάδων.

Αποτελεσματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης (Internet, Call Centers, Info Kiosks κλπ). Γίνεται όλο και πιο κατανοητό πως η έννοια του **CRM** εφόσον ολοκληρωθεί μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της που μεταφράζονται σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η ολοκλήρωση του συστήματος επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν και να παρακολουθούν πολύτιμες

¹¹⁹ Gram, T., Οι πελάτες που μετράνε, Κριτική Α.Ε., Αθήνα, 2004, σελ. 67

¹²⁰ Κουρής, Γ. (2000), "Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς" *XRAM*, (Δεκέμβριος), σελ. 9-13.

πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία και τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, εντοπίζοντας αγοραστικές τάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, και απαντώντας στιγμιαία σε διάφορες αιτήσεις πληροφόρησης προερχόμενες τόσο μέσα όσο και εκτός του οργανισμού. Με δεδομένο ότι όλη αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω μιας σελίδας web που κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας που κατέχει, η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών της, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής τους. Για να επιτύχει όμως την πλήρη εκμετάλλευση των απεριόριστων δυνατοτήτων που προσφέρει η ολοκλήρωση CRM, μια επιχείρηση πρέπει να ανοίξει την χρήση του σε όλους τους χρήστες που σχετίζονται με αυτήν.¹²¹

Συνοψίζοντας, οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη υιοθετήσει την συγκεκριμένη φιλοσοφία και έχουν εγκαταστήσει συστήματα CRM, αποκομίζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:¹²²

- Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών.
- Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες .
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας.
- Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση .
- Διαρκής και σταθερή υποστήριξη από σύγχρονα back office συστήματα (π.χ. ERP).
- Δημιουργία και συντήρηση ενιαίου Πελατολογίου.
- Διαχείριση καταλόγων προϊόντων και υπηρεσιών (διαρκής ανανέωση, πολλαπλές εκδόσεις).
- Ευελιξία και ταχύτητα στην προώθηση και διαφήμιση νέων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης και αξιολόγησης της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Εσωτερική διαρκής ενημέρωση των εμπλεκόμενων για το σύνολο της πελατειακής βάσης.

¹²¹ <http://www.cententia.com/>

¹²² ΚΕΤΑ (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης) , Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

4.6.3 Παράγοντες επιτυχίας CRM

Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία ενός συστήματος CRM για να το εγκαταστήσουν αποτελεσματικά. Οι Roh et al. (2005) διερεύνησαν ένα 'μοντέλο επιτυχίας' ενός συστήματος CRM και συμπέραναν ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του CRM περιλαμβάνουν: *Διαδικασία*: Το σύστημα CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί βάσει καλά μελετημένων διαδικασιών. *Σημαντικό είναι η εταιρεία να διαθέτει διαδικασίες προς συστηματοποίηση. Ποιότητα της σχετικής με τους πελάτες πληροφορίας*: αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης. *Υποστήριξη του συστήματος*: η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί μόνο αν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.¹²³

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Dyche¹²⁴ (2002) είναι: το αρχικό κίνητρο, δηλαδή να πειστεί η διεύθυνση ότι το σύστημα θα αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η απόφαση για χρηματοδότηση του συστήματος, ο προσδιορισμός των στόχων της εγκατάστασης του CRM (αφοσίωση πελατών, αυξημένες πωλήσεις κ.λπ.), η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η ενσωμάτωση του στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, η δημιουργία κοινότητας χρηστών οι οποίοι παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης βασίζουν τις αποφάσεις τους στις ίδιες πληροφορίες για τους πελάτες, η αποδοτικότητα του συστήματος και η μέτρηση της απόδοσης του. Σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004),¹²⁵ οι επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση συστημάτων CRM πρέπει να εστιάζουν στις ανάγκες τους και όχι στις δυνατότητες της τεχνολογίας και να ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική για να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εγκατάσταση του CRM με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και μικρότερο κίνδυνο.¹²⁶

¹²³ Roh T. H., Ahn C. K., Han I. (2005), The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, Vol 28, No 4, pp 641-654.

¹²⁴ Dyche, J., *The CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley, Canada, 2001.

¹²⁵ Rigby D.K, Ledingham D. (2004), CRM Done Right, *Harvard Business Review*, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11

¹²⁶ Dyche J. (2002), ό.π.

Το σύστημα CRM πρέπει να είναι διαθέσιμο και προσβάσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε σε όποιο σημείο και αν έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία, να υπάρχει διαθέσιμη η πληροφορία (Stringfellow et al., 2004).¹²⁷

Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης και η βελτίωση της κουλτούρας των στελεχών. Τα στελέχη πρέπει να δεχτούν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία και να προετοιμαστούν για όσα η εγκατάσταση ενός CRM πρόκειται να φέρει (Σωτηρόπουλος, 2003)¹²⁸. Η επιχείρηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις επιφυλάξεις τους με τη διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και να επισημάνει τα οφέλη της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες της μη αλλαγής. Επίσης πρέπει να ακούσει τους προβληματισμούς των εργαζομένων και να επιβραβεύει αυτούς που πρωτοστατούν στις αλλαγές (Μακρυμανωλάκης, 2003)¹²⁹.

4.6.4 Αίτια αποτυχίας του συστήματος-λόγοι αποτυχίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλές φορές, το CRM είναι, πρώτα από όλα, μια φιλοσοφία, μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία “λογισμικού” τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ των Σχέσεων (Stringfellow, κ.ά., 2004)¹³⁰.

Αποτελεί, όμως, παράδοξη προσδοκία των στελεχών πολλών επιχειρήσεων, το γεγονός ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια. Αυτό αποτελεί βασική γενεσιουργό αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM.

¹²⁷ Stringfellow A., Winter N., Bowen D. (2004), ό.π.

¹²⁸ Σωτηρόπουλος Τ. (2003), ό.π.

¹²⁹ Μπλέρης Ε. Μιχαλόπουλος Μ. «CRM Applications in the Greek Mobile Telephony Companies: A comparative analysis», «SPOUDAI», Vol. 56, No 3, 2006, University of Piraeus, pp. 71-94

¹³⁰ Stringfellow, A., Winter, N. and Bowen, D. E. (2004), “CRM: Profiting from Understanding Customers”, *Business Horizons*, Vol. 45, No. 5 (September-October), pp. 45-52.

Άλλη έρευνα (Gefen, κ.ά., 2002)¹³¹ αναφέρει ότι στη εφαρμογή CRM project, ένα ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει και κυριότερη αιτία είναι η μη αποδοχή των χρηστών (άρνηση χρήσης λόγω φοβίας, ελλιπής εκπαίδευση των χρηστών, καχυποψία κ.λ.π.). Για το λόγο αυτό, αποτελεί σημαντικό ζήτημα το να καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τους εκπαιδεύσει ώστε να την εφαρμόζουν σωστά. Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν την υποστήριξη του top level management, το οποίο θα πρέπει να κατευθύνει την προσπάθεια και να μετέχει σε αυτήν ενεργά (Gefen, κ.ά., 2002, Chen, κ.ά., 2003)¹³². Επιπρόσθετα, σημαντικός παράγοντας είναι η ύπαρξη κατάλληλης υποδομής σε πληροφοριακή τεχνολογία. Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά help desks ή τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρείες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσχεραίνει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη¹³⁴.

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα, που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, η διαχείριση του CRM πρέπει να γίνεται σε

¹³¹ Gefen, D. and Ridings, C. (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 No. 1, pp.47-69.

¹³² 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.

¹³³ www.CRM2day.com Σταύρος Κοντακτής

εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το Μάρκετινγκ, οι Πωλήσεις, το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ή το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας¹³⁵. Παρόλα αυτά πολλές εταιρείες που εφαρμόζουν CRM λύσεις, είναι ακόμα οργανωμένες σε τμήματα, με ένα τρόπο που καλλιεργεί την αυτονομία του κάθε τμήματος, με ελάχιστη ενοποίηση της οργάνωσης των δομών, των συστημάτων και της πληροφορίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών.

Επιπρόσθετα, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου (RoI) είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι κατά την προσπάθεια σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM, συνήθως αγνοούνται:

- **Ο καθορισμός και καταγραφή** των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.
- **Ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση** των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Όλα όσα γίνονται σε μια επιχείρηση ακολουθούν μία διαδικασία, είτε αυτή είναι αυστηρά καθορισμένη και καταγεγραμμένη είτε αφήνεται στη διακριτικότητα του κάθε υπαλλήλου που την εκτελεί. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- **Ο καθορισμός της αγοράς.** Κατανόηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Καταγραφή και κατανόηση του ανταγωνισμού της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

¹³⁵ <http://www.ibm.com/ondemand>

- **Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας** του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί και να υιοθετήσει τις επικείμενες αλλαγές.
- **Η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός** των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes re-engineer) στη λογική της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα (pre-sales, aftersales), καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας. Εξασφάλιση ότι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει την αριότητα της πληροφορίας και την ολοκλήρωση της στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.
- **Η συνεχής επικοινωνία** με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και η στρατηγική της, με στόχο να επιτευχθεί η αποδοχή και να μειωθεί η αντίσταση στην επικείμενη αλλαγή.
- **Ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης.** Ποιες από τις διαδικασίες αυτές θα υλοποιηθούν πρώτες και ποιες στη συνέχεια με βάση το μικρότερο βαθμό προσαρμογής. Αναθεώρηση και τεκμηρίωση της άποψης ότι δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα.
- **Η συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση** της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγής και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης. Εδώ πρέπει να θυμόμαστε ότι η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αυτή που θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητα της λύσης τεχνολογίας (Καραχάλιος, 2003)¹³⁶. Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η υποστήριξη από εταιρεία Consulting που θα επιβλέπει και θα συντηρεί το project, καθώς επίσης και η ανάθεση σε ένα κορυφαίο στέλεχος της επιχείρησης της ευθύνης ανάπτυξης της διαδικασίας, της ενδυνάμωσης και της συνεχούς βελτίωσης του έργου, προκειμένου να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν τα όποια προβλήματα προκύψουν.

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μιας CRM προσέγγισης, αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους, αφενός, να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM και

¹³⁶ Καραχάλιος, Π. (2003), "Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM", HOW?, (Οκτώβριος), σελ. 28-29.

αφετέρου ότι το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείται και συνεχώς να βελτιώνεται.

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002)¹³⁷, 75-85% των συστημάτων CRM αποτυχαίνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση (Rigby et al., 2002)¹³⁸.

Επιπλέον, ο Kehoe (2002)¹³⁹ ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις. Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη CRM τεχνολογία είναι καλύτερη και ακόμη επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της 'αφοσίωσης' των πελατών (Λάσκος, 2002)¹⁴⁰.

Την αποτυχία λόγω της έλλειψης στρατηγικής CRM ανέφεραν επίσης οι Cann (1998)¹⁴¹, και Rigby et al. (2002). Επιπλέον όπως ανέφεραν οι Bradshaw & Brash (2001)¹⁴² οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και στα άλλα όπως π.χ. η παραγωγή και η τιμολόγηση.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν αρκετές εφαρμογές CRM, διαφορετικές μεταξύ τους οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να χρειάζονται ενοποίηση. Σημαντικό επίσης είναι ότι οι εταιρείες πριν προβούν στην εγκατάσταση ενός συστήματος

¹³⁷ Earley R. (2002), How to avoid the CRM graveyard, *Customer Interaction Solutions*, 20, 12, pp 26-30.

¹³⁸ Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P. (2002), Avoiding the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, 2, pp 101-109.

¹³⁹ Kehoe L. (2002), Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively, *Financial Times*, March, 14.

¹⁴⁰ Λάσκος Α. (2002), ό.π.

¹⁴¹ Cann C. (1998), Eight steps to building a business-to-business relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, pp 393-405.

¹⁴² Bradshaw, D., Brash C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 12, pp 520-530.

CRM να κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις και τα οφέλη του, δεδομένου ότι είναι ακριβή επένδυση (Brickle 2002).¹⁴³

Συνοψίζοντας, η αποτυχία της ένταξης του συστήματος CRM μπορεί να οφείλεται σε:

- Μη αποδοχή του από τους χρήστες (ειδικά από το τμήμα πωλήσεων που έχει μάθει να δουλεύει με πιο παραδοσιακούς τρόπους).
- Αδυναμία επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης στα νέα δεδομένα.
- Αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα.
- Επιλογή λανθασμένης μεθοδολογίας υλοποίησης και διαχειρίσεις του νέου συστήματος.
- Υπέρβαση αρχικού προϋπολογισμού με αποτέλεσμα την διακοπή της πλήρους υιοθέτησης του CRM.

4.7. Κόστος υλοποίησης ενός CRM συστήματος

Το κόστος εγκατάστασης ενός συστήματος CRM μπορεί να είναι αρκετά υψηλό¹⁴⁴ για τα Τραπεζικά Ιδρύματα. Επιπλέον όπως κάθε άλλη εφαρμογή, μπορεί να έχει σημαντικές αποκλείσεις τόσο από τον αρχικό σχεδιασμό όσο και από τράπεζα σε τράπεζα. Ακολούθως θα περιγραφούν τα σημεία που συνιστούν το κόστος υλοποίησης.

4.7.1 Άμεσο & Έμμεσο κόστος

- Αριθμός των χρηστών που θα χρησιμοποιούν το CRM Software
- Λειτουργίες και τμήματα της επιχειρήσεις που θα καλυφθούν
- Ο πιθανός επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν.

¹⁴³ Brickle R. (2002), Strategy first, Conspectus, [accessed 15 October 2005 www.conspectus.com].

¹⁴⁴ ΚΕΤΑ (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης) , Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

- Η παραμετροποίηση που μπορεί να απαιτείται στο λογισμικό CRM που θα επιλέγει.
- Οι τυχόν απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με άλλα πληροφοριακά συστήματα.
- Ο νέος εξοπλισμός που θα χρειαστεί (από άποψη Hardware).
- Η εκπαίδευση του προσωπικού για να κατανοήσει το νέο σύστημα.

Πέρα από τα παραπάνω, ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι οι τιμές CRM πακέτων της ελληνικής αγοράς διαφοροποιούνται ανάλογα με το πακέτο CRM που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση και ανάλογα με τον αριθμό των Servers, των χρηστών της εφαρμογής το οποίο κόστος προσαυξάνεται από τις λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες (analysis, reporting, parameterization κ.λπ).

4.8 Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος

Τα 4 P's της επιτυχίας του CRM

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος CRM και ενισχύει την αποτελεσματική λειτουργία του. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια άλλα θέματα που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση όταν υιοθετεί ένα τέτοιο σύστημα, πριν καταλήξει στην τεχνολογική πλατφόρμα στην οποία θα βασιστεί το CRM. Οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση αποτελούν τα τέσσερα “P’s” της επιτυχίας του συστήματος¹⁴⁵:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός (*Planning*)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας, μαζί με τον ανθρώπινο παράγοντα, που οδηγεί ένα CRM σύστημα στην επιτυχία. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής λύσης CRM. Αντιθέτως, αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με προσανατολισμό στον πελάτη και στην ολοκλήρωση των front και back office. Απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα

¹⁴⁵ Gerson, R., “Secrets of CRM Success”, <http://www.intelligentCRM.com/>

παραδοσιακά μοντέλα εστίασης στο προϊόν ή τις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και μέσα από την προσέλκυση και διατήρηση των πιο κερδοφόρων πελατών, οριοθετεί νέους όρους για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται το όραμα, οι στόχοι, η στρατηγική και οι πολιτικές. Σε κάθε ένα από αυτά εμπλέκεται άμεσα το CRM. Όπως σε κάθε προσπάθεια στρατηγικού ανασχεδιασμού, έτσι και η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM διέπεται από τις εξής αρχές¹⁴⁶:

- ▶ καθορισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που επηρεάζουν και εξυπηρετούν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες
- ▶ ανασχεδιασμός των παραπάνω διαδικασιών ώστε να προσανατολίζονται στον πελάτη
- ▶ ανασχεδιασμός του συστήματος παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- ▶ ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο λειτουργικό τμήμα αλλά και στο σύνολο της επιχείρησης και διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, «πωλείται» η ίδια η επιχείρηση
- ▶ δέσμευση της διοίκησης
- ▶ αξιοποίηση της πληροφορίας για τον πελάτη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front office.

Για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από την επιχείρηση οι εξής παράγοντες¹⁴⁷:

- Διαχείριση γνώσης (knowledge management).

Στο κέντρο της υλοποίησης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η απόκτηση και η ανάλυση πληροφορίας σχετικής με τον κάθε πελάτη.

- Συγχώνευση των βάσεων δεδομένων (database consolidation)

Ο παράγων αυτός αφορά στη συγκέντρωση των πληροφοριών σε μια και μοναδική βάση δεδομένων προκειμένου κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη να είναι καταγεγραμμένη σε ένα μέρος.

¹⁴⁶ Μαλικούρτης, Π., "Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη", www.plant-management.gr

¹⁴⁷ Fathy, N., "E-commerce: all about customer relationship management", 1999, www.eCRMguide.com

- Ολοκλήρωση των καναλιών και συστημάτων επικοινωνίας με τον πελάτη (integration of channels and systems)

Εδώ μιλάμε για την ανταπόκριση στον πελάτη μέσα από τη χρήση καναλιών επικοινωνίας της δικής του επιλογής και σε συνδυασμό μεταξύ τους. Επίσης ο παράγοντας αυτός αφορά στην ολοκλήρωση του CRM με άλλες εφαρμογές της επιχείρησης και επιχειρηματικά συστήματα που ήδη υπάρχουν(π.χ. ERP, e-commerce εφαρμογές κλπ.)

- Τεχνολογία και υποδομή (technology and infrastructure)

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τα απαιτούμενα, για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής, τεχνολογικά εργαλεία.

- Διαχείριση αλλαγών (change management)

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής της φιλοσοφίας της επιχείρησης προς μια πελατοκεντρική θεώρηση, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα «μονοπάτια» της οργανωτικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001 του 2000. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και της συνεχούς παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας βάσει δεικτών επιχειρηματικής απόδοσης, αποτελούν τα κύρια στοιχεία του διεθνούς προτύπου και ταυτόχρονα βασικά συστατικά ενός CRM συστήματος.

2. Ανθρώπινος παράγοντας (People)

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός CRM συστήματος, απαιτείται η εμπλοκή, μέσω υποκίνησης, όλου του προσωπικού στην προσπάθεια αυτή. Χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού για απόκτηση δεξιοτήτων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και ανταπόκρισης σε τεχνολογικές αλλαγές του μέχρι τώρα τρόπου εργασίας τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης είναι αυτός που δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες γι' αυτό και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, επηρεάζουν και εξυπηρετούν τον κάθε πελάτη.

3. Διαδικασία (Process)

Χρειάζεται προσεκτική μελέτη της διαδικασίας του CRM, δηλαδή του τρόπου προσέγγισης των πελατών. Μέσα από τη χρήση διαγραμμάτων ροής (flow charts), διαγραμμάτων

ψαροκόκαλου (fishbone diagrams) και άλλων εργαλείων, πρέπει να γνωστοποιείται σε όλους στην επιχείρηση το πώς συλλέγεται η πληροφορία για τον πελάτη, πώς μπορεί η επιχείρηση να την επεξεργαστεί κλπ.

4. Τεχνολογική υποστήριξη (Platform)

Εφόσον έχουν ληφθεί υπ' όψιν όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας του CRM, η επιχείρηση καταλήγει στον προσδιορισμό της απαιτούμενης τεχνολογικής υποστήριξης. Στο σημείο αυτό επιλέγεται το λογισμικό εκείνο το οποίο ταιριάζει στη λειτουργία και τους πελάτες της επιχείρησης.

4.9 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής

4.9.1 Πίνακας Αξιολόγησης CRM

Ο πίνακας αξιολόγησης του CRM αποτελεί ένα 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 στρατηγικής¹⁴⁸:

- ▶ Χρηματοοικονομικά: μετρά κατά πόσο οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της στρατηγικής CRM επιτυγχάνονται για κάθε τμήμα πελατών .
- ▶ Πελατειακά: μετρά κατά πόσο με τη στρατηγική CRM που υλοποιείται, επιτυγχάνεται η συμπεριφορά που επιθυμείται για κάθε τμήμα πελατών.
- ▶ Λειτουργικά: μετρά κατά πόσο οι βασικές διαδικασίες που μετατρέπουν τις δυνατότητες μιας επιχείρησης σε αξία για κάθε τμήμα πελατών διευκολύνονται με τη στρατηγική CRM.

¹⁴⁸ Brewton, J., 2000, "The CRM Scorecard+ Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success", www.eCRMguide.com

- ▶ Ανθρώπινου δυναμικό/ Πληροφοριακή τεχνολογία: μετρά κατά πόσο υπάρχουν οι τεχνικές γνώσεις που υποστηρίζουν την απόδοση των παραπάνω λειτουργιών για κάθε τμήμα πελατών.

Πελάτες



Πλευρά του πίνακα αξιολόγησης που μετράται (CRM Scorecard Perspective)	Τι πρέπει να επιτευχθεί για κάθε πλευρά (CRM Success Factors)
Χρηματοοικονομική (financial)	Μεγιστοποίηση αξίας επικερδών πελατών (CLV)
Πελατειακή (customer)	Μεγιστοποίηση διατηρησιμότητας (retention) Μεγιστοποίηση διείσδυσης στην αγορά Μεγιστοποίηση ικανοποίησης πελάτη
Marketing (operations)	Μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας του Marketing
Πωλήσεις (operations)	Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας των Πωλήσεων
Εξυπηρέτηση (operations)	Μεγιστοποίηση ποιότητας εξυπηρέτησης
Ανθρώπινο δυναμικό /πληροφοριακή τεχνολογία (people /IT)	Αύξηση ικανοποίησης Αύξηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων

Διάγραμμα X: Πίνακας αξιολόγησης CRM

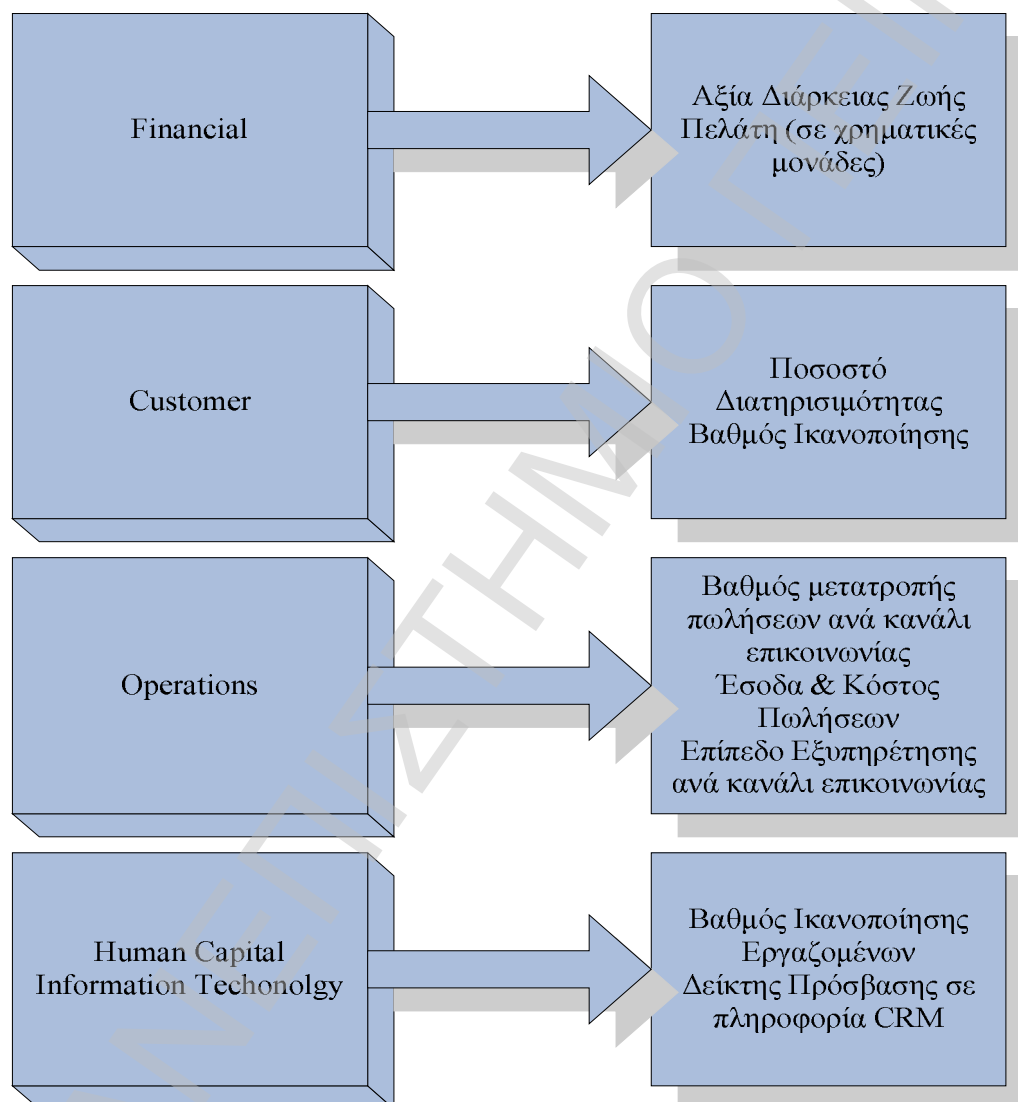
Πηγή: Brewton, J., 2000, “The CRM Scorecard+ Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success”

Επιλογή στρατηγικών μετρήσεων του CRM

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο «χάρτης» 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.

Παραδείγματα τέτοιων μετρήσεων παρουσιάζονται στο διάγραμμα XI.



Διάγραμμα XI: Δείκτες απόδοσης για κάθε παράγοντα επιτυχίας

Πηγή: Brewton, J., 2000, "The CRM Scorecard+ Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success"

Σύνδεση των παραπάνω μετρήσεων με τα μέτρα απόδοσης κάθε τμήματος, ομάδας και μεμονωμένων εργαζόμενων

Όταν ολοκληρωθεί το βήμα 3, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής που λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις στην επιχείρηση, των εργαζομένων και της στρατηγικής απόδοσης του CRM.

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 πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, την αναγνώριση της απόδοσης και την ανταμοιβή, την επικοινωνία και τέλος τη συνεχή βελτίωση.

4.9.2 “Six Sigma”: Μια μεθοδολογία συνεχούς βελτίωσης

Η μεθοδολογία των “6 σίγμα” αποτελεί μια μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης μιας διαδικασίας με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Κυριολεκτικά σημαίνει να μην ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών μόνο 3,4 φορές στο ένα εκατομμύριο των προσπαθειών της επιχείρησης. Πρακτικά σημαίνει συνεχή βελτίωση της μέσης απόδοσης και της διακύμανσης της απόδοσης μιας επιχείρησης στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τους πελάτες της¹⁴⁹.

Η προσέγγιση των “6 σίγμα” αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στην επιχείρηση Motorola στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Τη δεκαετία του 1990, άλλες επιχειρήσεις όπως η General

¹⁴⁹ Evans J.R. Lindsay W.M., The Management and Control of Quality, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 132

Electric ενσωμάτωσαν στην προσέγγιση των “6 σίγμα” και άλλες μεθοδολογίες συνεχούς βελτίωσης όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management-TQM) και ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR).

Στα πλαίσια της μεθοδολογίας των 6 σίγμα, υπάρχουν δύο μοντέλα βελτίωσης τα οποία θα εξεταστούν αναλυτικά¹⁵⁰:

1. DMAIC μοντέλο

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται για να βελτιώσει την απόδοση των υπαρχουσών διαδικασιών¹⁵¹ και αποτελείται από πέντε βήματα όπως παρουσιάζονται στον πίνακα XV.

Πίνακας VI: Το μοντέλο DMAIC

Βήμα μοντέλου DMAIC	Αντικειμενικός σκοπός κάθε βήματος
1. Καθορισμός(Define)	Καθορισμός της πιθανότητας βελτίωσης της διαδικασίας
2. Μέτρηση (Measure)	Μέτρηση της τρέχουσας απόδοσης της διαδικασίας
3. Ανάλυση (Analyze)	Καθορισμός των αιτιών της “φτωχής” απόδοσης της διαδικασίας
4. Βελτίωση (Improvement)	Υιοθέτηση αλλαγών που θα βελτιώσουν την απόδοση της διαδικασίας
5. Έλεγχος (Control)	Έλεγχος για συνεχή βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας

Πηγή: Προσαρμοσμένο: *The Management and Control of Quality*, Evans J. Lindsay W

¹⁵⁰ Evans J.R. Lindsay W.M., *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 132 - 148

¹⁵¹ Evans J.R. Lindsay W.M., *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 488-489

Σε κάθε ένα από τα βήματα του παραπάνω μοντέλου υιοθετούνται εργαλεία στατιστικής και τεχνικές προκειμένου να αναγνωριστούν οι αιτίες των προβλημάτων απόδοσης μιας διαδικασίας και να επιλεγθούν οι λύσεις που θα επιτύχουν τους στόχους βελτίωσης. Τέτοια εργαλεία για κάθε στάδιο του μοντέλου παρουσιάζονται στον πίνακα XVI.

