

## *Διατριβή επιπέδου μάστερ*

*Το CRM (customer relationship management) και η εφαρμογή του στον τραπεζικό χώρο. Μελέτες περίπτωσης στον ελληνικό και στο διεθνή τραπεζικό χώρο.*

Φοιτήτρια: *Ελένη Πλατσή*

Επιβλέπων καθηγητής: *Κωνσταντίνος Αποστολόπουλος*

Αθήνα, Ιούλιος 2012

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	2
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	8
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ - (ABSTRACT)</b> .....	10/12

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1 Σκοπός της έρευνας .....	13
1.2 Υποθέσεις της έρευνας .....	14
1.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	15
1.4 Δομή της εργασίας .....	15

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)**

2.1.Οι ορισμοί της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	16
2.2.Η ιστορία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	19
2.3 Οι σημαντικότερες θεωρητικές σχολές της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	21

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΠΕΛΑΤΗΣ/ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ**

3.1 Η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη/καταναλωτή .....	24
3.2 Ο κύκλος ζωής των πελατών .....	25
3.3 Οι βέλτιστες πρακτικές για την αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών .....	27
3.3.1 Η αξία της αφοσίωσης των πελατών .....	27
3.3.2 Η σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών .....	28
3.3.3 Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς .....	29
3.3.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών .....	31
3.3.5 Διακράτηση πελατών .....	31
3.3.6 Πώς να διατηρήσετε ή να ξανακερδίσετε τους πελάτες σας .....	32
3.4 Τα τέσσερα κλειδιά για πελατοκεντρική κουλτούρα.....	33
3.4.1 Η πίστη .....	33
3.4.2 Το σθένος.....	34
3.4.3 Πρώτα οι εργαζόμενοι .....	34
3.4.4 Η «φωνή του πελάτη».....	35
3.5 Η σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών με το μάρκετινγκ σχέσεων .....	35
3.6 Η διαφορές μεταξύ του μάρκετινγκ και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	37
3.7 Εφαρμόζοντας τις αρχές της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	39

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ CRM**

4.1 Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων	
--	--

και τα συστατικά τους μέρη.....	41
4.1.1 Τα συστήματα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	41
4.1.2 Τα συστατικά μέρη της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	42
4.1.2.1 Το λειτουργικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	44
4.1.2.2 Το αναλυτικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	45
4.1.2.3 Το συνεργατικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	46
4.2 Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	47
4.3 Οι προδιαγραφές και οι στρατηγικές υλοποίησης της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	49
4.4 Τα οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	50

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

5.1 Οι παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	54
5.1.1 Η διαδικασία .....	54
5.1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας.....	56
5.1.3 Η τεχνολογία.....	60
5.2 Οι παράγοντες αποτυχίας της εφαρμογής της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	63

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM-ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

6.1 Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (E-CRM) .....	65
6.1.1 Γενικά στοιχεία για το ηλεκτρονικό CRM .....	65
6.1.2 Το κανάλι του κινητού τηλεφώνου.....	66
6.1.3 Τα ψηφιακά κανάλια.....	67
6.2 Ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής (IT) στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	68
6.3 Η τεχνολογία της πληροφορικής και το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	69
6.4 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και η στρατηγική των πελατειακών σχέσεων(CRS) .....	70
6.5 Οι στόχοι του μοντέλου της στρατηγικής πελατειακών σχέσεων (CRS).....	71
6.6 Χρήση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) .....	74
6.7 Το μοντέλο Servqual.....	76

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΤΟ CRM ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

7.1 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες.....	78
7.2 Οι στόχοι της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην τραπεζική.....	79
7.3 Τα οφέλη του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων για τον πελάτη και για την τράπεζα .....	80
7.4 Η ολοκλήρωση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	83

7.5 Τα συστατικά της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων .....	84
7.6 Επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης.....	84
7.7 Τα ίδια κεφάλαια των πελατών κατά τη διάρκεια διαφορετικών οικονομικών κύκλων .....	85
7.8 Πελατοκεντρική έναντι προϊόντικής επιχειρησιακής στρατηγική.....	86
7.9 Έξυπνη δόμηση δεδομένων των περιουσιακών στοιχείων των πελατών .....	87
7.10 Χτίζοντας πληροφορικά συστήματα πελατών .....	87
7.11 Τί επιτάσσουν οι επιχειρήσεις για μία επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες.....	88
7.12 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε αναδύομενες αγορές (Emerging markets).....	89

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM) ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΗΠΕΙΡΩΝ**

<i>8.1 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Ευρώπη</i> .....	92
<i>8.1.1 Ο Ιρλανδικός χρηματοπιστωτικός τομέας υπηρεσιών και το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μέσα από την τράπεζα «AIB Bank»</i> .....	92
8.1.1.1 Το περιβάλλον που αλλάζει .....	93
8.1.1.2 Γενικά στοιχεία για την «AIB Bank» .....	94
8.1.1.3 Ο ορισμός της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) για την «AIB Bank».....	95
8.1.1.4 Η στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «AIB Bank» .....	95
8.1.1.5 Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «AIB Bank» .....	96
8.1.1.6 Οι επιχειρησιακές ανάγκες των πελατών.....	96
8.1.1.7 Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες.....	97
8.1.1.8 Η ποιότητα διαχείρισης των πληροφοριών.....	97
8.1.1.9 Η επιχειρηματική ευφυΐα .....	98
8.1.1.10 Επιχειρηματικές αναφορές και αποτελέσματα .....	98
8.1.1.11 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	99
8.1.1.12 Παραδείγματα αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	101
8.1.1.13 Συμπεράσματα .....	102
<i>8.1.2 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στη Ρουμάνικη τράπεζα «Banca Transilvania»</i> .....	102
8.1.2.1 Τα γενικά στοιχεία της τράπεζας και οι ανάγκες της .....	102
8.1.2.2 Η λιανική τραπεζική .....	103
8.1.2.3 Η λύση .....	104
8.1.2.4. Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος της	

διαχείριση πελατειακών σχέσεων .....	105
8.1.2.5 Συμπεράσματα .....	106
<i>8.1.3 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Αγγλική τράπεζα «Hsbc</i> .....	<i>107</i>
8.1.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας .....	107
8.1.3.2 Οι στρατηγικές της HSBC στην τραπεζική ιδιωτών (Personal Banking) που σχετίζονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) .....	108
8.1.3.3 Η παραδοσιακή τραπεζική .....	108
8.1.3.4 Μηχάνημα αυτόματων συναλλαγών(ATM)/ Τηλεφωνική τραπεζική(Phone Banking) .....	108
8.1.3.5 Τραπεζική μέσω διαδικτύου (E-banking) .....	109
8.1.3.6 Η πελατοκεντρική κουλτούρα .....	109
8.1.3.7 Οι στρατηγικές της HSBC στην τραπεζική ιδιωτών (Personal Banking) που σχετίζονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) (διάθεση πόρων με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο στην εσωτερική δομή του) .....	110
8.1.3.8 Εξορθολογισμός της συλλογής δεδομένων .....	110
8.1.3.9 Στοχοποίηση και τμηματοποίηση των δυνητικών πελατών .....	111
8.1.3.10 Συμπεράσματα-Προτάσεις για βελτίωση .....	111
<b>8.2 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες της Νότιας Αφρικής</b> .....	<b>114</b>
8.2.1 Οι τράπεζες στην Νότια Αφρική .....	114
8.2.2 Οι προκλήσεις του τραπεζικού υποκαταστήματος στη βιομηχανία των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών .....	116
8.2.3 Το παράδειγμα της τράπεζας «BancABC» .....	116
8.2.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας .....	117
8.2.3.2 Η λύση .....	119
8.2.3.3 Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	120
8.2.3.4 Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας που βελτιώνει την παραγωγικότητα και μειώνει τα σφάλματα .....	121
8.2.3.5. Μοναδικό μέλημα η βελτίωση των υπηρεσιών των πελατών .....	122
8.2.3.6 Η συνεπής προσέγγιση: «Ο πελάτης στο τιμόνι» παρέχει ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	122
8.2.3.7 Η επικύρωση της ποιότητας των δεδομένων μειώνει τις απώλειες και βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης .....	123
8.2.3.8 Οι πωλήσεις και οι εκστρατείες μάρκετινγκ είναι πιο επιτυχημένες .....	123
8.2.3.9 Συμπεράσματα .....	124
<b>8.3 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες της Ασίας</b> .....	<b>124</b>
8.3.1. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες της Ινδίας .....	124
8.3.1.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα «ICICI» της Ινδίας .....	126
8.3.1.1.1 Το ιστορικό της τράπεζας .....	126
8.3.1.1.2 Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	127
8.3.1.1.3 Μερικές αξιόλογες πρωτοβουλίες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «ICICI Bank» .....	128
8.3.1.1.4 Συμπεράσματα .....	130
8.3.2 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες της Κίνας .....	130
8.3.2.1 Γενικά στοιχεία για τις Κινεζικές τράπεζες .....	130

8.3.2.2 Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις Κινεζικές τράπεζες .....	131
8.3.2.3 Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων και το Κινεζικό πιστωτικό σύστημα.....	131
8.3.2.4 Τα προβλήματα που τείνουν προς επίλυση στις εμπορικές Κινεζικές τράπεζες και αφορούν το σύστημα πελατειακών σχέσεων.....	132
8.3.2.5 Συμπεράσματα .....	135
<b>8.4 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες της Αμερικής</b> .....	<b>135</b>
8.4.1 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα «Royal Bank of Canada» του Καναδά.....	135
8.4.1.1 Το ιστορικό της Royal bank of Canada .....	135
8.4.1.2 Το ενεργητικό της Royal Bank of Canada.....	136
8.4.1.3 Αναπτύσσοντας τη φιλοσοφία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.....	137
8.4.1.4 Τα προβλήματα της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	137
8.4.1.5 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM) στην Royal Bank of Canada.....	138
8.4.1.6 Η προσπάθεια της Royal Bank of Canada για να γίνει μια τράπεζα Πελατοκεντρική .....	139
8.4.1.7 Η αναδιοργάνωση γύρω από το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων...	140
8.4.1.8 Συμπεράσματα .....	141
8.4.2 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα «Bank of Chile» της Χιλής.....	142
8.4.2.1 Γενικά στοιχεία για την τράπεζα .....	142
8.4.2.2 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	143
8.4.2.3 Τα μελλοντικά σχέδια της τράπεζας περιλαμβάνουν συνομιλία (chat) και κοινωνική υποστήριξη δικτύου (social network support).....	145
8.4.2.4 Συμπεράσματα .....	145
<b>8.5 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό τομέα της Αυστραλίας</b> .....	<b>146</b>
8.5.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην National Australia Bank (NAB) ...	146
8.5.1.1 Το ιστορικό της τράπεζας .....	146
8.5.1.2 Η διαχείριση των πελατών «από κάτω προς τα πάνω».....	147
8.5.1.3 Αποτελέσματα - Συμπέρασμα.....	149

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

9.1 Εισαγωγή .....	150
9.2 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από την τράπεζα Αττικής «Attica bank».....	151
9.2.1 Γενικά στοιχεία για την τράπεζα .....	151
9.2.2 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα Αττικής «ATTICA Bank».....	152
9.2.3 Τα χαρακτηριστικά του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	153

9.2.4 Τα πλεονεκτήματα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	154
9.2.5 Η υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (CALL CENTER) .....	155
9.3 Η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος «ΑΤΕbank» .....	157
9.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας και η εξέλιξη της.....	157
9.3.2 Οι υπηρεσίες της τράπεζας .....	158
9.3.3 Νέο εξελιγμένο κέντρο τεχνολογίας της ΑΤΕbank .....	159
9.3.4 Ο πελάτης στο επίκεντρο της εξυπηρέτησης.....	159
9.3.5 Η υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης.....	160
9.3.6 Η αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών .....	161
9.3.7 Το τμήμα προωθητικά ενεργειών και εναλλακτικών μέσων .....	161
9.3.8 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	161
9.3.9 Το όραμα της ΑΤΕbank.....	163

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

<b>10.1 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	164
--	-----

<b>10.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	167
-----------------------------	-----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	168
---------------------------	-----

<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ</b> .....	175
-----------------------------	-----

## **ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

<b>Σχήμα 1:</b> Κύκλος εργασιών ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	18
<b>Σχήμα 2:</b> Σχεδιάγραμμα κύκλου ζωής πελατών A και B .....	26
<b>Σχήμα 3:</b> Σχέση Μάρκετινγκ (ΜΚΤ) με CRM .....	39
<b>Σχήμα 4:</b> Τα συστήματα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	42
<b>Σχήμα 5:</b> Επιχειρησιακό CRM .....	43
<b>Σχήμα 6:</b> Τα βασικά επίπεδα μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM .....	47
<b>Σχήμα 7:</b> Παράγοντες επιτυχίας συνιστωσών της διαδικασίας .....	55
<b>Σχήμα 8:</b> Παράγοντες επιτυχίας ανθρωπίνων συνιστωσών .....	59
<b>Σχήμα 9:</b> Παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας τεχνολογίας.....	62
<b>Σχήμα 10:</b> Η σχέση μεταξύ τεχνολογίας της πληροφορικής και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (IT και CRM) .....	70
<b>Σχήμα 11:</b> Στρατηγικός χάρτης του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας .....	75

## **ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 1:</b> Η ιστορία του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.....	21
<b>Πίνακας 2:</b> Οι διαφορές μεταξύ του μάρκετινγκ και του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	38
<b>Πίνακας 3:</b> Το αντίκτυπο του αναλυτικού CRM.....	45



## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Κωνσταντίνο Αποστολόπουλο για την βοήθεια και την καθοδήγησή του κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής αυτής εργασίας.*

*Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον κύριο Ιωάννη Μπουρή καθηγητή στο ΤΕΙ Αθηνών για τις συμβουλές του σε όλη τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δυο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, της όξυνσης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του διαδικτύου, δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο «περιουσιακό» τους στοιχείο, τους πελάτες. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία που στηρίζεται στη διαχείριση των σχέσεων (Relationship Management-RM), σε συνδυασμό με την τεχνολογία της πληροφορικής οδήγησαν στην ανάπτυξη της «Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων» (Customer Relationship Management - CRM).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει μέσω της βιβλιογραφίας και της επιστημονικής αρθρογραφίας τη «διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management), ως μία νέα μεθοδολογία που προσβλέπει στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Η μεθοδολογία του συστήματος της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αποσκοπεί στη διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη και στην αύξηση της καταναλωτικής πιστότητας.

Βαθύτερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η γνώση των βασικών δυνατοτήτων των συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και η σε βάθος γνώση μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Η εργασία θα εξετάσει τις μεθόδους και τις τεχνικές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και θα επιδείξει χαρακτηριστικές λειτουργίες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, υλοποιούμενες σε ένα πραγματικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, σε τράπεζες της Ελλάδας αλλά και χωρών του εξωτερικού.

Η συγκεκριμένη διατριβή περιλαμβάνει δύο ενότητες, το θεωρητικό και το εμπειρικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος, γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, της σχετικής με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και την ικανοποίηση του καταναλωτή,

καθώς επίσης επιχειρείται να απαντηθούν ερωτήματα για το αν πραγματικά βοηθά το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και ποια είναι τα οφέλη του.

Το δεύτερο μέρος είναι το εμπειρικό, στο οποίο εξετάζεται η μελέτη περιπτώσεων σε τράπεζες της Ελλάδας αλλά και χωρών του εξωτερικού.

Στο τελευταίο κεφάλαιο περιέχονται, η εξαγωγή συμπερασμάτων και προσωπικών προτάσεων ως συνέπεια όλων των χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν στην εργασία.

# ***“CRM IN BANKING SECTOR - CASE STUDIES IN NATIONAL AND INTERNATIONAL BANKS”***

## **ABSTRACT**

The rapid change in the competitive environment that have occurred over the past two decades due to globalization, increased competition and the development of Internet in business, has created new needs for diversification and finding competitive advantage. The companies soon found that the competitive advantage based on product characteristics, cannot provide long term benefits, so they turned their interest into a more valuable "asset", their customers. The customer-oriented philosophy based on relationship management, combined with computer technology led to the development of «Customer Relationship Management» (CRM).

The aim of this diploma thesis is to examine through literature and scientific articles how «Customer Relationship Management» is applied as a new methodology that looks to identify and attract consumers through the process of developing interpersonal relationships (business - customer). The methodology of the management of customer relations is to maintain customer satisfaction and increase consumer conformity.

Deeper purpose of this research is the knowledge of the basic capabilities of the management of customer relationships and a thorough knowledge of methods and techniques for customer relationship management. This paper will examine the methods and techniques of customer relationship management and demonstrate typical customer relationship management functions, implemented in a real system for managing customer relationships, in Greek banks and other banks of foreign countries.

This thesis consists of two sections, the theoretical and empirical part. The theoretical part includes a literature review and an editorial content relevant to customer relationship management and customer satisfaction, and answers questions about whether the system really helps customer relationship management and what are its benefits. The second part is an empirical one, which examines the case study in two banks in Greece and in various different countries abroad. The final chapter includes the conclusion and proposals as a result of the whole reported work.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Ο σκοπός της έρευνας

Με τη συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού και τις έντονες απαιτήσεις της αγοράς στον τραπεζικό κλάδο, οι πελάτες τείνουν να γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί και λιγότερο «πιστοί» σε μία τράπεζα. Για να αντιμετωπιστεί η πρόκληση της διατήρησης των πελατών, έχουν γίνει προσπάθειες στους τραπεζικούς κύκλους για τη μετάβαση σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο με επίκεντρο τον πελάτη. Η επιτυχία ενός τέτοιου μοντέλου εξαρτάται από την προσέγγιση που υιοθετείται από τις τράπεζες όσο αφορά την διαχείριση των δεδομένων των πελατών αλλά και των σχέσεων με τους πελάτες. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αναφέρονται στην στρατηγική και στην κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και στο σύνολο των τεχνολογιών και του λογισμικού με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών έχοντας ως βάση τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (υπάρχοντες και μελλοντικούς) αναφορικά με τις πωλήσεις, το πρόγραμμα ανάπτυξης δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση πελατών και την ανάπτυξη αλληλεπιδραστικών καναλιών επικοινωνίας με αυτούς.

Σκοπός της έρευνας που ακολουθεί είναι να διερευνηθεί η έννοια της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και ο συσχετισμός της με το μάρκετινγκ σχέσεων. Κατά πόσο, δηλαδή, η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό τομέα, είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικά οφέλη, μέσω της αφοσίωσης των πελατών, στην τράπεζα που θα την εφαρμόσει.

## 1.2 Οι υποθέσεις της έρευνας

Παρακάτω παρατίθεται μία σειρά από υποθέσεις οι οποίες συνδέονται άμεσα με βασικά ερωτήματα που διαπραγματεύεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας.