Πίνακας VII: Εργαλεία του Μοντέλου DMAIC

Βήμα μοντέλου DMAIC	Εργαλεία DMAIC
1. Καθορισμός (Define)	Χάρτης έργου 6 σίγμα (Project charter)
2. Μέτρηση (Measure)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ιστόγραμμα ▶ Πίνακας Pareto
3. Ανάλυση (Analyze)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Διάγραμμα Cause & Effect ▶ Συσχέτιση ▶ Ανάλυση Παλινδρόμησης
4. Βελτίωση (Improvement)	Benchmarking
5. Έλεγχος (Control)	Ανάλυση μετρήσεων συστημάτων

Πηγή: Προσαρμοσμένο: *The Management and Control of Quality*, Evans J. Lindsay W.

2. Το μοντέλο DFSS (Design for Six Sigma)

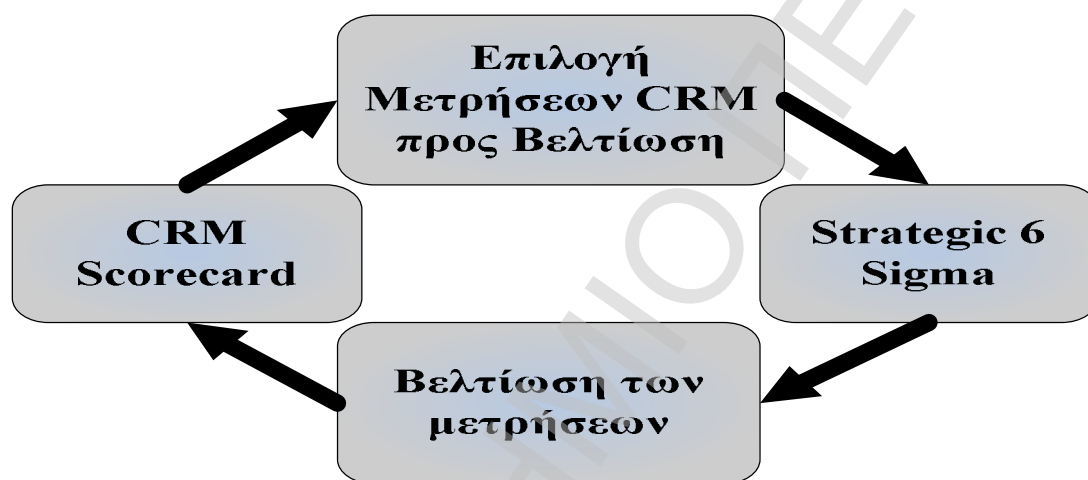
Το μοντέλο DFSS εστιάζει σε δύο περιπτώσεις εφαρμόζοντας τεχνικές σχεδιασμού / ανασχεδιασμού διαδικασίας¹⁵²:

- I. στη βελτίωση υπαρχουσών διαδικασιών στις οποίες το μοντέλο DMAIC δεν είναι αρκετό για να πετύχει τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης.
- II. στην ανάπτυξη διαδικασιών όταν αυτές δεν υπάρχουν.

¹⁵² Evans J.R. Lindsay W.M., *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 132 - 148

4.9.3 Πίνακας Αξιολόγησης CRM και Six Sigma

Συνδυάζοντας τις δύο μεθοδολογίες του πίνακα αξιολόγησης του CRM και των «6Sigma», η επίπτωση στην επιτυχία του CRM είναι μεγάλη. Στο Διάγραμμα XII παρουσιάζεται ο συνδυαστικός τρόπος των δύο μεθοδολογιών με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του CRM σε μια επιχείρηση:



Διάγραμμα XII: Συνδυαστικός τρόπος Strategic Six Sigma & Scorecard

Πηγή: Προσαρμοσμένο: *The Management and Control of Quality*, Evans J. Lindsay W

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα αρχικά εφαρμόζεται ο πίνακας αξιολόγησης του CRM και πραγματοποιούνται οι ανάλογες μετρήσεις των παραγόντων επιτυχίας¹⁵³. Όταν οι μετρήσεις αυτές απέχουν από τους στόχους απόδοσης και άρα χρειάζονται βελτίωση, εφαρμόζεται η τεχνική των «6 σίγμα» και των μοντέλων βελτίωσης DMAIC και DFSS. Στο πλαίσιο αυτό τίθενται οι στόχοι βελτίωσης και επιλέγεται μια ομάδα ατόμων η οποία σκοπό έχει να ανακαλύψει τις ριζικές αιτίες της “φτωχής” απόδοσης του συστήματος. Με την υιοθέτηση των παραπάνω μοντέλων βελτίωσης εξυπηρετείται η εύρεση των λύσεων εκείνων που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του CRM σε μια επιχείρηση.

¹⁵³ Evans J.R. Lindsay W.M., *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 379-387

Τα κυριότερα οφέλη από μια τέτοια ολοκληρωμένη προσέγγιση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής του CRM είναι τα εξής¹⁵⁴:

- Εύκολη αναγνώριση των σημείων εκείνων της στρατηγικής του CRM που χρειάζονται βελτίωση.
- Στόχευση των επιχειρησιακών πόρων κατευθείαν στη διαδικασία βελτίωσης του CRM.
- Εύκολη αναγνώριση της επίπτωσης της προσπάθειας βελτίωσης του CRM.
- Επίτευξη της μέγιστης απόδοσης επένδυσης σε CRM (ROI).

4.10 CRM & TQM - Η εφαρμογή ποιότητας στο τραπεζικό σύστημα

Ένας ορισμός για τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** – Total Quality Management (TQM) είναι ο ακόλουθος¹⁵⁵:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο.

¹⁵⁴ Evans J.R. Lindsay W.M., The Management and Control of Quality, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005,

¹⁵⁵ Bruce Brocka & Suzane Brocka: «Quality Management: implementing the ideas of a master» Business Irwin 1993, p3

Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι, η ΔΟΠ δεν αντιτίθεται στα άλλα συστήματα αλλά είναι υπερσύνολο τους. Η ΔΟΠ περικλείει τη Διασφάλιση Ποιότητας, όπως αυτή με τη σειρά της περικλείει τον Ποιοτικό Έλεγχο, που με τη σειρά του είναι υπερσύνολο της Επιθεώρησης¹⁵⁶.

4.10.1 Οφέλη ΔΟΠ από την πλευρά του πελάτη

Ο πελάτης σε κάθε αγορά του απολαμβάνει την προδιαγεγραμμένη ποιότητα και είναι σίγουρος για την καταλληλότητα και σωστή λειτουργία του προϊόντος, χωρίς να αναγκάζεται ο ίδιος να διεξάγει ενέργειες για έλεγχο των χαρακτηριστικών των προϊόντων. Οι πελάτες θα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι, τα παράπονα θα μειωθούν αισθητά και η προσέλκυση νέων πελατών ολοένα και θα μεγαλώνει.

Η βελτίωση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας, βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών. Ακόμη αναφέρονται βελτιώσεις σχετικά με τις αποστολές της επιχείρησης και το ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων στους πελάτες. Αυτά έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση του πιο σημαντικού και μακράς διάρκειας πιστοποιητικού «ενός ικανοποιημένου πελάτη» που σέβεται το όνομα της εταιρείας και τη προσήλωση της στην ποιότητα.

¹⁵⁶ Δερβιτσιώτης Κ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Νομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 70

Επιπρόσθετα έχει παρατηρηθεί πως σε οργανισμούς που προχώρησαν σε πιστοποίηση (κατά ISO) των διαδικασιών τους, παρουσίασαν υψηλή έως πολύ υψηλή απόδοση στην συλλογή και επεξεργασία παραπόνων¹⁵⁷. Πολύ χαμηλότερη είναι όμως η απόδοση τους, ακόμη και μετά την πιστοποίηση, όσον αφορά την συλλογή και επεξεργασία προτάσεων από τους πελάτες. Η χαμηλή απόδοση στην ερώτηση για την ύπαρξη επίσημου συστήματος υποβολής προτάσεων από το προσωπικό (στην κατηγορία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων) δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά ακόμη την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και δεν εκμεταλλεύονται τις ιδέες που μπορούν να προσφέρουν οι εσωτερικοί (εργαζόμενοι) και εξωτερικοί πελάτες τους.

Η παρακολούθηση των απαιτήσεων και επιθυμιών των πελατών, ο καθορισμός των κρίσιμων για την ικανοποίηση τους στοιχείων, καθώς και η παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης τους από το προϊόν ή την υπηρεσία, ήταν στοιχεία στα οποία οι οργανισμοί είχαν μέτρια και χαμηλότερη του μετρίου απόδοση πριν την πιστοποίηση, η οποία όμως μετά την πιστοποίηση γίνεται αρκετά υψηλή. Δεν ισχύει το ίδιο και για την παρακολούθηση και σύγκριση της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σε αυτό το σημείο, όπως άλλωστε και με το benchmarking, οι επιχειρήσεις είχαν χαμηλή απόδοση τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίηση. Σχετικά με την προσφορά εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, οι επιχειρήσεις παρουσίασαν ανώτερη του μετρίου απόδοση πριν από την πιστοποίηση, η οποία με την μικρή βελτίωση που δέχτηκε λόγω της πιστοποίησης, έφτασε σε υψηλά επίπεδα¹⁵⁸.

Τέλος, όσον αφορά την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στη σημασία της ικανοποίησης του πελάτη, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις την χαρακτήρισαν μέτρια πριν από την πιστοποίηση και υψηλή μετά από αυτήν. Υπάρχει λοιπόν και σ' αυτόν τον παράγοντα σημαντική βελτίωση, η οποία μπορεί να συνδεθεί με την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση, η οποία αποδείχτηκε ως το δεύτερο βασικότερο όφελος της πιστοποίησης.

¹⁵⁷ Δερβιτσιώτης Κ. Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 2001, σελ. 221 - 230

¹⁵⁸ Δερβιτσιώτης Κ. ο.π.

4.11 Τράπεζες και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας¹⁵⁹

Στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολύ σημαντικές αλλαγές. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από τη συνεχή διαδικασία απελευθέρωσης του πιστωτικού συστήματος, τόσο αναφορικά με την τιμολόγηση (επιτόκια) όσο και με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

Παράλληλα με την απελευθέρωση, συντελούνται και άλλα σημαντικά βήματα στον τραπεζικό τομέα, όπως η χρήση σύγχρονων μέσων συναλλαγών και η προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα κυριότερα σύγχρονα μέσα συναλλαγών, που άλλα χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο και άλλα σε μικρότερο βαθμό είναι η πιστωτική κάρτα, το Phone Banking και το e- Banking. Η μηχανοργάνωση που έχει αναπτυχθεί με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αποτελείται από τα συστήματα επικοινωνίας μέσω τηλεσύνδεσης (ΔΙΑΣ, HELLASPACK, EDI, SWIFT) και τις εφαρμογές στην πληροφορική. Οι τράπεζες στην Ελλάδα χρησιμοποιούν, σε περιορισμένο βαθμό, τα συστήματα επικοινωνίας μέσω τηλεσύνδεσης και σε ακόμη πιο μικρό βαθμό, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων. Το να προσδιοριστεί η έννοια της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολο εξαιτίας της αυλής φύσης της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985)¹⁶⁰ προσδιόρισαν δέκα παράγοντες που πρέπει να υπάρχουν στη ποιότητα υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η αξιοπιστία (**reliability**) η ανταπόκριση (**responsiveness**), η αρμοδιότητα (**competence**), η προσέγγιση ή η προσπέλαση (**access**) η ευγένεια (**courtesy**), η επικοινωνία (**communication**), η φερεγγυότητα (**credibility**), η ασφάλεια (**security**) η κατανόηση και η γνώση του πελάτη (**understanding/ knowing your customer**) και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (**tangibles**).

¹⁵⁹ Το case study αναπτύχθηκε από την κ. Μαρία Βαξεβανίδου, υποψήφια διδάκτορα του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Παν/μιου Μακεδονίας, σε συνεργασία με τον Αν.Καθηγητή κ. Γεώργιο Τσιότρα.

¹⁶⁰ Parasuraman, Zeithaml & Berry: "A conceptual model of Service Quality and its implications for future research", Journal of Marketing, 49 (4), Fall 1985, p.p. 41-50

Στον Ελληνικό χώρο θεωρείται ότι η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στον τραπεζικό χώρο εξαρτάται από παρακάτω βασικές μεταβλητές¹⁶¹:

- τον εξωτερικό πελάτη
- τον εσωτερικό πελάτη
- τις διαδικασίες
- την επιχειρηματική στρατηγική

4.11.1 Εξωτερικός & Εσωτερικός Πελάτης

Η σχέση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της παρεχόμενης υπηρεσίας συνθέτει την εικόνα της ποιότητας που έχει ο πελάτης για τον οργανισμό¹⁶². Για να βελτιωθεί η παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων προς τον πελάτη, πρώτη και βασική προϋπόθεση είναι η πληροφόρηση του. Η όσο το δυνατόν καλύτερη πληροφόρηση σημαίνει καλύτερη ποιότητα¹⁶³. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για να πληροφορηθεί ο πελάτης. Αυτοί οι τρόποι είναι η άμεση επικοινωνία με τον υπάλληλο της υπηρεσίας, η γνώμη ενός ειδικού, η δημοσιότητα και γενικότερα το μίγμα της προβολής που αποφασίζει η τράπεζα¹⁶⁴.

Ένας δεύτερος παράγοντας βελτίωσης της προσφερόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη εκτός της πληροφόρησης, είναι τα μέτρα που λαμβάνονται για τη μείωση του χρόνου αναμονής για εξυπηρέτηση. Το φαινόμενο παροχής κακής ποιότητας υπηρεσιών ειδικά στο χώρο των τραπεζών οφείλεται συνήθως στη δημιουργία ουρών αναμονής. Οι περισσότερες Ελληνικές τράπεζες για τη μείωση του χρόνου αναμονής δεν τοποθέτησαν περισσότερα ταμεία αλλά προσέφυγαν σε αυτοματοποιημένες λύσεις. Για να διασφαλισθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θα πρέπει η τράπεζα πρώτα απ' όλα να ορίσει τα κρίσιμα

¹⁶¹ Βαξεβανίδου Μ. ο.π.

¹⁶² W. Boulding, A. Karla, K. Staelin, V. Zeithaml, « A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions» Journal of Marketing Research, vol. Xxx, Feb.1993, pp9-20

¹⁶³ G. Michale Ashmore, « Better information means better Quality» The Journal of Business Strategy, Jan/Feb 1992, pp57

¹⁶⁴ William Boulding, A. Karla, K. Staelin, V. Zeithaml, ό.π.

χαρακτηριστικά ποιότητας για την εξυπηρέτηση του πελάτη, να ορίσει μεθόδους εκτίμησης της ικανοποίησης του πελάτη και να εντοπίσει τα λάθη που γίνονται στις διάφορες εργασίες της.

Για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων χρειάζεται πρώτα από όλα η δέσμευση του εσωτερικού πελάτη για την τήρηση των προϋποθέσεων της ποιότητας, προτάσεις βελτίωσης, οργάνωση της εργασίας σε ομάδες κι αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου. Η δέσμευση του εσωτερικού πελάτη μπορεί να επιτευχθεί με σαφή και διαρκή πληροφόρηση, με ανοικτή και τακτική επικοινωνία, με μετάδοση του οράματος και των στόχων της διοίκησης, με εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και με απαίτηση για ιδέες βελτίωσης κάθε χρόνο από κάθε εργαζόμενο.

Εκτός βέβαια από τη δέσμευση του προσωπικού υπάρχει κι η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης. Η δέσμευση για την εφαρμογή και τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι γραπτή, να υπογράφεται από όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και το κείμενο να παραμένει στην επιχείρηση για εσωτερική χρήση¹⁶⁵.

4.11.2 Οι Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι όλες οι απαραίτητες λειτουργίες που γίνονται μέσα στην τράπεζα πρώτα απ' όλα για τη σωστή λειτουργία της, δεύτερον για την ανάπτυξη ευέλικτων κι αποδοτικών σχέσεων με τον εξωτερικό πελάτη και τέλος για την παρακίνηση κι ανάπτυξη υπευθυνότητας του εσωτερικού πελάτη. Οι μονάδες με τις οποίες μετρούνται τα χαρακτηριστικά ποιότητας στις διαδικασίες του τραπεζικού συστήματος μπορούν να είναι¹⁶⁶:

- ο χρόνος αναμονής και εξυπηρέτησης
- το ποσοστό (%) πελατών με παράπονα

¹⁶⁵ Jean – Marie Douchy, « Le management strategique pour la qualite dans activities industrielles et de services» ed . Dunod 1990, pp149

¹⁶⁶ Tsiotras V. Vaxevanidou M: Customer/Supplier Relationship for Technological Products in the Greek Banking System, <http://hdl.handle.net/2159/6050>

- το ποσοστό (%) λογαριασμών με λάθη
- η αξιοπιστία
- το ποσοστό (%) βλαβών με τα σύγχρονα μέσα συναλλαγών
- οι ακάλυπτοι λογαριασμοί ως ποσοστό (%) επί των πωλήσεων
- το μερίδιο αγοράς
- συγκριτικοί δείκτες ανταγωνιστικότητας
- το κόστος ποιότητας ως ποσοστό (%) επί των πωλήσεων
- ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά
- το κόστος αντιμετώπισης παραπόνων ως ποσοστό (%) των πωλήσεων
- η απόδοση κεφαλαίου (π.χ. τουλάχιστον 16%) με χρήση αριθμοδεικτών κ.λ.π.

Οι τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης του συστήματος ελέγχου ποιότητας μπορούν να είναι¹⁶⁷:

- το κόστος έλλειψης ποιότητας
- η ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα ποιότητας
- η ευκολία εντοπισμού αιτιών κακής ποιότητας
- η μέτρηση της παραγωγικότητας
- η διαμόρφωση κέρδους
- η πληροφόρηση που προέρχεται από τους πελάτες.

Τέλος, οι μεταβλητές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο τραπεζικό σύστημα για τη βελτίωση του συστήματος ποιότητας είναι:

- ο χρόνος αναμονής στην ουρά για εξυπηρέτηση από τον teller
- ο χρόνος αναμονής στα ΑΤΜ
- η άνετη, γρήγορη και ασφαλής είσοδος στα ΑΤΜ
- ο χρόνος ανταπόκρισης στα γράμματα των πελατών
- ο χρόνος ανταπόκρισης σε τηλεφωνική κλήση των πελατών
- η μείωση του αριθμού των λαθών στις επιταγές
- η μείωση των λογ/σμών που κλείνουν ανά εβδομάδα ή μήνα
- η μείωση του αριθμού παραπόνων από πελάτες ανά μήνα

¹⁶⁷ ¹⁶⁷ Tsiotras V. Vaxevanidou M. ό.π.

- ο αριθμός παραπόνων πελατών που επιτυχώς επιλύονται ανά εβδομάδα
- η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης σ' οποιοδήποτε αίτημα του πελάτη
- η μείωση των βημάτων και διαδικασιών για παροχή υπηρεσιών
- η μείωση των εγγράφων
- η μείωση των πολλών κωδικών (χρήση ενός P.I.N. για όλες τις συναλλαγές)
- τα εκπαιδευτικά προγράμματα κι ενημέρωση
- η βελτίωση του εξοπλισμού
- η ανάπτυξη υπευθυνότητας στους εργαζόμενους
- ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και του περιεχομένου εργασίας
- ο συχνότερος έλεγχος.

4.11.3 Η Επιχειρηματική Στρατηγική

Η ανάπτυξη στρατηγικής σύμφωνα με την κλασική θεωρία του μάνατζμεντ βοηθά στη διείσδυση της αγοράς και στην απόκτηση νέων και/ή στη διατήρηση των ήδη πελατειακών σχέσεων. Οι στόχοι της τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να αφορούν θέματα οικονομικά, τεχνικά και ανταγωνισμού όπως¹⁶⁸:

- ικανοποίηση των μετόχων
- δημιουργία ή διατήρηση εικόνας «Image»
- αύξηση κερδών
- ικανοποίηση του πελάτη
- αύξηση και διατήρηση μεριδίου αγοράς
- βελτίωση της ποιότητας
- δημιουργία ισχυρού δικτύου εξυπηρέτησης (υποκαταστημάτων και ATM)
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- διεθνή εμπέλεια
- χρήση σύγχρονης τεχνολογίας

¹⁶⁸ ¹⁶⁸ Tsiotras V. Vaxevanidou M: ό.π.

- προσφορά νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών
- παρακολούθηση των ανταγωνιστών
- απόκτηση ή διατήρηση θέσης στην αγορά και
- δημιουργία δικτύου συνεργασίας με άλλες τράπεζες (network).

Για να βελτιώσει το επιχειρηματικό της προφίλ η τράπεζα και να δημιουργήσει την πολυσυζητημένη από τα σύγχρονα βιβλία του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ «εικόνα», μπορεί να εφαρμόσει κάποια από τα παρακάτω μέτρα στρατηγικής πολιτικής¹⁶⁹:

- τραπεζική εμπειρία
- προσωπική επαφή με τον πελάτη για τη δημιουργία θετικού κλίματος
- διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου από άποψη καλαισθησίας και πρακτικότητας
- χρήση σύγχρονης τεχνολογίας
- δυναμική προώθηση και παρουσία στο χώρο των νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- εύκολη είσοδο στο σύστημα εξυπηρέτησης
- εξωτερική κι εσωτερική εύκολη αναγνώριση
- χρήση του μίγματος προβολής (προώθηση, διαφήμιση, δημοσιότητα) κ.λ.π.

Η στρατηγική παίζει καθοριστικό ρόλο ως προς τη θέση της τράπεζας στην αγορά, τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος και τη δημιουργία εικόνας. Για να καταφέρει η τράπεζα όλα τα παραπάνω μέσα από την επιχειρηματική της στρατηγική θα πρέπει να λάβει υπόψη της το σύνολο των στοιχείων που την συνθέτουν όπως τον εξωτερικό πελάτη, τον εσωτερικό πελάτη και τις διαδικασίες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών με τη χρήση τεχνικών και συστημάτων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της.

Στους τομείς όπου θα λέγαμε ότι εμφανίζονται περισσότερο στοιχεία εφαρμογής της Διοίκησης Ποιότητας είναι στις σχέσεις με τον εξωτερικό πελάτη, στη στρατηγική και στην εκπαίδευση του εσωτερικού πελάτη. Αντίθετα, στους τομείς όπου οι τράπεζες παρουσιάζουν καθυστέρηση σε ό,τι αφορά τη Διοίκηση Ποιότητας είναι στις σχέσεις με τον έλεγχο καθώς και τη βελτίωση των διαδικασιών.

¹⁶⁹ ¹⁶⁹ Tsiotras V. Vaxevanidou M: ό.π.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξένη βιβλιογραφία

- Ahn, J. Y. et al. “On the design concepts for CRM system”, **Industrial Management & Data Systems**, 103(5), 2003 pp. 324–331.
- Cooley R. Rathenberg J. Dawson S. “Shaping the Future: Predictive Analytics deliver the Promise of CRM”, Vol.3, October 2002, **CRM Project**, pp.31-46
- Kobsa, A., Koenemann, J. and Pohl, W.: “Personalized Hypermedia Presentation Techniques for Improving Customer Relationships”. **The Knowledge Engineering Review**, 2001 Vol. 6. 12 pp.372-378
- Gefen, D. and Ridings, C., “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, **Journal of Management Information Systems**, Vol.19 No. 1,2002 pp.47-69.
- Stringfellow, A., Winter, N. and Bowen, D. E.: “CRM: Profiting from Understanding Customers”, **Business Horizons**, Vol. 45, No. 5. Sept-Oct 2004, pp. 45-52.
- Bose, R.: “Customer relationship management: key components for IT success”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102 No.2, 2002 pp.89-97.
- Wells J.D, Fuerts, W.L., Choobineh, J., 1999, “Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction”, **Information & Management**, vol. 35, n. 54.
- Peppers, D. and Rogers, M.: *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Currency Doubleday, New York, 1993
- Peppard J: “Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services”, **European Management Journal**, Vol 18, No 3, 2000, pp 312-327.
- Peppers D., Rogers, M., Dorf, R., “Is your company ready for one-to-one marketing”. **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1999, pp 151-160
- Roh T. H, Ahn C. K., Han I. “The priority factor model for customer relationship management system success”, **Expert Systems with Applications**, Vol 28, No 4, 2005 pp 641-654.
- Berhad A., Tyler T., *Customer Relationship Management in Asia*, Peppers and Rogers Group Asia, January 2002
- Kotorov R. “Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM”, **Business Process Management Journal**, Vol 8, No3, 2002, pp 218-232.
- Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P. “Avoiding the four perils of CRM”, **Harvard Business Review**, 80, 2, 2002 pp 101-109.
- Adebajo D., *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*, **Management Decision**, 2003, 41,6, pp 570-577
- Eckerson W., Watson, H.: *Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions*, Industry Study, LLC, 2001 p. 6.
- Rigby D.K, Ledingham D.: “CRM Done Right”, **Harvard Business Review**, November 2004, Reprint R0411H, 2004, pp 1-11.

- **Griffin, J.** *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Griffin Group, Austin, 2002.
- **Kelley, L., Gilbert, D. and Mannicom, R.**, “How e-CRM enhance customer loyalty”, *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, pp. 239-248. 2003
- **Tae Hyup Roh, Cheol Kyung Ahn and Ingoo Han**, “The priority factor model for customer relationship management system success”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, No. 4, 2005. pp. 641-654.
- **Dekimpe, G., Steenkamp, M., Mellens, M. and Abeele, V.** “Decline and variability in brand loyalty” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 5, 1997pp. 405-420.
- **Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K.**, “Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, Issue 2, 2001pp. 155-170.
- **Gram, T.**, *Οι πελάτες που μετράνε*, Κριτική Α.Ε., Αθήνα, 2004
- **Dyche, J.**, *the CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley, Canada, 2001.
- **Chen, I.J. and K. Popovich**, “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, 2003, pp. 672-688.
- **Earley R.** “How to avoid the CRM graveyard”, *Customer Interaction Solutions*, 20, 12, 2002 pp 26-30.
- **Kehoe L.** “Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively”, *Financial Times*, March 2002, 14.
- **Cann C.** “Eight steps to building a business-to-business relationship”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, 1998, pp 393-405.
- **Bradshaw, D., Brash C.** “Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 12, 2001, pp 520-530.
- **Brickie R.**, “Strategy first”, *Conspectus*, 2002 [accessed 15 October 2008, www.conceptus.com].
- **Evans J.R. Lindsay W.M.** *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 132
- **Bruce Brocka & Suzane Brocka**: *Quality Management: implementing the ideas of a master*, Business Irwin 1993, p3
- **Parasuraman, Zeithaml & Berry**: “A conceptual model of Service Quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49 (4), Fall 1985, p.p. 41-50
- **Boulding W., A. Karla, K. Staelin, V. Zeithaml**, «A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions» *Journal of Marketing Research*, vol. Xxx, Feb.1993, pp20-29
- **Ashmore G. Michale**, “Better information means better Quality” *The Journal of Business Strategy*, Jan/Feb 1992, pp57
- **Douchy Jean – Marie**, *Le management strategique pour la qualite dans activites industrielles et de services* Dunod 1990, pp149

Ελληνική βιβλιογραφία

- **Δρ. Αδάμ Π. Βρεχόπουλος** *Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά*, Ι. Σιδέρης, 2008
- **Μαντικός Αλέξανδρος**, Γενικός Δ/ντης ALPHA METRICS, «*Η Κρυστάλλινη σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και τάσεις*» **Customer Care**, τεύχος 42, 2006 σελ. 24-27
- **Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν.**, “*CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη*”, *Financial RAM*, Μάρτιος 2005, σελ.18-39.
- **Γιανναράκης Ι.** «*Παράθυρο στο Μέλλον, Λογισμικό, Χρήστες και Χρήση, έρευνα του e-business forum*», Εφημερίδα “**Το Βήμα**”, 16 Μαΐου 2004.
- **Δάσκος Α.**, Customer Relationship Management, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).2002
- **Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου Ε. και Κοκκίνης Γ.** “*Η ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης*” στο **8ο Διεθνές Συνέδριο της Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσ/νίκης, Οικονομική Ανάπτυξη – Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές**, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. 2002
- **Κουρής, Γ.** “*Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς*” **XRAM**, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9-13.
- **Μπέρης Ε. Μιχαλόπουλος Μ.** «*CRM Applications in the Greek Mobile Telephony Companies: A comparative analysis*», «**SPOUDAI**», Vol. 56, No 3, 2006, University of Piraeus, pp. 71-94
- **Δερβιτσιώτης Κ.** *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Νομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 70
- **Δερβιτσιώτης Κ.** *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ. 221 - 230
- **Μαρία Βαξεβανίδου:** το case study «*ΔΟΠ και Τράπεζες*» αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τον Αν.Καθηγητή κ. **Γεώργιο Γσιότρα**.
- **Καραχάλιος, Π.** “*Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM*”, **HOW?**, Οκτώβριος 2003, σελ. 28-29.
- **Μαλικούρης, Π.**, “*Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη*”, www.plant-management.gr
- **ΚΕΤΑ** (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης), *Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων*
- **Κόπανος, Χ.**, “*Η ταυτότητα του CRM*” **XRAM**, Δεκέμβριος 2000, σελ. 14-16.
- **Σωτηρόπουλος, Τ.** (2003), “*Το CRM στην εταιρεία: Εργαλείο ή αξεσουάρ*”, **CRM HOW?**, Οκτώβριος 2003, σελ. 20-24
- **Τζελεκόπουλος, Β.:** “*Customer Relationship Management*”, **Ευροενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων**, Τεύχος 331, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2001, σελ.88-90.

Internet

- <http://www.eeci.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>
- **Gerson, R** “*Secrets of CRM Success*”, <http://www.intelligentCRM.com/>,
- **Fathy, N.**, “*E-commerce: all about customer relationship management*”, 1999, www.eCRMguide.com
- **Brewton, J.**, , “*The CRM Scorecard + Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success*”, 2000, www.eCRMguide.com
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>
- <http://www.cententia.com/>
- www.CRM2day.com Σταύρος Κοντακτής
- <http://www.ibm.com/ondemand>
- **Tsiotras V. Vaxevanidou M:** *Customer/Supplier Relationship for Technological Products in the Greek Banking System*, <http://hdl.handle.net/2159/6050>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

5.1 Εισαγωγή

Με την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος και την είσοδο της χώρας μας στην Ευρωζώνη, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του και η δημιουργία μιας μακράς σχέσης μαζί του, αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση επιτυχίας για τις τράπεζες, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος. Ειδικά ο έντονος ανταγωνισμός που εκδηλώνεται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής φέρνει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με μια σειρά στρατηγικών προκλήσεων στις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο¹⁷⁰.

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. Μέσα από την εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ενσωμάτωση σε αυτήν νέων πληροφοριακών συστημάτων και την προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking), οι επιχειρήσεις προβαίνουν 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.

¹⁷⁰ Kosmidou K., Pasiouras F., Tsaklanganos A., "Domestic and multinational determinants of foreign bank profits: The case of Greek banks operating abroad", Journal of Multinational Financial Management, 17, Jan-Mar 2007, pp. 1 -15

5.2 Ιστορική Αναδρομή Τραπεζικού Συστήματος

5.2.1 Ιστορικά Στοιχεία

Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ξεκινά το 1828 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας, η οποία είχε σκοπό να λύσει τα οικονομικά προβλήματα. Το 1841 δημιουργήθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ήταν η αποδοχή καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης και το μονοπωλιακό δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών δημιουργήθηκε στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, και η Τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά.

Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως κεντρικής πλέον τράπεζας αλλά και με την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ), η ΕΤΕ έχασε το προνόμιο της έκδοσης χαρτονομίσματος αλλά και άλλες δραστηριότητες που είχαν σχέση με τη Στεγαστική και Αγροτική πίστη. Στο διάστημα μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές τράπεζες έκλεισαν, ενώ αμέσως μετά τον πόλεμο ακολούθησαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (ΕΤΕ – Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.ά.). Οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το Τραπεζικό Σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει έμμεσα ή άμεσα υπό τον έλεγχο του κράτους.

Από το 1960 και μετά, η διεθνοποίηση του Τραπεζικού συστήματος οδήγησε σε μια ουσιαστική αύξηση του αριθμού των ξένων Τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Η είσοδος αυτή των ξένων Τραπεζών συνεχίστηκε υποβοηθούμενη και από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981.

Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 τράπεζες και ειδικά πιστωτικά ιδρύματα. Από αυτές οι 21 ήταν Ελληνικές, από τις οποίες οι 15 (71%) ανήκαν στον Δημόσιο Τομέα.

Πλέον και με την είσοδο της Ελλάδος στην ΕΕ, το τραπεζικό σύστημα έχει αλλάξει σημαντικά. Ειδικά με τη νέα χλιετηρίδα οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι ιδιωτικοποιήσεις – με την είσοδο ξένων τραπεζικών οίκων – απασχόλησαν τον ελληνικό τραπεζικό τομέα στο σύνολό του. Η πλέον σημαίνουσα αλλαγή ήταν ο περιορισμός των Δημοσίων Συμφερόντων Τραπεζικών Ιδρυμάτων, η συγκέντρωση της αγοράς και η εξωστρέφεια που επιδεικνύουν οι Ελληνικές τράπεζες.

5.2.2 Διάρθρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Σήμερα το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, εκτός της Τράπεζας της Ελλάδος διαρθρώνεται ως εξής¹⁷¹:

Πίνακας VIII: Διάρθρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ						
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ						
Στοιχεία 31/12/2007						
	ΤΡΑΠΕΖΕΣ		ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	22	20	3297	3385	54993	57312
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΛΛΟΔΑΠΗΣ	24	29	270	268	5754	5936
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	16	16	143	154	1028	1102
ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ			95	87	2766	2763
ΣΥΝΟΛΟ	62	65	3805	3894	64541	67113

¹⁷¹ Τράπεζα της Ελλάδος, Πιστωτικά Ιδρύματα, General Banknet 2008 www.bankofgreece.gr

Ακολουθεί κατάλογος των σημαντικότερων Τραπεζικών Ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα¹⁷²:

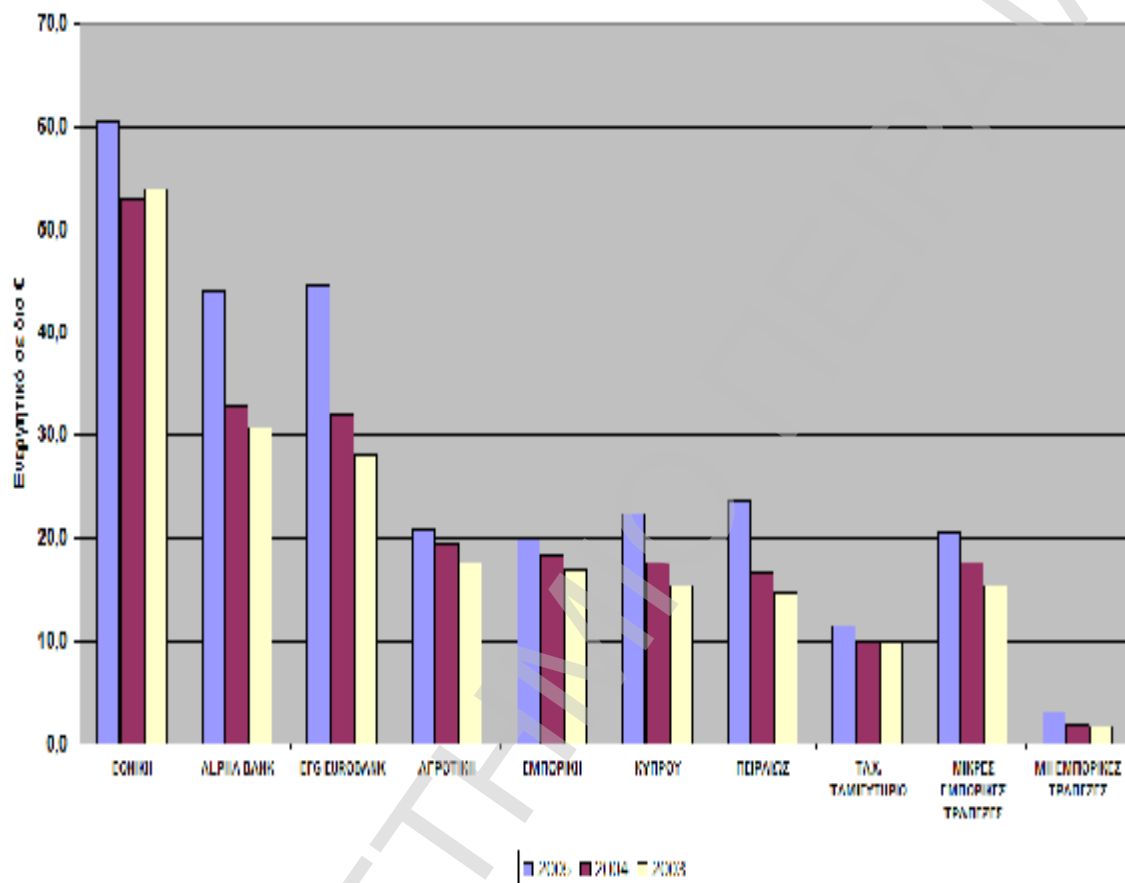
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
2. Alpha Bank
3. Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
4. EFG Eurobank – Ergasias
5. Τράπεζα Πειραιώς
6. Γενική Τράπεζα της Ελλάδος
7. Marfin – Egnatia
8. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος
9. Τράπεζα Αττικής
10. Millenium Bank
11. Proton Bank
12. Τράπεζα Probank
13. Πανελλήνια Τράπεζα
14. First Business Bank
15. Aspis Bank
16. Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
17. Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων
18. Ωμέγα Bank

Υποκαστήματα Αλλοδαπών Πιστωτικών Ιδρυμάτων:

19. Τράπεζα Κύπρου
20. Royal Bank of Scotland (ABN AMRO)
21. Citibank
22. BNP Paribas
23. Deutsche Bank
24. HSBC Bank
25. American Express
26. Bank of America National Association κ.α.

¹⁷² Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσια Έκθεση 2007, www.bankofgreece.gr

Εξέλιξη Ενεργητικού



Διάγραμμα XVII – Εξέλιξη Ενεργητικού Τραπεζών¹⁷³

5.2.3 Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Ιδιοτικοποιήσεις Τραπεζών

Η κινητικότητα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος διαφαίνεται ευκρινώς και από τον πίνακα που ακολουθεί, όπου καταγράφονται οι πλέον σημαντικές συγχωνεύσεις στον χώρο¹⁷⁴:

¹⁷³ Επισκόπηση Τραπεζικού Τομέα 2005, Kantor Capital S.A.

¹⁷⁴ Πιστωτικά Ιδρύματα, Τράπεζα της Ελλάδος

Πίνακας ΙΧ: Συγχωνεύσεις Τραπεζών

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ 1996 - 2007		
Έτος	Αγοραστής	Συγχωνευθείσα
2007	MARFIN Popular bank	MARFIN Bank, Εγνατία Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα
2005	MARFIN Bank	10% της Εγνατίας Τράπεζας
2004	Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
2002	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	ΕΤΕΒΑ
	EFG EUROBANK	Unit Bank
	Τράπεζα Πειραιώς	ΕΤΒΑ
2001	EFG EUROBANK	Telesis Τράπεζα Επενδύσεων
2000	Credit Agricole	6,7% της Εμπορικής Τράπεζας
	BCB	50% της NOVA Bank
1999	Alpha Τράπεζα Πίστωσης	Ιονική Τράπεζα
	EFG EUROBANK	Τράπεζα Εργασίας
	Deutsche Bank	10% της EFG EUROBANK
	Τράπεζα Πειραιώς	National Westminster Bank
1998	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Κτηματική Τράπεζα
	EFG EUROBANK	Τράπεζα Κρήτης
	EFG EUROBANK	Τράπεζα Εργασίας
	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης
	Τράπεζα Πειραιώς	Xios bank & Credit Lyonnais
1997	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Ελληνικό Δίκτυο Chase Manhattan
1996	EFG Eurobank	Interbank

Ιδιωτικοποιήσεις Ελληνικών Τραπεζών

Η περίοδος ιδιωτικοποιήσεων των Τραπεζών άρχισε το 1991 με την ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Χίου, όμως το έτος 2005 αποτελεί σταθμό για τις Ιδιωτικοποιήσεις των Τραπεζών¹⁷⁵. Με την ελευση του 2006, το κράτος προχώρησε σε διάθεση μετοχών της Αγροτικής, στην πώληση του μεριδίου του στην Εμπορική στην Credit Agricole (πλέον κατέχει σχεδόν το 75%) καθώς και την εισαγωγή στο Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου στο ΧΑ.

Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση της EFG Eurobank – Ergasias, για το 2006, φαίνεται ότι οι ιδιωτικοποιήσεις συντελούν στη βελτίωση της λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων

¹⁷⁵ Ετήσια Έκθεση για το Τραπεζικό Σύστημα της Ελλάδος, EFG EUROBANK – Ergasias. 2006

και αποτελούν πηγή εξυγίανσης, αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού του τραπεζικού κλάδου.

Εξωστρέφεια Ελληνικών Τραπεζών

Πρέπει να σημειώσουμε επίσης την σημαντική εξωστρέφεια που εμφανίζουν οι Ελληνικές Τράπεζες την τελευταία δεκαετία. Τραπεζικοί όμιλοι όπως της Εθνικής, της EFG EUROBANK, της ALPHA Bank και της Τράπεζας Πειραιώς έχουν προχωρήσει σε εξαγορές τραπεζών και λοιπές επενδύσεις σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, της Βαλκανικής, στην Τουρκία καθώς και στην Αίγυπτο.

5.3. Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό χώρο

Πρωταρχικό ρόλο στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα διαδραματίζει ο πελάτης, καθώς οι ίδιες οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η πρόοδος τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.

Οι τράπεζες έχουν αντιληφθεί 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 πελατών¹⁷⁶ οι οποίοι παρέχουν τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία των τραπεζών σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά.

Πρακτικές οι οποίες επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή ή η διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων, αντικαθίστανται μέσω μιας πολιτικής προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην εκ βαθέων μελέτη και ανάλυση των αναγκών του.

¹⁷⁶ Papazissimou L. Georgopoulos A. "Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece", The Service Industries Journal, Vol. 29. iss. 5, May 2009, pp. 607-620

5.3.1 Κυριότερες τάσεις στο Τραπεζικό Τομέα σήμερα

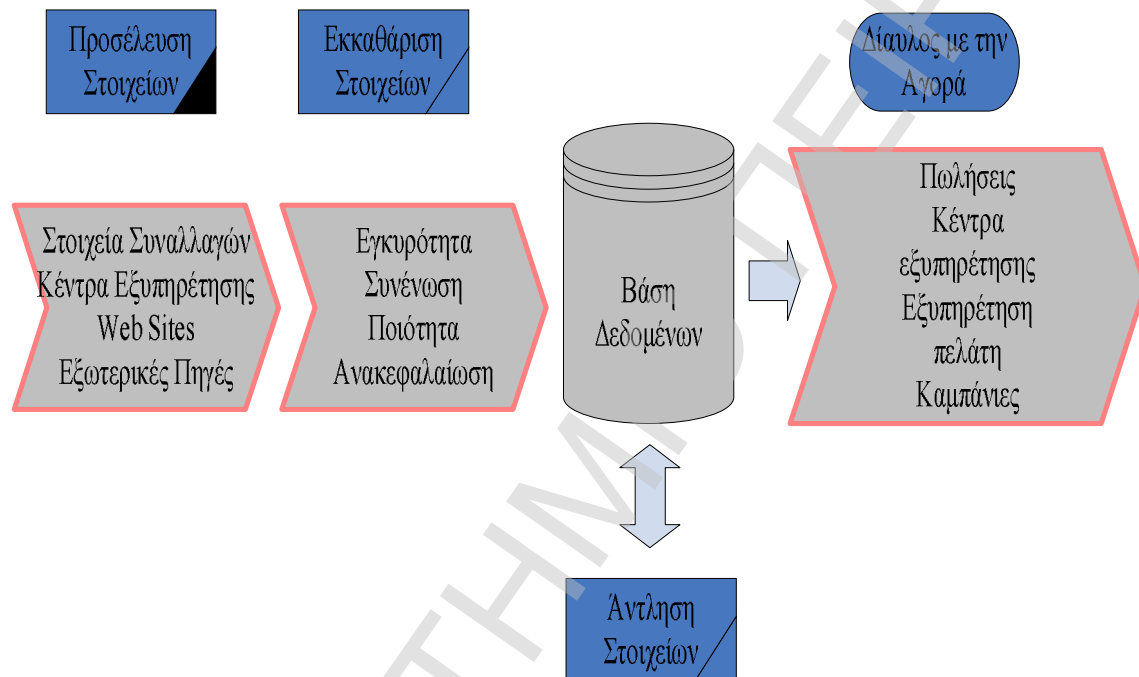
- Αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και διακρατικά.
- Επέκταση των τραπεζών σε νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και προϊόντα της ασφαλιστικής αγοράς.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων.
- Διαφοροποιήσεις και καινοτομίες σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα.
- Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.
- Πελατοκεντρική αντίληψη και στόχευση στην λιανική τραπεζική.
- Μείωση του περιθωρίου κέρδους.
- Λειτουργικός ανασχεδιασμός.

5.4. Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας

Απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός CRM συστήματος είναι η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων 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 συστήματα¹⁷⁷.. 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.

¹⁷⁷ Κέντρος Δ. «Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος – Ιούνιος 2002, σελ. 66-77

Παράλληλα η χρήση εργαλείων εξόρυξης πληροφοριών επιτρέπει την πρόβλεψη κάθε παράγοντα¹⁷⁸ που μπορεί να παρακινήσει τον πελάτη να προβαίνει σε συγκεκριμένη συναλλαγή. Η ευρύτερη έννοια της βάσης δεδομένων συνοψίζεται στο διάγραμμα XVI και μπορεί να περιγραφεί σε όρους διαδικασιών που είναι αναγκαίες για την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας με τον πελάτη και τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομίκευσης.



Διάγραμμα XIV: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες¹⁷⁹

Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω διάγραμμα, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες προέρχονται από πολλές διαφορετικές πηγές (call centers, 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. Έτσι τα στοιχεία είναι συγκεντρωμένα σε μια ενιαία βάση πλέον και οργανωμένα γύρω από την οντότητα "πελάτης".

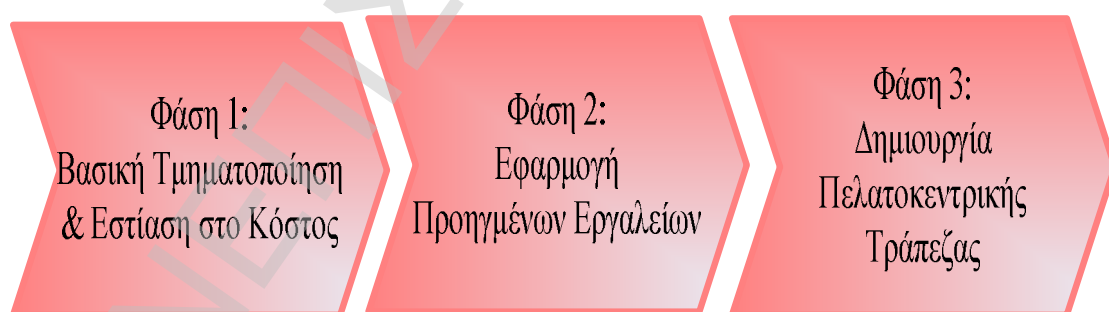
¹⁷⁸ Παπαζισσίου L. Georgopoulos A. "Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece", The Service Industries Journal, Vol. 29. iss. 5, May 2009, pp. 607-620

¹⁷⁹ Κέντρος Δ. ό.π.

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 καθώς και της αξίας διάρκειας ζωής του και τέλος εντοπισμό της απάτης.

Η επιβίωση των τραπεζών μακροχρόνια, λόγω των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ταχύτητα υιοθέτησης ενός νέου πελατοκεντρικού συστήματος, που θα προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο (e-CRM)¹⁸⁰.

Εστιάζοντας την προσοχή στο “χτίσιμο”¹⁸¹ 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 φάσεις, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα XV.



Διάγραμμα XV: Στάδια δημιουργίας πελατοκεντρικής τράπεζας¹⁸²

¹⁸⁰ Κέντρος Δ. ό.π.

¹⁸¹ Papazissimou L. Georgopoulos A. “Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece”, The Service Industries Journal, Vol. 29. iss. 5, May 2009, pp. 607-620

¹⁸² Κέντρος Δ. ό.π.

Η πρώτη φάση, στην οποία η παραδοσιακή τμηματοποίηση και η εστίαση στο κόστος αποτελούν τις βασικές παραμέτρους που κατευθύνουν τις ενέργειες των τραπεζών, χαρακτηρίζεται από¹⁸³:

- επιφανειακή γνώση για τον πελάτη.
- μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση των πελατών.
- έλλειψη συντονισμού στη διαχείριση των καναλιών επαφής με τους πελάτες.
- εστίαση στο κόστος.

Στη δεύτερη φάση οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν προηγμένα εργαλεία διερεύνησης και ανάλυσης των δεδομένων. Κύρια χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι:

- Δημιουργία βάσης δεδομένων και ανάλυση αυτών.
- Μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης των πελατών.
- Προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο Διαδίκτυο.

Τέλος, στην τρίτη φάση εφαρμόζεται η προσέγγιση του CRM στις τράπεζες και η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από:

- εφαρμογή της τεχνικής του marketing ένα- προς- ένα (one-to-one marketing) και της αμφίδρομης επικοινωνίας
- πληρέστερη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη
- υιοθέτηση στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη
- προσανατολισμός στην ενίσχυση της θέσης του πελάτη μέσα από επιλογή προϊόντων, προσωπική εξυπηρέτηση και υποστήριξη των αποφάσεων του.

Πολλές μεγάλες τράπεζες βρίσκονται στο αρχικό στάδιο¹⁸⁴ της δημιουργίας πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, επενδύοντας κυρίως σε βάσεις δεδομένων (data warehouses) ενώ παράλληλα έχουν δημιουργήσει μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών που τις βοηθούν να προωθούν τα προϊόντα τους στη σωστή ομάδα πελατών.

¹⁸³ Argyriou E. Melewar T.C. Meadows M.: "A Relationship Marketing Perspective in Electronic Banking: Evidence from Greece", Journal of Euromarketing, Vol. 15, iss. 1, Jan.2006, pp. 47-73

¹⁸⁴ Κέντρος Δ. ό.π.

5.5. Ανάγκες των τραπεζών που καλύπτει το CRM

Στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM, οι εφαρμοζόμενες τεχνικές στον τραπεζικό χώρο εξυπηρετούν τους ακόλουθους σκοπούς¹⁸⁵:

- Τμηματοποίηση της αγοράς και ανάλυση των πελατών: Με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα δημογραφικά, οικονομικά, ψυχογραφικά κλπ, αναγνωρίζονται από τις τράπεζες ομάδες πελατών στις οποίες στοχεύουν (target groups) και προς τις οποίες επικεντρώνουν πιο παραγωγικά τους πόρους τους.
- Ανάλυση αποδοτικότητας πελατείας: Συνδυάζοντας στοιχεία από διαφορετικούς λογαριασμούς των πελατών που τηρούνται στην τράπεζα διαχρονικά, είναι εφικτός ο υπολογισμός της αξίας κάθε πελάτη. Η αξία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη ενός δείκτη που θα προσφέρει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης της υφιστάμενης πελατείας σύμφωνα με την τρέχουσα αποδοτικότητά της.
- Προσέλκυση και απόκτηση νέων πελατών: Βάσει του “προφίλ” του υπάρχοντος πελατολογίου, οι τράπεζες μπορούν να προσδιορίσουν νέους, με μεγάλη πιθανότητα αγοράς, δυνητικούς πελάτες και να τους εντάξουν στην πελατειακή τους βάση.
- Εκτίμηση του κινδύνου: Βάσει ιστορικών στοιχείων μπορεί να εκτιμηθεί ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η τράπεζα από τη δανειοδότηση ενός πελάτη καθώς οι πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με την πιστοληπτική τους ικανότητα.
- Εντοπισμός απάτης: Η ικανότητα αναγνώρισης διαφοροποιήσεων στη συμπεριφορά των πελατών παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού ύποπτων συναλλαγών, για παράδειγμα απάτη από χρήση πιστωτικών καρτών και λήψης των απαιτούμενων μέτρων.

¹⁸⁵ Business Intelligence, 2001, “Developing and implementing a CRM strategy”, UK.

- Μείωση κόστους πωλήσεων και λειτουργικού κόστους: Η μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους πωλήσεων είναι αποτέλεσμα της διαχείρισης του πελατολογίου με ομοιογενή και συγκεντρωτικό τρόπο. Καλύτερη υποστήριξη των υπηρεσιών εξυπηρέτησης της πελατείας καθώς όλες οι αναγκαίες πληροφορίες θα είναι άμεσα διαθέσιμες στο προσωπικό πρώτης γραμμής (front-line employees) που συναλλάσσεται με τους πελάτες.

5.6. Οφέλη του CRM για τις Τράπεζες

Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών σήμερα είναι στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής του παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας.

Τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν πλέον κορεστεί και η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες ευκαιρίες που παρέχονται από τις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα. Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανοίγει ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι¹⁸⁶:

1. Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς παρουσία στο φυσικό κόσμο
2. Ηλεκτρονική τιμολόγηση
3. Ανάπτυξη online τραπεζικών ιστοτόπων για αγορά τραπεζικών προϊόντων
4. Έκδοση δανείων ηλεκτρονικά
5. Ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια

¹⁸⁶ Schlesinger L.A et al: "Putting the Service-Profit Chain to Work", Jul-Aug 2008, Vol. 86 Harvard Business Review, pp.118-128

Η λειτουργία σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναφέρει σημαντικές ωφέλειες για τις τράπεζες, όπως:

- Μείωση κόστους λειτουργίας

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί σε επανασχεδίαση των βασικών τους διαδικασιών την τελευταία δεκαετία (Currie & Willcocks, 1996)¹⁸⁷. Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Το κόστος συναλλαγής ενός πελάτη σε ένα κατάστημα διαφέρει σημαντικά από το κόστος συναλλαγής μέσω διαδικτύου όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας X: Κανάλια εξυπηρέτησης πελατών και σχετικά κόστη συναλλαγών¹⁸⁸

Τρόπος Εξυπηρέτησης	Κόστος συναλλαγής
Κατάστημα Τράπεζας	1,20
ATM	0,40
Τηλεφωνική εξυπηρέτηση	0,30
PC Banking	0,20
Internet Banking	0,01

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

Η αγορά προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις τράπεζες προκειμένου να επανατοποθετήσουν τα τραπεζικά τους προϊόντα και να επανασχεδιάσουν τις προσφερόμενες προς τον πελάτη υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα την σχεδίαση νέων προσφορών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυξανόμενος αριθμός τραπεζών δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες του να έχουν 24ωρη πρόσβαση στον τραπεζικό τους λογαριασμό και να διαχειρίζονται μέσω διαδικτύου τα χαρτοφυλάκιά τους.

¹⁸⁷ Currie, W.L. and Willcocks, L. (1996) The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering. *Journal of Strategic Information Systems* 5(3), 213–236.

¹⁸⁸ Peppard J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, *European Management Journal*, Vol 18, No 3, pp 312-327.

- Χαμηλά Εμπόδια εισόδου στην τραπεζική αγορά

Οι ευκολίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην αγορά συμβάλλουν στην αυξημένη δυνατότητα εισόδου στον τραπεζικό κλάδο από επιχειρηματικές οντότητες που δεν υφίστανται στον 'φυσικό κόσμο'. Ειδικά στο εξωτερικό υπάρχουν ηλεκτρονικές και μόνο τράπεζες, οι οποίες μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά από το internet.

Η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η άμεση ανταπόκριση για την ικανοποίηση αυτών και η δημιουργία σχέσεων μαζί τους θεωρούνται σήμερα για τις τράπεζες ως το καλύτερο αντίμετρο στις έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες στις οποίες «βιώνουν»¹⁸⁹.

Η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης μέσα από την υλοποίηση εφαρμογών CRM προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στις τράπεζες¹⁹⁰:

- Αναγνώριση της στρατηγικής θέσης του πελάτη σε κάθε δραστηριότητά τους.
- Βελτίωση της ικανότητας προσδιορισμού του είδους των πελατών που επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν.
- Ευκολότερος καθορισμός και προώθηση εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούνται ελκυστικά στους πιο επικερδείς πελάτες.
- Δυνατότητα προσέλκυσης, απόκτησης και συγκράτησης των πιο αποδοτικών πελατών, με την εφαρμογή διαφοροποιημένων τεχνικών πώλησης και υποστήριξης των πωλήσεων.
- Παροχή του είδους της εξυπηρέτησης που θα ικανοποιεί τους περισσότερο επικερδείς πελάτες και θα εξασφαλίζει την πιστότητά τους.

Η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης λύσης αναλυτικού CRM, σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό της αξίας διάρκειας ζωής των πελατών, παρέχει τη δυνατότητα καθορισμού και πρόβλεψης των διαδοχικών σταδίων από τα οποία διέρχεται ένας πελάτης στη διάρκεια του κύκλου ζωής του, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας τράπεζας και κατ' επέκταση στη μεγιστοποίηση της πραγματικής

¹⁸⁹Κέντρος Δ. ό.π.

¹⁹⁰ Sui-Hua Yu: "An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction", Total Quality Management & Business Excellence, Vol.18, iss. 5, July 2007, pp. 555-569

απόδοσης της επένδυσης σε τεχνικές CRM¹⁹¹. Ειδικά με την εμφάνιση του Διαδικτύου και την έλευση γενικότερα της πληροφοριακής τεχνολογίας, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις σχέσεις με τους πελάτες διότι το κόστος συναλλαγών των τραπεζών με τους πελάτες, δηλαδή το κόστος προσέγγισης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, επίτευξης συμφωνίας, παροχή εξυπηρέτησης μετά την πώληση μειώνεται¹⁹².