Υπόθεση 1<sup>η</sup>: Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε πιστούς πελάτες και τελικά σε αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Υπόθεση 2<sup>η</sup>: Οι πιστοί πελάτες, οι οποίοι είναι συνήθως και οι πιο μακροχρόνιοι, είναι και οι πιο κερδοφόροι για την επιχείρηση.

Υπόθεση 3<sup>η</sup>: Οι πιστοί πελάτες κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση σε σύγκριση με τους νέους πελάτες.

Υπόθεση 4<sup>η</sup>: Η ικανοποίηση των πελατών από την παρεχόμενη ποιότητα οδηγεί σε μείωση της απώλειας πελατών.

Υπόθεση 5<sup>η</sup>: Η επιτυχία του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική υποδομή μιας εταιρείας, αλλά και από την αλλαγή της υποδομής και της φιλοσοφίας όλης της επιχείρησης.

Υπόθεση 6<sup>η</sup>: Η πίστη όλων των υπαλλήλων στην πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι αυτή που πρώτη θα βοηθήσει στην υποστήριξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Υπόθεση 7<sup>η</sup>: Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων συμβάλλει θετικά στον τομέα του προσωπικού μιας τράπεζας και στο τμήμα τεχνολογίας της πληροφορικής.

Υπόθεση 8<sup>η</sup>: Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων επηρεάζει θετικά τον τομέα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας τράπεζας.

Υπόθεση 9<sup>η</sup>: Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων συμβάλλει θετικά στη σχέση πελάτη και τράπεζας.

Υπόθεση 10<sup>η</sup>: Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων επηρεάζει θετικά την κερδοφορία μιας τράπεζας και τη γενική της εικόνα προς τους υπαλλήλους και τους πελάτες της.

### 1.3 Η μεθοδολογίας της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται σε:

- 1) Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη «Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων(CRM)» και την εφαρμογή της στον τραπεζικό χώρο.
- 2) Συλλογή δευτερογενών δεδομένων από δημοσιεύσεις τραπεζών, σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες αυτές.

### 1.4 Η δομή της εργασίας

*Η δομή της εργασίας χωρίζεται σε 2 μέρη:*

Το **πρώτο μέρος** περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την εξέλιξη της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, την προσφορά της σε μία επιχείρηση, τα οφέλη της, τους τρόπους υλοποίησης αλλά και την εφαρμογή της στον τραπεζικό χώρο.

Το **δεύτερο μέρος** περιλαμβάνει μια «δευτερογενή έρευνα» μέσα από δημοσιεύσεις ελληνικών και ξένων τραπεζών σχετικά με τη χρήση του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες αυτές.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### « ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)»

#### 2.1 Οι ορισμοί του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτουν διάφοροι ορισμοί που θα μπορούσαν να περιγράψουν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων κι αυτό διότι η κάθε επιχείρηση μπορεί να αφομοιώνει διαφορετικά ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και να έχει και διαφορετικά αποτελέσματα, ανάλογα με την υποδομή που διαθέτει και τον τρόπο τον οποίον επιλέγει να εφαρμόσει το ανάλογο σύστημα.

Ένας απλός ορισμός του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) δίνεται από τον Zikmund et al. (2003): «Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι μία διαδικασία για τη συγκέντρωση πληροφοριών που βοηθάει καλύτερα το διοικητικό προσωπικό μίας εταιρείας στο να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες.»

Ο Sharp (2003) ορίζει το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ως «μία συνεχιζόμενη, ευρεία διαδικασία της εταιρείας, κατά την οποία τα στοιχεία των πελατών χρησιμοποιούνται έξυπνα για την πιο επαρκή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, μεγιστοποιώντας έτσι την ικανοποίηση των πελατών και τα εταιρικά κέρδη.»

Στον ορισμό του Malik (2005) «Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι η ολοκληρωμένη επιχείρηση ένταξης των ατόμων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας για να μεγιστοποιήσουν τις σχέσεις με όλους τους πελάτες. Είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που προσφέρει απρόσκοπτο συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών αντιμετώπισης των πελατών. Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ολοένα και περισσότερο, αξιοποιεί το διαδίκτυο και, ως εκ τούτου, την εικονική ομάδα πελατών.

Ο Payne (2000) υποστηρίζει ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και ενίσχυση των εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες, με τους



προσεκτικά επιλεγμένους πελάτες και με ομάδες πελατών με αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας των πελατών (Customer Lifetime Value-CLV).

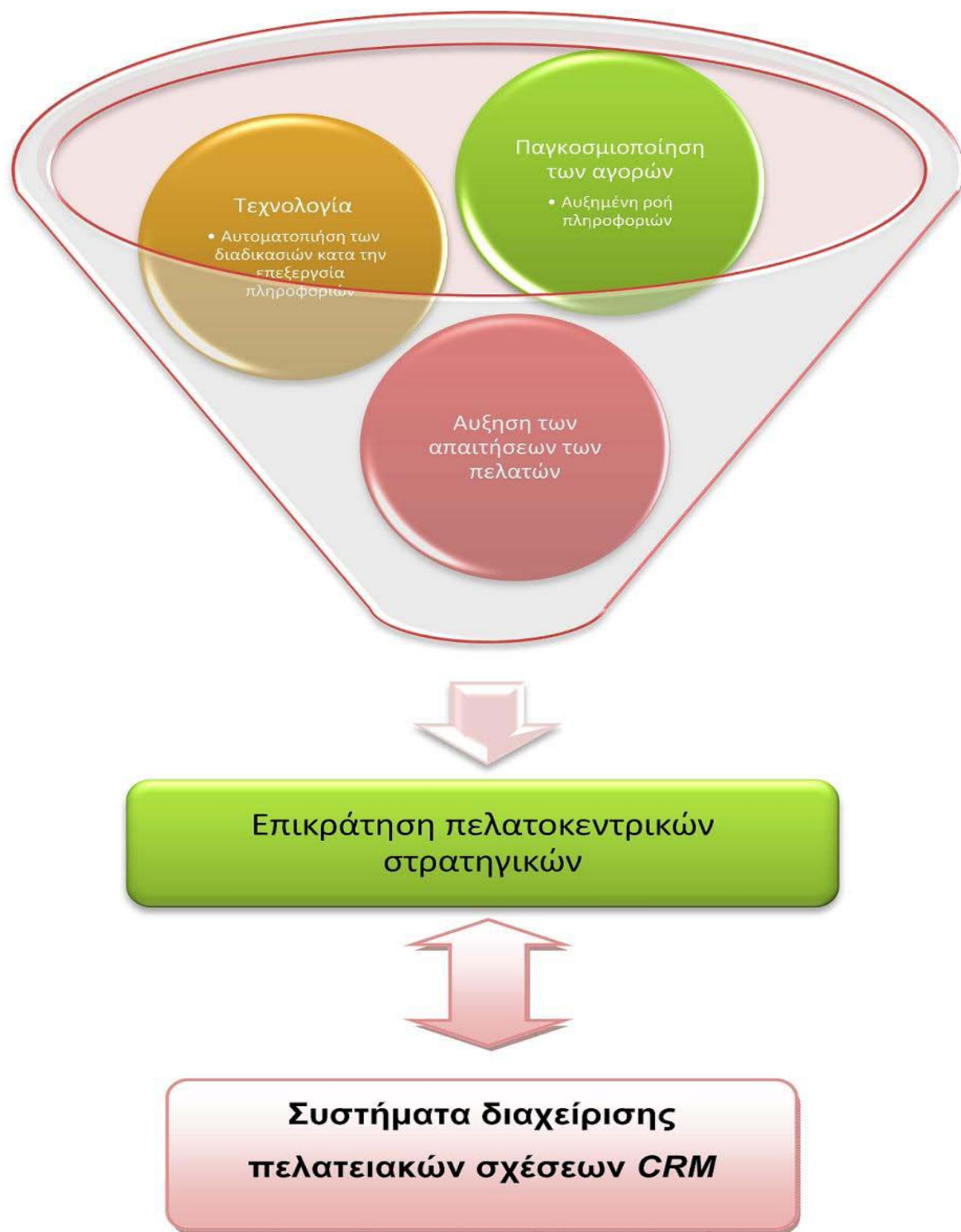
Πρόσφατα, οι Kotler και Armstrong (2004) ορίζουν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ως «τη συνολική διαδικασία της οικοδόμησης και διατήρησης κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, παρέχοντας ανώτερη αξία και ικανοποίηση του πελάτη.»

Επιπλέον, οι Payne και Frow (2005) εξηγούν ότι «η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων θεωρείται ότι χρησιμοποιείται για να ενώσει το δυναμικό των στρατηγικών σχέσεων μάρκετινγκ και πληροφορικής (Information Technology-IT) προκειμένου να δημιουργηθούν κερδοφόρες, μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και άλλους σημαντικούς παράγοντες. Έτσι, το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων παρέχει ευκαιρίες για τη χρήση δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό την κατανόηση των πελατών και τη συνεργασία μαζί τους.»

Οι Κεβόρκ και Βρεχόπουλος (2009) σημειώνουν ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι ένα διεπιστημονικό θέμα, δεδομένου ότι ασχολείται με διαφόρους τομείς, όπως το μάρκετινγκ (π.χ. το μάρκετινγκ σχέσεων, τη συμπεριφορά των καταναλωτών, κ.λπ.), τη διαχείριση και τα συστήματα πληροφοριών (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, αλληλεπίδραση ανθρώπων κτλ).

Συγκεντρώνοντας όλους τους παραπάνω ορισμούς εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management) είναι μία επιχειρηματική στρατηγική, που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών, και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την «φιλοσοφία» της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μίας επιχείρησης.

Λειτουργίες που υποστηρίζουν αυτήν την επιχειρηματική στρατηγική είναι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση των πελατών, η διαχείριση της απόδοσης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το λογισμικό που χρειάζεται για την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, πρέπει να είναι μέρος μιας γενικότερης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, καθώς πολλές αποτυχημένες προσπάθειες οφείλονται στο ότι γίνεται η εγκατάσταση μιας τέτοιας εφαρμογής, χωρίς όμως να διέπεται ολόκληρη η επιχείρηση από μία πελατοκεντρική φιλοσοφία.



*Σχήμα 1: Κύκλος εργασιών ενός συστήματος CRM*

## 2.2 Η ιστορία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Η ιδέα των πελατειακών σχέσεων δεν είναι καινούργια. Ακόμη και οι παλαιότεροι έμποροι γνώριζαν ότι ήταν μια καλή ιδέα να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες τους για να τους κάνουν να ξαναεπιστρέψουν σε αυτούς (Jobber, 2004).

Στην παλιότερη μορφή των εμπορικών επιχειρήσεων η ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων ήταν κάτι πιο εύκολο. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μάλιστα και ένα πολύ καλό παράδειγμα. Το προσωπικό γνώριζε τους πελάτες, τί ακριβώς θέλουν, πώς θα πληρώσουν και ποιοί θα πληρώσουν στην ώρα τους. Στο μεταξύ, όσο οι εταιρείες μεγάλωναν και το προσωπικό γινόταν ολοένα και περισσότερο, οι πληροφορίες για τους πελάτες χάνονταν μέσα στις μάζες. Για την αντιμετώπιση των συνεχώς διευρυνόμενων πελατειακών βάσεων δημιουργήθηκαν ομάδες πελατών ή τμηματοποιημένες αγορές, όπου οι πελάτες έμπαιναν σε ομάδες, ανάλογα με το κατά πόσο ταυτίζονταν καλύτερα οι επιθυμίες τους. Σε αυτά τα γκρουπ υπήρξαν συμβιβαστικές λύσεις στις επιθυμίες των πελατών αφού εξυπηρετούνταν ανά ομάδα ατόμων και όχι οι ατομικές επιθυμίες. (Bose, 2002).

Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό άρχισε στις αρχές του 1980 να διαφαίνεται η ανάγκη της σημασίας της διαχείρισης των σχέσεων. Η ιδέα βασίστηκε στο να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις απευθείας πελατειακές σχέσεις. Οι εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι θα έπρεπε να μάθουν περισσότερα πράγματα για τους πελάτες τους, ώστε να μπορέσουν να δώσουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Η διοίκηση των σχέσεων είναι μία ομάδα από μεθοδολογίες και όρους που περιγράφουν το πώς οι επιχειρήσεις πρέπει να παλέψουν για να αποκτήσουν: μακράς διάρκειας σχέσεις, να προσφέρουν προϊόντα ποιότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη (Levitt, 1983).

Μετά από την εισαγωγή του Levitt το 1982 η διαχείριση των σχέσεων έγινε πολύ γρήγορα αποδεκτή από τους «μαρκετερ». Η δημοτικότητα της έννοιας αυτής γρήγορα ξεθώριασε, διότι οι πληροφορίες που χρειαζόνταν για να αναπτυχθεί η διαχείριση των σχέσεων χάνονταν, αφού οι εταιρείες εστιάζονταν ακόμη στο προϊόν και στις τμηματοποιημένες αγορές (Peelen, 2005).

Το ενδιαφέρον επανήλθε πάλι κατά το 1990 όταν οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν για άλλη μία φορά ότι οι πελατειακές σχέσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν με μία πιο ολιστική θεώρηση. Έγινε κατανοητό ότι οι πελάτες δεν έχουν να κάνουν μόνο με το τμήμα μάρκετινγκ

άλλα με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Και στις δυο περιπτώσεις επιχείρηση - προς - πελάτη (B2C) και επιχείρηση - προς - επιχείρηση (B2B) ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι απλά στο μάρκετινγκ.

Ωστόσο ο ενθουσιασμός για τη διαχείριση των σχέσεων ξαναέσβησε, αφού αποδείχτηκε δύσκολο να επιτευχθούν τα σωστά αποτελέσματα. Οι στρατηγικές και τα συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν για να διατηρήσουν τις βάσεις δεδομένων των πελατών αποδείχτηκε ότι ήταν πολύ δαπανηρά και δύσκολο να συντηρηθούν(Xu, Yen, et al, 2002).

Σε πολλές εταιρείες μπορεί αυτό να σήμανε το τέλος της διαχείρισης των σχέσεων αλλά με την εισαγωγή προηγμένης τεχνολογίας στην πληροφορική επανήλθε με νέο όνομα, σαν «διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM)»(Peelen, 2005). Με την εισαγωγή προηγμένων συστημάτων πληροφορικής μπορούν να είναι διαθέσιμες σε ολόκληρη την εταιρεία ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων με πληροφορίες πελατών, δίνοντας την ευκαιρία σε όλο το προσωπικό να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον κάθε πελάτη(Xu, Yen, et al, 2002).

<u>Ηλικία</u>	<u>Έτος</u>	<u>Αποτέλεσμα</u>	<u>Ορόσημα</u>
Εισαγωγή	Δεκαετία 1980 έως αρχές 1990	Πολύ ακριβό στην συντήρηση	Εστιάζοντας στην αυτοματοποίηση και τυποποιώντας την εσωτερική διαδικασία για να κάνει τους πελάτες ένα περιουσιακό στοιχείο.
Ανάπτυξη	Μέσα 1990 έως τέλος του 1990	Κάποιοι πωλητές ανταποκρίνονται με αργούς ρυθμούς στη χρήση του διαδικτύου	Λόγω της εισχώρησης του διαδικτύου, πελάτης και αρχιτεκτονική διακομιστή εξαφανίζονται πίσω από τις εφαρμογές του CRM
Παρόν	2000 έως 2012	Χρήση του διαδικτύου	Το ηλεκτρονικό CRM(E-crm) στοχεύει σε πελάτες παγκοσμίως
Μέλλον	Μετά το 2012	Υψηλή χρήση του διαδικτύου	Μοντέρνες διαδικασίες CRM που περιλαμβάνουν εργαλεία και τεχνολογίες για την κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, για να τους παρέχουν υψηλή ικανοποίηση.

*Πίνακας 1: Η ιστορία της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων κατά τον Xu (2002)*

### **2.3 Οι θεωρητικές σχολές πάνω στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Η ανάπτυξη της πρακτικής του επικοινωνιακού μάρκετινγκ υποστηρίζεται από το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον σε διαφορετικές πτυχές της έννοιας αυτής. Οι αρχικές

προσεγγίσεις του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε γενικές γραμμές:

- ⌘ στην Αγγλοαυστραλιανή προσέγγιση
- ⌘ στην Σκανδιναβική προσέγγιση
- ⌘ στην ΒορειοΑμερικανική προσέγγιση
- ⌘ στην Ασιατική(Guanxi) προσέγγιση

Η Αγγλοαυστραλιανή προσέγγιση ενσωματώνει τις σύγχρονες θεωρίες της διαχείρισης ποιότητας, τις υπηρεσίες μάρκετινγκ και τα οικονομικά στις πελατειακές σχέσεις για να εξηγήσει την εμφάνιση του επικοινωνιακού μάρκετινγκ.

Η Σκανδιναβική προσέγγιση βλέπει το επικοινωνιακό μάρκετινγκ ως συμβολή στις θεωρίες των διαδραστικών δικτύων, στις υπηρεσίες μάρκετινγκ και στις πελατειακές σχέσεις στα οικονομικά. Η θεωρία του διαδραστικού δικτύου του βιομηχανικού μάρκετινγκ βλέπει το μάρκετινγκ σαν μία διαδραστική διαδικασία σε ένα πλαίσιο όπου το χτίσιμο των σχέσεων είναι πρωταρχικό μέλημα για τους «μάρκετερ».

Σε αντίθεση, η αρχική εστίαση για τους βορειοαμερικανούς μελετητές αφορούσε τη σχέση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή που λειτουργούσε μέσα σε ένα πλαίσιο οργανωτικού περιβάλλοντος, όπου διευκόλυνε τη σχέση αυτή.

Σύμφωνα με τον Schultz (2000) η Βορειοαμερικανική άποψη για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, επισημαίνει ότι αυτή καθοδηγείται από την τεχνολογία και πολλές φορές γίνεται και διαχείριση από την τεχνολογία πληροφορικής ενώ η Νορβηγική σχολή εστιάζει περισσότερο στους στόχους της οικοδόμησης της αφοσίωσης των πελατών και της διακράτησης, που θα τα διαχειρίζονται το προσωπικό των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Η Guanxi έχει γίνει μία απαραίτητη άποψη της κινεζικής και ασιατικής επιχείρησης λόγω της έλλειψης κωδικοποιημένων εκτελεστών συμβάσεων σαν εκείνες που βρέθηκαν στις δυτικές αγορές. Η Guanxi καθορίζει το ποιός μπορεί να ασκήσει δραστηριότητες και με ποιόν και κάτω από ποιές συνθήκες. Η εργασία διεξάγεται μέσα από δίκτυα και επικαλείται κανόνες βασισμένους στη θέση. Τα μέλη του δικτύου μπορούν να προσκαλέσουν άλλους να γίνουν μέλη του δικτύου, εάν ο προσκεκλημένος είναι στην ίδια ή κατώτερη θέση (Pooringma M. Charantimath, 2011).

Οι διευρυμένες απόψεις του επικοινωνιακού μάρκετινγκ διευθύνουν συνολικά έξι τομείς της αγοράς και είναι οι ακόλουθοι:

**1)Αγορές πελατών:** υπάρχοντες και υποψήφιοι πελάτες όσο και διαμεσολαβούντες.

**2)Αγορές με σύσταση:** υπάρχοντες πελάτες που συνιστούν σε άλλους απόψεις και πηγές ή «πολλαπλασιαστές» όπως γιατρούς που προτείνουν ένα νοσοκομείο σε ασθενείς, ή συμβούλους που συστήνουν σε μία εταιρεία ένα πληροφοριακό σύστημα.

**3)Αγορές επιρροής:** κυβέρνηση, καταναλωτικές ομάδες, επιχειρηματικός τύπος και οικονομικοί αναλυτές.

**4)Αγορές προσλήψεων:** για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υπαλλήλους σε μία επιχείρηση.

**5)Αγορές προμηθευτών:** προμηθευτές πρώτων υλών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών.

**6) Εσωτερικές αγορές:** όλος ο οργανισμός συμπεριλαμβανομένων του προσωπικού και των εσωτερικών τμημάτων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### «ΠΕΛΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

#### 3.1 Η αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή/πελάτη

Η έννοια της συμπεριφοράς των καταναλωτών έχει οριστεί από διάφορους ερευνητές σύμφωνα με τις ανάγκες του περιβάλλοντος. Η ανθρώπινη ψυχή είναι μία πολύ σύνθετη υπόθεση, διότι δεν επηρεάζεται μόνο από οικονομικούς παράγοντες, αλλά και από συναισθηματικούς και κοινωνικούς (Clark and Goldsmith, 2006). Έτσι, είναι πραγματικά πολύ δύσκολος ο επαρκής ορισμός της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Έχει παρατηρηθεί από διάφορους ερευνητές ότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σχετίζονται άμεσα με την ανθρώπινη ψυχή και την προτίμησή της (Kauffman, 1996). Ως εκ τούτου, η κατανόηση της ανθρώπινης ψυχολογίας βοηθάει τους εμπόρους να αναπτύξουν καινοτόμα μίγματα προϊόντων (Peter and Donnelly, 2002). Οι καταναλωτές αποτελούν τη βάση της επιχειρηματικής διαδικασίας μέσα σε μία εταιρεία. Όλοι οι καταναλωτές δεν είναι όμοιοι μεταξύ τους, διαφέρουν στην αγοραστική τους συμπεριφορά (Zhang και Neelankavil, 1997).

Με τα λόγια του Foxall (1998), αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών είναι «η μελέτη των εγγενών ιδιοτήτων των καταναλωτών όπως, τα κίνητρα, οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα και τα μαθησιακά πρότυπα.» Σύμφωνα με διάφορους θεωρητικούς, είναι ο κλάδος της γνώσης, ο οποίος μελετά τη συμπεριφορά ενός ατόμου και την ψυχική του κατάσταση (Hausman, 2000).

Υπάρχουν πολλοί καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Sheth και Parvatiyar (1995), η αξιολόγηση των διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των καταναλωτών επιτρέπει στις επιχειρήσεις την ενίσχυση της σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου και τη διαδικασία αγοράς, η οποία ουσιαστικά ξεκινά από την παιδική ηλικία, παραμένει στα εφηβικά του χρόνια και συνεχίζει στην ενήλικη ζωή του (Lal et al, 1996). Η αξιολόγηση της αγοραστικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες για την κατανόηση της ψυχολογίας των καταναλωτών. Οι



παράγοντες αυτοί ανήκουν στον πολιτισμό, στις αξίες, στην οικογένεια, στην κοινωνία, στα συναισθήματα, στη σκέψη, στη στάση, στην προσωπικότητα, κλπ. οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν μεταξύ των καταναλωτών και διαμορφώνουν την αγοραστική τους συμπεριφορά.

### 3.2 Ο κύκλος ζωής των πελατών

Είναι χρήσιμο να γίνει κατανοητό ότι ο κύκλος ζωής των πελατών περνάει από τα παρακάτω επίπεδα:

- 1) **Η φάση της επικοινωνίας:** Ο σκοπός της φάσης αυτής είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Η επαφή γίνεται μέσω του μάρκετινγκ, της διαφήμισης, του τηλεμάρκετινγκ, της προσωπικής πώλησης, της άμεσης αλληλογραφίας, της προώθησης και της δημοσιότητας.
- 2) **Η φάση της απόκτησης:** Ο στόχος αυτής της φάσης είναι η αύξηση της διακράτησης των πελατών. Πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες για τον πελάτη και πρέπει να γίνονται κατανοητές οι συνθήκες αγοράς. Πρέπει επίσης να προσφέρεται επιβεβαίωση και ασφάλεια μετά την αγορά και να προάγεται η αξία της σχέσης με τον πελάτη.
- 3) **Η φάση της διακράτησης:** Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να δημιουργήσει μακροχρόνιους και αφοσιωμένους πελάτες. Πρέπει να αναπτυχθεί η φιλοσοφία της εξυπηρέτησης και η υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες.
- 4) **Η φάση της αφοσίωσης:** Σε αυτήν την φάση η εταιρεία έχει φτάσει στο σημείο να μετατρέψει τον πελάτη σε συνήγορο της. Σε αυτό το στάδιο ο πελάτης γίνεται υποστηρικτής της μάρκας της επιχείρησης και δεν έχει σκοπό για κανένα λόγο να στραφεί προς το ανταγωνισμό (Pooringma M. Charantimath, 2011).

Σε κάθε ένα από αυτά τα βήματα του κύκλου ζωής του πελάτη, η επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις σχετικά με το πότε πρέπει να προσπαθήσει να αποκτήσει μία νέα πελατειακή σχέση ή το πότε να διατηρήσει κάποια σχέση που έχει με έναν πελάτη ή πότε να αφήσει κάποιον να την εγκαταλείψει επειδή δεν της προσδίδει πλέον αξία.

Από τα παραπάνω, βγαίνει το συμπέρασμα, πως ο βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να τραβήξει την προσοχή πιθανών πελατών, να τους ενημερώσει για το τί ακριβώς προσφέρει, να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους και έπειτα να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες, πλήρως ικανοποιημένους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και οι οποίοι θα ωθήσουν κι άλλους πελάτες να μπουν στον κύκλο αυτό.



Σχήμα 2.Σχεδιάγραμμα κύκλου ζωής πελατών (Α)



Σχήμα 2.Σχεδιάγραμμα κύκλου ζωής πελατών (Β)

### **3.3 ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CRM ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

#### ***3.3.1. Η αξία της αφοσίωσης των πελατών***

Ειδικοί σε θέματα αφοσίωσης πελατών συμφωνούν ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό και αγοράζουν πιο συχνά, καθοδηγούνται από τη θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η διακοπή μίας συνεργασίας είναι μεγάλα. Είναι σημαντικό να μη συγχέονται οι «παγιδευμένοι» πελάτες με τους «αληθινά πιστούς» πελάτες, οι οποίοι έχουν θετική άποψη για μία εταιρία και θα τη συστήσουν στους φίλους και τους συναδέλφους τους.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων δείχνουν να κατανοούν την έννοια της αφοσίωσης, αφού όπως προκύπτει από έρευνα του Δεκεμβρίου του 2004, το 64% προσδιορίζει -μεταξύ άλλων- την αφοσίωση του πελάτη ως τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς. Στην ίδια έρευνα, το 58% θεωρεί αφοσιωμένο ένα πελάτη που συστήνει μία εταιρία στους φίλους και τους συναδέλφους του, και το 54% αυτόν που νιώθει συναισθηματική δέσμευση προς την εταιρία. Τέλος, μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεώρησε αφοσιωμένο τον πελάτη που ξοδεύει περισσότερα με την πάροδο του χρόνου.

Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης “Jill Griffin” και “Michael Lowenstein” έχει καταδείξει ότι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μία επιχείρηση από την απόκτηση νέων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60 - 70% πιθανότητες επιτυχίας για μία νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20 - 40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5 - 20% σε νέους.

Στον τομέα της αφοσίωσης πελατών δεν υπάρχει υποκατάστατο για την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες μένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική αυτή οπτική διαφωτίζει τους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και έτσι καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

Πολύ συχνά αποκτώνται και διατηρούνται μη κερδοφόροι πελάτες. Μερικές επιχειρήσεις κάνουν το σφάλμα να αποκτούν νέους πελάτες κάνοντας προσφορές και εκπτώσεις, και στη συνέχεια διερωτώνται γιατί οι ίδιοι πελάτες μετακινούνται στους ανταγωνιστές τους όταν αυτοί κάνουν κάποια αντίστοιχη προσφορά. Το αποτέλεσμα είναι υψηλές απώλειες και πελατειακή βάση με μικρό περιθώριο κέρδους. Η διατήρηση των σωστών πελατών είναι λοιπόν κρίσιμη για ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ([www.CRMguru.com](http://www.CRMguru.com)).

### ***3.3.2 Η σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών***

Εκτός από τις περιπτώσεις των μονοπωλίων, οι σημερινοί καταναλωτές μπορούν να αποκτήσουν παρόμοια προϊόντα σε παρόμοιες τιμές, από μία πλειάδα τοπικών και διεθνών προμηθευτών. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι το συναίσθημα διαδραματίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο από την ποιότητα και την τιμή στην απόφαση των πελατών για αλλαγή του προμηθευτή. Η ελλιπής εξυπηρέτηση πελατών είναι ο πιο συχνός «ένοχος» στη δημιουργία των αρνητικών συναισθημάτων που εντέλει παρακινούν ένα πελάτη να τραπεί σε φυγή.

Οι περισσότεροι καταναλωτές εγκαταλείπουν μία επιχείρηση, επειδή αισθάνονται ότι για κάποιο λόγο έχουν αγνοηθεί ή δεν έχουν αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Τα στελέχη, από την άλλη πλευρά, πιστεύουν ότι κύρια αιτία διαρροής πελατών είναι η τιμή, ωστόσο αυτό ισχύει σε μερικές μόνο περιπτώσεις. Από έρευνα του CRMGuru το Νοέμβριο του 2003 προκύπτει ότι το 74% των πελατών που διέκοψαν κάποια υπηρεσία ή τη χρήση κάποιου προϊόντος ανέφερε ως κύρια αιτία την κακή εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αιτία απομάκρυνσης (με ποσοστό 32%) ήταν η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Τέλος, η λειτουργικότητα-ευχρηστία του προϊόντος/υπηρεσίας επιλέχθηκε ως η κύρια αιτία μόνο από το 14% των ερωτηθέντων.

Η έρευνα αυτή αποκάλυψε επίσης ότι οι διευθυντές αυταπατώνται σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις τους χάνουν πελάτες. Η αντίληψη αυτή των διευθυντών δεν συμπίπτει με τη γνώμη των πελατών. Η τιμή θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία για την απώλεια πελατών από το 49% των ερωτηθέντων, και ακολουθούν οι «νέες ανάγκες» με 36% και η «εξυπηρέτηση πελατών» με 22%.

Παρόλο που κάθε συνεργασία είναι διαφορετική, οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να ελέγχουν την ορθότητα των όσων πιστεύουν για τους πελάτες τους και να επενδύουν στην έρευνα, ώστε να αντιληφθούν τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους οι πελάτες φεύγουν ή μένουν. Είναι στην ανθρώπινη φύση να προσπαθεί κάποιος να μετατοπίσει τις ευθύνες: «Αν η επιχείρησή μας είχε καλύτερες τιμές, ο πελάτης δεν θα είχε φύγει», ή «Δεν φταίμε εμείς που άλλαξαν οι ανάγκες του πελάτη», ή «Κακώς το προϊόν μας δεν ήταν ανταγωνιστικό». Θα πρέπει οι υπεύθυνοι να κοιτάξουν βαθύτερα για να βρουν τους πραγματικούς λόγους (www.CRMguru.com).

### ***3.3.3. Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς***

Οι έρευνες μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη του προβλήματος, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό να ερευνώνται οι πελάτες, καθώς για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις το κόστος μίας τέτοιας έρευνας μπορεί να είναι δυσπρόσιτο. Ακόμη όμως και αν διεξαχθεί μία έρευνα, μερικές φορές είναι ήδη αργά.

Μία επιχείρηση που πωλούσε κινητά τηλέφωνα με προπληρωμένες κάρτες είχε ένα ποσοστό απωλειών της τάξης του 12% ανά μήνα, το οποίο σημαίνει ότι έχανε ολόκληρη την πελατειακή της βάση μέσα σε ένα χρόνο. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι δεν ήξεραν τί να κάνουν, ενώ δεν ήθελαν και τη διενέργεια έρευνας, καθώς θεωρούσαν ότι θα ενοχλούσαν τους πελάτες τους, που δεν θα είχαν την διάθεση να απαντήσουν.

Έτσι στράφηκαν στην ανάλυση της αγοράς (analytics marketing) στην οποία βρέθηκε ο συσχετισμός μεταξύ του δικτύου πώλησης και των χαμένων πελατών. Από την ανάλυση φάνηκε ότι εκείνοι που αγόρασαν τα τηλέφωνα τους από μεγάλους εμπόρους δεν ήξεραν πώς να αντικαταστήσουν τις τηλεφωνικές τους κάρτες όταν αυτές έληγαν. Έτσι, όταν τα τηλέφωνα

έπαυαν να λειτουργούν, αυτοί σταματούσαν και τη χρήση του τηλεφώνου γενικότερα. Γνωρίζοντάς το πλέον αυτό, η επιχείρηση άρχισε να εκπαιδεύει τους πελάτες, κάνοντας έτσι ευκολότερη την αγορά νέων καρτών με επιπλέον χρόνο ομιλίας. Αυτό είχε ως συνέπεια τη μείωση των απολεσθέντων πελατών κατά 65%.

Το παράδειγμα αυτό καθιστά σαφές το ότι η ανάλυση της αγοράς μπορεί να δώσει ακριβή εικόνα της πελατειακής βάσης. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μία επιχείρηση μπορεί να εξαγάγει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα από το παρελθόν, που δίνουν αξία στη σχέση της με τους πελάτες για το μέλλον.

Προγράμματα καταναλωτικής πίστης μπορούν να πραγματοποιηθούν από επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Είναι χρήσιμο οι μικρές επιχειρήσεις να οργανώνουν συνεντεύξεις με τους πελάτες τους. Οι συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο, για τους πολύτιμους πελάτες, μέσω τηλεφώνου ή διαδικτύου (Internet) για τους μεσαίας αξίας πελάτες και μέσω ταχυδρομικών επιστολών για τους μικρής αξίας καταναλωτές.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί τελικά, αυτές οι συνεντεύξεις (ή έρευνες) μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες για:

- ❖ Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
- ❖ Προϊόντα/υπηρεσίες που δεν γνωρίζουν οι καταναλωτές
- ❖ Τους ανταγωνιστές στην περιοχή δραστηριοποίησης
- ❖ Μελλοντικές δαπάνες που ενδεχομένως θα πρέπει να γίνουν ή να αποφευχθούν
- ❖ Πώς μπορεί μια επιχείρηση να κερδίσει περισσότερο από όσα δαπάνησε
- ❖ Εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα από τέτοιες ενέργειες είναι πολύ χρήσιμα και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, στον καθορισμό των τιμών και τη διενέργεια προσφορών. Η δε εισαγωγή τέτοιων διαδικασιών σε μία μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να αποφέρει εντυπωσιακά αποτελέσματα ([www.CRMgury.com](http://www.CRMgury.com)).

### **3.3.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας των πελατών**

Το να προβλέψει μία επιχείρηση τις πιθανές απώλειες πελατών δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οι ειδικοί τονίζουν ότι ένα μικρό μόνο ποσοστό των καταναλωτών θα παραπονεθεί, καθώς -σύμφωνα με έρευνες- μόνο ένα 4% των δυσαρεστημένων πελατών μίας επιχείρησης διαμαρτύρεται. Οι ίδιες έρευνες αναφέρουν πως το υπόλοιπο 96% απλώς εγκαταλείπει την επιχείρηση, και το 91% δεν επιστρέφει ποτέ.

Ύστερα από έρευνες σχετικά με την αφοσίωση πελατών, δημιουργήθηκε ένας κατάλογος από έξι δείκτες που καταδεικνύουν αν ένας πελάτης προτίθεται να διακόψει οριστικά τη συνεργασία με κάποια εταιρία. Αυτό συμβαίνει όταν:

- Η ανταπόκριση σε προτάσεις/συστάσεις πελατών έρχεται αργά
- Η επικοινωνία των πελατών με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη
- Η ροή πληροφοριών και δεδομένων για τους πελάτες επιβραδύνεται
- Τα μελλοντικά σχέδια γίνονται όλο και πιο βραχυπρόθεσμα
- Ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες παύουν να διανέμονται
- Ο όγκος εργασιών επιχείρησης - πελάτη μειώνεται

Μολονότι κάποιοι από τους παραπάνω δείκτες αφορούν περισσότερο στις σχέσεις επιχείρησης προς επιχείρηση (Business-to-Business,B2B), όλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και στις σχέσεις επιχείρησης προς καταναλωτή (Business-to-Customer,B2C) ([www.CRMgury.com](http://www.CRMgury.com)).

### **3.3.5 Η διακράτηση των πελατών**

Το 1996 ο συγγραφέας Frederick Reichheld έγραψε ότι οι Αμερικανικές επιχειρήσεις χάνουν τους μισούς πελάτες τους κάθε πέντε χρόνια. Πράγματι οι τράπεζες και οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνίας ήταν ήδη στα πρόθυρα της ανάλυσης της τριβής του πελάτη για να κατανοήσουν το λόγο για τον οποίο οι πελάτες στρέφονταν προς τον ανταγωνισμό.

Το να καταλάβουν οι επιχειρήσεις ότι οι πελάτες έχουν φύγει και να ξέρουν επίσης το ποιοί έχουν φύγει, είναι κάτι σημαντικό. Το να καταλάβουν επίσης το γιατί έχουν φύγει είναι ακόμη πιο σημαντικό. Ακόμη πιο δύσκολο είναι να αναχαιτιστεί το ρεύμα που απορρέει από την τριβή των πελατών με την εφαρμογή αυτής της γνώσης σε επιχειρηματικές κινήσεις που ενθαρρύνουν τους πελάτες να παραμείνουν.