5.7. Διαχείριση σχέσεων πελατών και παραπόνων

5.7.1 Τα παράπονα ως εργαλείο ενίσχυσης του κεφαλαίου των πελατειακών σχέσεων.

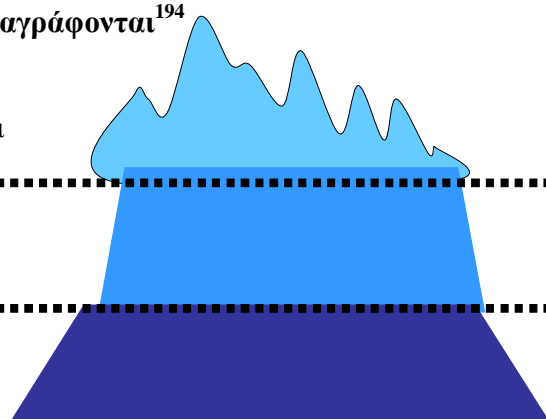
Η κρατούσα αντίληψη, αντιμετώπιζε για χρόνια τα παράπονα των πελατών ως πρόβλημα και αποθάρρυνε ουσιαστικά την έκφρασή τους. Σχετικά πρόσφατα αναγνωρίστηκε η σημασία των παραπόνων ως μέσο για την προστασία της κερδοφορίας, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πελάτες και τελικά την δημιουργία περισσότερων πιστών πελατών σε βάθος χρόνου¹⁹³. Τα παράπονα που τυπικά εκφράζονται αποτελούν ένα μικρό μέρος όσων προβλημάτων αντιμετωπίζουν οι πελάτες.

Σχήμα VI: Το φαινόμενο του παγόβουνου από την σκοπιά των παραπόνων που δεν εκφράζονται καθώς και αυτών που δεν καταγράφονται¹⁹⁴

3. Παραπονα που εκφράζονται και καταγράφονται

2. Παράπονα που εκφράζονται και δεν καταγράφονται – εκπεφρασμένα σε σημεία επαφής ή με κεντρικά τμήματα

1. Παράπονα που δεν εκφράζονται



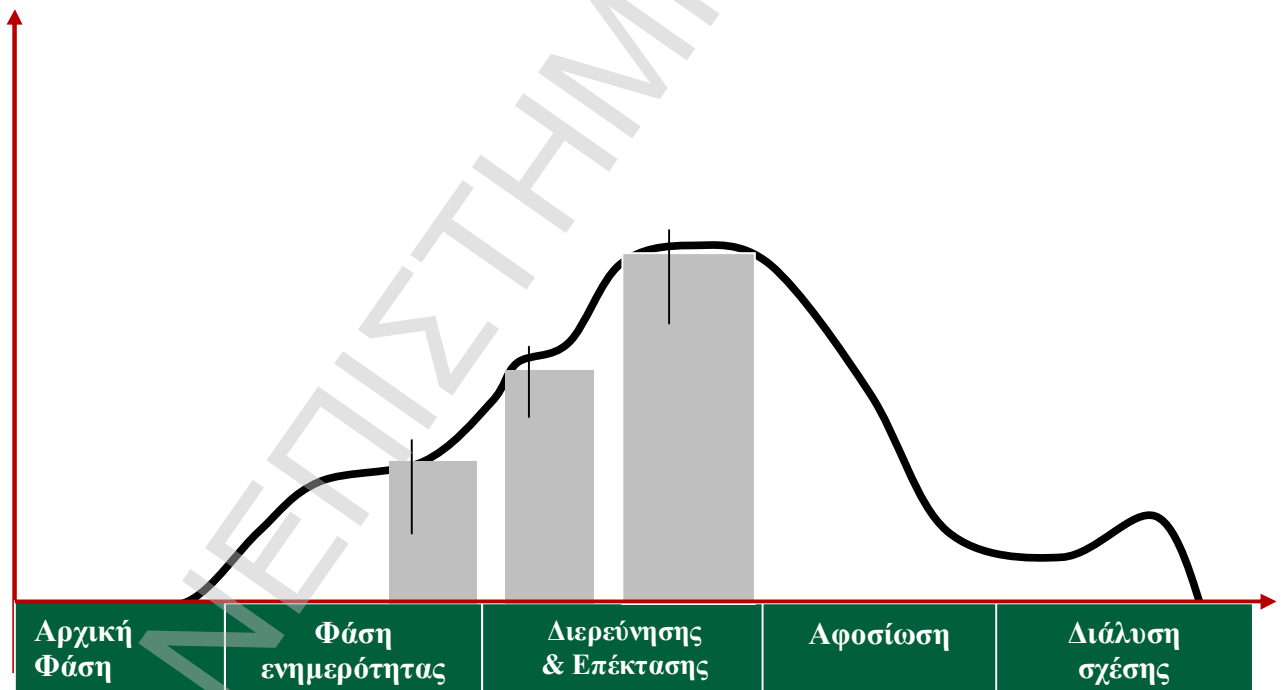
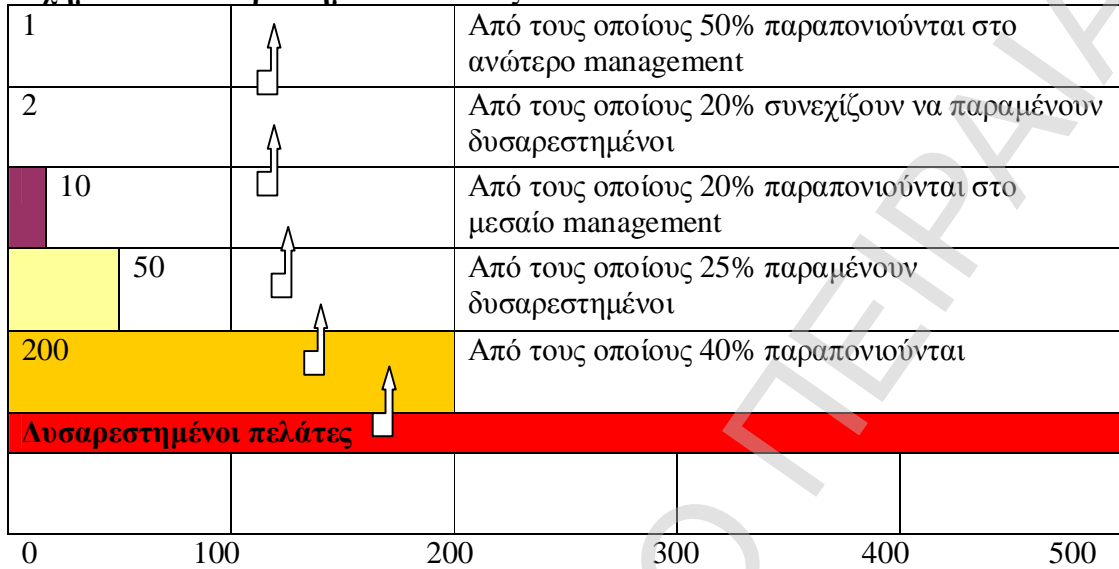
¹⁹¹ Peppard J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, European Management Journal, Vol 18, No 3, pp 312-327

¹⁹² Williamson, O.E., 1985, "The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting", Free Press, New York

¹⁹³ Jamal Ah.: "Retail banking & Customer Behavior: A Study of Self Concept, Satisfaction & Technology Usage", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol.14 Iss. 3, July 2004 , pages 357 - 379

¹⁹⁴ Προσαρμοσμένο από τους Heskette Sasser & Schlesinger, 1997, σελ. 179

Σχήμα VII: Δυσανεστημένοι Πελάτες¹⁹⁵



Διάγραμμα XVI: Στάδια της ανάπτυξης της σχέσης πωλητή – αγοραστή & η σημασία των παραπόνων του πελάτη¹⁹⁶ (Άξονας X: χρόνος και Άξονας Y: η δύναμη της σχέσης)

¹⁹⁵ Προσαρμοσμένο από τους Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997, σελ 181

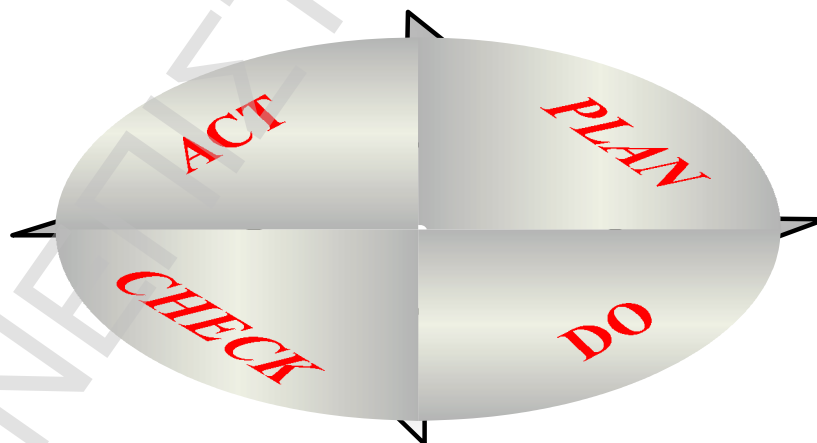
¹⁹⁶ Λυμπερόπουλος Κ.(2004)., «Η αγοραστική προσήλωση του Τραπεζικού πελάτη», σελ 149, προσαρμοσμένο από τον Palmer,(1998) σελ.122

5.7.2 Βασικοί εταιρικοί στόχοι που εξυπηρετούνται από τη διαχείριση των παραπόνων¹⁹⁷

1. Ανάκτηση της ικανοποίησης των πελατών μέσα από μία ταχεία, ελαστική και μη γραφειοκρατική επίλυση των παραπόνων. Δημιουργία βάσης για πιστότητα στη μάρκα και δια-κράτηση των πελατών.
2. Πρόληψη του κόστους για τον οργανισμό που σχετίζεται με τις αντιδράσεις των πελατών σε μία δυσάρεστη εμπειρία.
3. Η ύπαρξη ενός ενεργού συστήματος διαχείρισης πελατών αποτελεί απτή έκφραση της πραγματικής επικέντρωσης στον πελάτη. Εφαρμογή της στρατηγικής επικέντρωσης στον πελάτη.
4. Πληροφόρηση μέσα από την επεξεργασία των παραπόνων.
5. Επηρεασμός της προφορικής επικοινωνίας και της μεταφοράς γνώμων από στόμα σε στόμα (word of mouth).

Η επεξεργασία παραπόνων εργαλείο για την βελτίωση της Ποιότητας.

Σχήμα ΙΧ: *“Ο κύκλος του Deming”*¹⁹⁸



¹⁹⁷ B. Strauss & W. Seidel (2005): “Complaint Management: The heart of CRM”, South Western Educational Publishing

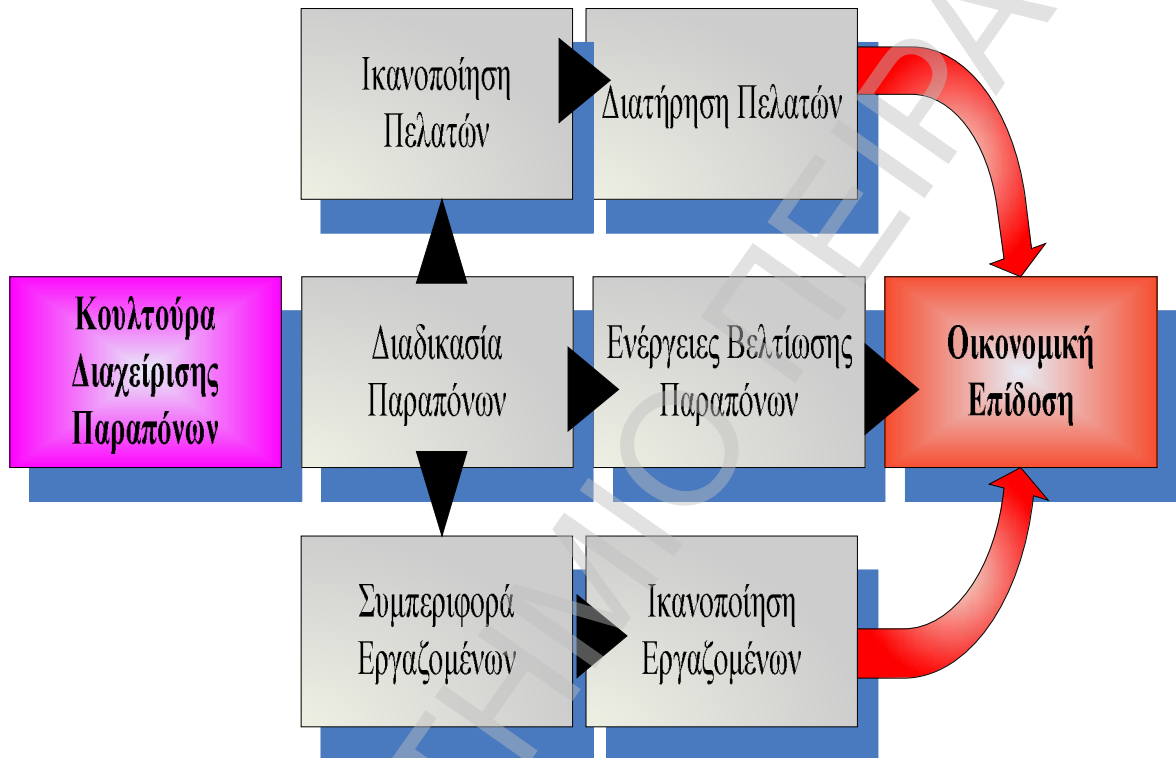
¹⁹⁸ Κέφης Β.,(2005, σελ 123): «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική ΑΕ



5.7.3 Παράπονα και οικονομική απόδοση

Πως η «Κουλτούρα Παραπόνων» ενός οργανισμού οδηγεί σε οικονομική επίδοση.

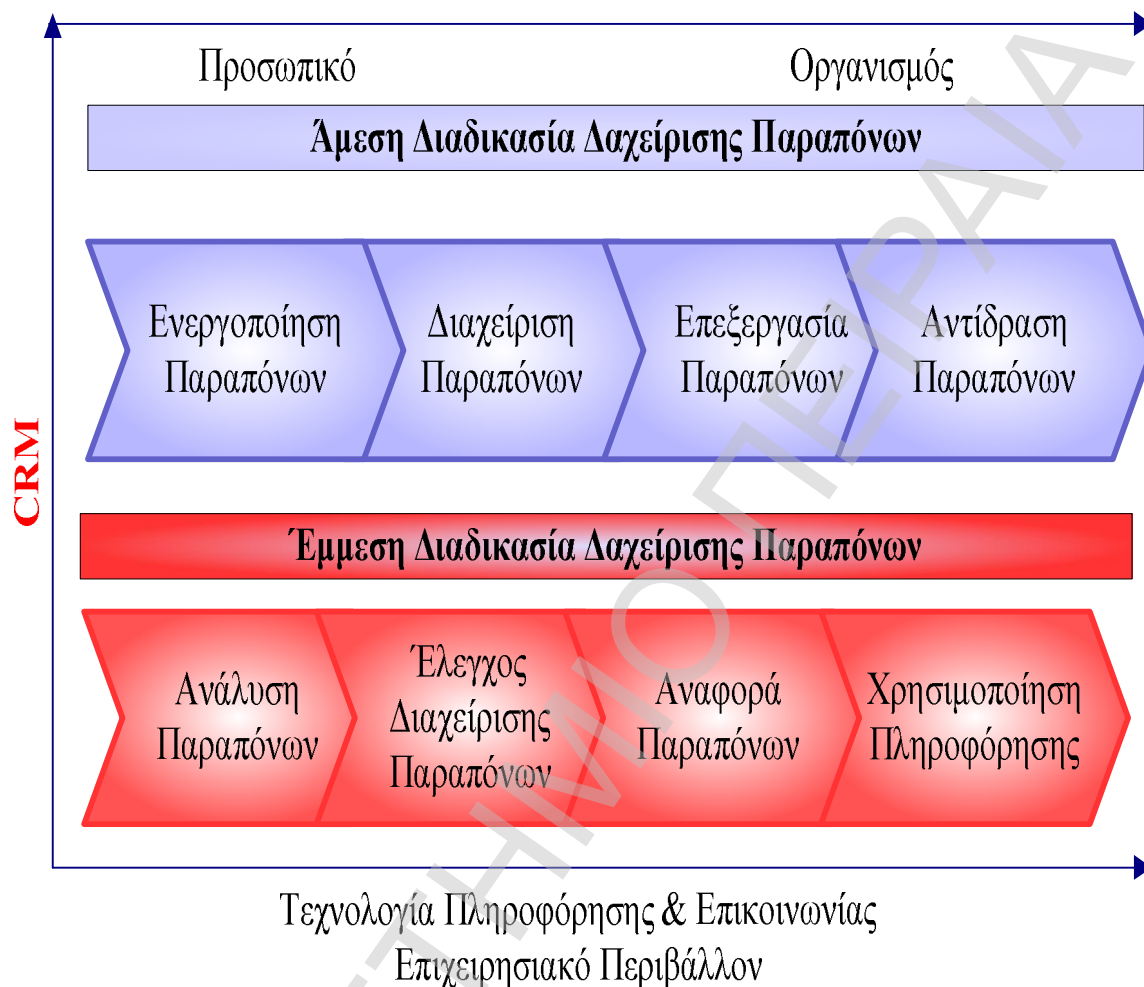
Σχήμα X: Κουλτούρα διαχείρισης παραπόνων και οικονομική επίδοση¹⁹⁹



¹⁹⁹ B. Strauss & W. Seidel (2005): "Complaint Management: The heart of CRM", South Western Educational Publishing

Διαχείριση παραπόνων – η πρακτική πλευρά

Σχήμα XI: Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων²⁰⁰



Ανάλυση Άμεσης Διαδικασίας Διαχείρισης Παραπόνων²⁰¹

Ενεργοποίηση Παραπόνων

- Το πλέγμα διαδικασιών αλλά και νοοτροπιών που σχετίζεται με την κινητοποίηση των δυσαρεστημένων πελατών να προχωρήσουν στην έκφραση του παραπόνου τους και την διευκόλυνση της ίδιας της διαδικασίας έκφρασης και επικοινωνίας. Στόχος της προσέγγισης είναι η μεγιστοποίηση των παραπόνων

²⁰⁰ B. Strauss & W. Seidel ο.π.

²⁰¹ Gummesson E. Total Relationship Marketing, Third Edition: Marketing management, relationship strategy ,CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy, Paperback, 2008, p.p.208-215

Αποδοχή Παραπόνων

- Οργάνωση της παραλαβής του παραπόνου: Η διαδικασία της παραλαβής του παραπόνου θα πρέπει να οργανωθεί. Τεκμηρίωση της σχετικής με το παράπονο πληροφόρησης: Όλη η πληροφόρηση που σχετίζεται με το παράπονο θα πρέπει να είναι καλά τεκμηριωμένη.

Επεξεργασία Παραπόνων

- Στην καρδιά της επεξεργασίας των παραπόνων βρίσκονται τα καίρια ερωτήματα ‘ποιος κάνει τι, πότε και με ποια σειρά;’ Κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων, περιγραφή και ιεράρχηση διαδικασιών.

Αντίδραση στα Παράπονα

- Όλες τις ενέργειες διαχείρισης του παραπόνου που πραγματοποιούνται από τη πλευρά του οργανισμού που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και έχουν άμεσες συνέπειες στην ικανοποίησή του.

Έμμεση διαχείριση διαδικασίας παραπονων – αναλυτικά²⁰²

Ανάλυση Παραπόνων

- Το σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης των παραπόνων είναι η συστηματική εκμετάλλευση της πληροφορίας που δυνητικά εμπεριέχεται στις δηλώσεις και τα στοιχεία των πελατών. Ποσοτική όσο και ποιοτική ανάλυση.

Έλεγχος Διαχείρισης Παραπόνων

- Επιτρέπει στους διαχειριστές των παραπόνων να θέτουν συγκεκριμένους στόχους και να επιβλέπουν τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί και, αν καταστεί απαραίτητο, να προχωρήσουν σε διορθωτικές ενέργειες. Έλεγχος αποδεικτικών στοιχείων (evidence controlling) επιμέρους έργων (task controlling) και σχέσης κόστους-οφελών (cost-benefit controlling).

²⁰² Gummesson E. ο.π.

Αναφορά Παραπόνων

- Σταθερή και ενεργή τροφοδότηση με αποτελέσματα που σχετίζονται με κάθε σημείο της διαδικασίας της διαχείρισης των παραπόνων σε εσωτερικές ομάδες κοινού στον οργανισμό Αποτελέσματα από το στάδιο της ανάλυσης των παραπόνων, αλλά και πληροφόρηση που προέρχεται από το στάδιο του ελέγχου, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος.

Χρησιμοποίηση της Πληροφόρησης

- Εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών ποιοτικού σχεδιασμού στην ανάπτυξη των λύσεων στα προβλήματα, τη χρήση της πληροφόρησης σχετικά με τα παράπονα σε ομάδες και κύκλους ποιοτικής βελτίωσης και την ανάπτυξη της δυνατότητας των παραπονούμενων να παράγουν προτάσεις για λύσεις.

5.7.4 Ανάλυση Παραπόνων στις Ελληνικές Τράπεζες για την αξιοποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Έρευνα

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε αναλυτικά έρευνα²⁰³ που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να αναδείξει το αν οι Τράπεζες έχουν την κατάλληλη υποδομή, νοοτροπία, κουλτούρα, ανθρώπινο δυναμικό και οργάνωση, ώστε να αναπτύξουν συστήματα διαχείρισης – ανάλυσης παραπόνων πελατών, τα οποία συστήματα προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Από την έρευνα αναδείχτηκε ότι η διαχείριση των παραπόνων βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, απέχοντας τόσο από τις καθιερωμένες πρακτικές του χώρου των υπηρεσιών γενικά, αλλά και από τις βέλτιστες πρακτικές των τραπεζών στο εξωτερικό. Παρατηρείται ένα κενό φιλοσοφίας και νοοτροπίας, από τη στιγμή που οι προτεραιότητες του συστήματος αφορούν στη δημιουργία μίας σχέσης με τον πελάτη, παρά στην διατήρησή και την καλλιέργειά της στο διηνεκές. Σε λειτουργικό επίπεδο, δεν υπάρχουν εξειδικευμένα τμήματα ή άτομα επιφορτισμένα με το ρόλο της διαχείρισης των παραπόνων.

²⁰³ Απόστολος Κάραλης : Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις Τράπεζες, Ιανουάριος 2006

Η αντιμετώπιση των παραπόνων τυπικά γίνεται²⁰⁴:

1. Εμπειρικά (χωρίς κεντρικές οδηγίες)
2. Περιπτωσιολογικά (χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν)
3. Πυροσβεστικά (με ζητούμενο την εξάλειψη του παραπόνου αλλά χωρίς τις δυνατότητες αντιμετώπισης των αιτιών μέσα από ένα δομημένο σύστημα αναφοράς, τροφοδότησης και επέμβασης).

Άπαξ τα οφέλη που η διαχείριση των παραπόνων συνεπάγεται, γίνουν σαφή στην αγορά (σε επίπεδο πιστότητας πελατών, εικόνας της τράπεζας, ευκαιριών για βελτίωση των υφισταμένων συστημάτων, πλατφόρμα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών κοκ.) θα πρέπει να αναμένεται η υιοθέτηση της διαχείρισης των παραπόνων και από άλλες τράπεζες με ταχείς ρυθμούς. Η πρωτοβουλία θα μπορούσε να ξεκινήσει και από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. Η συστηματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών των τραπεζών μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για όλο τον κλάδο.

Από την ανάλυση των συμπερασμάτων προκύπτει ότι οι Τράπεζες σήμερα στην Ελλάδα διατρέχουν τον κίνδυνο αποτυχίας ενός συστήματος Διαχείρισης συνολικών παραπόνων εφόσον δεν φαίνεται να είναι έτοιμες ακόμα να υλοποιήσουν προγράμματα διαχείρισης – ανάλυσης παραπόνων, ενώ καταφαίνεται ότι υπολείπονται σε ανάλογη κουλτούρα (complaint culture) και διαδικασίες. Εκτιμάται όμως ότι ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου και η αναζήτηση νέων διατηρήσιμων, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θα αποτελέσουν δυνάμεις που θα αναδείξουν τη σημασία της διαχείρισης – ανάλυσης των παραπόνων των πελατών και του προσωπικού, ως εργαλείο στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής αντίληψης των πελατειακών σχέσεων. Χωρίς την αξιολόγηση των συμπερασμάτων κάποιας έρευνας γύρω από τη διερεύνηση του προαναφερθέντος τραπεζικού περιβάλλοντος, και της κουλτούρας για την αποδοχή παραπόνων, η υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης των παραπόνων των πελατών έχει μεγάλο κίνδυνο για αποτυχία²⁰⁵.

²⁰⁴ Κάραλης Α. ο.π.

²⁰⁵ Strauss B. and Seidel W., ο.π., 291-297

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξένη βιβλιογραφία

- **Kosmidou K., Pasiouras F., Tsaklanganos A.**, “*Domestic and multinational determinants of foreign bank profits: The case of Greek banks operating abroad*”, **Journal of Multinational Financial Management**, 17, Jan-Mar 2007, pp. 1 -15
- **Papazissimou L. Georgopoulos A.** “*Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece*”, **The Service Industries Journal**, Vol. 29. iss. 5, May 2009, pp. 607-620
- **Argyriou E. Melewar T.C. Meadows M.**: “*A Relationship Marketing Perspective in Electronic Banking: Evidence from Greece*”, **Journal of Euromarketing**, Vol. 15, iss. 1, Jan.2006, pp. 47-73
- “*Developing and implementing a CRM strategy*”, **Business Intelligence** 2001, UK.
- **Schlesinger L.A et al:** “*Putting the Service-Profit Chain to Work*”, Jul-Aug 2008, **Harvard Business Review**, pp.118-128
- **Currie, W.L. and Willcocks, L.** «*The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering*» **Journal of Strategic Information Systems** 5(3), 1996, 213–236.
- **Peppard J.**, “*Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*”, **European Management Journal**, Vol 18, No 3, 2000 pp 312-327
- **Sui-Hua Yu:** “*An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol.18, iss. 5, July 2007, pp. 555-569
- **Williamson, O.E.**,*The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985, New York
- **Jamal Ah.:** “*Retail banking & Customer Behavior: A Study of Self Concept, Satisfaction & Technology Usage*”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.14 Iss. 3, July 2004 , p.p357-379
- **Heskett , Sasser & Schlesinger** , *The Service Porfit Chain*, 1997, pp170-181
- **B. Strauss & W. Seidel:** *Complaint Management: The heart of CRM*, **South Western Educational Publishing** 2005 p.p.150-162 & 291-297
- **Porter M.E.**, *Competitive Advantage* Free Press 1985
- **Gummesson E.** *Total Relationship Marketing, Third Edition: Marketing management, relationship strategy ,CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*, Paperback, 2008, p.p.208-215

Ελληνική βιβλιογραφία

- **Κέντρος Δ.** «*Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα*», **Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών**, Τεύχος 29, Απρίλιος – Ιούνιος 2002, σελ. 66-77
- **Λυμπερόπουλος Κ.**(2004)., *Η αγοραστική προσήλωση του Τραπεζικού πελάτη*, προσαρμοσμένο από τον Palmer,1998 σελ.122149

- **Κέφης Β** *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Κριτική, 2005, σελ 123
- **Κάραλης Απόστολος:** *Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις τράπεζες*, Ιανουάριος 2006

Internet

- **Τράπεζα της Ελλάδος**, Ετήσια Έκθεση 2007, www.bankofgreece.gr
- **Τράπεζα της Ελλάδος**, Πιστωτικά Ιδρύματα, General Banknet, 2008 www.bankofgreece.gr
- **EFG EUROBANK – Ergasias**, Ετήσια Έκθεση για το Τραπεζικό Σύστημα της Ελλάδος, 2006
- **KANTOR CAPITAL S.A.**, Επισκόπηση Τραπεζικού Τομέα, 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ
CASE STUDY ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ²⁰⁶

6.1 Εισαγωγή

Η διάδοση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και ειδικά του Διαδικτύου, επιτρέπει πλέον στα Τραπεζικά ιδρύματα να υιοθετούν νέα ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας. Να οργανώνουν, δηλαδή, τις συναλλαγές τους με τους πελάτες, με μεθόδους που στηρίζονται στη χρήση των διαδικτυακών τεχνολογιών (πχ. ηλεκτρονικό επιχειρείν), και να επενδύουν στην αξιοποίηση της γνώσης που κατέχουν.²⁰⁷ Η γνώση αυτή μπορεί, πλέον, να κωδικοποιηθεί και να είναι διαθέσιμη μέσω πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της τράπεζας. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης αυτής περιλαμβάνει νέα επιχειρησιακά εργαλεία και την εγκατάσταση νέων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών, την λειτουργία συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) ή των σχέσεων με τους πελάτες της (CRM), συνοδευόμενα από ανάλογη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

6.2 Στάδια υλοποίησης συστήματος CRM

Ο σχεδιασμός και υλοποίηση ενός CRM πρέπει να ξεκινάει από τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων, σκοπών και αναγκών²⁰⁸, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβεί η μετάλλαξη του χαρακτήρα της εταιρείας σε πελατοκεντρικό. Έτσι έχουμε τα εξής στάδια υλοποίησης:

²⁰⁶ Για λόγους εμπιστευτικότητας το όνομα της Τράπεζας δεν θα αναφερθεί.