Η ανάλυση της τριβής του πελάτη λειτουργεί πάνω στον αφορισμό της άποψης ότι η διακράτηση ενός παλιού πελάτη είναι λιγότερο δαπανηρή από την απόκτηση ενός νέου. Άλλωστε, όσο περισσότεροι πελάτες φεύγουν, τόσο μεγαλύτερη είναι η απώλεια για τα έσοδα, το χάσιμο της επένδυσης για την αρχική απόκτηση του πελάτη, και το χάσιμο μίας σταθερής αγοραστικής βάσης για την πώλησης νέων προϊόντων.

Τη δεκαετία του 1980 οι εταιρείες ξεκίνησαν να εστιάζονται στο ποιος έχει φύγει. Τη δεκαετία του 1990 άρχιζαν να εφαρμόζουν χαρακτηριστικά από πελάτες που έχουν φύγει στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, για να μπορέσουν έτσι να εντοπίσουν ποιοί θα είναι οι επόμενοι πελάτες που θα φύγουν. Η μείωση της αποστασίας των πελατών ακόμη και από ένα κλάσμα έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει εκθετικά τα κέρδη.

Τώρα, οι εταιρείες χρησιμοποιούν εξελιγμένες τεχνολογίες πρόβλεψης που συγκρίνουν χαρακτηριστικά παρόμοιων πελατών για να οριοθετήσουν πελάτες που είναι πιθανό να φύγουν και ταυτόχρονα προσωποποιούν προσαρμοσμένες αλληλεπιδράσεις μάρκετινγκ που θα παρακινήσουν τους εν λόγω πελάτες να μείνουν ([www.CRMgury.com](http://www.CRMgury.com)).

### ***3.3.6 Πώς να διατηρήσετε ή να ξανακερδίσετε τους πελάτες σας***

Σε έρευνα του CRMGuru, το 83% των πελατών δήλωσε ότι ένα συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε την απόφασή τους να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή. Τις περισσότερες φορές, οι πελάτες αυτοί συνεργάζονταν με μία επιχείρηση για μεγάλο διάστημα.

Συχνά η τελευταία ένδειξη ότι κάποιος καταναλωτής πρόκειται να φύγει δεν γίνεται αντιληπτή από τις επιχειρήσεις, ενώ οι πελάτες ανέφεραν ότι εκπρόσωποι των εταιριών που ήρθαν σε επαφή μαζί το *υ* δεν το *υ* φέρθηκαν ευγενικά ή ότι κάποια συναλλαγή έγινε με λανθασμένο τρόπο. Στις περισσότερες από τις περιπτώσεις που υπήρξε πρόβλημα, η αίσθηση των πελατών ήταν ότι το πρόβλημα δεν έγινε αντιληπτό από τις επιχειρήσεις.



Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους, πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω ([www.CRMgury.com](http://www.CRMgury.com)).

### **3.4 Τα τέσσερα κλειδιά για πελατοκεντρική «κουλτούρα»**

#### **3.4.1 Η πίστη**

Πελατοκεντρικές εταιρείες πιστεύουν με τον πιο ευλαβικό τρόπο ότι οι πωλήσεις και τα κέρδη είναι το υποπροϊόν της μεγάλης εμπειρίας του πελάτη. Είναι ακλόνητη στην πίστη τους ότι η έντονη έμφαση στη δημιουργία της καλύτερης δυνατής εμπειρίας για τους πελάτες τους είναι ο καλύτερος τρόπος για να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. Μερικές από αυτές τις εταιρείες φτάνουν στο να λένε ότι οι πωλήσεις δεν έχουν σημασία, αλλά αυτό δεν είναι πολύ ακριβές. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν κέρδη, αλλά οι πραγματικά πελατοκεντρικές εστιάζουν στην εμπειρία του πελάτη και όχι άμεσα στις οδηγούμενες πωλήσεις.

Πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσει κανείς τις πωλήσεις είναι να τις δει ως αποτέλεσμα της μεγάλης εμπειρίας του πελάτη και όχι σαν κάτι που μπορεί να επηρεαστεί άμεσα (Kevin Ertell, 2010).

### **3.4.2. Το σθένος**

Η ανηλεής εστίαση στην εμπειρία του πελάτη δεν είναι κάτι εύκολο, ιδιαίτερα για τις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι πελατοκεντρικές εταιρείες πραγματικά δοκιμάζουν συνεχώς την πίστη τους και από τις δύο δυνάμεις, εξωτερικές και εσωτερικές που ψάχνουν για τις βραχυπρόθεσμες πωλήσεις ή τα κέρδη, έστω και αν οι πωλήσεις και τα κέρδη μπορεί να αποβούν σε βάρος της εμπειρίας του πελάτη. Οι πελατοκεντρικές εταιρείες επικεντρώνονται στην αξία του κύκλου δέσμευσης των πελατών που βασίζεται στη μεγάλη εμπειρία του πελάτη ως μία μηχανή που οδηγεί τη διακράτηση και τη διάδοση των θετικών από στόμα σε στόμα απόψεων (Kevin Ertell, 2010).

### **3.4.3 Πρώτα οι εργαζόμενοι**

Μπορεί να φαίνεται αντιφατικό να ειπωθεί ότι οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί θέτουν τους εργαζομένους τους πριν από τους πελάτες τους, αλλά εμπειρικά, αυτό φαίνεται να είναι αλήθεια και αυτό μπορεί πραγματικά να είναι το πιο σημαντικό από τα τέσσερα κλειδιά που αναφέρονται. Όλοι οι εργαζόμενοι παίζουν ρόλο στις εμπειρίες που παρέχονται στους πελάτες.

Μερικοί έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και άλλοι με τις καθημερινές τους αποφάσεις επηρεάζουν τελικά τις εμπειρίες και τις γνώμες των πελατών για την εταιρεία. Οι στάσεις τους για τις θέσεις εργασίας τους και την εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ή να σπάσει την εμπειρία που παρέχουν στους πελάτες. Αυτό είναι κάπως προφανές για το προσωπικό της πρώτης γραμμής στα κατάστημα και σε συνεργάτες του τηλεφωνικού κέντρου, αλλά είναι επίσης αλήθεια για τους σχεδιαστές ιστοσελίδων, οδηγούς φορτηγών παράδοσης, μεσαίου επιπέδου στελέχη, στελέχη, αλλά και επιστάτες. Ακόμη και εκείνοι που δεν είναι στην πρώτη γραμμή παίρνουν συνεχώς αποφάσεις που επηρεάζουν τις εμπειρίες των πελατών.

Οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί παρέχουν συνεπώς, μεγάλη εμπειρία σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους τους ώστε οι εργαζόμενοι να περάσουν το μεγαλείο τους στους πελάτες τους.

Ενώ οι αξιοπρεπείς μισθοί είναι σίγουρα ένας παράγοντας-κίνητρο, τα χρήματα όμως από μόνα τους δεν είναι αρκετά. Η άποψη «οι εργαζόμενοι πρώτα» σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι

αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Αντιμετωπίζονται με αξιοπιστία και τους αναγνωρίζονται σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες. Δίνονται επίσης, σαφείς οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές και υποστηρίζονται πλήρως, όταν λαμβάνουν αποφάσεις που βελτιώνουν την εμπειρία του πελάτη (Kevin Ertell, 2010).

#### **3.4.4 Η «φωνή του πελάτη»**

Οι περισσότερες εταιρείες λιανικής πρεσβεύουν ότι είναι πελατοκεντρικές. Εκείνες που πραγματικά είναι πελατοκεντρικές μιλούν εκθετικά για την εμπειρία του πελάτη στο εσωτερικό της επιχείρησης, περισσότερο από ό, τι μιλούν εξωτερικά. Η στρατηγική και οι τακτικές συζητήσεις είναι πάντα γύρω από τις βελτιώσεις για τον πελάτη. Οι οργανισμοί αυτοί μετρούν την επιτυχία των επιχειρήσεών τους από τις μετρήσεις που αντιπροσωπεύουν τις αντιλήψεις και τις φωνές των πελατών τους. Ξοδεύουν πολύ χρόνο στο να εξασφαλίσουν ότι οι μετρήσεις της φωνής του πελάτη είναι αξιόπιστες και ακριβείς και επικεντρώνονται σε αυτές αδιάκοπα.

Οι μετρήσεις αυτές είναι οι πρώτες μετρήσεις που συζητούνται στις εβδομαδιαίες συναντήσεις του προσωπικού από το εκτελεστικό επίπεδο έως και το επίπεδο υπαλλήλων της πρώτης γραμμής. Τα μόνους εξαρτώνται πάρα πολύ από αυτές τις μετρήσεις, αλλά η τακτική εξέταση της μέτρησης της άποψης των πελατών και η προσπάθεια για βελτίωση της εμπειρίας τους σε καθημερινή βάση είναι αυτό που διαχωρίζει τις πελατοκεντρικές εταιρείες από τις εταιρείες που συζητούν πρώτα τις πωλήσεις και τις απόψεις των πελατών αργότερα, και ίσως και ποτέ (Kevin Ertell, 2010).

### **3.5 Η σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών με το μάρκετινγκ των σχέσεων**

Ο στόχος του μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing-RM) είναι να καθιερώσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει τα αποτελέσματα των σχέσεων με το κέρδος (Grönroos, 1994). Το σκεπτικό για το μάρκετινγκ σχέσεων είναι ότι οι ισχυρές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή θεωρούνται μία ισχυρή κινητήρια

δύναμη της εμπιστοσύνης των πελατών (Castro et al., 2004), η οποία είναι ο προθάλαμος για τη διατήρηση των πελατών (Dick και Basu, 1994).

Η διακράτηση των πελατών είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που αγωνίζονται για διαρκή οικονομική απόδοση. Ο λόγος για αυτό είναι ότι το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι γενικά ακριβότερο από ό, τι η διατήρηση των υπαρχόντων, οι οποίοι είναι μακροπρόθεσμα πιο επικερδείς (Reichheld και Sasser, 1990). Επίσης, οι υπάρχοντες πελάτες είναι πιο ανεκτικοί σε αλλαγές των τιμών και συμμετέχουν στο λεγόμενο «word-of-mouth», στην από στόμα σε στόμα διαφήμιση της εταιρείας (Wicks and Roethlein, 2009).

Τρία στοιχεία απαιτούνται για την επιτυχή διατήρηση: η ικανοποίηση του πελάτη, η συναισθηματική δέσμευση, η υπολογιστική δέσμευση (Gustafsson et al, 2005). Η ικανοποίηση των πελατών περιγράφεται ως η εκτίμηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών (Gustafsson et al., 2005). Σε μία σχέση, οι ρόλοι έχουν αναληφθεί και εκτελούνται από τους παρόχους υπηρεσιών για να χρησιμεύουν ως τα κριτήρια για την αξιολόγηση της ικανοποίησης (Crosby et al., 1990). Έτσι, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας πρόδρομος για τη διατήρηση των πελατειακών σχέσεων (Chen et al., 2008), μαζί με την ενίσχυση της αυτοτέλειας των κερδών και του μεριδίου αγοράς (Meng και Elliott, 2009).

Εκτός από την ικανοποίηση των πελατών, το μάρκετινγκ σχέσεων (RM) αναγνωρίζει τη σημασία της δέσμευσης της σχέσης ως συστατικό της εμπιστοσύνης των πελατών (Bendapudi και Berry, 1997). Δέσμευση αναφέρεται ως μία προθυμία να συνεχίσει μία σχέση (Moorman et al., 1993), ένα σύμφωνο μεταξύ των συμμετεχόντων (Dwyer et al., 1987).

Η δημιουργία της δέσμευσης αποτελείται από δύο διαφορετικές διαστάσεις: η συναισθηματική δέσμευση και η υπολογιστική δέσμευση (Hansen et al, 2003). Συναισθηματική δέσμευση είναι η άποψη που βασίζεται στο συναίσθημα το οποίο ενισχύεται από την αλληλεπίδραση του πελάτη με έναν οργανισμό και παράγει αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης και δέσμευσης (Morgan και Hunt, 1994). Υπάρχει σε περιπτώσεις όπου οι πελάτες αναπτύσσουν την αίσθηση του «ανήκειν» με την προτιμώμενη εταιρεία τους (Achrol, 1997). Από την άλλη πλευρά, η υπολογιστική δέσμευση επικεντρώνεται στην ορθολογική, οικονομική εξάρτηση από τις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, αυτό που επιφέρει η ανεπαρκής επιλογή ή το κόστος μεταγωγής (Γούναρης, 2005).

### 3.6 Οι διαφορές μεταξύ του μάρκετινγκ και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν αποτελεί ένα ακόμα επίπεδο στο σώμα του μάρκετινγκ. Είναι μία νέα φιλοσοφία που δίνει σε αυτούς που ασχολούνται με το μάρκετινγκ(marketer) νέες ευκαιρίες.

- Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων εστιάζεται στις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους πελάτες της, ενώ το μάρκετινγκ δίνει ιδιαίτερη σημασία στις μεμονωμένες πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι οι στόχοι της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που ξεφεύγουν από το συμβατικό μάρκετινγκ των τεσσάρων χαρακτηριστικών: προϊόν, τιμή τοποθέτηση, προώθηση (4P's,Product-Price-Place-Promotion), είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και η αφοσίωσή του, αλλά και η δημιουργία νέων δομών και διαδικασιών ( Παξιμάδης,2001).
- Για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρειάζεται η συνεργασία όλης της επιχείρησης γιατί πρόκειται για διεπιχειρησιακό σύστημα και πρέπει να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και σε τέτοιες περιπτώσεις το μεγαλύτερο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος που δυσκολεύεται να αποδεχθεί τις αλλαγές. Από την άλλη μεριά το μάρκετινγκ αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές σε όλη την επιχείρηση (Galbreath and Rogers, 1999).
- Το μάρκετινγκ επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα όπως αύξηση των πωλήσεων ενώ το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στοχεύει στη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και την βοηθά δίνοντας της ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Οι δαπάνες είναι υψηλότερες για το μάρκετινγκ (Λυσάνδρου 2007), τις οποίες πληρώνει η επιχείρηση. Τα έξοδα για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων φαίνεται να είναι πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά, την εγκατάσταση του συστήματος και την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Σίγουρα όμως το κόστος για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι μεγάλο με τη διαφορά ότι η επιχείρηση το πληρώνει μία φορά και το χρησιμοποιεί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

- Υπάρχει επίσης διαφορά στις πληροφορίες που παρέχει το καθένα. Το μάρκετινγκ είτε είναι ανώνυμο (mass marketing-μικρή μαζική έρευνα), είτε αφορά το προφίλ γενικών κατηγοριών (market segmentation-τμηματική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων), ενώ το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προσφέρει ανάλυση σε βάθος και δίνει το πλήρες προφίλ όλων των πελατών (Dyche 2002).

<u><b>MARKETING</b></u>	<u><b>CRM</b></u>
• Επικεντρωμένο στο προϊόν	• Πελατοκεντρικό
• Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής	• Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού
• Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος-υπηρεσίας	• Επικέντρωση στην αξία των πελατών
• Περιοδική επαφή με πελάτη	• Συνεχής επαφή με τον πελάτη
• Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	• Προσανατολισμός στην διακράτηση πελατών

**Πίνακας 2.Οι διαφορές μεταξύ CRM και Marketing**

Ωστόσο η κατάληξη σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν θα πρέπει είναι ότι, σε καμία περίπτωση το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν είναι αντικαταστάτης του μάρκετινγκ (Anderson and Kerr, 2002), όπως αυτό εφαρμοζόταν ως τώρα, και σίγουρα δεν είναι κάτι νέο. Αποτελεί περισσότερο μία περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, έχοντας δοθεί έμφαση στις στρατηγικές βελτίωσης της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα της να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Με την «αφοσίωση» σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό, εννοείται η προτίμηση που δείχνει ένας πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό και τη δυσκολία του να προτιμήσει κάποια άλλη (Νικόπουλος, 2006).



Σχήμα 3: Σχέση Μάρκετινγκ (MKT) με CRM, (πηγή: strategymix.com)

### 3.7 Εφαρμόζοντας τις αρχές του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Το κλειδί για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι να χτίσει κανείς πάνω στο θέμα της σχέσης και να εστιάσει και στα δύο: στην παραλαβή και στην παράδοση αξίας.

Οι πληροφορίες για τους πελάτες της εταιρείας μπορούν να αναλυθούν για να απαντήσουν στην ερώτηση, γιατί οι πελάτες αγοράζουν, όσο και στην ερώτηση του τί αγοράζουν. Θα πρέπει λοιπόν μία εταιρεία να εστιάσει στα παρακάτω:

- ◇ **Κατανόηση του τί παρακινεί τους πελάτες τους** - Τί θέλουν οι πελάτες; τί θεωρούν ότι έχει αξία; πώς θέλουν να αλληλεπιδρούν με την επιχείρησή;
- ◇ **Προσαρμογή των υπηρεσιών και των προϊόντων** - Τί θέλουν να αγοράσουν οι πελάτες; Η ανάπτυξη των προϊόντων θα πρέπει να καθοδηγείται από τις ανάγκες των πελατών.
- ◇ **Παράδοση καλής εξυπηρέτησης** - Μπορεί να υπάρχει αλληλεπίδραση με τους πελάτες σε απευθείας σύνδεση, είτε αυτοπροσώπως είτε μέσω του τηλεφώνου. Μπορεί να υπάρξει πώληση, ή παράδοση, ή παροχή εξυπηρέτησης πελατών. Ο προσανατολισμός του μηνύματος και του μέσου πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να προσφέρει μία γρήγορη απάντηση.

- ◇ **Να είναι εύκολο και χρήσιμο** – Οι πρωτοβουλίες εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να είναι εύκολες στη χρήση και να προσφέρουν πραγματικά οφέλη, όπως η φροντίδα για τον πελάτη ή οι προσαρμοσμένες τιμές.
- ◇ **Προτεραιότητα στην κερδοφορία** - Όσο περισσότερα μπορεί να μάθει κανείς για τους πελάτες του, τόσο πιο εύκολο είναι να γίνει εντοπισμός των πιο επικερδών σχέσεων.

Η εστίαση σε αυτούς τους παράγοντες θα δώσει προτεραιότητα στα πιο πολύτιμα τμήματα της εκάστοτε επιχείρησης.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### «ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)»

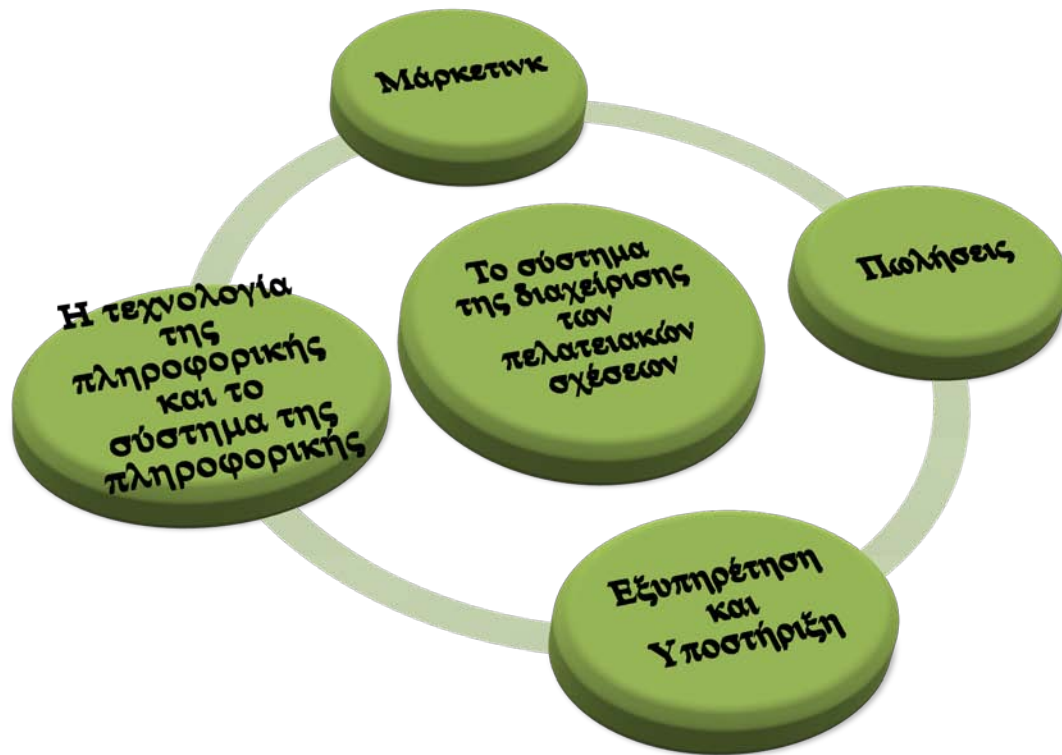
#### 4.1 Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και τα συστατικά τους μέρη

##### 4.1.1 Τα συστήματα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Σύμφωνα με την έρευνα του Kincaid (2003), το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αποτελείται από τρεις κύριες λειτουργικές περιοχές:

- ⇒ Μάρκετινγκ
- ⇒ Πωλήσεις
- ⇒ Υπηρεσίες και υποστήριξη

Ο West (2001) υποστήριξε την άποψη, δηλώνοντας, ότι αυτά τα τρία στοιχεία μπορούν να θεωρηθούν ως ο κύκλος ζωής μίας σχέσης με τον πελάτη, που κινείται από το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, έως την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη. Επίσης, ο Kincaid (2003) επεσήμανε ότι, η τεχνολογία της πληροφορικής (Information Technology-IT) και τα πληροφορικά συστήματα (Information Systems-IS) είναι τα άλλα κρίσιμα στοιχεία για την υποστήριξη και τη διατήρηση αυτών των τριών λειτουργικών περιοχών καθώς και την όλη διαδικασία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Έτσι, το πλαίσιο ταξινόμησης βασίζεται σε αυτούς τους τέσσερις τομείς, οι οποίοι είναι: το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες και η υποστήριξη, και της πληροφορικής είναι: η τεχνολογία της πληροφορικής (IT) και τα πληροφορικά συστήματα (IS).

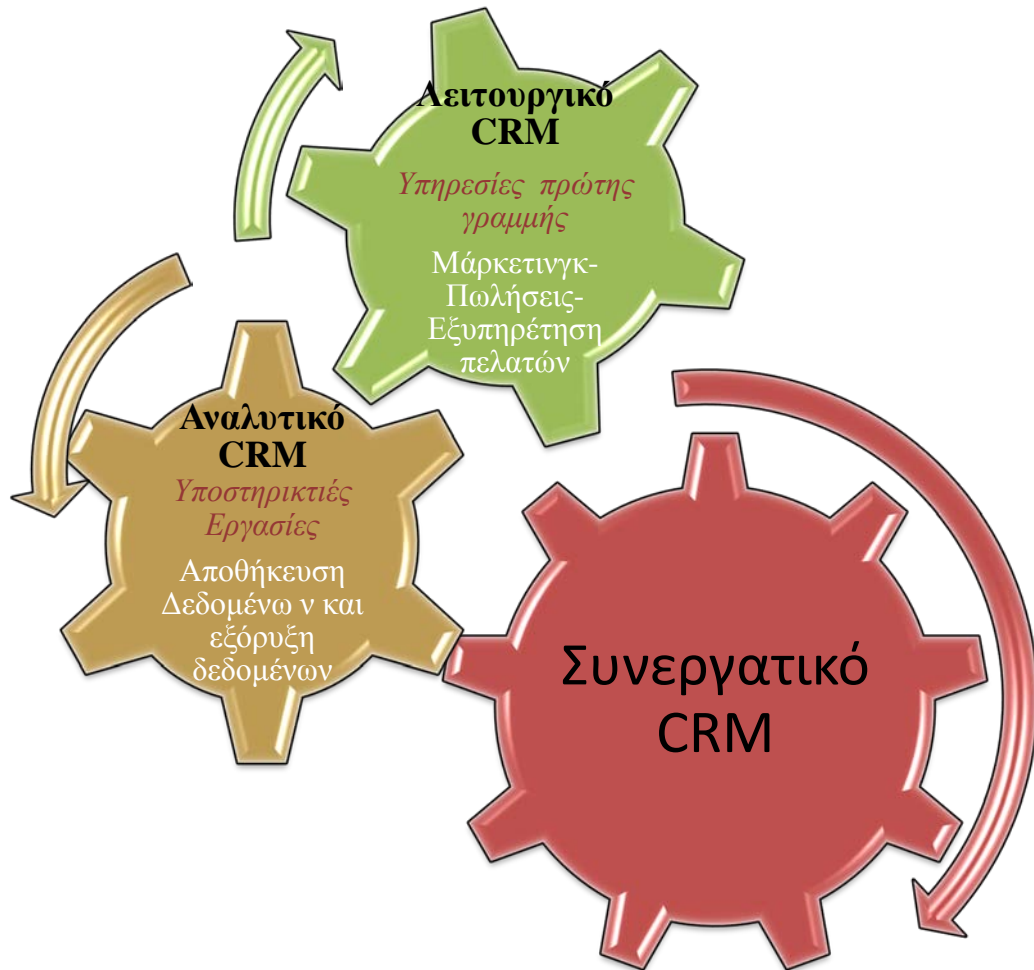


**Σχήμα 4:** Τα συστήματα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

#### **4.1.2 Τα συστατικά μέρη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Οποιαδήποτε πρωτοβουλία που αφορά κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να ξεκινά με όραμα και στρατηγική που αντικατοπτρίζουν τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να εναρμονιστούν οι διαδικασίες και οι οργανωτικές δομές για να επιτρέψουν την αποτελεσματική εκτέλεση της στρατηγικής. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να υποστηριχθούν από μία αρχιτεκτονική της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που να συνδέει αλληλεπιδρώμενα κανάλια με τις εφαρμογές του συστήματος και τα αποθετήρια των δεδομένων των πελατών. Οι εφαρμογές του συστήματος

πρέπει να είναι σφικτά συνδεδεμένες μεταξύ τους και με τα υπάρχοντα υποστηρικτικά (back-office) συστήματα. Έτσι οι λύσεις του συστήματος χωρίζονται σε τρία μέρη σύμφωνα με τον κύκλο του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων:



*Σχήμα 5. Επιχειρησιακό CRM*

#### **4.1.2.1 Το λειτουργικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (OPERATIONAL CRM)**

Το λειτουργικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων παρέχει υποστήριξη σε θέσεις πρώτης γραμμής (front-office), στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση πελατών. Κάθε αλληλεπίδραση με κάποιον πελάτη καταγράφεται στο «ιστορικό επαφών» του συγκεκριμένου πελάτη, με αποτέλεσμα το προσωπικό μίας επιχείρησης να μπορεί να καλέσει δεδομένα από μία βάση, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μία επιχείρηση, χωρίς να χρειάζεται να εξηγεί κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει. Το λειτουργικό σύστημα μαζεύει δεδομένα για τους πελάτες μίας επιχείρησης, ώστε:

- Να μπορούν να διαχειρίζονται ευκολότερα τις προωθητικές ενέργειες (καμπάνιες)
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες του μάρκετινγκ
- Να υπάρχει αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της παραγγελιοληψίας

Οι γενικές περιοχές που εξυπηρετεί το λειτουργικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι:

-Η αυτοματοποιημένη δυναμική πωλήσεων (Sales Force Automation-SFA)

-Η εξυπηρέτηση των πελατών

-Το μάρκετινγκ.

(Πηγή:e-επιχειρείν)

#### 4.1.2.2 Το αναλυτικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (ANALYTICAL CRM)

Το αναλυτικό σύστημα συνιστά τη λογική συνέχεια του λειτουργικού συστήματος. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει λειτουργικό σύστημα με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει μία βάση δεδομένων. Αυτή την βάση δεδομένων καλείται το τμήμα μάρκετινγκ να αναλύσει με εργαλεία του αναλυτικού συστήματος και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα. Το αναλυτικό σύστημα πραγματοποιεί:

- Στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ
- Εξειδικευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ, με σκοπό τις σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling) και τις επιπλέον-ανώτερες πωλήσεις (up-selling)
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχθεί η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών
- Ανάλυση της κερδοφορίας (γενικότερα, αλλά και ανά πελάτη)
- Τρεις φάσεις στην εξέλιξη του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που περιλαμβάνουν την υποβολή εκθέσεων, την ανάλυση και την πρόβλεψη.

(Πηγή:e-επιχειρείν)

*Το αντίκτυπο του αναλυτικού CRM είναι (Πίνακας 3):*

Απόκτηση Πελάτη	Διατήρηση Πελάτη	Πληροφορία για πελάτη
-Σταυροειδής Πωλήσεις (Cross Selling)	Διακράτηση υπαρχόντων πελατών	Αποτελεσματική προσφορά πληροφοριών κλειδιά σε πελάτες
-Ανώτερες Πώληση (Up selling)		

*Οι εφαρμογές του αναλυτικού συστήματος είναι:*

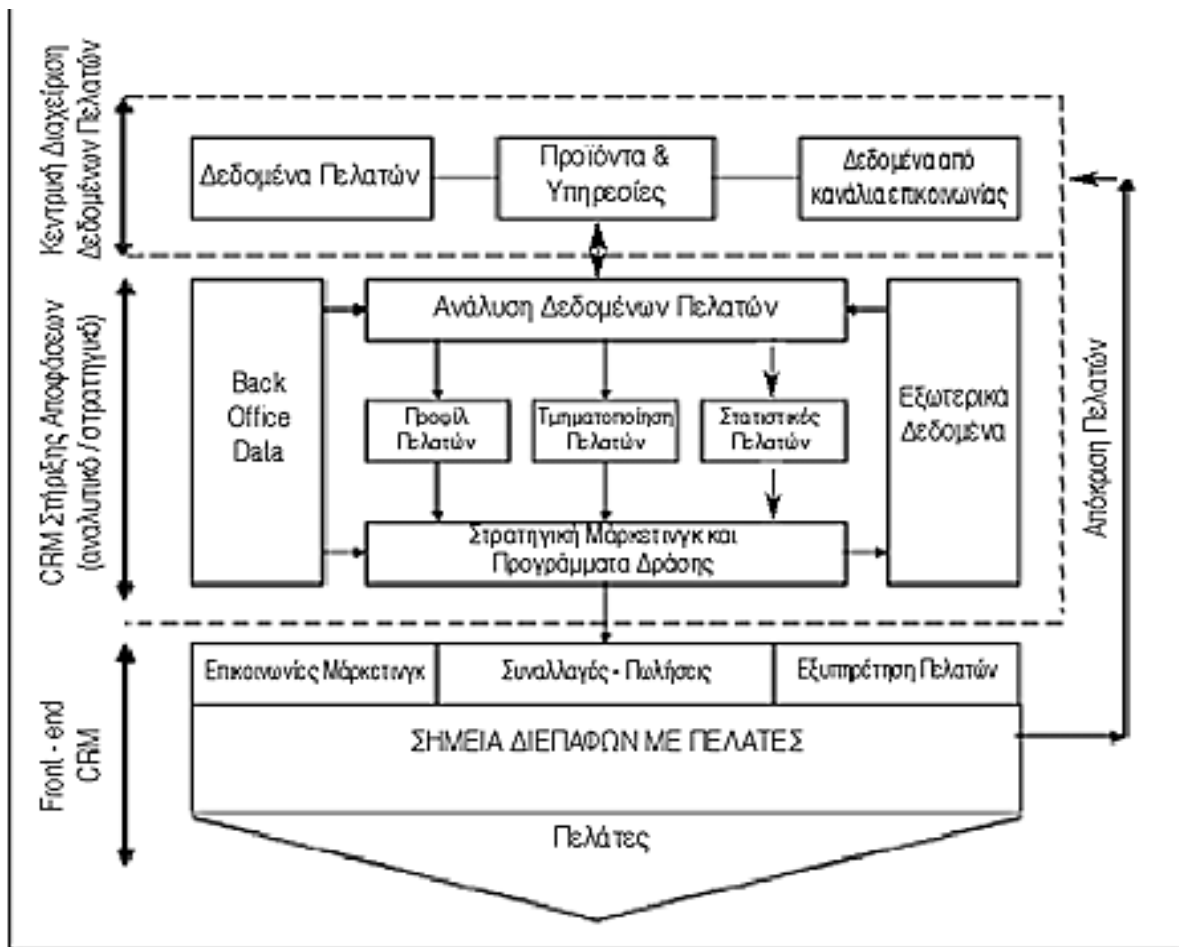
- Οικονομικές προβλέψεις
- Αξιολόγηση του προγράμματος
- Βελτιστοποίηση των τιμών
- Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών
- Ανάπτυξη της ικανοποίησης του πελάτη
- Ανάπτυξη προϊόντων
- Ανίχνευση της απάτης
- Διαχείριση του κινδύνου
- Βελτιστοποίηση της επαφής

#### **4.1.2.3 Το συνεργατικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (COLLABORATIVE CRM)**

Το συνεργατικό σύστημα χρησιμοποιείται σαν «αυτοεξυπηρέτηση». Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αποτελεσματική επικοινωνία μέσω μίας ποικιλίας καναλιών, όπως το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την αυτόματη απάντηση φωνής στο τηλέφωνο / διαδραστική (Interactive Voice Reply-IVR). Επίσης απ' ευθείας (on-line) εξυπηρέτηση για την ενίσχυση της ευκολίας και τη μείωση του κόστους.

Γενικότερα είναι η αξιοποίηση της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες μέσω των σημείων επαφής των πελατών για την ενίσχυση της αυτοεξυπηρέτησης από τον πελάτη.

Το συνεργατικό σύστημα χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα του αναλυτικού συστήματος για να ενισχύσει τη δύναμη της συμμετοχής του πελάτη. (Πηγή: e-επιχειρείν)



Σχήμα 6. Τα βασικά επίπεδα μιας ολοκληρωμένης CRM λύσης (Πηγή: <http://www.plant-management.gr>)

## 4.2 Οι βασικοί στόχοι του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Οι Kalakota και Robinson(2001), αναφέρουν τρεις βασικούς στόχους του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων:

- Η δημιουργία των πελατών.
- Το χτίσιμο και η ανάπτυξη των πωλήσεων.
- Η επιμήκυνση και εμβάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.

Οι γενικοί στόχοι των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι να συγκεντρώσουν δεδομένα σχετικά με τις επαφές των πελατών με την εταιρεία(Nguye, Sherif, Nweby, 2007). Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται οι παρακάτω στόχοι:

✓ ***Η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών***

Η συγκέντρωση όλων των σημαντικών πληροφοριών για τον πελάτη και η διαθεσιμότητα σε όλα τα σημεία πρόσβασης της εταιρείας, όλων των σχετικών δεδομένων για το ιστορικό του πελάτη.

✓ ***Ανώτερη συλλογή πληροφοριών και ανταλλαγή γνώσεων***

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ανανεώνει το ιστορικό κάθε πελάτη μόλις συμβεί μία επαφή μεταξύ αυτού και της επιχείρησης, με όποιον τρόπο και να έχει λάβει χώρα η επαφή, μέσω των πωλήσεων, ή μέσω της υποστήριξης ή της ιστοσελίδας.

✓ ***Η κατανόηση προς τους πελάτες***

Το αναλυτικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία προβλέψεων τάσεων και απαιτήσεων, για να καταλάβει η εταιρεία καλύτερα τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και έτσι να παρέχει καλύτερες προσφορές στον πελάτη.

✓ ***Ανώτερη Εξυπηρέτηση***

Η χρησιμοποίηση πληροφοριών για τον πελάτη σχετικά με τις συνήθειες και τις επαφές του με την εταιρεία για την προσφορά σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών, εξατομικευμένων για κάθε πελάτη.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο μία εταιρεία 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 εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να δει και να κατανοήσει τον τρόπο που την βλέπει ο πελάτης και το πώς κρίνει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες



παραμένουν ικανοποιημένοι και αυξάνεται η πιστότητα τους στην συγκεκριμένη εταιρεία (Nguye, Sherif, Nweby, 2007).

### **4.3 Προδιαγραφές και στρατηγικές υλοποίησης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Οι βασικές προδιαγραφές, αλλά και η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για την επιλογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, συνοψίζονται παρακάτω:

Η επιχείρηση θα πρέπει να:

- ☐ Καταγράψει όλες τις υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση της πληροφορίας του πελάτη (εξυπηρέτηση, πωλήσεις, μάρκετινγκ, υποστήριξη).
- ☐ Επιλέξει στρατηγικό συνεργάτη στην ελληνική αγορά, που διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
- ☐ Επιλέξει πλατφόρμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπάρχόντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.
- ☐ Επιλέξει πλατφόρμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με τεχνολογικά κριτήρια, επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών (Total cost of ownership-TCO).
- ☐ Εφαρμόσει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σταδιακά, ξεκινώντας από τις δραστηριότητες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη/βαρύτητα, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση.

▣ Προβεί σε ένα εμπειριστατωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των χειριστών του συστήματος, περνώντας τους ταυτόχρονα το μήνυμα ότι το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δε θα επιβαρύνει αλλά θα οργανώσει καλύτερα την καθημερινή τους ενασχόληση.

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι η επιτυχία ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα. Η αποδοχή του από όλη την κλίμακα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας. Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης, διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να ενστερνιστούν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και να το εντάξουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του.

Παράλληλα, ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αναζήτηση και διαχείριση της επιχειρησιακής πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η ολοκλήρωση της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σε σχέση με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες([www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)).

#### **4.4 Τα οφέλη από τη στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Η υιοθέτηση μίας αποδοτικής στρατηγικής για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μία επιχείρηση. βραχυπρόθεσμα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής της για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά.

Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

##### **1) *Αύξηση των εσόδων***

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.

- Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).
- Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

## **2) Μείωση του κόστους**

Η υλοποίηση μίας στρατηγικής της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων επιδρά άμεσα στα κόστη μίας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- **Στο περιβάλλον της εργασίας**  
Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας του προσωπικού και μείωση του ποσοστού των μετακινήσεων.
- **Στις διαδικασίες της λειτουργίας**  
Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- **Στις δραστηριότητες της πώλησης**
  - 1) Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
  - 2) Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.
  - 3) Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.

## **3) Απόκτηση ευελιξίας**

- Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο δεδομένων μάρκετινγκ (marketing data).
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

#### 4) Απλοποίηση της εσωτερικής οργάνωσης

- Οργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- Επιτάχυνση της ροής εργασιών (workflow).
- Εξάλειψη της μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης ([www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### « Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ»

#### **5.1 Οι παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

##### *5.1.1 Η διαδικασία (PROCESS)*

Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι μία στρατηγική που εφαρμόζεται ευρέως μέσα σε μία εταιρεία για τη διαχείριση και την προώθηση των αλληλεπιδράσεων της με τους πελάτες και τις προοπτικές των πωλήσεων. Με βάση τις έννοιες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η διαδικασία εφαρμογής του συστήματος για μία εταιρεία θα πρέπει να ξεκινήσει από το επιχειρησιακό-λειτουργικό σύστημα (operational), να περάσει στο αναλυτικό (analytical) και στη συνέχεια στο συνεταιριστικό (collaborative). Πριν από την εφαρμογή του συστήματος, η εταιρεία θα πρέπει να αναδιοργανωθεί με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους οι οποίοι επιδιώκονται. Ως εκ τούτου, ένας κρίσιμος παράγοντας είναι να αναλυθούν οι διαδικασίες που με οποιονδήποτε τρόπο ενέχουν αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Επίσης, θα πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες που αφορούν τόσο την άμεση όσο και έμμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες (Mohammad Almotairi, 2008). Η ανάλυση των διαδικασιών που βασίζεται στο είδος των επιχειρήσεων είναι διαφορετική. Σύμφωνα με τους (Luis E. Mendoza , Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán,2007),( Mohammad Almotairi,2008),( Zhedan Pan,Hoyeon Ryu, jongmoon Baik,2007),( Roh T.H., Ahn C.K., Han I,2005),( Peter Love, David John Edwards, Craig Standing, Zahir Irani.,2009),( Katja Harej, Romana Vajde Horvat.,2000),( Rainer Alt, Thomas Puschmann.,2004), η διαδικασία κατανομής στους παράγοντες είναι:



**Σχήμα 7. Παράγοντες επιτυχίας συνιστωσών της διαδικασίας.**

**Το μάρκετινγκ:** η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, γνωρίζοντας τις αγοραστικές συνήθειες του, η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και γενικότερα όλα τα πράγματα γύρω από το πλαίσιο της διαδικασίας εμπορίας.

**Πωλήσεις:** Αν και η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη ήταν πάντα μία φυσική πτυχή της διαδικασίας πώλησης, η στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχει σημαντικό αντίκτυπο στο κανάλι της διαδικασίας των πωλήσεων και στη διαδικασία εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

**Υπηρεσίες:** Μέσα στο περιβάλλον της στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η σχέση με τον πελάτη είναι η στοιχειώδης πτυχή. Επομένως, όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες των πελατών ή την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών γίνονται κρίσιμα.

**Ορισμός και επικοινωνία της στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων:** Με βάση τις έννοιες του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η απουσία μίας σαφούς στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ή η έλλειψη της ανάπτυξης ενός τέτοιου σχεδίου θα μπορούσε να προκαλέσει την αποτυχία της εφαρμογής του. Θα πρέπει να καθοριστεί η στρατηγική από το επιχειρησιακό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, στο αναλυτικό και τέλος στο συνεργατικό.

**Η συμμετοχή του πελάτη:** η άμεση και έμμεση συμμετοχή των πελατών βοηθά τον οργανισμό να αναλύσει τη σχέση με τον κύκλο ζωής του πελάτη και κατά συνέπεια, να βρει τις περιοχές των προβλημάτων που μπορεί να διαχειρίζεται το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

**Εξατομίκευση της διαδικασίας:** Η εξατομίκευση είναι το κλειδί για το περιβάλλον της πληροφορικής. Η ομάδα και η εξατομίκευση είναι στενά συνδεδεμένες. Η εξατομίκευση είναι απαραίτητη για να κάνει τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από διάφορες ομάδες πελατών, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

**Χρόνος και διαχείριση του προϋπολογισμού:** Πριν από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ο χρόνος και ο προϋπολογισμός θα πρέπει να ελέγχονται και να βελτιστοποιούνται.

### **5.1.2 Ανθρώπινος παράγοντας (Human)**

Απασχολούμενοι και πελάτες αποτελούν βασικό παράγοντα για τα επιτυχημένα προγράμματα (projects) του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Το πώς γίνεται ο χειρισμός της σχέσης με τον πελάτη είναι βασικός παράγοντας σε μία στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Το να γνωρίζει κανείς τους πελάτες είναι σημαντικό για τη συνολική επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ωστόσο, μόνο η συλλογή δεδομένων των πελατών δεν είναι αρκετή. Με αναλύσεις των πληροφοριών των πελατών, οι

εταιρείες μπορούν να αρχίσουν να συνειδητοποιούν την αξία από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Οι αναλυτικές πληροφορίες των πελατών είναι κάτι περισσότερο από πληροφορίες για τα γεγονότα. Χτίζουν την αντίληψη σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών και της αγοράς, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να λάβουν τις σωστές ενέργειες που είναι αναγκαίες για τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Σύμφωνα με το Mohammad Almotairi (2008), ο κύριος στόχος του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, είναι να μεταφράσει τις πληροφορίες των πελατών σε εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, προκειμένου να κερδίσουν την πίστη τους.

Παρ' όλα αυτά, η πλήρης δέσμευση του προσωπικού και η διαχείριση του οργανισμού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που σχετίζονται με τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα.

### ***1) Οι απόψεις των πελατών***

Σύμφωνα με τους Luis E. Mendoza , Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán. (2007), η επιχείρηση, προκειμένου να έχει μία σταθερή σχέση με τον πελάτη, οφείλει να γνωρίζει την αξία, την ικανοποίηση, τη διατήρηση και την αφοσίωση των πελατών.

**Αξία:** Η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει πώς ο πελάτης καθορίζει την αξία. Οι πελάτες προσδιορίζουν την αξία με διάφορους τρόπους, όπως την χαμηλή τιμή, την ποιότητα, τί θέλει ο πελάτης από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και τί είναι αυτό που αυτή ή αυτός δίνει για να πάρουν.

**Ικανοποίηση:** Η εταιρεία πρέπει να παρέχει ικανοποίηση, σύμφωνα με τα πρότυπα αξίας και τις ανάγκες του πελάτη.

**Διατήρηση και πίστη:** οι πιο επικερδείς πελάτες είναι εκείνοι που έχουν μία συνεχή σχέση με την εταιρεία και η πίστη δεν είναι απλώς η διατήρηση του πελάτη, σύμφωνα με τους Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán (2007), η πίστη είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση, το να παρέχεται το σωστό προϊόν ή υπηρεσία, στη σωστή τιμή και



στο σωστό χρόνο και τόπο. Περιλαμβάνει επίσης μία σύνδεση με την επιτυχία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

## **2) οργανωτικές πτυχές**

Οι οργανωτικές πτυχές χωρίζονται σε υπο-κατηγορίες:

### ***α) Νοοτροπία***

Παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι σχετίζονται με τον πολιτισμό είναι οι εξής:

**Αλλαγή στην νοοτροπία:** Αλλαγή στον πολιτισμό στο πλαίσιο του προσωπικού της εταιρείας και την προώθηση της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα στον οργανισμό. Για να πετύχει τους στόχους της στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει μία νοοτροπία όπου όλο το προσωπικό θα ενθαρρύνεται να μοιραστεί και να μάθει τη νέα δομή εργασίας και των πληροφοριών που βασίζεται στους πελάτες (Mohammad Almotairi, 2008).

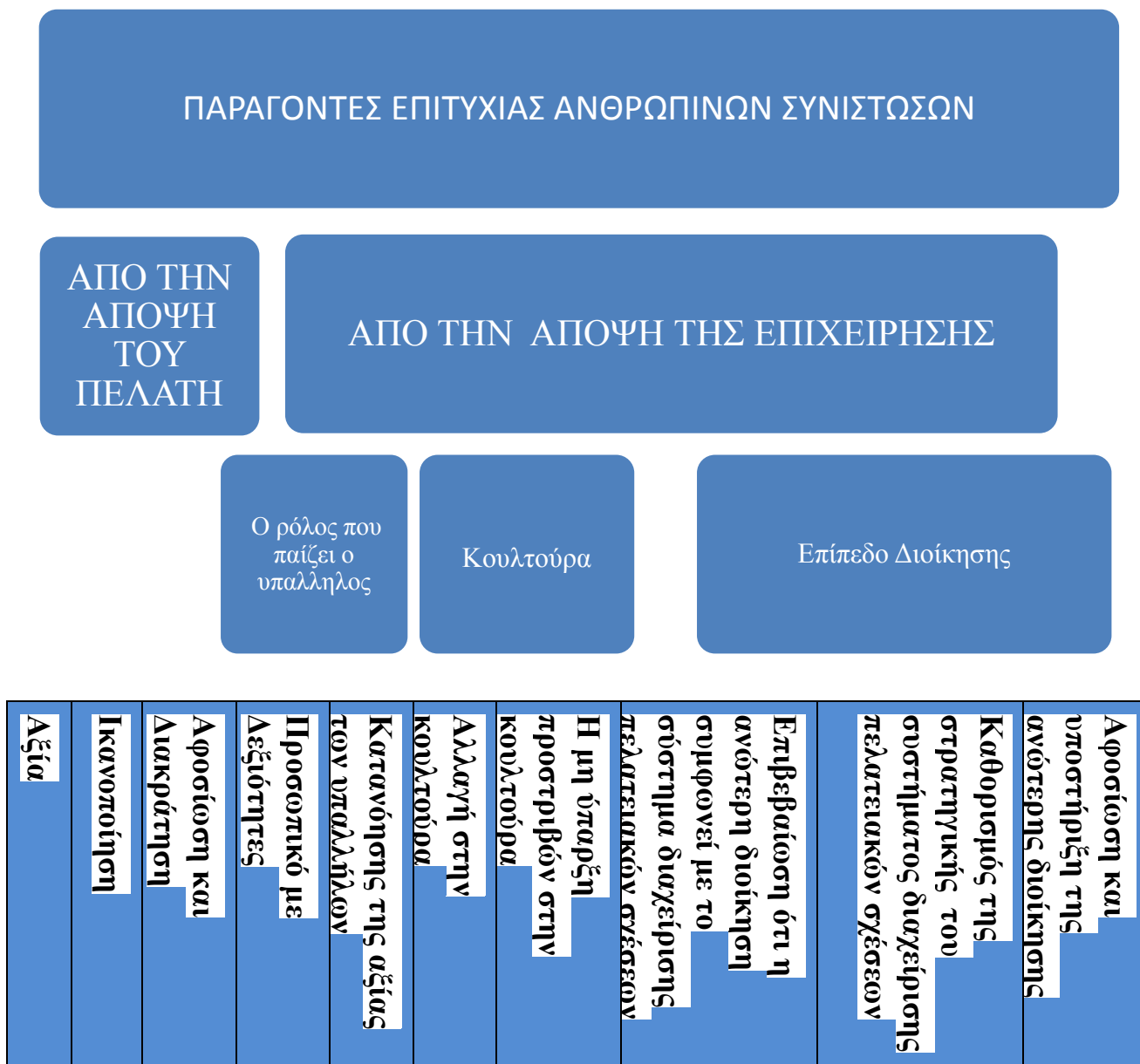
**Να μην υφίσταται σύγκρουση νοοτροπίας:** Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, θα πρέπει να είναι συμβατή με την τρέχουσα νοοτροπία του οργανισμού.

### ***β) Ο ρόλος που παίζουν οι υπάλληλοι***

Οι παράγοντες επιτυχίας που συνδέονται με το ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι των εταιρειών είναι οι εξής:

**Προσωπικό με δεξιότητες:** Οι υπάλληλοι διαδραματίζουν έναν βασικό ρόλο στην επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να δείχνουν προθυμία στο να μοιραστούν και να μάθουν τη νέα δομή της εργασίας και τα συστήματα και προγράμματα κατάρτισης.

**Εξέταση της σημασίας του εργαζομένου:** το κίνητρό τους επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.



Σχήμα 8. Παράγοντες επιτυχίας ανθρωπίνων συνιστωσών

### *γ) Διαχειριστικό επίπεδο*

Σε διαχειριστικό επίπεδο οι παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με το επίπεδο διοίκησης έχουν ως εξής:

**Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και υποστήριξη:** η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης συνδέεται θετικά με το αντίκτυπο του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και το σχέδιό τους έχει αναγνωριστεί σε όλες σχεδόν τις μελέτες των παραγόντων επιτυχίας ως κρίσιμος παράγοντας που εξασφαλίζει την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Ο διευθυντής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και οι σχετικοί υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν σχετικά με τις έννοιες του συστήματος και πώς να τις εφαρμόσουν στην καθημερινή εργασία τους.

**Ορισμός και κοινοποίηση της στρατηγικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων:** τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να καθορίσουν μία σαφή στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και την ευθυγράμμιση της στρατηγικής αυτής με τη στρατηγική της εταιρείας.

**Διασφάλιση της συμφωνίας της ανώτατης διοίκησης για το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων:** διαβεβαίωση ότι τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν επίσης το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Υπάρχει ένας ρόλος εκείνων που βρίσκονται στις ανώτερες θέσεις να πωλούν και να πείθουν τα άτομα που έχουν υπό την εποπτεία τους, για τα αποτελέσματα και τα οφέλη της στρατηγικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

#### **5.1.3 Τεχνολογία**

Λαμβάνοντας υπόψη το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων μόνο ως μία τεχνολογική λύση είναι μία σοβαρή παρερμηνεία που οδήγησε στην αύξηση της αποτυχίας των έργων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Η τεχνολογία έχει αποτελέσει πολλές φορές την προέλευση των νέων προτύπων και τρόπων ανάπτυξης επιχειρηματικής δράσης, τα οποία πολλές εταιρείες έχουν αναγκαστεί να υιοθετήσουν. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία έχει προσφέρει επίσης λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις.

Η τεχνολογία αναφέρεται σε δυνατότητες των υπολογιστών που επιτρέπουν σε μία εταιρία να συλλέγει, να οργανώνει, να αποθηκεύει και να χρησιμοποιεί δεδομένα σχετικά με τον πελάτη της. Ωστόσο, είναι ένας καταλύτης για την απόκτηση και τη διαχείριση των πολύτιμων δεδομένων των πελατών.

Τεχνολογικές πτυχές, όπως η αποθήκη δεδομένων, η παραμετροποίηση του λογισμικού, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, το γραφείο εξυπηρέτησης και τα τηλεφωνικά κέντρα, και η επιρροή του διαδικτύου, πρέπει να αντιμετωπιστούν.

**Αυτοματοποιημένη δυναμική πωλήσεων (SFA):** είναι ένα σύστημα που καταγράφει αυτόματα όλα τα στάδια της διαδικασίας πώλησης. Τα SFA πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως σε όλες τις υπηρεσίες που ασχολούνται με τη διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών.

**Λογισμικό για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων:** Το λογισμικό του CRM βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν αποτελεσματική διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Το λογισμικό του CRM λειτουργεί σε όλα τα εταιρικά τμήματα για να συμβάλλει στην εναρμόνιση της πελατοκεντρικής σκέψης στο κάθε τμήμα του οργανισμού.

**Αποθήκευση και εξόρυξη δεδομένων:** η αποθήκη δεδομένων είναι μία αποθήκη που σε μία εταιρεία χρησιμοποιείται για δεδομένα που αποθηκεύονται ηλεκτρονικά και έχουν σχεδιαστεί για να διευκολυνθεί η καταγραφή και η ανάλυση. Εξόρυξη Δεδομένων είναι η αυτοματοποιημένη ανακάλυψη της εξαγωγής μοτίβων στα δεδομένα.

**Γραφεία εξυπηρέτησης (help desks):** το γραφείο υποστήριξης, είναι μία πηγή πληροφοριών και υποστήριξης που εντοπίζει τα προβλήματα με τους υπολογιστές ή σε παρόμοια προϊόντα και είναι μία αιτιολογημένη και πλήρως κατανοητή λειτουργία που βοηθά στην ανάπτυξη της στρατηγικής.

**Τηλεφωνικά κέντρα:** Σύμφωνα με τους Luis E. Mendoza , Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán (2007), τα σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα είναι ένα μείγμα της παραδοσιακής τεχνολογίας (πλατφόρμες-τηλέφωνα), και των νέων εξελίξεων στο διαδίκτυο.

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα από τα στοιχεία που έχουν εξελιχθεί πιο δραματικά, από την άποψη του ανταγωνισμού, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Πολλές εταιρείες έχουν αναπτυχθεί στον τομέα της ανταπόκρισης του πελάτη που σχετίζονται με ζητήματα (όπως τις έρευνες, τις καταγγελίες, τις ανησυχίες εγγύησης του προϊόντος, κλπ.)

**Επιρροή του Internet:** Η σύνδεση του διαδικτύου ( Internet) αυξάνει την αξία της σχέσης με τον πελάτη σε ορισμένα επίπεδα, όπως το χαμηλό κόστος, την ευκολία και την πρόσβαση.



**Σχήμα 9. Παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας τεχνολογίας.**

Η επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, βασίζεται στις απαντήσεις των παρακάτω θεμελιωδών ερωτήσεων τις οποίες οι εταιρείες γενικά και πιο ειδικά οι τράπεζες, τείνουν να ρωτούν:

- 1) Ποιές είναι οι προσδοκίες από τις κάθε διαφορετικές ομάδες πελατών/πελάτη.
- 2) Τι είδους παρατηρήσεις ή μεθοδολογία πρέπει να ακολουθηθεί για την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης.
- 3) Πώς θα μπορέσουν να αναπτυχθούν και να επικαιροποιηθούν οι τεχνολογικές υποδομές.
- 4) Είναι έτοιμο το προσωπικό και οι διαδικασίες της εταιρείας για να δώσουν βάση και να εστιάσουν στον πελάτη.
- 5) Ποιες είναι οι αλλαγές που θα πρέπει να υιοθετηθούν για να αναπτυχθεί η πελατειακή βάση και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών.