²⁰⁷ Lindgreen, A. and Antico, M. (2005) 'Customer relationship management: The case of European bank', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 2 pp. 136 – 154.

²⁰⁸ IDC. (2002). Survey — IT Adoption Patterns in the European Banking Sector: Focus on Solutions. 24 December 2002

4. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών
5. Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής
6. Σχεδιασμός συστήματος CRM
7. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής
8. Υλοποίηση

6.2.1 Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών²⁰⁹

- Δημιουργία προϋποθέσεων ώστε να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρηματικών τμημάτων και των στελεχών.
- Δημιουργία ενός συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες των αλλαγών.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να αφογκράζονται τον πελάτη τους.
- Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να αξιοποιούν τις διαθέσιμες πληροφορίες από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Συνεχόμενη συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους. Γνώση για την σωστή διαχείριση τους και ερμηνεία αυτών.

6.2.2 Σχεδιασμός του έργου

- Ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν - έως ότου ολοκληρωθεί το σύστημα CRM - που θα οδηγήσουν είτε σε χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις
- Προσοχή σε λεπτομερείς στόχους. Προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την σωστή τήρηση των διαδικασιών.

²⁰⁹ Bull, C. (2003) 'Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation', *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592 – 602.

- Δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση του CRM το οποίο θα είναι ευκολότερο να παρακολουθείται και να ελέγχεται από τους διαχειριστές του συστήματος.

6.2.3 Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Καθορισμός μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας:

- Βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Αύξηση των εσόδων
- Βελτίωση στην εξωτερική αντίληψη της εταιρείας
- Ενσωμάτωση του CRM με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή συμπεριλαμβανομένων του ERP ή όποιων άλλων πληροφοριακών συστημάτων χρησιμοποιεί η τράπεζα.

6.2.4 Προετοιμασία του Σχεδίου δράσης

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός κλείνει με την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου στο οποίο περιγράφεται επακριβώς το σχέδιο δράσης για την υλοποίηση του CRM. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής²¹⁰:

- Τους επιχειρηματικούς στόχους του CRM
- Τα αναμενόμενα οφέλη από την υλοποίηση του
- Τις απαιτήσεις και προδιαγραφές για την νέα τεχνολογία του CRM
- Την επίδραση στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή (Επιχειρησιακή και Τεχνολογική)
- Εναλλακτικές λύσεις
- Αποδοχή του Επιχειρηματικού σχεδίου από όλους τους εμπλεκόμενους
- Προσδιορισμός απαιτήσεων

²¹⁰ Pries Chr. & Stone M.: "Managing CRM implementation with consultants – CRM or change management?", Journal of Change Management, Vol. 4, issue 4, 2004, pp. 351-370

- Ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση των απαιτήσεων για το CRM
- Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής: Εκτίμηση και προσδιορισμός των απαιτήσεων υλικών και πόρων για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται το απαραίτητο υλικό (hardware) και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, Η/Υ, διαδικτυακές υποδομές κ.α.) όσο και οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσης της πληροφορίας κλπ. Κάθε επιτυχημένο CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τις διαδικασίες και να λύνει προβλήματα σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται με τον πελάτη. Σχεδιασμός των προτεραιοτήτων σχετικά με τις διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης συνολικά ή των επιμέρους τμημάτων της που θα πρέπει να επιτελούνται με την υποστήριξη των υποσυστημάτων του CRM.

6.3 Αποτελέσματα από την Εφαρμογή του CRM

Αρκετά Τραπεζικά ιδρύματα ανά την υφήλιο έχουν επισημάνει πως από την εφαρμογή μεθόδων CRM παρουσίασαν αξιοσημείωτη επιτυχία²¹¹. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) προσφέρει χαρακτηριστικά και λειτουργίες στις ακόλουθες περιοχές της επιχείρησης:

- Τμήμα Marketing – Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων marketing προσφέροντας λειτουργικότητα για product development, marketing planning, campaign management, lead management, marketing analytics, customer segmentation (τμηματοποίηση αγοράς), personalization (προσωποποιημένη επικοινωνία) και trade promotion management.
- Τμήμα Πωλήσεων – Βελτιστοποιεί όλα τα κανάλια πωλήσεων με λειτουργίες για σχεδιασμό πωλήσεων και πρόβλεψης πωλήσεων, διαχείριση των πελατών ανά γεωγραφική περιοχή, παρακολούθηση δραστηριοτήτων και ενδεχόμενων ευκαιριών καθώς και έλεγχο των

²¹¹ Newell, F. (2000) "Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing". McGraw - Hill, New York, NY.

εκτιμήσεων κόστους των συμβολαίων, των κινήτρων και των προμηθειών πωλήσεων.

- Service – Αξιοποιεί την πιθανότητα κερδοφορίας για την οργάνωση των υπηρεσιών με λειτουργικότητα για πολυκαναλικές υπηρεσίες, διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων, διαχείριση των λειτουργιών συντήρησης, οργάνωση και πρόβλεψη υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών και επαγγελματικές υπηρεσίες.
- Analytics – Αξιολογεί την απόδοση της επιχείρησης με ευρεία δυνατότητα ανάλυσης καλύπτοντας πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες, στο marketing, στις πωλήσεις, στις υπηρεσίες και στην απόδοση των καναλιών πωλήσεων και επικοινωνίας.
- E-commerce – Μετατρέπει το Διαδίκτυο σε κερδοφόρο κανάλι πωλήσεων με λειτουργικότητα για marketing, πωλήσεις, υπηρεσίες και αναλυτικές αναφορές μέσω διαδικτύου²¹².
- Interaction center operations and management – Βελτιώνει την απόδοση του τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης πελατών (interaction center) με λειτουργίες για telemarketing, telesales καθώς και πρόσθετες δυνατότητες που εστιάζουν στον πελάτη.
- Channel management – Βελτιστοποιεί τα κανάλια πώλησης μέσω αντιπροσώπων (συνεργατών) με λειτουργικότητα για διαχείριση συνεργατών, marketing δικτύου συνεργατών, πωλήσεις, υπηρεσίες εμπορίας μέσω δικτύου συνεργατών.

6.4 Περίπτωση εφαρμογής CRM από μία ελληνική Τράπεζα

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε αναλυτικά την περίπτωση εφαρμογής CRM από μία ελληνική Τράπεζα. Εν συνεχεία θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε στο σύνολο των σημαντικότερων Ελληνικών Τραπεζών.

²¹² Strauss, J., El-Ansary, A. and Frost, R. (2003) “E-marketing”. Prentice Hall Editions. 3rd edn, NJ.

Η εφαρμογή συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου η εκάστοτε τράπεζα να κεφαλοποιήσει τις πληροφορίες που διαθέτει για τον κάθε πελάτη αλλά και να μεγιστοποιήσει το όφελος από την σχέση αυτή. 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.²¹³ Σήμερα ο αυξανόμενος επιθετικός ανταγωνισμός προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη σημασία στην επιτυχή διαχείριση της πληροφορίας από τις Τράπεζες, αφού πρόκειται για ζωτικής σημασίας στοιχείο για την κερδοφορία και την επιβίωση της τράπεζας.²¹⁴

Το CRM συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, αποφέροντας σημαντικά οφέλη όπως:

- § Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών
- § Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- § Προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών και προϊόντων
- § Μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων
- § Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών
- § Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων δικτύων διανομής
- § Μείωση κόστους
- § Αύξηση της κερδοφορίας
- § Μείωση του κινδύνου

6.4.1 Στόχος Συστήματος CRM

Κύριος στόχος ενός CRM συστήματος είναι να βελτιώσει την εικόνα του πελάτη για την τράπεζα και, αντίστροφα, της διοίκησης σε σχέση με την επαφή του πελάτη με την τράπεζα. Αυτό θα οδηγήσει αφενός σε αύξηση της ικανοποίησης και επομένως

²¹³ Ciborra, C. and Failla, A. (2000) 'Infrastructure as a process: the case of CRM in IBM,' in Ciborra C. (ed.), *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. Oxford University Press, Oxford, pp. 105 – 124.

²¹⁴ Zineldin, M. (2005) 'Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish Banking industry', *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 4, pp. 329 – 344.

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.²¹⁵

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 CRM δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αλλά προϋποθέτει και την εφαρμογή μιας πελατό-κεντρικής, ενστερνιζόμενη της αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και όχι λογαριασμό-κεντρικής (account-oriented) φιλοσοφίας στην συνολική λειτουργία της τράπεζας.

6.4.2 Δομή CRM

Η τεχνολογία CRM, όπως έχει εφαρμοσθεί στην υπό εξέταση τράπεζα, περιλαμβάνει τρεις λειτουργικές οντότητες, τις οποίες αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο διεξοδικά:

²¹⁵ Sotiropoulos, T. (2003) 'CRM in the company a tool or an accessory?'. *Magazine Ne.o/ Ç i w*. October, 14 – 16

- § Το **Λειτουργικό CRM** που περιλαμβάνει τις εφαρμογές που χρησιμοποιεί η τράπεζα για τη συγκέντρωση των πληροφοριών που χρειάζεται για τον πελάτη.
- § Το **Αναλυτικό CRM** που περιλαμβάνει εφαρμογές οι οποίες αναλύουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα των πελατών που έχουν προκύψει από τα εργαλεία του Λειτουργικού CRM, προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις:
- το Data Warehouse
 - τα Data Marts (μικρότερης εμβέλειας DWH)
 - λοιπά μοντέλα εξόρυξης (OLAP, Data Mining)
 - μοντέλα γραφημάτων και εκθέσεων (*Visualization & Reporting*)
- § Το **Συνεργατικό CRM** εστιάζει στην επαφής μεταξύ πελάτη και τράπεζας. Το Συνεργατικό CRM περιλαμβάνει λειτουργίες που παρέχουν ένα σημείο δι-επαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη, δηλαδή τα κανάλια επικοινωνίας όπως call center, web, e-mail κ.ά.

6.5 Εργαλεία του CRM συστήματος

Ένα CRM σύστημα έχει τέσσερα θεμελιώδη εργαλεία²¹⁶:

1. Αυτοματισμός προώθησης πωλήσεων.
2. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών.
3. Αυτοματισμός marketing.
4. Field service automation.

Τα CRM συστήματα στην αγορά είναι κατά κανόνα τεράστια και πολύπλοκα, και η λειτουργικότητα που περικλείουν είναι εκτεταμένη. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοηθεί πόσο καλά αυτή η λειτουργικότητα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και πόσο εύκολα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους υπαλλήλους. Δεν υπάρχει μονοσήμαντη απάντηση στις ερωτήσεις αυτές, οι βασικές - ωστόσο - λειτουργίες ανά module παρουσιάζονται παρακάτω.

²¹⁶ Greenberg P. CRM at the Speed of Light, Hardcover, 3rd ed., 2004, pp.95-106

1. Αυτοματισμός Προώθησης Πωλήσεων²¹⁷

Διαδικασίες Πωλήσεων / Διαχείριση Δραστηριοτήτων

Αυτά τα εργαλεία προσφέρουν χρήσιμη λειτουργικότητα, όπως σχεδιασμός διαφόρων προωθητικών ενεργειών για πελάτες κλειδιά, μηνύματα υπενθύμισης όταν κάτι σημαντικό πρέπει να γίνει, δημιουργία εγγράφων ή λήψη αποφάσεων βάση των πληροφοριών που του δίνονται από τον χρήστη. Για παράδειγμα, όταν κάποιος πελάτης είναι αδρανής για αρκετό καιρό, το CRM μπορεί να πάρει την απόφαση ότι πρέπει να σταλεί κάποιο e-mail με προ-διαμορφωμένο κείμενο, που να τον παροτρύνει να κάνει χρήση της πιστωτικής κάρτας του υπενθυμίζοντας τυχόν προνόμια ή τρέχουσες προσφορές.

Διαχείριση & Αξιολόγηση Πωλήσεων & Πωλητών

Τα εργαλεία διαχείρισης πωλήσεων δίνουν τη δυνατότητα στους διευθυντές πωλήσεων να επιβλέπουν πολλές ομάδες πωλήσεων και τις δραστηριότητες τους.. Η διοίκηση θα επιθυμούσε να γνωρίζει πόσο πιθανό είναι να επιτευχθούν συμφωνίες στο άμεσο μέλλον, προκειμένου να προβλέψει την πορεία της τράπεζας και αναλόγως να σχεδιάσει τις δραστηριότητες της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών προσφέρει πληροφορίες για αποφάσεις επανεκπαίδευσης, κατανομή περιοχών πωλήσεων περιοχές πωλήσεων.

Για τη μέτρηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου καταγράφονται μεγέθη όπως:

- § Μέγεθος πωλήσεων - ανά προϊόν - ανά πελάτη - ανά τηλεφώνημα
- § Αύξηση πωλήσεων & κερδών
- § Έξοδα πωλήσεων / budget πωλήσεων
- § Αριθμός καινούριων λογαριασμών & λογαριασμών που καταργήθηκαν.

Διαχείριση Επαφής (contact management)

Το Contact Management είναι ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης πωλήσεων, το οποίο συνδυάζει την οργάνωση και διαχείριση των δεδομένων που αφορούν κάποιο πελάτη.

²¹⁷ Thompson K.T.: Sakes Automation Done Right, 2005, SalesWays Press, pp. 143-160

Τα δεδομένα αυτά καλύπτουν πληροφορίες για τα άτομα με τα οποία θα έρθει η τράπεζα σε επαφή όπως θέση στην εταιρεία, δραστηριότητες και προηγούμενες αλληλεπιδράσεις, κατά τη διάρκεια και μετά τη πώληση κάποιου προϊόντος και υπηρεσίας, όπως σχεδιασμένα και πραγματοποιημένα τηλεφωνήματα και επισκέψεις. Επίσης, εξίσου σημαντικά δεδομένα για τους πελάτες είναι η κερδοφορία, ικανοποίηση, διάθεση για διατήρηση της συνεργασίας και πιστότητα.²¹⁸ Σύμφωνα με εμπειρικές εκτιμήσεις τα πιο σημαντικά δεδομένα που χρειάζεται να είναι διαθέσιμα για την ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη είναι τα δεδομένα που αναφέρονται στο πότε ο πελάτης αγόρασε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, ο αριθμός των αγορών που έκανε σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και η αποδοτικότητά του για αυτή τη περίοδο.

Διαχείριση Ενδείξεων Αγοράς (Lead Management)

Το Lead Management παρέχει λειτουργίες παρακολούθησης της ιστορικότητας του λογαριασμού του πελάτη, καταχώρηση πληροφορίας για μια συγκεκριμένη ευκαιρία, παραγωγή επόμενων βημάτων, κατανομή των ευκαιριών σε συγκεκριμένα άτομα και ομάδες, εκτίμηση πιθανότητας ολοκλήρωσης μιας ευκαιρίας, πιθανά τελικά αποτελέσματα.

Διαχείριση πληροφοριών

Η πρόσβαση στη αναγκαία πληροφορία διευκολύνει τις διαδικασίες πώλησης και βελτιστοποιεί τη συνεργασία και οργάνωση του συνόλου των τμημάτων της τράπεζας:

Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών συνήθως έχουν τις ακόλουθες λειτουργίες:

- § Διατήρηση ιστορικότητας & ιχνηλασιμότητας αλλαγών της πληροφορίας.
- § Μηχανή αναζήτησης και εύρεσης εγγράφων.

2. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελάτη²¹⁹

Η εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη θεωρείται ως λειτουργία πυρήνα όταν εφαρμόζεται ένα CRM σύστημα. Εφαρμόζοντας σωστή εξυπηρέτηση και υποστήριξη πολλά πλεονεκτήματα μπορούν να επιτευχθούν και οι οργανισμοί καταλαβαίνουν ότι η εξασφάλιση υψηλούς ποιότητας υποστήριξης εξασφαλίζει στη πραγματικότητα υψηλή θετική επίδραση στις σχέσεις με τους πελάτες. Για αυτό παρακολουθώντας και

²¹⁸ Welch C. & Geissler P. : Applying total Quality to Slaes, ASQC Quality Press, 1995, pp. 189-211

²¹⁹ Welch C. & Geissler P. : ό.π.

ελέγχοντας το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, ο ρυθμός εγκατάλειψης των πελατών μπορεί να μειωθεί σημαντικά.

3. Αυτοματισμός Marketing

Ο στόχος της αυτοματοποίησης του marketing είναι να προσφέρει το σωστό μήνυμα στο σωστό πελάτη τη σωστή στιγμή και μέσω του σωστού καναλιού επικοινωνίας. Ο αυτοματισμός περιλαμβάνει όλες τις εκφάνσεις του σύγχρονου marketing όπως άμεσο, στοχευμένο, προσωποποιημένο, και marketing καμπάνιας.

4. Field service automation

Ο αυτοματοποιημένος μηχανισμός που υλοποιεί το παραπάνω σχέδιο λειτουργεί περίπου ως εξής:

- (1) Παραγωγή λίστας των πελατών που ανταποκρίνονται στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, όπως έχει καθοριστεί από το σχεδιασμό της εκστρατείας,
- (2) Καθορισμός της ροής εργασιών και χρονοδιάγραμματος για την εκστρατεία,
- (3) Προσδιορισμός του ενδεχόμενου κόστους και κερδών,
- (4) έλεγχος των αποτελεσμάτων διαφορετικών σεναρίων ανάλογα με την επιλογή του τμήματος της αγοράς, το χρονοδιάγραμμα της εκστρατείας και τη προσφορά του προϊόντος,
- (5) Ανάλυση της απόδοσης προηγούμενων εκστρατειών και χρησιμοποίησή τους στο σχεδιασμό καινούριων.

Cross – Selling και Up - Selling

Η σταυροειδής πώληση είναι η πώληση ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς.. Οι τράπεζες επιθυμούν να κινητοποιήσουν τους υπάρχοντες πελάτες ώστε να αγοράσουν κάποιο περισσότερο κερδοφόρο προϊόν και αυτό ονομάζεται up-selling. Η αυτοματοποίηση του marketing έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τους πελάτες εκείνους που είναι πιθανό να ανταποκριθούν.

Ανάλυση δεδομένων πελατών²²⁰

Η καταναλωτική αφοσίωση, όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 1, είναι εξαιρετικής σημασίας. Για αυτό και οι τράπεζες χρησιμοποιούν το αναλυτικό CRM προκειμένου

²²⁰ Chorafas D: Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials, Auerbach, 2001, pp.107-126

να εντοπίσουν ποιοι πελάτες είναι πιθανό να φύγουν και, στη συνέχεια, να ενεργοποιήσουν διάφορους μηχανισμούς που θα δώσουν στους πελάτες κίνητρα για να μείνουν.

Συμπερασματικά, είναι πολύ σημαντικό για την τράπεζα να αναλύσει ιστορικά δεδομένα προκειμένου να προβλέψει μελλοντικές συμπεριφορές. Μερικά παραδείγματα ανάλυσης είναι τα ακόλουθα:

- § Ανάλυση κερδοφορίας.
- § Ανάλυση τάσης για αγορά υπηρεσίας
- § Επόμενη πιθανή αγορά.
- § Ανάλυση της σχέσης των προϊόντων.
- § Μοντελοποίηση ελαστικότητας και δυναμικής διαμόρφωσης της τιμής (επιτοκίου) για προϊόντα και υπηρεσίες.

Η αναγνώριση των περισσότερο αποδοτικών πελατών δεν είναι εύκολη και απαιτεί τη χρήση ειδικών εργαλείων. Η διαδικασία αναγνώρισης μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο στάδια:

- § Πρώτα αναγνωρίζονται οι πελάτες που εστιάζουν μόνο στην τιμή και το προσωπικό κέρδος και οι οποίοι δεν πρόκειται ποτέ να δείξουν πιστότητα. Αυτό μπορεί να γίνει με τη παρακολούθηση των αγορών που γίνονται σε περίοδο ειδικών προσφορών.
- § Στη συνέχεια αναγνωρίζονται οι πελάτες με τους οποίους είναι πιθανό να δημιουργηθούν σταθερές σχέσεις και να κερδίσει η τράπεζα την εμπιστοσύνη τους.

Αυτοί οι πελάτες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

- § Πελάτες που είναι πολύ αποδοτικοί.
- § Πελάτες που είναι αρκετά κερδοφόροι αλλά έχουν τη δυνατότητα να γίνουν οι κορυφαίοι στη κερδοφορία τους προς τη τράπεζα.
- § Πελάτες που είναι κερδοφόροι αλλά με περιορισμένες δυνατότητες βελτίωσης.

Θέματα Εμπιστευτικότητας

Η συνεχώς αυξανόμενη διαθεσιμότητα δεδομένων που αφορούν στους χρήστες έχει οδηγήσει στη δημιουργία θέματος σχετικά με τη προστασία των στοιχείων των πελατών. Για το λόγο αυτό το CRM σύστημα θα πρέπει να προσφέρει όλους εκείνους τους μηχανισμούς που αφορούν στη προστασία προσωπικών δεδομένων και θα πρέπει να προσφέρει πληροφόρηση στους πελάτες για το πως τα δεδομένα που τους αφορούν θα χρησιμοποιηθούν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξένη βιβλιογραφία

- **Lindgreen, A. and Antioco, M.** “*Customer relationship management: The case of European bank*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 23, No. 2 2005 pp. 136 – 154.
- **IDC Survey:** “*IT Adoption Patterns in the European Banking Sector: Focus on Solutions*”. 24 December 2002
- **Bull, C.** “*Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation*”, **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No. 5, 2003 pp. 592 – 602.
- **Pries Chr. & Stone M.:** “*Managing CRM implementation with consultants – CRM or change management?*”, **Journal of Change Management**, Vol. 4, issue 4, 2004, pp. 351-370
- **Newell, F.** *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. McGraw - Hill, 2000 New York, NY.
- **Strauss, J., El-Ansary, A. and Frost, R.** *E-marketing*. Prendice Hall, 3rd edn, 2003 NJ.
- **Ciborra, C. and Failla, A.** *Infrastructure as a process: the case of CRM in IBM*,” in **Ciborra C.** (ed.), *From Control to Drift: They Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. **Oxford University Press**, Oxford, 2000, pp. 105 – 124.
- **Zineldin, M.** “*Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish Banking industry*”, **The TQM Magazine** , Vol. 17 ,No. 4 , 2005 pp. 329 – 344 .
- **Sotiropoulos, T.** “*CRM in the company a tool or an accessory?*”, **Magazine Neo/ How?** October 2003, p.p14 – 16
- **Greenberg P.** *CRM at the Speed of Light*, Hardcover, 3rd ed. , 2004, pp.95-106
- **Thompson K.T.:** *Sales Automation Done Right*, 2005, SalesWays Press, pp. 143-160
- **Welch C. & Geissler P. :** *Applying Total Quality to Sales*, ASQC Quality Press, 1995, pp. 189-211
- **Chorafas D:** *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials*, Auerbach, 2001, pp.107-126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ - CRM ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

7.1 Ταυτότητα Έρευνας

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση έρευνας που διεξήχθη με τη μορφή δομημένου ερωτηματολογίου. Σκοπός της έρευνας και του ερωτηματολογίου ήταν η συλλογή πληροφοριών και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη σημασία που διαδραματίζει η χρήση CRM συστημάτων/εφαρμογών στις Ελληνικές Τράπεζες.

Στην έρευνα συμμετείχαν 107 ανώτερα - διευθυντικά στελέχη από τις εξής Τράπεζες και θυγατρικές τους:

- Eurobank EFG,
- Alpha Bank,
- Εθνική Τράπεζα,
- Marfin Bank,
- Attica Bank,
- Τράπεζα Κύπρου,
- Τράπεζα Πειραιώς,
- ABN AMRO Bank – Royal Bank of Scotland,
- Citibank
- Pro Bank
- Ελληνική Τράπεζα

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 35 ερωτήσεις, δομημένες σε θεματικές ενότητες:

- Γενικά στοιχεία υπαλλήλων
- Πλεονεκτήματα CRM ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών
- Λειτουργικότητα CRM
- Επίτευξη στόχων μέσω της εφαρμογής CRM

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται οι απαντήσεις των υπαλλήλων σε μια κλίμακα με 5 διαφορετικές παραμέτρους. Η κλίμακα μέτρησης είναι η εξής:

- § Καθόλου
- § Λίγο
- § Μέτρια
- § Αρκετά
- § Πολύ

Τα δεδομένα της έρευνας καταχωρήθηκαν και αναλύθηκαν στο στατιστικό πακέτο Microsoft Excel.

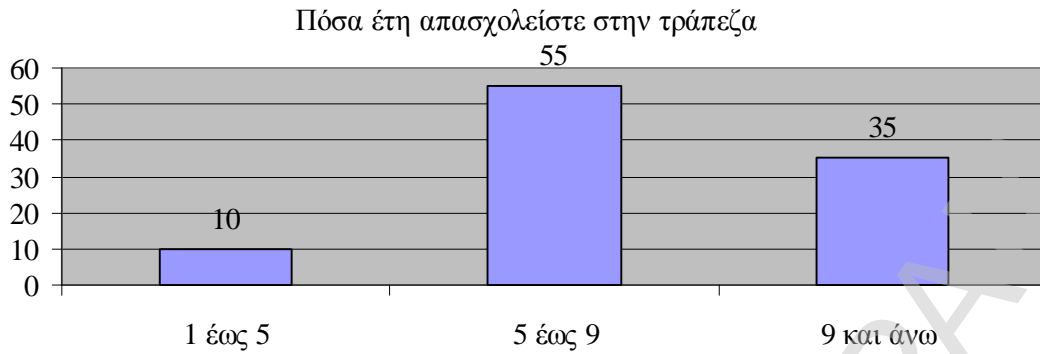
Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια συγκέντρωσης των στοιχείων αυτών και παρουσίασης των πιο σημαντικών αποτελεσμάτων.

7.2 Γενικά στοιχεία Υπαλλήλων

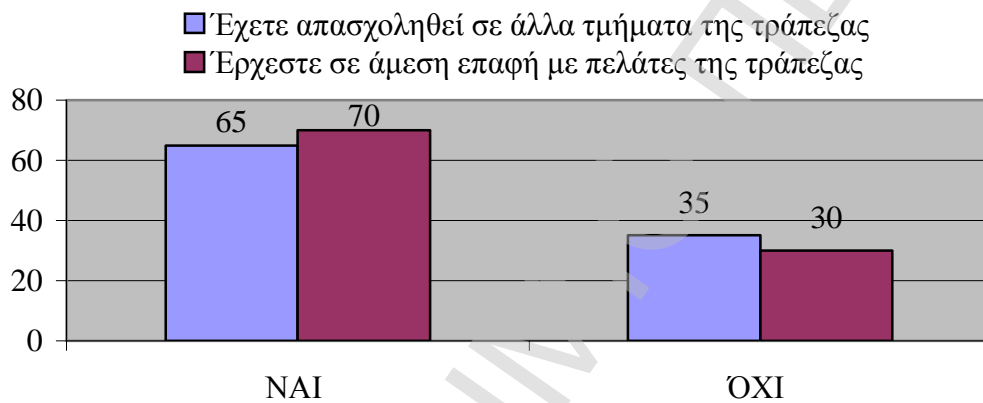
Στα ακόλουθα 3 διαγράμματα παρουσιάζεται μια γενική εικόνα του δείγματος, όπως εμπειρία στον τραπεζικό χώρο και «σχέση» με CRM εφαρμογές.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι το ότι το σύνολο των ερωτώμενων διαθέτει σημαντική και σφαιρική τραπεζική εμπειρία, αλλά και ότι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οπότε γνωρίζουν εκ πρώτης τα όποια προβλήματα ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά έχουν και την εμπειρία αξιολόγησής τους.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε τράπεζες που δεν υπάρχει εγκαταστημένη κάποια CRM εφαρμογή αλλά και σε τράπεζες που χρησιμοποιούν CRM. Επομένως οι απαντήσεις είναι διπολικές, με τους δύο πόλους να αφορούν την ύπαρξη ή όχι CRM. Εν συνεχεία παρατηρούμε πως σημαντικός αριθμός στελεχών που διαθέτει CRM κρίνει διαθέτει και μία σχετική εξοικείωση αλλά κρίνουν πως οι παρεχόμενες πληροφορίες χρίζουν εμπλουτισμού για την προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών.

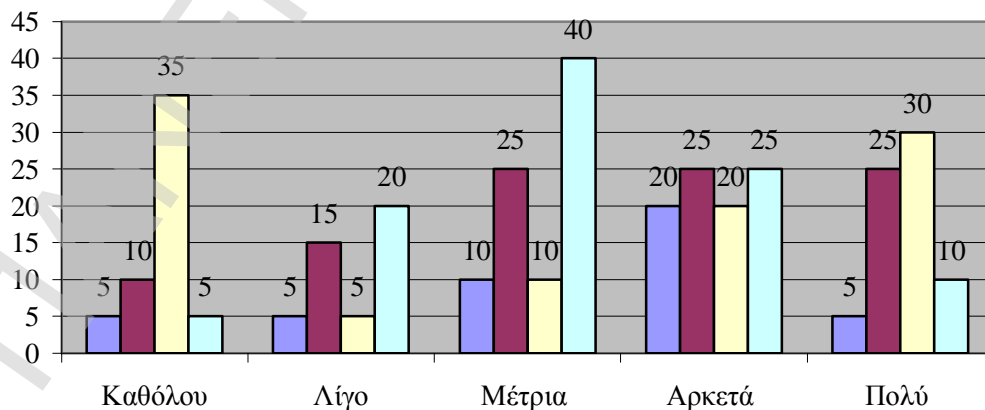


Διάγραμμα ΧVIIα: Γενικά Στοιχεία Έρευνας



Διάγραμμα ΧVIIβ: Γενικά Στοιχεία Έρευνας

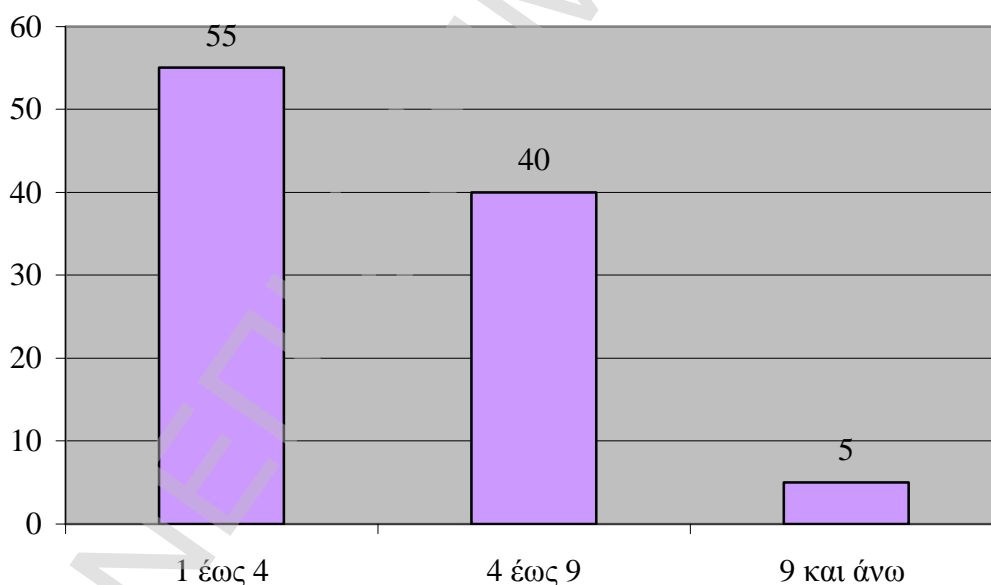
- Εάν έρχεστε σε άμεση επαφή με πελάτες, τα συστήματα που χρησιμοποιείτε επαρκούν για να τους εξυπηρετήσετε ποιοτικά
- Είστε εξοικειωμένοι με την Χρήση εφαρμογών CRM
- Χρησιμοποιείτε καθημερινά CRM εφαρμογές
- Πιστεύετε ότι επαρκούν οι πληροφορίες για το πελατολόγιο



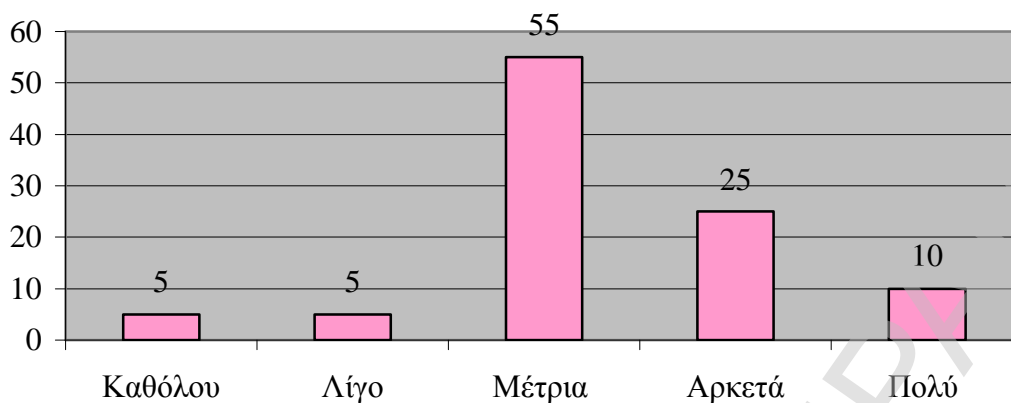
Διάγραμμα ΧVIIγ: Γενικά Στοιχεία Έρευνας

7.3 Πλεονεκτήματα CRM ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη

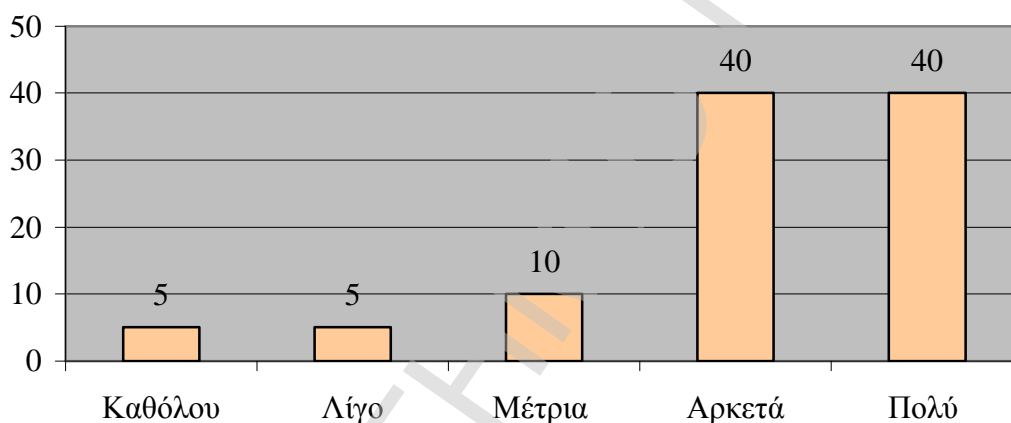
Οι επόμενες 9 απαντήσεις των στελεχών αφορούν τα πλεονεκτήματα CRM ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι η εφαρμογή CRM συστημάτων δεν είναι ώριμη αλλά πρόκειται για νέο εργαλείο, επομένως επεξηγείται και η όχι απόλυτη ικανοποίηση από την όποια εφαρμογή χρησιμοποιείται. Παρότι οι πλειοψηφία κρίνει το CRM ως σημαντικό σύστημα που μεγιστοποιεί την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και την αντιμετώπιση προβλημάτων, διαφαίνεται πως χρειάζεται περισσότερη ανάλυση των δεδομένων αλλά και πιο ευρεία χρήση του. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούμαστε επίσης από το γεγονός πως κρίνεται η όποια ομαδοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται από το CRM δεν ικανοποιεί απόλυτα τα στελέχη, ήτοι υπάρχουν «νεκρά» σημεία στα πεδία του συστήματος.



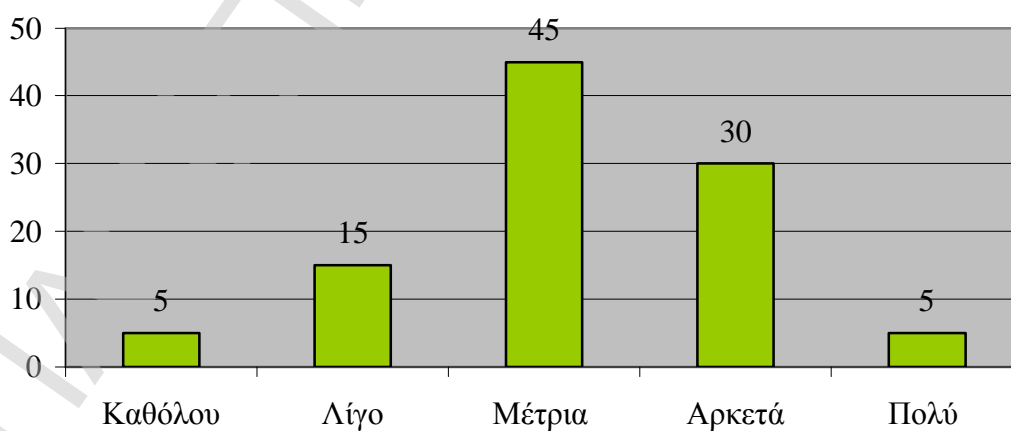
Διάγραμμα XIX: Πόσα έτη χρησιμοποιεί η τράπεζα CRM συστήματα



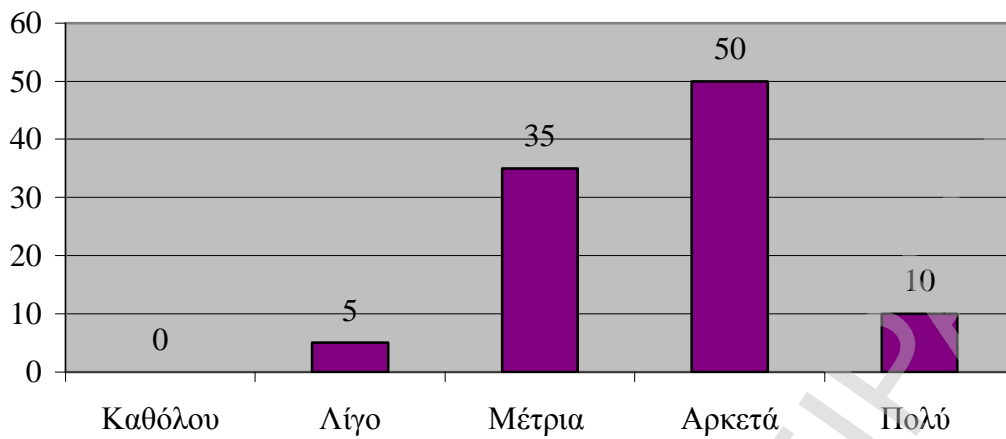
Διάγραμμα XX: Ικανοποίηση από τις προσφερόμενες υπηρεσίες CRM



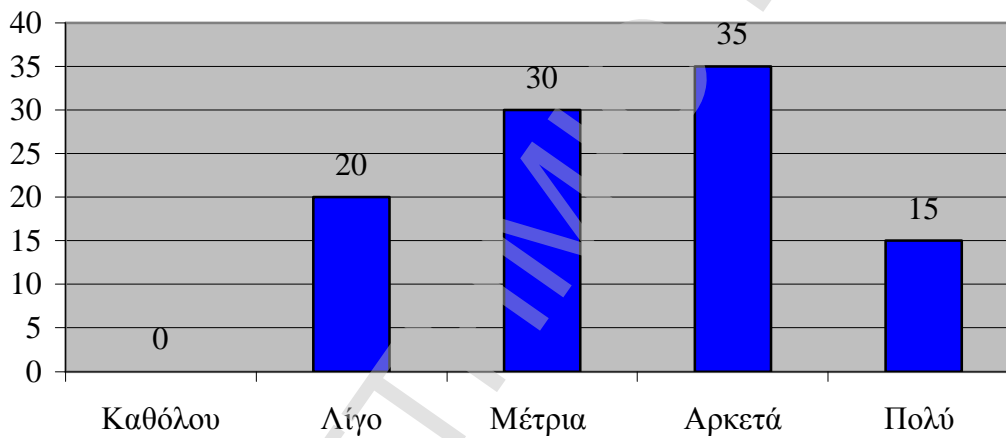
Διάγραμμα XXI: Είναι σημαντική η εφαρμογή CRM για τους πελάτες



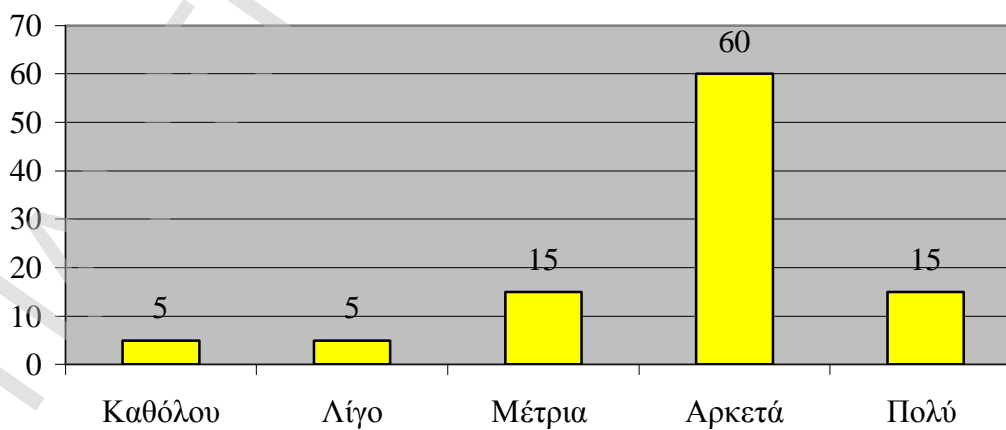
Διάγραμμα XXII: Είναι ικανοποιητικές οι διαθέσιμες πληροφορίες από το CRM για την εξυπηρέτηση των πελατών



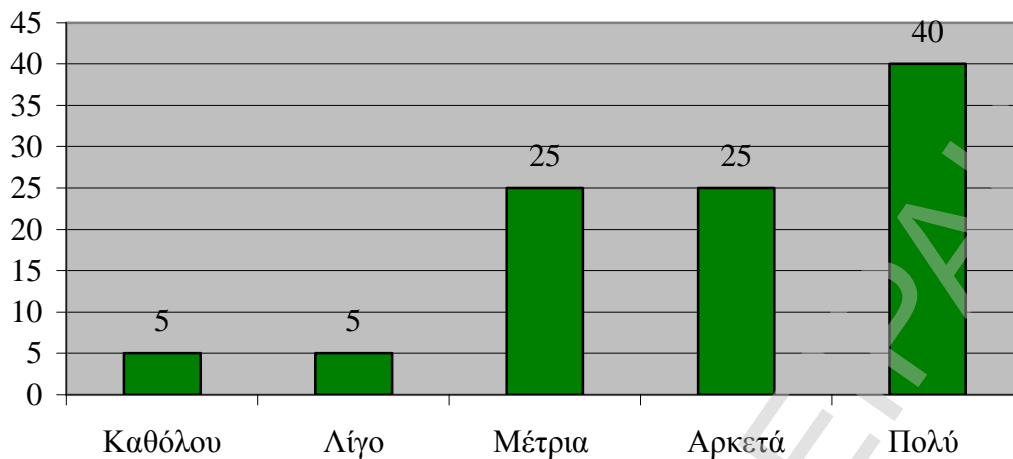
Διάγραμμα XXIII: Υποστήριξη Ποιότητας Υπηρεσιών



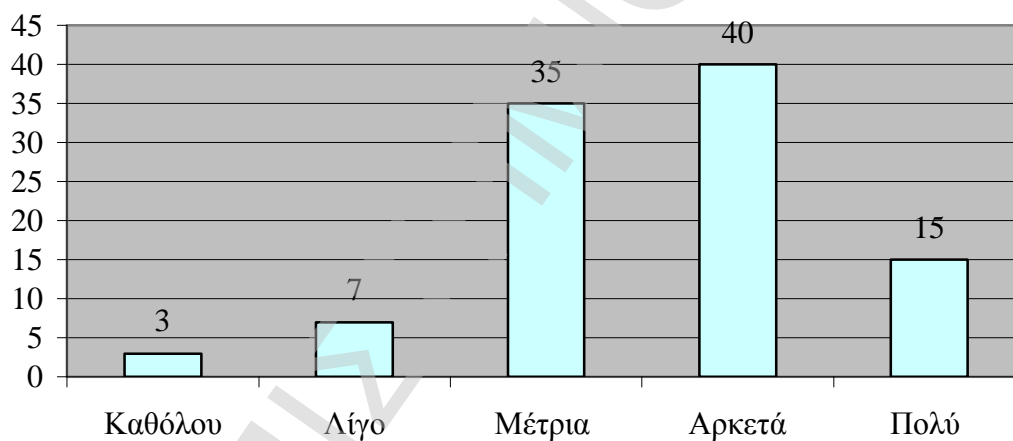
Διάγραμμα XXIV: Αντιμετώπιση - Μείωση Προβλημάτων Πελατών



Διάγραμμα XXV: Αύξηση βαθμού ικανοποίησης Πελατών λόγω CRM



Διάγραμμα XXVI: Είναι σημαντική η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών που επιτυγχάνεται μέσω CRM



Διάγραμμα XXVII: Σημαντικότητα Τάσεων Πελατών μέσω CRM

7.4 Λειτουργικότητα CRM

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν την λειτουργικότητα της εφαρμογής CRM (15 ερωτήσεις) που χρησιμοποιούν. Από τις απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρούν ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των δεδομένων που εισάγονται στο CRM. Επίσης

αναφορικά με τα κανάλια τροφοδοσίας των δεδομένων του CRM, διαφαίνεται ότι η προσωπική επαφή, τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα, τα Call Centers αλλά και άλλες βάσεις δεδομένων (π.χ. Τειρεσίας) είναι οι βασικές πηγές πληροφόρησης. Απεναντίας κανάλια όπου πραγματοποιείται η χρήση των τραπεζικών προϊόντων όπως τα ATMs και το Internet δεν λαμβάνονται υπόψη όσο θα έπρεπε. Εν συνεχεία φαίνεται πως το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρούν πως η συλλογή δεδομένων αφορά αρκετά στοιχεία του πελάτη, ώστε η τράπεζα να μπορεί να σχηματίσει μία σφαιρική εικόνα για το προφίλ του πελάτη.

Αναφορικά με το Δίκτυο των Καταστημάτων αλλά και τις Διευθύνσεις Σχεδιασμού & Μάρκετινγκ υπάρχει μία μέτρια ικανοποίηση από τη χρήση και υλοποίηση του CRM, που επεξηγείται από το γεγονός ότι ο τρόπος καταγραφής των αναγκών και προβλημάτων των πελατών κρίνεται ως μέτριος. Δηλαδή ο σχεδιασμός των προϊόντων αλλά και η εξυπηρέτηση στο κατάστημα, ιδεατά θα έπρεπε να υποστηρίζονται από το CRM αλλά εν τέλει αυτό δεν επιτυγχάνεται στο βαθμό που τα στελέχη θα επιθυμούσαν. Σε συνάρτηση με την παραπάνω διαπίστωση είναι και η αξιολόγηση της σημαντικότητας της σχέσης Cross Selling & CRM, όπου οι ερωτηθέντες αξιολογούν το CRM ως ένα αρκετά σημαντικό εργαλείο για την πραγματοποίηση cross selling συναλλαγών.

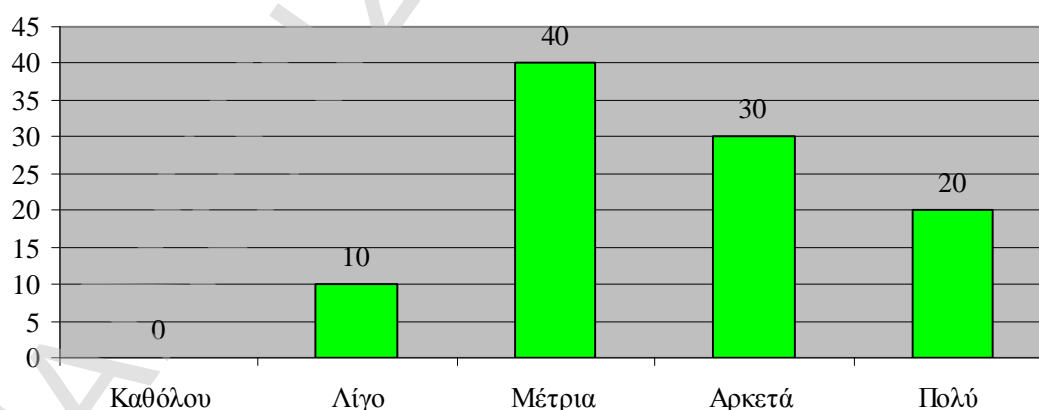
Επιπροσθέτως τα τραπεζικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιες τραπεζικές λειτουργίες χρησιμοποιούνται τα data που συλλέγει το CRM. Η χρήση λοιπόν των data είναι μεν γενική από Call Centers έως σχεδιασμό προϊόντων, αλλά όχι πλήρως εκμεταλλευόμενη.

Εν συνεχεία τα στελέχη επισημαίνουν με τις απαντήσεις τους την σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ CRM και παρακολούθηση παραπόνων. Διαφαίνεται η εφαρμογή να υστερεί στο εύρος της καταγραφής (προφανώς χρειάζεται συστηματικές αναπτύξεις), φαινόμενο που επεξηγείται από το γεγονός πως η πλειοψηφία των ελληνικών τραπεζών δεν διαθέτει «εμπειρία» στο CRM, αλλά χρησιμοποιεί την εφαρμογή τα τελευταία 5 χρόνια. Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει το CRM ως εργαλείο Anti-Attrition και retention, στοιχείο υψίστης σημασίας ειδικά λόγω της τρέχουσας κρίσης που διέρχεται το εγχώριο τραπεζικό σύστημα.

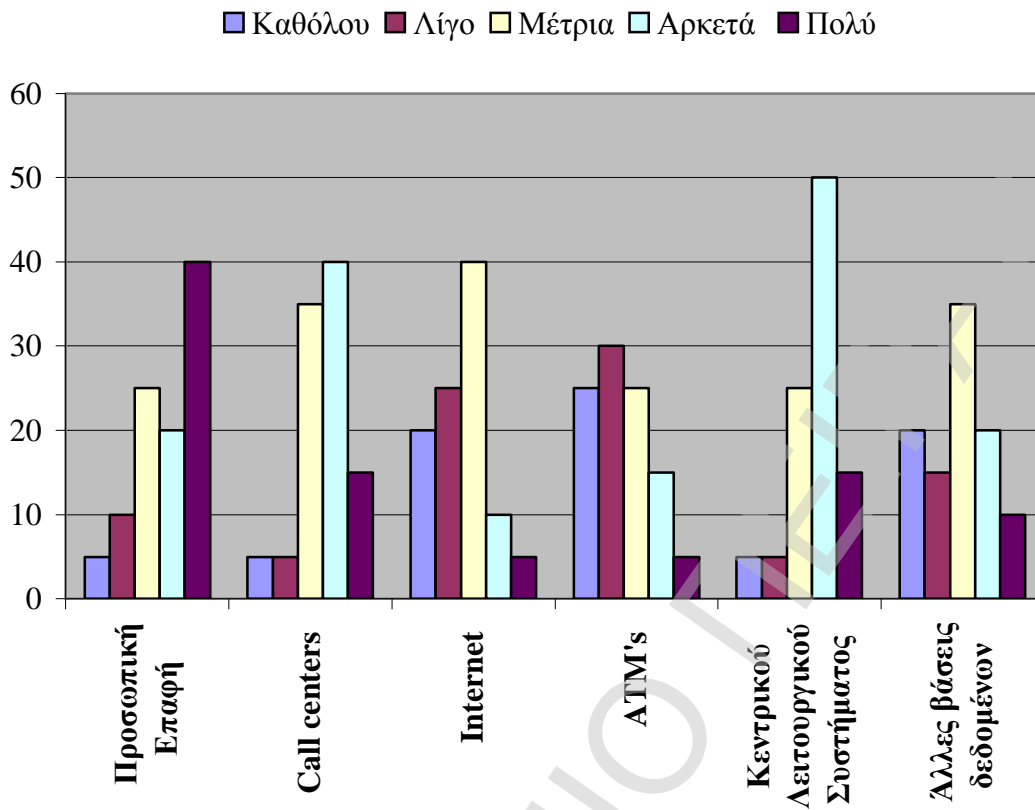
Στο σημείο αυτό, τα στελέχη εξέφρασαν με τις απαντήσεις τους την μέτρια ικανοποίηση τους από την διαχείριση αλλά και την εκπαίδευση που έλαβαν για την εφαρμογή. Και αυτό η τάση αιτιολογείται ότι το δείγμα απαρτιζόταν από έμπειρα στελέχη μεν, αλλά σχετικά μεγάλα σε ηλικία, οπότε η γνώση κάποιας νέας τεχνολογίας είναι επόμενο τουλάχιστον να ξενίζει.

Τέλος, στην κατηγορία αυτή των ερωτήσεων ετέθησαν και ερωτήσεις αναφορικά με τα προβλήματα και τους ανασταλτικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει η τράπεζα από την εφαρμογή του CRM, και στο σημείο αυτό η έρευνα υποστήριξε την θεωρία. Εφόσον, ναι μεν τα στελέχη δεν θεωρούν τα όποια προβλήματα τυχόν αντιμετωπίσει η τράπεζα ως βαρύνοντα για την μη εφαρμογή συστήματος CRM αλλά και ο σημαντικότερος λόγος εμφανίζεται να είναι το υψηλό κόστος.

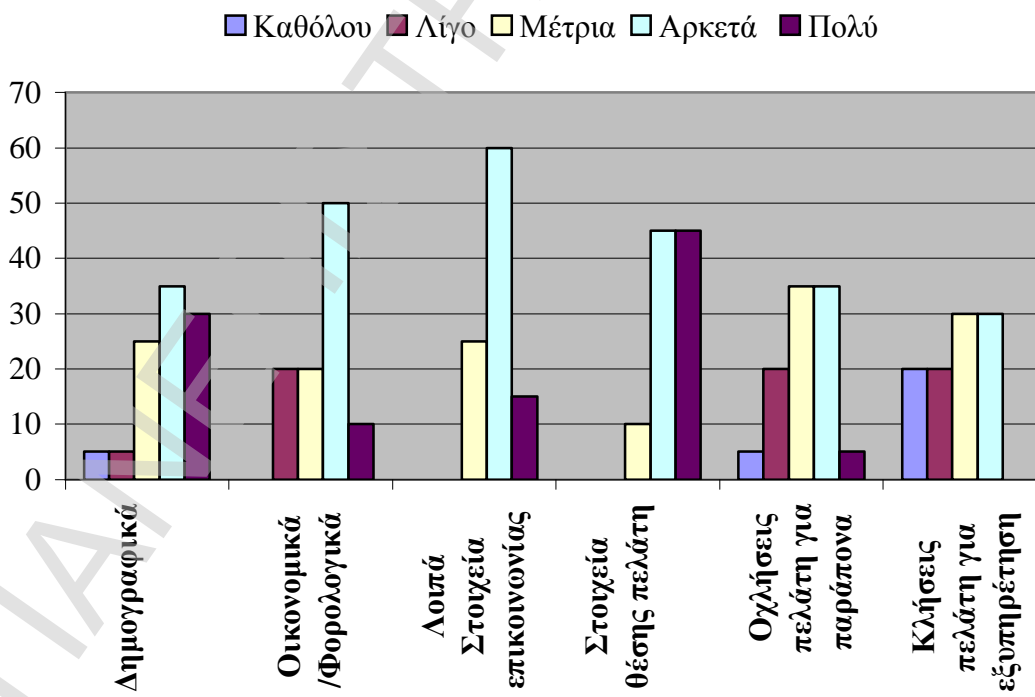
Συνοψίζοντας την εν λόγω ενότητα, συμπεραίνουμε πως η πλειοψηφία των στελεχών αναγνωρίζει την συνεισφορά του CRM στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην εν γένει βελτίωση των υπηρεσιών της τράπεζας επομένως στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών αλλά εμφανίζονται προβληματισμένοι από το κόστος αγοράς ή/και συντήρησης της εφαρμογής αλλά και τη γενική υποστήριξη που λαμβάνει από την υπεύθυνη διαχειριστική διεύθυνση (π.χ. διεύθυνση IT - DataWarehouse).