## 5.2 Οι παράγοντες αποτυχίας του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων

- ☑ Ενώ τα στελέχη επιχειρήσεων υποστηρίζουν εντόνως ότι η τεχνολογία τους έχει βοηθήσει να ενδυναμώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους, η πλειοψηφία λέει ότι οι ελλείψεις στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να οφείλονται σε ένα μέρος στην ανεπαρκή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.
- ☑ Πολλές πρωτοβουλίες στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτυγχάνουν από λανθασμένη εκτέλεση των προγραμμάτων όπου αντηχούν την άποψη ότι η πλήρης δυναμική μπορεί να επιτύχει με την διασφάλιση ότι δεν θα υπάρξει αποσύνδεση μεταξύ του οράματος της επιχείρησης και της εκτέλεσής του.
- ☑ Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να ρίξουν μία πιο προσεκτική ματιά στα καινοτόμες και δοκιμασμένες μεθόδους της μεγιστοποίησης της απόδοσης της επένδυσης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της ενδεικτικής αξίας για τον πελάτη, πηγαίνοντας πίσω στα βασικά.
- ☑ Πολλά προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων εστιάζουν σε τεχνικά θέματα, όπως την τεχνολογία παρά στο ποιός είναι ο τελικός στόχος, ο οποίος είναι η αύξηση της αξίας της σχέσης με τον πελάτη. Οι τεχνολογικές εφαρμογές μπορεί να αποτύχουν όταν δε δίνεται προσοχή στην επιλογή και εγκατάσταση του κατάλληλου συστήματος, στην συνέπεια στην εφαρμογή του και στην εκπαίδευση - υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού ("Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review).
- ☑ Για πολλές εταιρείες η ολοκλήρωση και υιοθέτηση μίας εφαρμογής γίνεται αποσπασματικά και βιαστικά για να βελτιώσουν τις πελατοκεντρικές τους διαδικασίες, τις διαδικασίες των πωλήσεων και της υποστήριξης χωρίς να λαμβάνονται υπόψη άλλες λειτουργίες της επιχείρησης όπως παραδείγματος χάρη αυτές της διοίκησης ή του λογιστηρίου. Αυτές οι αποσπασματικές διαδικασίες όμως δε συμβαδίζουν πάντα με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης ενώ συχνά παρουσιάζουν και δυσκολίες στους χρήστες (SAP white paper, 2003).

☑ Άλλοι παράγοντες που εξηγούν την αποτυχία εφαρμογής ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ότι, η επιχείρηση δεν έχει μακροπρόθεσμο όραμα, δεν είναι δικαιολογημένη και κάπου βασισμένη η ανάγκη για επενδύσεις, οι επενδύσεις δεν έχουν μπει σε προτεραιότητα και δεν έχουν ιεραρχηθεί και δεν έχει υπολογιστεί η απόδοση των επενδύσεων (Return on investments-ROI).

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να εστιάσουμε ότι τα πιο σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πριν την υιοθέτηση μίας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, η υπόθεση ότι περισσότερη τεχνολογία στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι καλύτερη και τέλος η επιλογή του λανθασμένου τρόπου απόκτησης της «αφοσίωσης» των πελατών (Λάσκος, 2002) ("Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### «ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ/ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ»

#### **6.1 Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (ELECTRONIC CRM, E-CRM)**

##### ***6.1.1 Γενικά στοιχεία για το ηλεκτρονικό CRM***

Παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο διαδίκτυο (internet), ο συγκεκριμένος όρος περιλαμβάνει και πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η ηλεκτρονική συνομιλία, η διαδικτυακή τηλεφωνία, το τηλέφωνο, το fax κ.λπ. Βασικός στόχος του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι η ενοποίηση αυτών των διάσπαρτων καναλιών επικοινωνίας, καθώς επίσης και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν γύρω από αυτά.

Η τεχνολογία του διαδικτύου (Internet) δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να «αιχμαλωτίζουν» τους πελάτες, να εντοπίζουν τις προτιμήσεις τους και τις διαδικτυακές τους συμπεριφορές, και να προσαρμόζουν επικοινωνίες, προϊόντα, υπηρεσίες και τιμή. Η έννοια της μαζικής παραμετροποίησης, ή η ένας προς έναν προσέγγιση, προωθήθηκαν από συγγραφείς όπως οι Peppers και Rogers (1993), και κατά τον (Winer 2001) έχει γίνει η «μάντρα» του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Η ιστοσελίδα του ηλεκτρονικού εμπορίου μίας εταιρείας ενσωματώνει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις/εξυπηρέτηση και την υποστήριξη μετά τις πωλήσεις σαν ένα ενιαίο σύστημα για την κάλυψη των αναγκών των



πελατών. Ως εκ τούτου οι ιστοσελίδες του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν καταστεί βιώσιμα κανάλια για την απόκτηση πελατών, τις πωλήσεις/εξυπηρέτηση και τη διακράτηση.

Το διαδίκτυο παίζει ενεργό ρόλο στην απόκτηση πελατών μέσω ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, το οποίο δίνει έμφαση στην δυναμική και διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών και των πελατών τους. Οι εταιρείες μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σε προϊόντα και υπηρεσίες στις ιστοσελίδες τους για υποψήφιους πελάτες. Μία προηγμένη δυνατότητα αναζήτησης και λειτουργιών για έρευνα στο προϊόν και την υπηρεσία, μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες και να τους κάνει να επαναλάβουν την επίσκεψη, να συγκρίνουν προϊόντα και τιμές και να φτάσουν στην απόφαση της αγοράς.

Οι εταιρείες δημιουργούν επίσης, δικτυακές κοινότητες για να εξυπηρετήσουν κοινωνικές ομάδες μεταξύ υφιστάμενων και υποψηφίων πελατών. Οι ζωντανές διαδικτυακές συζητήσεις και τα σχόλια ενθαρρύνουν πρωτοβουλίες επικοινωνίας μεταξύ εταιρειών και πελατών και μεταξύ πελατών που μπορεί να έχουν κοινά στοιχεία (Strauss, 2000). Αυτές οι ζωντανές διαδικτυακές κοινωνίες βελτιώνουν την αφοσίωση του πελάτη, της μάρκας, της πίστης, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση πωλήσεων και στη βελτίωση των σχέσεων των πελατών (Lee & Shu, 2001).

### **6.1.2 Το κανάλι του κινητού τηλεφώνου**

Η σύγκλιση του διαδικτύου (Internet) μέσω του κινητού τηλεφώνου και της ασύρματης τεχνολογίας της επικοινωνίας έχει υποσχεθεί στους χρήστες την «οποιαδήποτε ώρα και οπουδήποτε» πρόσβαση σε πληροφορίες για την εργασιακή και προσωπική επικοινωνία. Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας υποστηρίζουν εμπορικές συναλλαγές μέσω τηλεφώνου (m-commerce) και βελτιωμένη διαχείριση των προσωπικών δραστηριοτήτων, αλλά και τη δουλειά γραφείου μέσω κινητού (Alanen & Autio, 2003). Ανάμεσα σε πολλές λειτουργίες του κινητού που προτείνονται από ερευνητές που ασχολούνται με αυτόν τον τομέα (π.χ Kannan et al, 2001, Mannecke & Strander, 2001, Varshney & Vetter, 2002), φαίνεται να δίνουν τις καλύτερες υποσχέσεις οι εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας που αφορούν οικονομικές δραστηριότητες, η γνώση της γεωγραφικής θέσης και η γνώση διαφημιστικών κειμένων, (Varshney, 2003). Αυτές

οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μπορούν να παρέχουν εξατομικευμένη στήριξη για ανεξάρτητους χρήστες.

### **6.1.3 Τα ψηφιακά κανάλια**

Τα κανάλια μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν με τους πελάτες τους, αυξάνονται μέρα με τη μέρα, και έτσι το να τραβάει κανείς την προσοχή τους και το χρόνο τους είναι μεγάλη πρόκληση. Ένας από τους λόγους που το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι πολύ δημοφιλές στις μέρες μας είναι ότι τα ψηφιακά κανάλια μπορούν να δημιουργήσουν μοναδικές και θετικές εμπειρίες και όχι μόνο συναλλαγές για πελάτες.

Ένα σημαντικό παράδειγμα της δημιουργίας εμπειριών για την καθιέρωση της εξυπηρέτησης πελατών είναι η χρήση εικονικών λέξεων. Με αυτό που αποκαλείται ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων οι εταιρείες δημιουργούν συνεργίες μεταξύ φυσικών και εικονικών καναλιών και φτάνουν σε μία ευρεία πελατειακή βάση.

Επιπλέον, η πληροφοριακή τεχνολογία έχει βοηθήσει εταιρείες να φτάσουν σε ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ των πελατών και στην αντιμετώπιση προσωπικών μηνυμάτων ή εξυπηρέτησης. Μερικά παραδείγματα εργαλείων χρήσης στο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι:

- Η αναγνώριση εξατομικευμένων ιστοσελίδων από όπου φαίνονται οι προτιμήσεις των πελατών
- Προσαρμοσμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Τα προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να απευθύνονται στην αξία πελατών που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να φτάσουν. Ωστόσο, σε έναν κόσμο που σχεδόν όλες οι εταιρείες είναι συνδεδεμένες στο διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχει γίνει στοιχείο επιβίωσης και όχι απλά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **6.2 Ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής (Information Technology-IT) στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων(CRM)**

Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι κάτι παραπάνω από ένα απλό λογισμικό. Η τεχνολογία της πληροφορικής (IT) στο σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων έχει τρία στοιχεία κλειδιά:

Τα σημεία επαφής του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας αν η δουλειά έχει προσανατολισμό μάρκετινγκ και εστιάζει πάνω στον πελάτη και στις τρέχουσες και μελλοντικές του ανάγκες. Αυτή είναι η επαφή μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του. Για παράδειγμα, όταν κάποιος αγοράζει ένα αυτοκίνητο από την αντιπροσωπεία, η αντιπροσωπεία είναι το σημείο επαφής. Ο πωλητής είναι επίσης ένα σημείο επαφής. Όταν επιστέφει σπίτι του ρίχνει μία ματιά στην ιστοσελίδα του κατασκευαστή και στέλνει ένα ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail) στην εταιρεία, και τα δυο είναι σημεία επαφής.

Οι εφαρμογές είναι σημαντικές για το λογισμικό και για τα προγράμματα που υποστηρίζουν τη διαδικασία. Οι εφαρμογές εξυπηρετούν το μάρκετινγκ (για παράδειγμα, το λογισμικό εξόρυξης δεδομένων, το μάρκετινγκ άδειας-permission marketing), τις πωλήσεις (για παράδειγμα, παρακολουθούν τα σημεία επαφής των πελατών), την εξυπηρέτηση (για παράδειγμα, φροντίζουν τους πελάτες).

Οι αποθήκες δεδομένων περιέχουν δεδομένα από κάθε άποψη του πελάτη και του κύκλου ζωής των πελατών. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός κρατά δεδομένα από τα προϊόντα που αγοράζει κάποιος, πότε τα αγόρασε και που τα έστειλε. Τα δεδομένα επίσης «φυλάσσονται» στις ιστοσελίδες που επισκέπτεται κάποιος, αλλά και τα προϊόντα που εξετάζει αλλά δεν αγοράζει. Εδώ αποθηκεύονται επίσης διάφοροι οδηγοί.

Η εξόρυξη δεδομένων γίνεται στο σημείο που ο οργανισμός αξιολογεί μεγάλο αριθμό δεδομένων για πρότυπα ή σχέσεις μεταξύ ομάδων και ανεξάρτητων ιδιωτών. Οι εφαρμογές παρουσιάζουν «πρότυπα» σε μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να παρθούν αποφάσεις μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ «άδειας» (permission marketing) είναι εκείνο στο οποίο ο πελάτης αποφασίζει αν θα αποδεχτεί το υλικό του μάρκετινγκ από τον οργανισμό. Για παράδειγμα, αγοράζει κάποιος μία ασφάλεια, και ο πωλητής ρωτάει αν θέλει παραπάνω πληροφορίες από

εκείνους ή από παρόμοιες εταιρείες. Αποκαλείται έτσι γιατί οι «μάρκετερ» πρέπει να πάρουν την «άδεια» σου για να σε χρησιμοποιήσουν στην αγορά. Η άδεια για μάρκετινγκ μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε από τα σημεία επαφής.

### **6.3 Η τεχνολογία της πληροφορικής και το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (IT και CRM)**

Παρά το γεγονός ότι ένα πελατοκεντρικός προσανατολισμός δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών (IT), η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων συχνά απαιτεί σημαντικό εξοπλισμό υλικού και λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, κυρίως για τις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό πελατών.

Οι Στεφάνου και Sarmaniotis (2003) προτείνουν την ακόλουθη σειρά τεσσάρων επιπέδων εννοιολογικών μοντέλων για στάδια ανάπτυξης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων:

1. Μη υποβοηθούμενο από τεχνολογία πληροφορικής CRM, το οποίο βασίζεται σε μη μηχανογραφημένα συστήματα.
2. Υποβοηθούμενο από τεχνολογία πληροφορικής CRM, στο οποίο τα δεδομένα συλλέγονται χειρόγραφα, αλλά χρησιμοποιούνται στην τεχνολογία πληροφορικής.
3. Αυτοματοποιημένη τεχνολογία πληροφορικής στο CRM, το οποίο χρησιμοποιεί την πληροφορική για την αλληλεπίδραση με τον πελάτη που συχνά χαρακτηρίζεται ως λειτουργικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
4. Ολοκληρωμένο-CRM (Integrated CRM), το οποίο περιλαμβάνει πλήρως ολοκληρωμένα συστήματα και αναλυτικό CRM.



*Σχήμα 10. Η σχέση μεταξύ Τεχνολογίας Πληροφορικής και Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (IT και CRM), (Πηγή:www.marketingteacher.com)*

#### **6.4 Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) +πελατειακή ευφυΐα (CI)=στρατηγική πελατειακών σχέσεων(CRS)**

Αν κάποιος ζητήσει από εκατό ανθρώπους σε έναν οργανισμό να καθορίσουν τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, θα πάρει εκατό διαφορετικές απαντήσεις. Αυτή είναι η κατάσταση όσον αφορά την κατανόηση του ενός από τα πιο καυτά παραδείγματα των επιχειρήσεων σήμερα. Μία αιτία της σύγχυσης είναι η εξελικτική φύση των συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Τα συστήματα CRM έχουν βασιστεί στη σαφή αναγνώριση των επιχειρήσεων ότι ο πελάτης, και ως εκ τούτου, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, πρέπει να αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε εταιρική στρατηγική. Αυθεντίες στο βιομηχανικό χώρο αποκαλούν αυτή τη στρατηγική, ως στρατηγική σχέση με τον πελάτη (CRS). Παρακάτω παρατίθενται τα

συστατικά ενός αποτελεσματικού CRS και η σημασία της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών.

## 6.5 Οι στόχοι του μοντέλου της στρατηγικής πελατειακών σχέσεων (CRS)

Ο πρωταρχικός στόχος του επιχειρηματικού μοντέλου CRS είναι να μεγιστοποιήσει τους επιχειρηματικούς στρατηγικούς στόχους με την εις βάθος κατανόηση της αγοράς του οργανισμού και ενεργώντας με βάση αυτή τη γνώση. Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές του σήμερα, είναι επιτακτική ανάγκη οι εταιρείες να αγκαλιάζουν τις αρχές του CRS σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, από την ανώτερη διοίκηση μέχρι τη γραμμή του απλού εργαζόμενου.

Μόνο τότε, η κίνηση της εταιρείας προς τον καταναλωτή με επίκεντρο το επιχειρηματικό μοντέλο που μπορεί να αναλύσει τις πληροφορίες αποτελεσματικά και στρατηγικά, θα ενεργήσει για την επίτευξη των στόχων της.

Η εγκαθίδρυση μίας ευρείας στρατηγικής CRS σε μια επιχείρηση έχει πολλές συνιστώσες. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Τακτικές για την κατεύθυνση της αντιμετώπισης των ζητημάτων των πελατών.
- Ένα σύστημα ή πρόγραμμα για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους πελάτες.
- Υποστήριξη για τα αρχικά και τελικά συστήματα των πελατών.
- Μία διαδικασία για την εκμετάλλευση ή την εξόρυξη αυτών των σχέσεων για τα δεδομένα.
- Αναλύσεις για της επεξεργασία των δεδομένων για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων.
- Μηχανισμοί για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του πελάτη και των σχετικών αποφάσεων.
- Μηχανισμούς ανατροφοδότησης που οδηγούν σε αλλαγές στην τακτική και στην στρατηγική.
- Δράση με βάση νέες ή αλλαγμένες τακτικές και στρατηγικές.

Οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν τα συστατικά στοιχεία για να επιτευχθεί πλήρως η αξία σε ένα σύστημα CRS.

CRM + CI = CRS

Το CRS αποτελείται από δύο μέρη: τα παραδοσιακά συστήματα CRM που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και τα συστήματα νοημοσύνης του πελάτη (Customer Intelligence-CI) με στόχο την ανάλυση των πληροφοριών να αποκτήσουν

γνώση των χαρακτηριστικών των πελατών. Η αγορά της τεχνολογίας έχει βοηθήσει στο να γίνουν πιο θολά τα όρια μεταξύ αυτών των συστατικών. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ των στόχων των δύο αυτών συστημάτων, ώστε να οικοδομηθεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο CRS.

Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αναπτύχθηκαν ως μία εξελικτική διαδικασία που προέρχονται από εταιρικά συστήματα υποστήριξης πελατών.

Τα συστήματα αυτά βοηθούν στη διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών με την τοποθέτηση δημογραφικών πληροφοριών των πελατών σε εταιρικές βάσεις δεδομένων, τα οποία με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται για εφαρμογές όπως:

- ✿ Αυτοματοποιημένη δυναμική πωλήσεων (SFA)
- ✿ Μάρκετινγκ και διαχείριση καμπάνιας.
- ✿ Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.
- ✿ Κλήση ή λειτουργία κέντρου εξυπηρέτησης.
- ✿ Επικοινωνία ή αναζήτηση πελατών.

Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα CI εξελίχθηκαν από την ανάγκη να αναλυθούν τα στοιχεία των πελατών και να αποκτήσουν διευρυμένη εικόνα στην επιχειρησιακή αγορά. Παραδοσιακά συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας (BI) άνοιξαν το δρόμο με τη δημιουργία εργαλείων για την εξόρυξη δεδομένων από τις παραδοσιακές βάσεις δεδομένων καθώς και μη παραδοσιακών συστημάτων, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(e-mail), ιστορίες προσωπικών επαφών, και έγγραφα του «Office».

Τα συστήματα CI προσθέτουν την κρίσιμη έννοια των πληροφοριών στο μίγμα. Η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων των εργαλείων αυτών γίνεται με σεβασμό στο περιβάλλον από το οποίο συλλέχθηκαν. Με τη συνεχή ανάλυση των στοιχείων που έχουν αποκτηθεί από τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα συστήματα CI παρέχουν πληροφορίες για τις συμπεριφορές των πελατών, τις προτιμήσεις, τις δραστηριότητες, την πίστη, τα περιουσιακά στοιχεία, και πολλά άλλα.