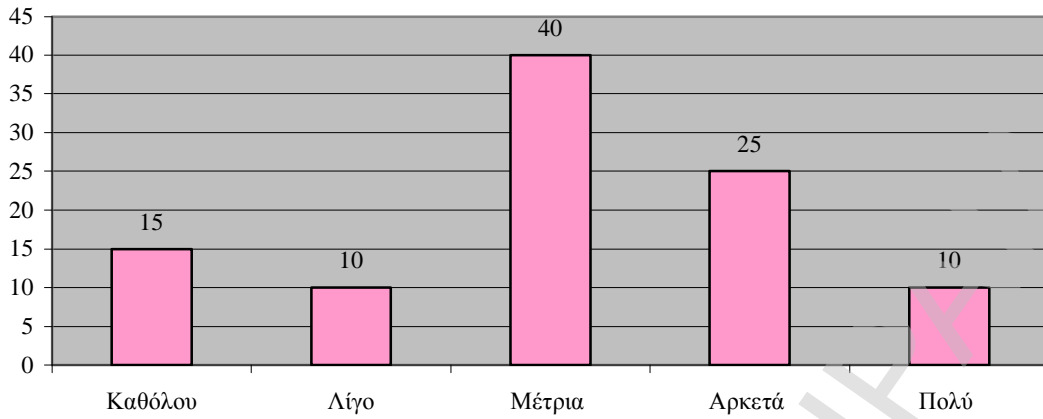
Διάγραμμα XXVIII: Ικανοποίηση πληροφοριών που αντλούνται από πελάτες μέσω CRM εφαρμογής



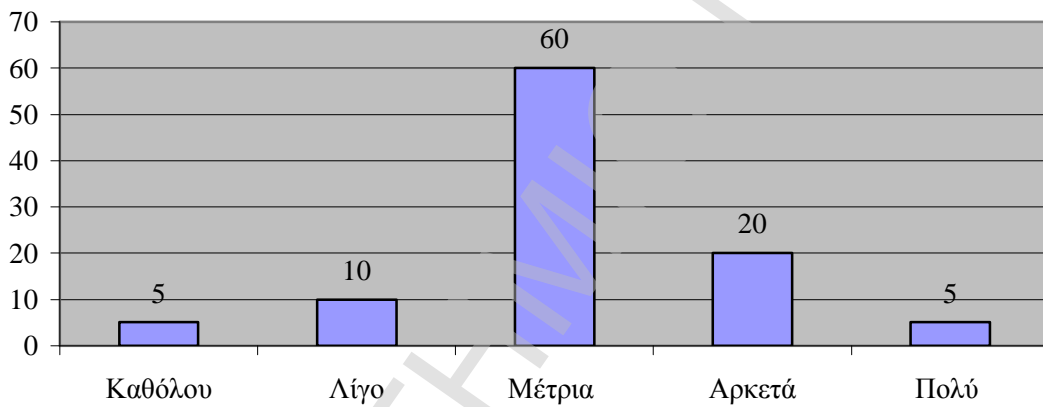
Διάγραμμα XXIX: Συλλογή Πληροφοριών CRM



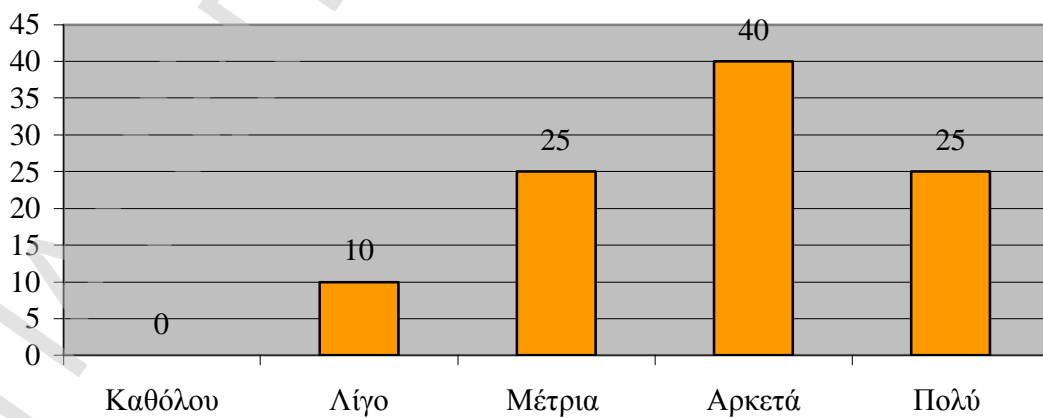
Διάγραμμα XXX: Δεδομένα Συλλογής CRM



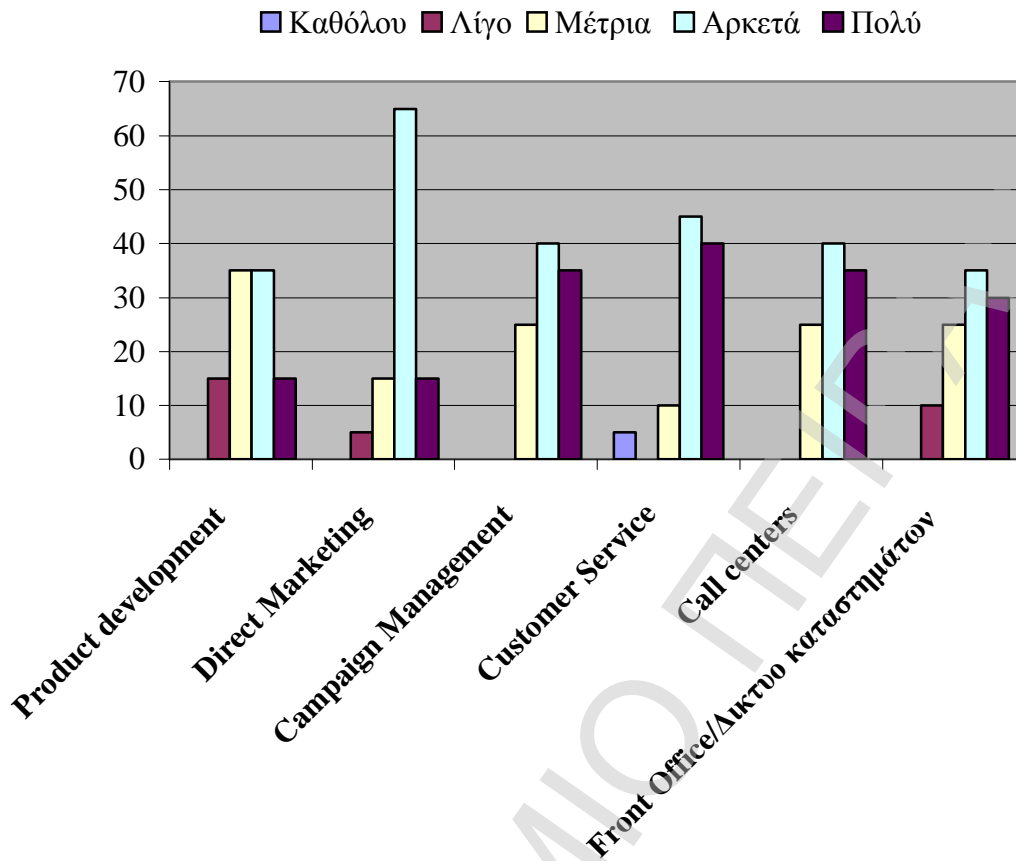
Διάγραμμα XXXI: Υλοποίηση & Χρήση CRM από το Δίκτυο Καταστημάτων



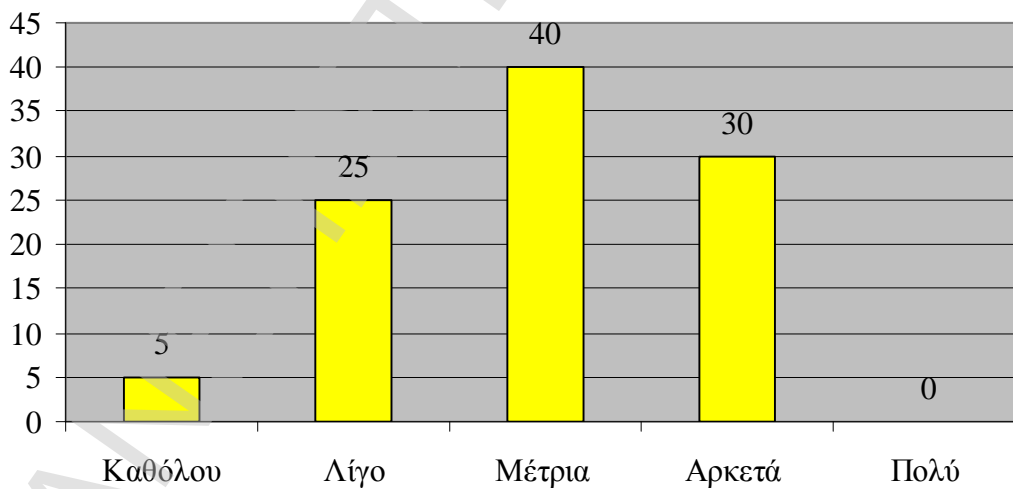
Διάγραμμα XXXII: Υλοποίηση & Χρήση CRM από Διευθ. Σχεδιασμού & Marketing



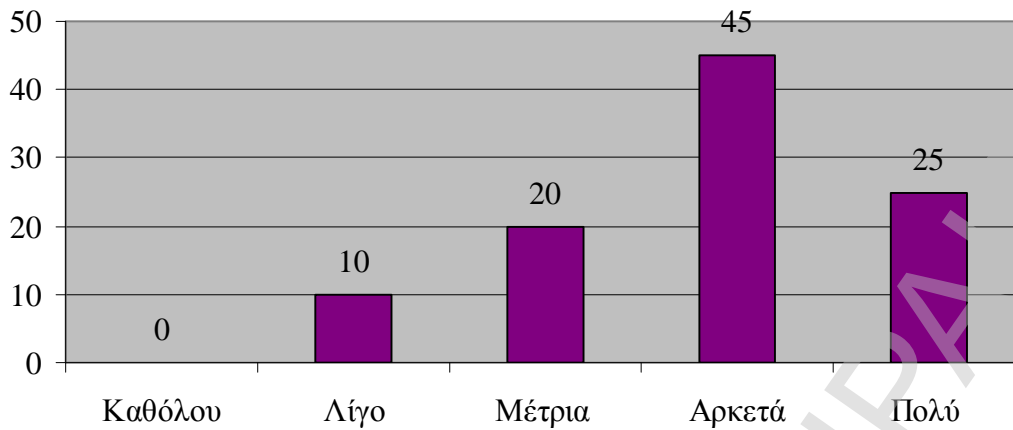
Διάγραμμα XXXIII: Είναι σημαντική η σχέση Cross Selling & CRM



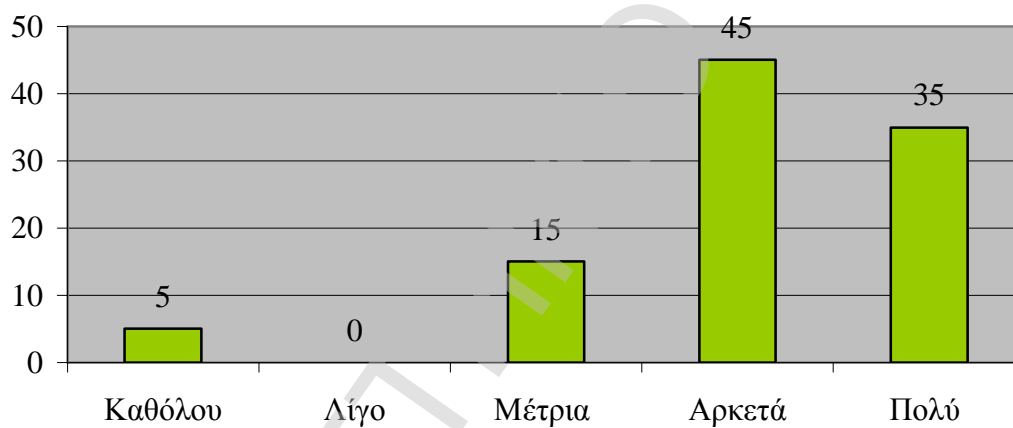
Διάγραμμα XXXIV: Χρήση Δεδομένων συλλογής CRM



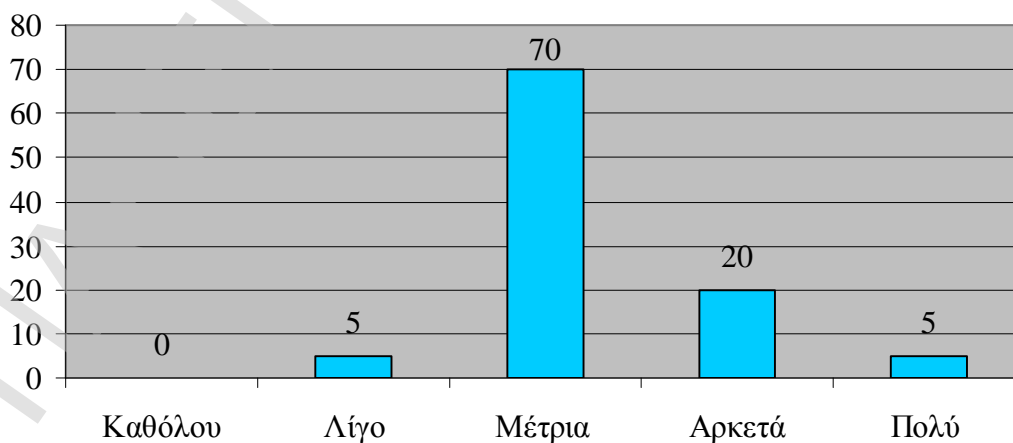
Διάγραμμα XXXV: Καταγραφή Προβλημάτων & Αναγκών Πελατών στο CRM



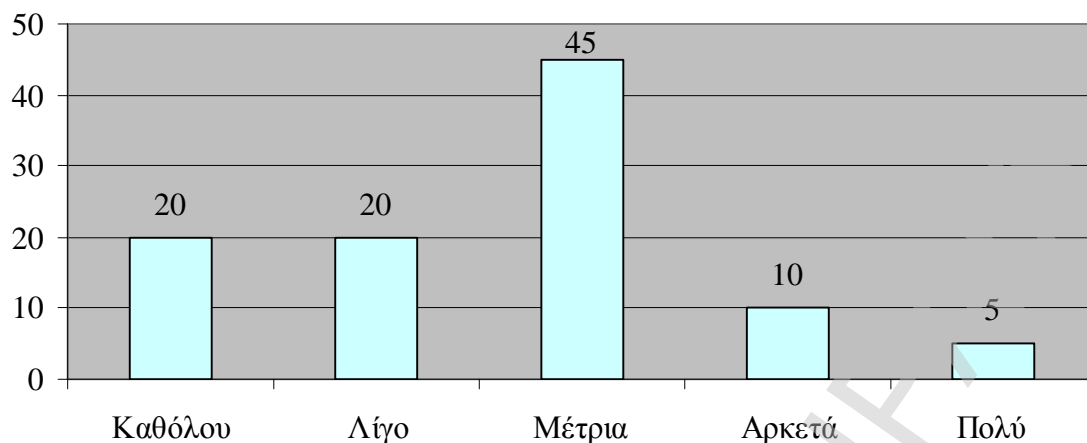
Διάγραμμα XXXVI: Σημαντικότητα παρακολούθησης, μέσω CRM, μη αποδεκτών απαιτήσεων των πελατών



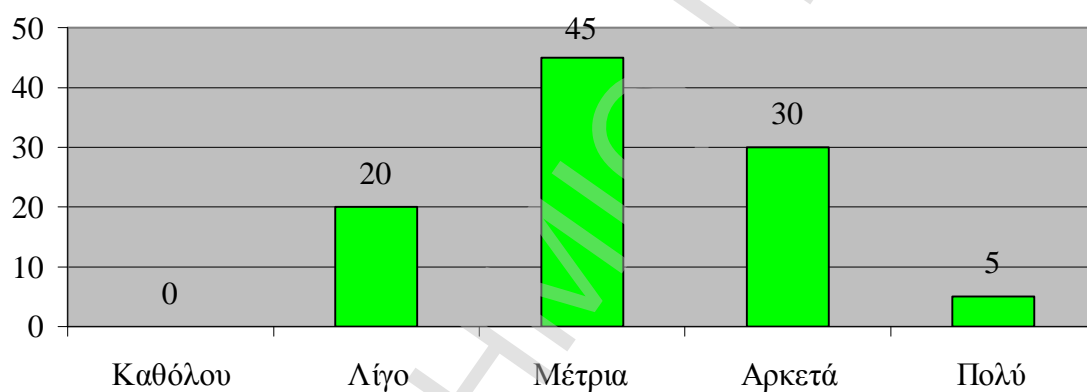
Διάγραμμα XXXVII: Το CRM ως εργαλείο Anti-Attrition & Retention



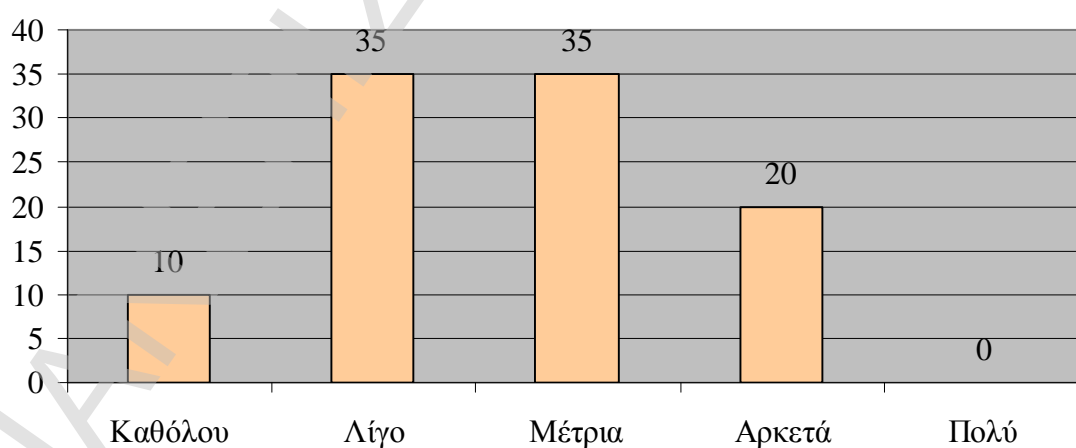
Διάγραμμα XXXVIII: Ικανοποίηση από την Κεντρική Διαχείριση του CRM



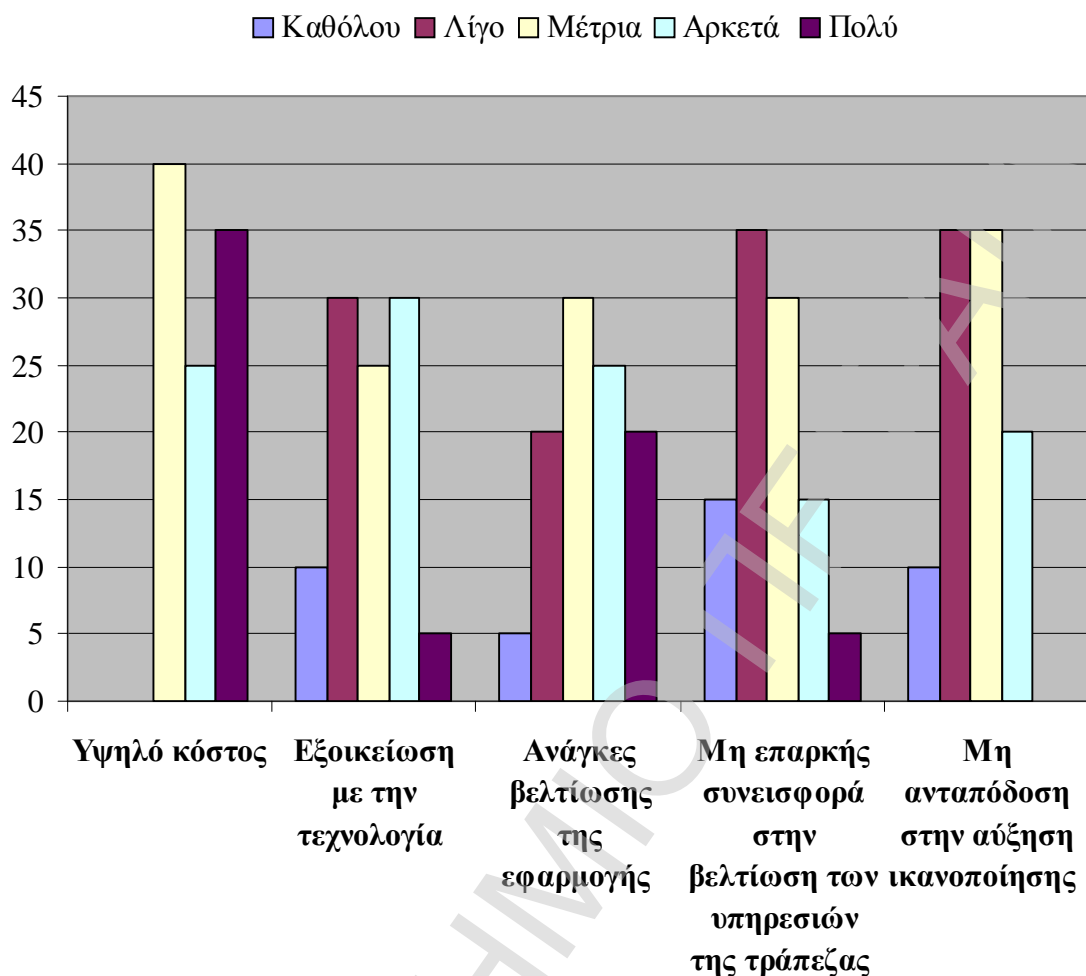
Διάγραμμα XXXIX: Ικανοποίηση από εκπαιδευτικό πρόγραμμα CRM



Διάγραμμα XL: Ικανοποίηση από κατηγοριοποίηση πελατών



Διάγραμμα XLI: Σημαντικότητα Προβλημάτων CRM εφαρμογής

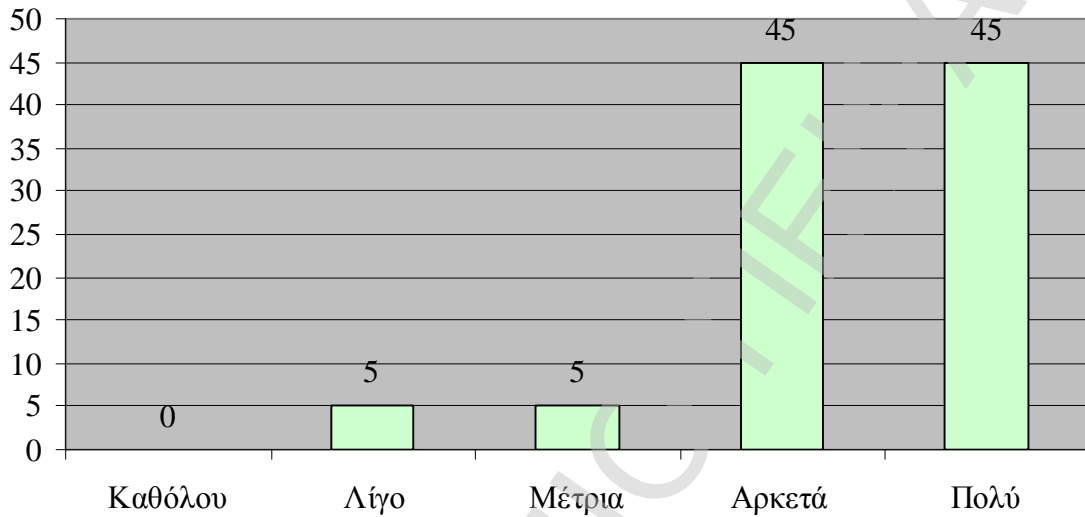


Διάγραμμα XLII: Κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες για την εφαρμογή CRM

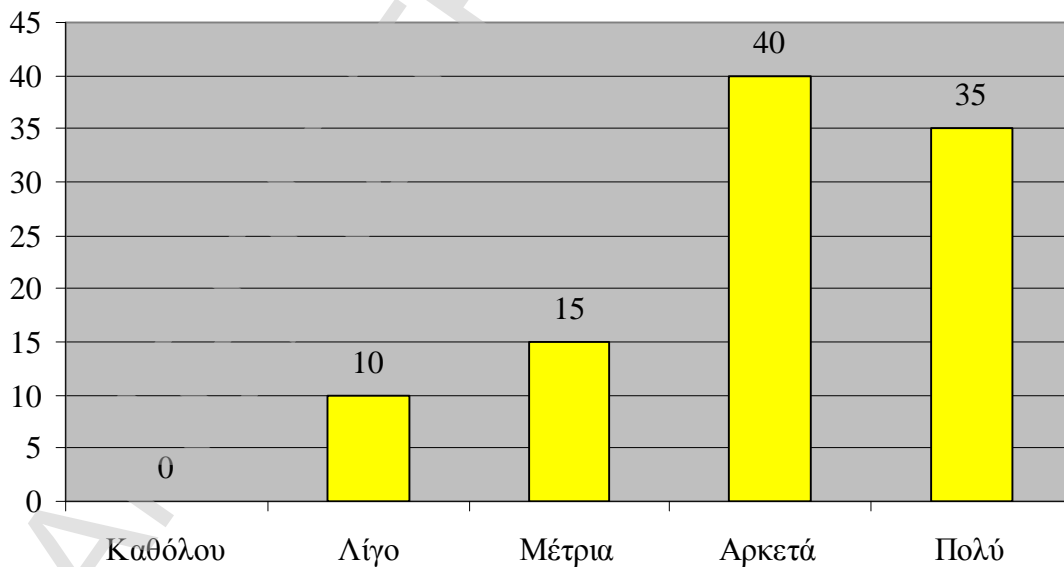
7.5 Επίτευξη στόχων Τράπεζας μέσω CRM εφαρμογής

Οι τελευταίες 4 ερωτήσεις της έρευνας αφορούν την συνεισφορά του CRM, σε πρακτικό επίπεδο, στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας. Βάσει των απαντήσεων, συμπεραίνουμε πως σχεδόν το σύνολο των στελεχών (90%), ασχέτως αν διαθέτει ή όχι CRM, θεωρεί πως το CRM προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και είναι σημαντικό για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας (π.χ. αύξηση πωλήσεων, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, μείωση παραπόνων).

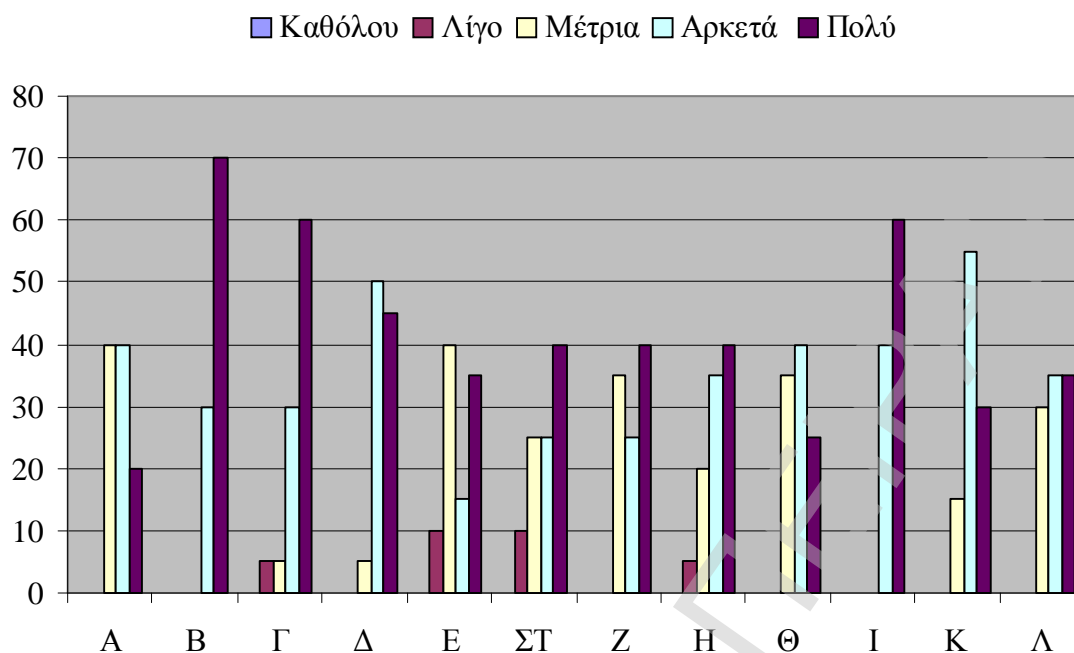
Εν συνεχεία αναλύοντας τις απαντήσεις που λάβαμε η πλειοψηφία θεωρεί ότι τα πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και η επίτευξη των στόχων θεωρούνται πολύ σημαντικά. Επίσης, οι κύριοι στόχοι που η τράπεζα θέτει για την υιοθέτηση αυτής της εφαρμογής θεωρούνται από τους περισσότερους από αρκετά έως πολύ σημαντικοί.



Διάγραμμα XLIII: Σημαντικότητα Πλεονεκτημάτων CRM για Τράπεζα



Διάγραμμα XLIV: Συμβολή CRM στην επίτευξη Στόχων



Διάγραμμα XLV: Στόχοι Τράπεζας από την υιοθέτηση CRM

Όπου:

A: Μείωση εξόδων διαχείρισης πελατών

Z: Μείωση ρίσκου

B: Αύξηση ικανοποίησης πελατών

H: Αύξηση κερδοφορίας

Γ: Βελτίωση μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών

Θ: Αύξηση μεριδίων αγοράς

Δ: Ενοποίηση πληροφοριών πελατών

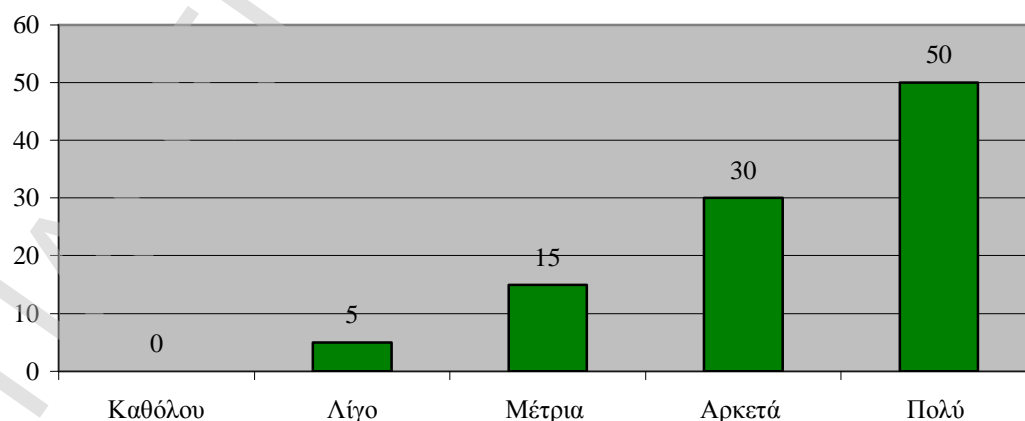
I: Διαχείριση υπάρχοντος πελατολογίου

E: Μείωση εξάρτησης από λίγους πελάτες

K: Αύξηση πωλήσεων

ΣΤ: Διατήρηση ανταγωνισμού υπό έλεγχο

Λ: Αύξηση πελατολογίου



Διάγραμμα XLVI: Σημαντικότητα λόγων εφαρμογής CRM για την Τράπεζα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Κύρια Συμπεράσματα

Σήμερα, όπου η οικονομική κρίση δυσχεραίνει την λειτουργία του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος, η αναθεώρηση των στρατηγικών αποφάσεων των τραπεζών είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαία.

Η στρατηγική CRM, όπως δείξαμε στο κυρίως μέρος της εργασίας αυτής, δρα ως ένα σημαντικό εργαλείο υπέρ των Τραπεζών για την επιβίωση και την ευημερία τους. Το CRM, είτε ως σύστημα, είτε ως φιλοσοφία είτε ακόμη ως στρατηγική δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι τράπεζες να έρθουν σε ουσιαστική επαφή με τους πελάτες τους. Δηλαδή προσδίδει μία πελατοκεντρική φιλοσοφία στην τράπεζα σε εναρμόνιση με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Η γνώση αυτή είναι πλέον επιτακτική εφόσον η κερδοφορία των τραπεζών δεν εξαρτάται από την αύξηση του πελατολογίου αλλά από την «αύξηση του πελάτη».

Το CRM δημιουργεί τις συνθήκες για την μεγιστοποίηση του Customer Share και όχι του Market Share. Διεθνείς οργανισμοί όπως το σύμφωνο της Βασιλείας – Basel II, επί την ευκαιρία της χρηματοοικονομικής κρίσης επέστησαν την προσοχή των Τραπεζικών Ομίλων στην βελτίωση του χαρτοφυλακίου τους και στην γνώση του πελάτη τους (Know Your Customer Principle). Το CRM σε πρακτικούς όρους δημιουργεί αυτήν ακριβώς τη γνώση. Η τράπεζα γνωρίζει εξ ολοκλήρου τον πελάτη, τις ανάγκες του, τις συνήθειές του με αποτέλεσμα να προσφέρει αυτό που ακριβώς θέλει και χρειάζεται ο πελάτης αλλά επιπροσθέτως να το προσφέρει στον πελάτη που η τράπεζα κρίνει πως θέλει εξυπηρετήσει, εξασφαλίζοντας έτσι τα οφέλη της και ελαχιστοποιώντας τη ζημία της.

Βέβαια, οι Ελληνικές Τράπεζες ακόμη δεν έχουν ενστερνιστεί εξ ολοκλήρου την φιλοσοφία του CRM, όπως άλλωστε και τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας. Σε

αρκετές τράπεζες να μην λειτουργούν συστήματα CRM αλλά δεν ακολουθούνται ούτε από σχετική στρατηγική αλλά ούτε και από μία πελατοκεντρική προσέγγιση. Με άλλα λόγια η στρατηγική CRM φαίνεται να είναι σε σχετικά εμβρυακό επίπεδο στην χώρα μας απεναντίας με το τι συμβαίνει στο εξωτερικό.

Επίσης, η εφαρμογή ενός συστήματος CRM δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε ανέξοδη αλλά ούτε και με προδιαγεγραμμένη επιτυχία. Οι παράγοντες που την επηρεάζουν επιμερίζονται στο σύνολο της τράπεζας, ήτοι την Διοίκηση, τους υπαλλήλους αλλά και τα ήδη υπάρχοντα λειτουργικά συστήματα. Η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM δεν αποτελεί και εχέγγυο επιτυχίας αλλά χρειάζεται, εκτός από την καλλιέργεια της σχετικής κουλτούρας, σειρά άλλων αλλαγών και βελτιώσεων, στις διαδικασίες, στα συστήματα κ.λπ ώστε η στρατηγική αυτή απόφαση να αποδώσει τα μέγιστα.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το μέλλον ανήκει σε όσες τράπεζες παρέχουν στο πελάτη εξατομικευμένες υπηρεσίες. Το CRM μπορεί να καλύψει αυτή την ανάγκη και να αποτελέσει όχι απλά ένα εργαλείο διαχείρισης παραπόνων αλλά ένα εργαλείο πρόβλεψης και ικανοποίησης του πελάτη. Πρόκειται όμως για μια αρκετά περίπλοκη δραστηριότητα η οποία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, λογισμικό και σε εκπαιδευμένο προσωπικό.

8.2 Συμπεράσματα Έρευνας

Όπως προαναφέραμε στην έρευνα συμμετείχαν έμπειρα τραπεζικά στελέχη που είτε χρησιμοποιούν είτε όχι συστήματα CRM. Το σύνολο των συμμετεχόντων έδειξε να αναγνωρίζει τη σημασία της στρατηγικής Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή προσδίδει στην τράπεζα.

Από την άλλη πλευρά το σύνολο των ερωτηθέντων ανάδειξε σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα συστήματα CRM στην εφαρμογή τους από της ελληνικές Τράπεζες. Προβλήματα όπως η σφαιρική κάλυψη των δεδομένων ενός πελάτη, την ευρεία εφαρμογή του σε διεργασίες πέραν της διαχείρισης παραπόνων, το υψηλό κόστος εφαρμογής, εκπαίδευσης και συντήρησης του συστήματος

Τέλος από την έρευνα προκύπτει ότι τα στελέχη των τραπεζών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ένα CRM σύστημα συνεισφέρει:

- § στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει η Τράπεζα από τον πελάτη
- § στην αύξηση της αξίας του πελάτη στο χρόνο
- § στη διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα
- § στη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών
- § στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών αλλά και των προϊόντων
- § στο καλύτερο σχεδιασμό των προϊόντων της Τράπεζας
- § στην μείωση του κόστους marketing
- § στην βελτίωση της εξωτερικής εικόνας της Τράπεζας και τέλος
- § στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών από τη σχέση τους με την Τράπεζα.

8.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μελέτη εξήγαγε συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία που διαδραματίζει η χρήση CRM συστημάτων/εφαρμογών στις Ελληνικές Τράπεζες. Από τα συμπεράσματα αυτά ανέκυψαν και πιθανά πεδία περαιτέρω έρευνας.

Κρίνεται εν συνεχεία να σκόπιμο να ερευνηθούν, ποσοτικώς, δεδομένα όπως η σχέση αύξησης κέρδους, η αύξηση διατηρησιμότητας & ικανοποίησης του πελάτη, η αύξηση της παρεχόμενης ποιότητας, η σχέση μείωση κόστους κ.ά. με τη χρήση συστημάτων CRM; δεδομένα τα οποία ανεδείχθησαν από την παρούσα μελέτη αλλά δεν συγκεκριμενοποιήθηκαν.

Επίσης, δύναται να διερευνηθεί συγκριτικά η περίπτωση εφαρμογής CRM σε διακλαδικό επίπεδο, για παράδειγμα ο τραπεζικός και ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας. Ακολούθως αντικείμενο έρευνας μπορεί να είναι και η σχέση της στρατηγικής CRM & CSR ή και άλλων πολιτικών marketing

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

- **Adebanjo D.**, “*Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*”, **Management Decision**, 2003, 41,6, pp 570-577
- **Ahn, J. Y. et al.** “*On the design concepts for CRM system*”, **Industrial Management & Data Systems**, 103(5), 2003 pp. 324–331
- **Anderson, Eugene W. and Mittal Vikas**, “*Strengthening the Satisfaction-Profit Chain*”, **Journal of Service Research**, Nov. 2000, Vol. 3, No. 2, σ. 107-120.
- **Anderson Phil, Geoff Healey & Malcolm Locke**: “*When Operational Excellence meets customer Intimacy*”, Critical Eye Review, **The Journal of Europe’s Centre for Business Leaders**, September – November 2005, pp:14-19
- **Argyriou E. Melewar T.C. Meadows M.**: “*A Relationship Marketing Perspective in Electronic Banking: Evidence from Greece*”, **Journal of Euromarketing**, Vol. 15, iss. 1, Jan.2006, pp. 47-73
- **Ashmore G. Michale**, “*Better information means better Quality*” **The Journal of Business Strategy**, Jan/Feb 1992, pp57
- **Berhad A., Tyler T.**, *Customer Relationship Management in Asia*, Peppers and Rogers Group Asia, January 2002
- **Bose, R.**: “*Customer relationship management: key components for IT success*”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102 No.2, 2002 pp.89-97.
- **Boulding W., A. Karla, K. Staelin, V. Zeithaml**, “*A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*” **Journal of Marketing Research**, vol. Xxx, Feb.1993, pp20-29
- **Bradshaw, D., Brash C.** “*Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability*”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 29, 12, 2001 σ. 520-530.
- **Bressolles G.** “*La Qualité de Service Electronique : NetQu@l. Proposition d'une Echelle de Mesure Appliquée aux Sites Marchands et Effets Modérateurs*”, **Recherche et Applications en Marketing**, Vol. 21 No3, 2006, pp.19-45
- **Brickie R.**, “*Strategy first*”, Conspectus, 2002, www.conceptus.com
- **Bruce Brocka & Suzane Brocka**: *Quality Management: implementing the ideas of a master*, Business Irwin 1993, p3
- **Bull, C.** “*Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation*”, **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No. 5, 2003 pp. 592 – 602
- **Business Intelligence** “*Developing and implementing a CRM strategy*”, 2001, UK.
- **Cann C.** “*Eight steps to building a business-to-business relationship*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 13, 4/5, 1998, pp 393-405

- **Chase, Richard B. and Garvin, David A.** "The Service Factory", **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4, 61-69.
- **Chaudhury A. and Kuiboer J.P.** "e-Business and e-Commerce Infrastructure", McGraw-Hill, New York, NY, 2002, σ. 424.
- **Chen, I.J. and K. Popovich**, "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No.5, 2003, pp. 672-688
- **Chorafas D:** *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials*, Auerbach, 2001, pp.107-126
- **Ciborra, C. and Failla, A**, *Infrastructure as a process: the case of CRM in IBM*," in **Ciborra C.** (ed.), *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. **Oxford University Press**, Oxford, 2000, pp. 105 – 124.
- **Cooley R. Rathenberg J. Dawson S.** "Shaping the Future: Predictive Analytics deliver the Promise of CRM", Vol.3, October 2002, **CRM Project**, pp.31-46
- **Currie, W.L. and Willcocks, L.** «The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering» **Journal of Strategic Information Systems** 5(3), 1996, 213–236.
- **CRM Magazine**, December 2008
- **Dekimpe, G., Steenkamp, M., Mellens, M. and Abeele, V.** "Decline and variability in brand loyalty" **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 14, No. 5, 1997pp. 405-420.
- **Deming, W. Edwards:** *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press. 2000
- **Douchy Jean – Marie**, *Le management strategique pour la qualite dans activites industrielles et de services* Dunod 1990, pp149
- **Dyche, J.**, *the CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley, Canada, 2001
- **Earley R.** "How to avoid the CRM graveyard", **Customer Interaction Solutions**, 20, 12, 2002 pp 26-30
- **Eckerson W., Watson, H.:** *Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions*, Industry Study, LLC, 2001 p. 6.
- **Evans J.R. Lindsay W.M.** *The Management and Control of Quality*, Thomson Southwestern, 6th ed. 2005, pp. 132
- **Forrester Research** "Glossary", 2001 www.forrester.com
- **Jamal Ah.:** "Retail banking & Customer Behavior: A Study of Self Concept, Satisfaction & Technology Usage", **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.14 Iss. 3, July 2004 , p.p357-379
- **Johnson, R.**, "The Realities of Servicing the Customer", Supply House Times, 2007, σ. 112
- **Hamilton D.P.** "Making sense of it all", **The Asia Wall Street Journal**, 21 May 2001, T4
- **Heskett James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Sasser W. Earl Jr. and Schlesinger Leonard A.**, "Putting the Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**, Mar-Apr, 1994, Vol. 72, No. 2, σ. 164-174
- **Heskett , Sasser & Schlesinger** , *The Service Profit Chain*, 1997, pp170-181

- **IDC Survey:** “*IT Adoption Patterns in the European Banking Sector: Focus on Solutions*”. 24 December 2002
- **Galbreath J, and Rogers T.,** “*Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*”, **The TQM Magazine**, Vol 11 No. 3, 1999 σ.161-171.
- **Gefen, D. and Ridings, C.,** “*Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory*”, **Journal of Management Information Systems**, Vol.19 No. 1,2002 pp.47-69.
- **Greenberg P.** *CRM at the Speed of Light*, Hardcover, 3rd ed. , 2004, pp.95-106
- **Griffin, J.** *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Griffin Group, Austin, 2002.
- **Groonroos C.** “*Relationship marketing: strategic and tactical implications*”, **Management Decision**, Vol 34 No. 3, May 1996, p.2-25.
- **Gummesson E.** *Total Relationship Marketing, Third Edition: Marketing management, relationship strategy ,CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*, Paperback, 2008, p.p.208-215
- **Kalakota R. & Robinson M.** “*e-Business 2.0: Roadmap for Success*” Pearson Education Corporate Sales Division 2001.
- **Kehoe L.** “*Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively*”, **Financial Times**, March 14, 2002.
- **Kelley, L., Gilbert, D. and Mannicom, R.,** “*How e-CRM enhance customer loyalty*”, **Journal of Marketing Intelligence & Planning**, 2003pp. 239-248
- **Kobsa, A., Koenemann, J. and Pohl, W.:** “*Personalized Hypermedia Presentation Techniques for Improving Customer Relationships*”. **The Knowledge Engineering Review**, 2001 Vol. 6. 12 pp.372-378
- **Kosmidou K., Pasiouras F., Tsaklanganos A.,** “*Domestic and multinational determinants of foreign bank profits: The case of Greek banks operating abroad*”, **Journal of Multinational Financial Management**, 17, Jan-Mar 2007, pp. 1 -15
- **Kotler Philip,** *Kotler on Marketing*, Free Press, 1997
- **Kotorov R.** “*Ubiquitous organisation: organisational design for e-CRM*”, **Business Process Management Journal**, Vol. 8 No. 3, 2002 σ. 218-232
- **Kracklauer A.H. and Mills D.Q.** (Eds) “*Collaborative Customer Relationship Management Taking CRM to the Next Level*”, Springer, Berlin 2004
- **Laudon K. Laudon J.** “*Management Information Systems*”, 9th edition , Pearson Prentice Hall, 2006 σ. 398
- **Lindgreen, A. and Antioco, M.** “*Customer relationship management: The case of European bank*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 23, No. 2 2005 pp. 136 – 154.
- **Maister David H., R. Galford & Ch. Green:** *The Trusted Advisor*, Free Press Publications, 1997. p. 98 – 105.
- **Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K.,** “*Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM*”, **Decision Support Systems**, Vol. 32, Issue 2, 2001pp. 155-170

- **Mathe, H., and R. D. Shapiro.** *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, Chapman & Hall, 1993
- **McKenna R.** “*Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer*”, Addison- Wesley, Boston 1993
- **Newell, F.** *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. McGraw - Hill, 2000 New York, NY.
- **E.W.T. Ngai** “*Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification*”, Department of Management and Marketing, **The Hong Kong Polytechnic University**, Hong Kong, People’s Republic of China, 2005
- **Oliver, R.L.**, *A Behavioral Perspective on the Consumer*. Mc Graw Hill International Editions.1997, p.392
- **Papazissimou L. Georgopoulos A.** “*Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece*”, **The Service Industries Journal**, Vol. 29. iss. 5, May 2009, pp. 607-620
- **Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.**, “*Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research*”, **Journal of Marketing**, Vol 58. 1994
- **Parasuraman, Zeithaml & Berry:** “*A conceptual model of Service Quality and its implications for future research*”, **Journal of Marketing**, 49 (4), Fall 1985, p.p. 41-50
- **Peppard J:** “*Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*”, **European Management Journal**, Vol 18, No 3, 2000, pp 312-327
- **Peppers D., Rogers, M., Dorf, R.**, “*Is your company ready for one-to-one marketing*”. **Harvard Business Review**, Jan-Feb 1999, pp 151-160
- **Peppers D. and Rogers M.** “*The one to one Future: Building Relationships One Customer at a Time*”, Currency Doubleplay New York, NY, 1993.
- **Perter F. Drucker & David A. Garvin:** *Knowledge Management*, Harvard Business Review, 1998
- **Peters Tom, Nancy Austin:** *A Passion for Excellence*, Random House, 1986
- **du Plessis M., Boon J. A.** (2004), “*Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings*”, **International Journal of Information Management**, Volume 24, Issue 1, 2004 σ. 73-86.
- **Porter M.E.**, *Competitive Advantage* Free Press 1985
- **Pries Chr. & Stone M.:** “*Managing CRM implementation with consultants – CRM or change management?*”, **Journal of Change Management**, Vol. 4, issue 4, 2004, pp. 351-370
- **Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P.** “*Avoiding the four perils of CRM*”, **Harvard Business Review**, vol. 80, 2, 2002. pp 101-109.
- **Rigby D.K, Ledingham D.:** “*CRM Done Right*”, **Harvard Business Review**, November 2004, Reprint R0411H, 2004, pp 1-11.
- **Roh T. H, Ahn C. K., Han I.** “*The priority factor model for customer relationship management system success*”, **Expert Systems with Applications**, Vol 28, No 4, 2005 pp 641-654.
- **Schlesinger L.A et al:** “*Putting the Service-Profit Chain to Work*”, Jul-Aug 2008, **Harvard Business Review**, pp.118-128
- **Scullin, S., Fjermestad, F. and Romano, N.**, “*E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer*

- relationship management*”, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 17, No. 6, 2004, pp.410-415.
- **Sotiropoulos, T.** “*CRM in the company a tool or an accessory?*” **Magazine Neo/How?** October 2003, p.p14 – 16
 - **Strauss, J., El-Ansary, A. and Frost, R.** *E-marketing*. Prendice Hall, 3rd edn, 2003 NJ.
 - **Strauss B. & W. Seidel:** *Complaint Management: The heart of CRM*, South Western Educational Publishing, 2005, p.p.150-162 pp291-297
 - **Stringfellow, A., Winter, N. and Bowen, D. E.:** “*CRM: Profiting from Understanding Customers*”, **Business Horizons**, Vol. 45, No. 5. Sept-Oct 2004, pp. 45-52.
 - **Swift, R.S.** “*Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 2001
 - **Teo TSH, Devadoss P. and Pan SL,** 'Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore', **Decision Support Systems**, vol 42(3), 2006, pp 1613-1627
 - **Tiwana A.** “*The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*” Prentice Hall PTR, 2001
 - **Thompson E., Moscardini N.** “*Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer- Centric Transformation, The Eight Building Blocks of CRM*”, Gartner, April 2002
 - **Thompson K.T.:** *Sales Automation Done Right*, 2005, SalesWays Press, pp. 143-160
 - **Tsiotras V. Vaxevanidou M:** *Customer/Supplier Relationship for Technological Products in the Greek Banking System*, **HCM Workshop on Industrial Networks**, May 1994
 - **Vlachopoulou M. and Manthou V.** “*Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Emperical Research*”, **International Journal of Services Operations Management**, in press.
 - **Welch C. & Geissler P. :** *Applying Total Quality to Sales*, ASQC Quality Press, 1995, pp. 189-211
 - **Wells J.D, Fuerts, W.L., Choobineh, J.,** 1999, “*Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction*”, **Information & Management**, vol. 35, n. 54 Westcott R. (2006) “Your customers are talking, but are you listening?” *Quality progress*, vol. 39, issue 2, pp. 28-34.
 - **Williamson, O.E.,** *The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985, New York
 - **Wirtz J., Bateson J.,** “*Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm*”, **Journal of Business Research**, Volume 44, 1999, σ. 55-66
 - **Xu M. and Walton J.** “*Gaining customer knowledge through analytical CRM*”, **Industrial Management & DataSystems**, Vol. 105 No. 7, 2005 σ. 955-971.
 - **Yang Z., Peterson R.,** “*Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs*”, **Psychology & Marketing**, Volume 21 No. 10, 2004, pp.799-822,

- **Yu Sui-Hua:** “An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol.18, iss. 5, July 2007, pp. 555-569
- **Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhotra, A.** “Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge”. **Journal of the Academy of Marketing Science** 30 (4), 2002. pp. 362-375.
- **Zigmund et al.** “CRM: Integrating Marketing Strategy and IT”, Willey 2003
- **Zineldin, M.** “Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish Banking industry”, **The TQM Magazine**, Vol. 17 ,No. 4 , 2005 pp. 329 – 344 .

Ελληνική βιβλιογραφία

- “**Executive Know-How Magazine**”, Δεκέμβριος 2005, σ. 30-32
- **EFG EUROBANK – Ergasias**, Ετήσια Έκθεση για το Τραπεζικό Σύστημα της Ελλάδος, 2006
- **Gram, T.**, *Οι πελάτες που μετράνε*, Κριτική Α.Ε., Αθήνα, 2004
- **KANTOR CAPITAL S.A.**, Επισκόπηση Τραπεζικού Τομέα, 2005
- **Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν.**, “CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη”, *Financial RAM*, Μάρτιος 2005, σελ.18-39.
- **Μαρία Βαξεβανίδου:** το case study «ΔΟΠ και Τράπεζες» αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τον Αν.Καθηγητή κ. **Γεώργιο Τσιότρα**
- **Βλαχοπούλου Μάρω** “e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Rosili 2003
- **Βρεχόπουλος Αδάμ Π.** *Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM) - Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά*, Ι. Σιδέρης, 2008, σελ. 68, 125
- **Γιανναράκης Ι.** «Παράθυρο στο Μέλλον, Λογισμικό, Χρήστες και Χρήση, έρευνα του e-business forum», Εφημερίδα “**Το Βήμα**”, 16 Μαΐου 2004.
- **Γούναρης Σπύρος**, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rossili, 2003
- **Δάσκος Α.** “Customer Relationship Management”, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) 2002
- **Δερβιτσιώτης Κ.** *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Νομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 70
- **Δερβιτσιώτης Κ.** *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ. 221 - 230
- **Η-Επιχειρείν**, “*Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM*”
- **Ελληνικό Ινστιτούτο εξυπηρέτησης πελατών (ΕΙΕΠ)**, Τεύχος 2, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2007
- **Κάραλης Απόστολος:** *Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και οι πελατειακές σχέσεις στις τράπεζες*, Ιανουάριος 2006
- **Καραχάλιος, Π.** “Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM”, *HOW?*, Οκτώβριος 2003, σελ. 28-29.
- **ΚΕΤΑ** (Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης), *Οδηγός διαχείρισης πελατειακών σχέσεων*

- **Κέφης Β** *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Κριτική, 2005, σελ 123
- **Κέντρος Δ.** «*Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα*», *Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών*, Τεύχος 29, Απρίλιος – Ιούνιος 2002, σελ. 66-77
- **Κόπανος, Χ.** “*Η ταυτότητα του CRM*” **XRAM**, Δεκέμβριος 2000 σ. 14-16.
- **Κουρής, Γ.** “*Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς*” **XRAM**, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9-13.
- **Κουστιουρής Β.** “*Customer Relationship Management*”, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2003
- **Κρασαδάκης Γ.**, “*Επαναπροσδιορίζοντας το CRM*”, Εφημερίδα Κέρδος 20.3.2006
- **Κρητικού Κ., Ραχοῦτης Θ.** “*Customer Relationship Management-CRM*”, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2003
- **Λυμπερόπουλος Κ.**(2004)., *Η αγοραστική προσήλωση του Τραπεζικού πελάτη*, προσαρμοσμένο από τον Palmer,1998 σελ.122 - 149
- **Λυσάνδρου Ν.** “*Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο marketing*”, 2007
- **Μαλικούρτης, Π.**, “*Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη*”, www.plant-management.gr
- **Μαντίκας Αλέξανδρος**, «*Η Κρυστάλλινη σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και τάσεις*» **Customer Care**, τεύχος 42, 2006 σελ. 24-27
- **Μπλέρης Ε. Μιχαλόπουλος Μ.** «*CRM Applications in the Greek Mobile Telephony Companies: A comparative analysis*», «**SPOUDAI**», Vol. 56, No 3, 2006, University of Piraeus, pp. 71-94
- **Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου Ε. και Κοκκίνης Γ.** “*Η ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης*” στο **8ο Διεθνές Συνέδριο της Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσ/νίκης, Οικονομική Ανάπτυξη – Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές**, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. 2002
- **Σωτηρόπουλος, Τ.** (2003), “*Το CRM στην εταιρεία: Εργαλείο ή αξεσουάρ*”, **CRM HOW?**, Οκτώβριος 2003, σελ. 20-24
- **Τζελεκόπουλος, Β.:** “*Customer Relationship Management*”, **Ευροενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων**, Τεύχος 331, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2001, σελ.88-90.
- **Χασάπης Ξ.** “*Customer Relationship Management: Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλευρό των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες τους*”.

Internet

- **Sap.com**, “SAP white paper – analytical CRM”, 2003 www.sap.com
- **Gerson, R** “Secrets of CRM Success”, <http://www.intelligentCRM.com/>,
- **Fathy, N.**, “E-commerce: all about customer relationship management”, 1999, www.eCRMguide.com
- **Brewton, J.**, , “The CRM Scorecard + Strategic Sigma: a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success”, 2000, www.eCRMguide.com
- **Τράπεζα της Ελλάδος**, Ετήσια Έκθεση 2007, www.bankofgreece.gr
- **Τράπεζα της Ελλάδος**, Πιστωτικά Ιδρύματα, General Banknet, 2008 www.bankofgreece.gr
- www.business-meeting.co.uk
- www.crm2day.gr «Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις»
- www.crm2day.com «Η εξέλιξη των CRM συστημάτων» **Σταύρος Κοντακλής**,
- <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>
- <http://www.cententia.com/>
- <http://www.ibm.com/ondemand>
- www.icap.gr
- www.forrester.com
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.microsoft.com>
- <http://www.peoplesoft.com>
- <http://www.naftemporiki.gr>
- <http://www.sieben.gr>
- <http://www.sap.com>
- <http://www.themanager.org>
- <http://www.go-online.gr/keta/files/document/guides/odigos-crm.pdf>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>
- www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleID=1747
- www.panteion.gr/adios/crm.html
- www.eurobank.gr
- www.marfinegnatiabank.gr
- www.emporikibank.gr
- www.atticabank.gr
- <http://www.crm2day.gr/library/documents/0011.pdf>
- <http://www.euro2day.gr>
- <http://www.customerservice.gr/index/articles>
- www.crm-guru.com
- www.business-meeting.co.uk
- www.marketingteacher.com
- www.gartner.com
- <http://hdl.handle.net/2159/6050>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: «CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΠΟΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» του Πανεπιστημίου Πειραιώς, πραγματοποιούμε τη διεξαγωγή έρευνας, ως μέρος διπλωματικής εργασίας, με θέμα: «CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ».

Σκοπός της έρευνας είναι η συλλογή πληροφοριών και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη σημασία που διαδραματίζει η χρήση CRM συστημάτων/εφαρμογών στις Ελληνικές Τράπεζες. Στο σημείο αυτό, για τη διευκόλυνσή σας κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλώ όπως θεωρήσετε το CRM ως μία στρατηγική δημιουργίας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας εστιασμένης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του πελάτη. Οι εφαρμογές CRM, είναι η τεχνολογική έκφανση της στρατηγικής αυτής, όπου συλλέγουν και επεξεργάζονται τα στοιχεία του πελάτη ώστε η Τράπεζα να μεγιστοποιήσει το "customer-share" και να κατανοήσει ακριβώς τις ανάγκες των πελατών της. Η έρευνα απευθύνεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν πρότερη εμπειρία στη λειτουργία συστημάτων CRM.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί περιλαμβάνει σύντομες και απλές ερωτήσεις. Όλα τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την έρευνα, με πλήρη εχεμύθεια, και τα δεδομένα που θα προκύψουν θα παρουσιαστούν ομαδοποιημένα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν θα απαιτήσει περισσότερα από 15 λεπτά από τον χρόνο σας.

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε με X στο κουτάκι σε κάθε απάντησή σας.

Τέλος, με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρακαλώ όπως το αποστείλετε σε μία από τις ακόλουθες διευθύνσεις:

- bonis_john@hotmail.com, yannis_bonis@yahoo.gr,
- 210 – 9289240 (fax)
- Ιπποκράτους 2, 151 21, Πεύκη ΑΘΗΝΑ

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή/και διευκρίνιση παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε στο ακόλουθο τηλέφωνο: 6973 44 66 43
Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για συμβολή σας στη έρευνά μας.