Στην ουσία, έχουν ως στόχο να απαντήσουν το πώς και το γιατί στις παραμέτρους της διαδικασίας πώλησης. Με αυτές τις πρωτόγνωρες ιδέες στις προτιμήσεις και τις συνήθειες των

πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να στοχεύσουν καλύτερα σε σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) προϊόντων και να τελειοποιήσουν τις πρωτοβουλίες του μάρκετινγκ.

Κάθε σύστημα CI θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα παρακάτω τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

- 1) Αξία των CI συστημάτων. Πρέπει να προσδιορίζουν με σαφήνεια τις πληροφορίες της αξίας.
- 2) Πλαίσιο των CI συστημάτων. Πρέπει να προσδιορίζουν με σαφήνεια το πλαίσιο στο οποίο τα δεδομένα συλλέγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία. Για παράδειγμα, μία αύξηση των πωλήσεων σε ομπρέλες μπορεί να οφείλεται σε αύξηση των τοπικών βροχοπτώσεων και όχι σε τάση της μόδας.
- 3) Διακρίσιμότητα της ταυτότητας των CI συστημάτων. Πρέπει να γίνεται σαφής η διάκριση και η σύνδεση μεταξύ των δεδομένων των περιπτώσεων. Για παράδειγμα, πληροφορίες γύρω από τα χαρακτηριστικά του πελάτη Α μπορεί να μην ισχύουν για τον πελάτη Β.
- 4) Δράση. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων των CI συστημάτων, θα πρέπει να δείχνουν μία πορεία δράσης.

Δυστυχώς όμως φαίνεται να είναι δύσκολη η επίτευξη των στόχων του συστήματος CI.

Παρ'ότι η διαδικασία της συλλογής πληροφοριών των πελατών δεν έχει φθάσει σε στάδιο ωρίμανσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκεφτούν ξανά πριν παρακάμψουν το σύστημα CI ή να το εγκαταλείψουν εντελώς. Είναι αδύνατο να οικοδομηθεί μία αποτελεσματική στρατηγική σχέσεων με τον πελάτη μόνο με το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα των πελατών για να αποκτήσουν μία σε βάθος κατανόηση της αγοράς και συνεπώς, να αυξηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.



## 6.6 Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Στον κόσμο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη πελατοκεντρικών μέτρων τα οποία δίνουν στους διευθυντές μία καλύτερη εικόνα για το πώς δουλεύουν οι πολιτικές και τα προγράμματα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που έχουν εφαρμόσει (Winer, 2001).

Ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται για την μέτρηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).

Το 1992 οι Kaplan και Norton παρουσίασαν την ιδέα της κάρτας αυτής. Η βασική τους ιδέα είναι ότι τα κριτήρια εκτίμησης δεν πρέπει να περιέχουν μόνο οικονομικά μέτρα αλλά και άλλα στοιχεία όπως την ικανοποίηση των πελατών, την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία, την καινοτομία και τη γνώση.

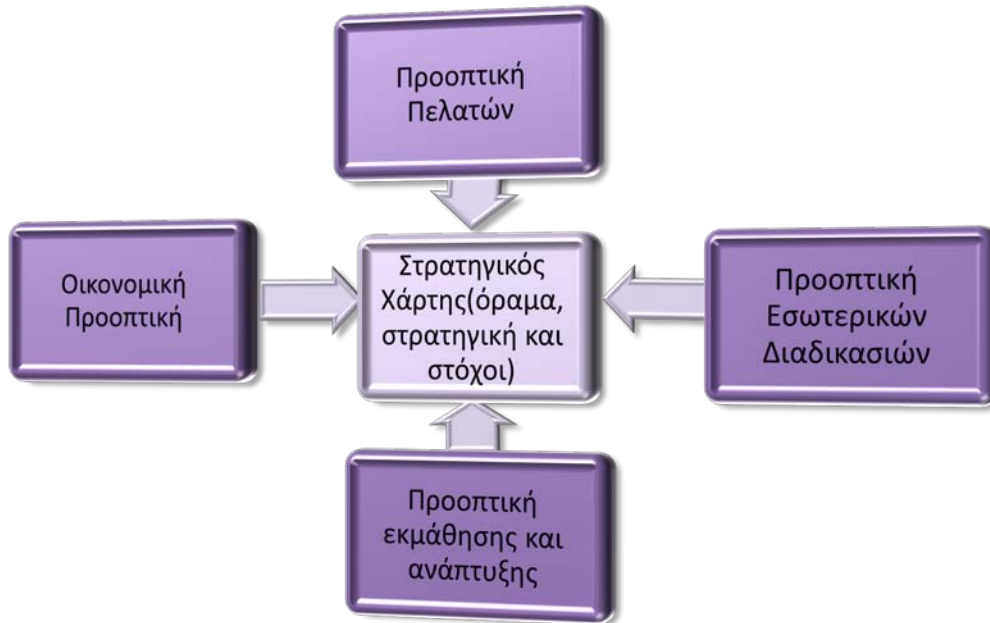
Η τεχνική της ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC) προσδιορίζει την εταιρική απόδοση μέσα από τις ακόλουθες τέσσερις συνιστώσες (four perspectives):

*-Χρηματοοικονομική:* συνοψίζει τις άμεσα μετρήσιμες οικονομικές συνέπειες των ενεργειών που έχουν ήδη ληφθεί.

*-Πελάτης:* περιέχει μέτρα που αναγνωρίζουν την τμηματοποίηση των πελατών και της αγοράς πάνω στα οποία η επιχειρηματική μονάδα θα «παλέψει» και τα μέτρα της επιχειρησιακής μονάδας σε αυτά τα στοχευμένα τμήματα.

*-Τις εσωτερικές εταιρικές διαδικασίες:* μετρά τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες, στις οποίες η εταιρεία πρέπει να υπερέχει.

*-Τη μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων:* μετρά την υποδομή στην οποία η εταιρεία πρέπει να βασιστεί για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση.



**Σχήμα 11: Στρατηγικός χάρτης του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο: Υιοθετήθηκε από τους Kaplan and Norton, 1996**

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας ακολουθεί τη συνολική βελτιστοποίηση μέσω μιας ισορροπημένης άποψης διαφόρων προοπτικών και προσθέτει αξία παρέχοντας σχετικές και ισορροπημένες πληροφορίες με έναν συνοπτικό τρόπο στους υπευθύνους.

Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρειάζεται ένα εργαλείο μέτρησης που να έχει πρόσβαση σε απτά και μη απτά στοιχεία και να υπερνικήσει μεθόδους που περιλαμβάνουν οικονομικά στοιχεία, ανάλυση κόστους οφέλους (CBA), επιστροφή για τη διαχείριση (return on management-ROM), ανάλυση αξίας, και χαρτοφυλάκια επενδύσεων. Το πρόβλημα των μεθόδων αυτών είναι ότι βασίζονται σε συμπληρωματικά μέτρα κόστους και πλεονεκτημάτων που δεν είναι απτά. Οι μέθοδοι αυτοί επίσης έχουν τη δυσκολία λήψης αποτελεσμάτων(Lycett & Giaglis, 2000).

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC) παρέχοντας τα παρακάτω πλεονεκτήματα θεωρείται ως ένα εξαιρετικό εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων γιατί:

- 1) Καθιστά δυνατή την αξιολόγηση των διαχειριστικών δραστηριοτήτων με αμερόληπτες απόψεις τόσο με την παροχή απτών όσο και μη απτών οικονομικών πτυχών και μη χρηματοοικονομικών πτυχών (Martinsons, Davison, & Tse, 1999).
- 2) Αξιολογεί τον ολοκληρωμένο τομέα εργασίας και τεχνολογίας (Grembergen & Amelnckx, 2002).
- 3) Αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών που είναι πολύ σημαντική για το ηλεκτρονικό επιχειρείν (GREMBERGEN & Amelnckx, 2002).
- 4) Είναι ένα σύστημα προσανατολισμένο στο στόχο. Για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με συνεπή τρόπο, ένας προγραμματιστής μπορεί να εξετάσει τους στόχους του CRM (Olve, Roy, & Wetter, 1999).
- 5) Είναι ένα σύστημα προσανατολισμένο στη δράση που μπορεί να ελέγξει και να βελτιώσει τις εργασιακές αποδόσεις (Martinsons, Davison, & Tse, 1999).

Μία από τις πιο χρήσιμες προσθήκες στη θεωρία της του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι ο χάρτης στρατηγικής Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2001). Ένας καλά ανεπτυγμένος χάρτης στρατηγικής που απεικονίζει σαφώς τη στρατηγική της εταιρείας και τα μέτρα της επιτυχίας της στρατηγικής.

## **6.6 Το μοντέλο Servqual**

Το μοντέλο Servqual που αναπτύχθηκε από τους A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml και Leonard L. Berry (1985) και παρέχει μία αξιόπιστη μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη σε θέμα εξυπηρέτησης. Επιδιώκει να μετρήσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας στην βάση πέντε παραμέτρων.

Οι διαστάσεις της μεθόδου Servqual φαίνονται παρακάτω:

- ↳ **Υπευθυνότητα:** Προθυμία για παροχή βοήθειας και άμεσης εξυπηρέτησης στους πελάτες.
- ↳ **Ασφάλεια:** Η γνώση και η ευγένεια του προσωπικού και η ικανότητά τους να εμπνέουν πίστη και εμπιστοσύνη.
- ↳ **Συναισθηματισμό:** Φροντίδα, εξατομικευμένη προσοχή που η επιχείρηση παρέχει στους πελάτες της.
- ↳ **Σύγχρονο περιβάλλον:** Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και η εμφάνιση του προσωπικού.
- ↳ **Αξιοπιστία:** Η ικανότητα για την εκτέλεση της υποσχόμενης υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια. (Hughey, Chawla, Khan 2003)

Οι Parasuraman, Berry, Zeithaml αρχικά ξεκίνησαν με επτά διαστάσεις, αλλά αυτές αργότερα συνδυάστηκαν μαζί για να δημιουργήσουν τις παραπάνω πέντε διαστάσεις. Λόγω των ομοιοτήτων μεταξύ των τριών από τις επτά διαστάσεις και λόγω του αριθμού των έγκυρων ερευνών που επέστρεψαν, οι διαστάσεις έχουν συρρικνωθεί σε μόλις τρεις. Αυτό είναι επιτρεπτό λόγω των αρχικών συνδυαζόμενων διαστάσεων που δημιουργήθηκαν από τους Parasuraman, Berry, Zeithaml. Οι ακόλουθοι είναι οι τρεις παράγοντες που συνδυάζονται για να παρέχουν καλύτερη ανάλυση:

1. **Προσωπικό** - αυτό περιέχει τις διαστάσεις της ανταπόκρισης, αξιοπιστίας, και συναισθηματισμού. Η διάσταση του προσωπικού ασχολείται με την εξυπηρέτηση των πελατών, την προθυμία να βοηθήσουν και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες, τη γνώση και την ευγένεια του προσωπικού, τη φροντίδα και την ιδιαίτερη προσοχή που παρέχονται στους πελάτες.
2. **Ρύθμιση** - αυτή εστιάζει σε μία μόνο διάσταση, την αξιοπιστία. Η διάσταση αυτή αφορά την ικανότητα των εργαστηρίων ηλεκτρονικών υπολογιστών να παρέχουν αξιόπιστες και ακριβείς υπηρεσίες στους πελάτες.
3. **Εργαλεία** - η περιοχή αυτή ασχολείται με τη διάσταση του σύγχρονου περιβάλλοντος. Στο σύγχρονο περιβάλλον περιλαμβάνονται οι φυσικές εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το υλικό και η εμφάνιση του προσωπικού.

Η μέθοδος Servqual μετρά το κενό ή τη διαφορά, μεταξύ του αντιληπτού επιπέδου εξυπηρέτησης και του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών (Hughey, Chawla, Khan και 2003).

Ο σχεδιασμός του servqual έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτή η εφαρμογή του σε ένα ευρύ σύνολο υπηρεσιακών επιχειρήσεων και να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα βασικό σκελετό των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών μέσω της διάταξης και της τυποποίησης περικλείοντας εκθέσεις για κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις. Ο σκελετός αυτός όπου είναι αναγκαίο μπορεί να προσαρμοστεί και συμπληρωθεί με βάση τις ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού-επιχείρησης.

Μερικές από τις εφαρμογές όπου μπορεί να βρει είναι οι εξής: μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση των αντιλήψεων των πελατών, για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συγκριτικά με μία ανταγωνιστική επιχείρηση καθώς και επιτρέπει σε μία εταιρεία να κάνει αποτίμηση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών σε κάθε μια από τις διαστάσεις του servqual.

Συνολικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατηγοριοποιήσει μία εταιρεία τους πελάτες της στην βάση δεδομένων της, σε αρκετά τμήματα σύμφωνα με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα όπου δέχονται, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να παρακολουθήσει μία εταιρεία το επίπεδο των υπηρεσιών όπου παρέχονται από τα υποκαταστήματα της και για να κατηγοριοποιήσει τα υποκαταστήματα σε διάφορες ομάδες με μεταβαλλόμενες εντυπώσεις ποιότητας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### «ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ»

#### 7.1 Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες

Το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) για τον οικονομικό και τραπεζικό κλάδο περιλαμβάνει πολλά θέματα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης μοναδικών μεθόδων και λύσεων. Για να έχουν επιτυχία οι χρηματοπιστωτικοί και τραπεζικοί οργανισμοί με το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, πρέπει να καθορίσουν και να αναπτύξουν μία επιχειρηματική στρατηγική, καθώς και την ενίσχυση των υποδομών για την εν λόγω στρατηγική.

Το αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ξεκινά, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών και την ευθυγράμμιση ενός οργανισμού να εξυπηρετήσει τους πελάτες. Αυτές οι επιχειρηματικές στρατηγικές, στη συνέχεια, εκτελούνται χρησιμοποιώντας τεχνολογικές λύσεις διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές αναπτύσσονται μόνο αφού ο οργανισμός έχει ενημερωθεί σχετικά με τα μοτίβα συμπεριφοράς και τις στάσεις των πελατών.

Μελέτες συμπεριφοράς πελατών δείχνουν τί προϊόντα ή ποιές υπηρεσίες έχουν αγοραστεί στο παρελθόν και τί προϊόντα ή υπηρεσίες αγοράζονται επί του παρόντος. Μελέτες στάσεων πελατών δείχνουν αυτό που οι πελάτες σκέφτονται και αισθάνονται σχετικά με τις μελλοντικές αποφάσεις για τις αγορές.

Η αποκάλυψη των προτύπων συμπεριφοράς και στάσης των πελατών περιλαμβάνει τη συλλογή σχετικών συναλλαγών και των δεδομένων της έρευνας, τοποθετώντας τα δεδομένα σε μία αποθήκη δεδομένων και στη συνέχεια, εφαρμόζοντας τεχνικές ανάλυσης. Μετά τις πληροφορίες που συλλέγονται από τα δεδομένα, ένα ενεργό επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να

αναπτυχθεί για να δημιουργήσει στρατηγικές πολυκαναλικής επαφής με τον πελάτη, που προσφέρουν τα βέλτιστα προϊόντα ή υπηρεσίες.

## **7.2 Οι στόχοι του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στην τραπεζική**

Η ιδέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία, και το ανθρώπινο δυναμικό να οραματιστεί για τη συμπεριφορά των πελατών και την αξία των εν λόγω πελατών. Αν δουλέψει όπως θα αναμενόταν, μία επιχείρηση μπορεί: να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, να κάνει τα τηλεφωνικά κέντρα πιο αποτελεσματικά, τα σταυροειδή προϊόντα πιο αποτελεσματικά, να βοηθήσει το προσωπικό πωλήσεων να «κλείνει» δουλειές ταχύτερα, να απλουστεύσει τις διαδικασίες μάρκετινγκ και πωλήσεων και να απλοποιήσει τις διαδικασίες πωλήσεων, να ανακαλύπτει νέους πελάτες, και να αυξάνει τα έσοδα από τους πελάτες.

Αυτό δεν γίνεται με το να αγοραστεί και να εγκατασταθεί ένα λογισμικό. Για να είναι το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων πραγματικά αποτελεσματικό, ένας οργανισμός θα πρέπει πρώτα να αποφασίσει τί είδους πληροφορίες για πελάτες ψάχνει και πρέπει να αποφασίσει τί σκοπεύει να κάνει με αυτές τις πληροφορίες. Για παράδειγμα, πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρακολουθούν τα στάδια της ζωής των πελατών, προκειμένου να εμπορεύονται τα κατάλληλα τραπεζικά προϊόντα, όπως στεγαστικά δάνεια και να βρίσκουν την κατάλληλη στιγμή για να ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Στη συνέχεια, ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει όλες τις διαφορετικές πληροφορίες σχετικά με τους τρόπους που οι πελάτες έρχονται σε μία επιχείρηση, πού και πώς αυτά τα δεδομένα αποθηκεύονται και πώς χρησιμοποιούνται σήμερα.

Μία εταιρεία, για παράδειγμα, μπορεί να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες με μία μυριάδα διαφορετικών τρόπων συμπεριλαμβανομένων των εκστρατειών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιστοσελίδες, τηλεφωνικά κέντρα, πωλήσεων μέσω κινητών, μάρκετινγκ και διαφημιστικές προσεγγίσεις. Σταθερά συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων συνδέουν καθένα από αυτά τα σημεία. Αυτή η συλλογή δεδομένων που μεταδίδονται μεταξύ των λειτουργικών συστημάτων (όπως οι πωλήσεις και τα συστήματα απογραφής) και των

αναλυτικών συστημάτων μπορούν να βοηθήσουν την ταξινόμηση μέσω αυτών των εγγραφών, για πρότυπα. Αναλυτές της εταιρείας μπορούν στη συνέχεια να χτενίσουν τα δεδομένα για να αποκτήσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα του κάθε πελάτη και να εντοπισθούν οι τομείς όπου χρειάζονται καλύτερες υπηρεσίες. Σε προγράμματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, τα δεδομένα που ακολουθούν πρέπει να συλλέγονται για να τρέξει η διαδικασία:

- ✓ οι απαντήσεις στις διαφημιστικές καμπάνιες,
- ✓ οι ημερομηνίες εκπλήρωσης της αποστολής,
- ✓ οι πωλήσεις και τα δεδομένα της αγοράς,
- ✓ τα στοιχεία του λογαριασμού,
- ✓ εγγραφή των δεδομένων στο διαδίκτυο,
- ✓ αρχεία υποστήριξης και εξυπηρέτησης ,
- ✓ δημογραφικά δεδομένα,
- ✓ δεδομένα διαδικτυακών πωλήσεων.

### **7.3 Τα οφέλη του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων για τον πελάτη και για την τράπεζα**

Ταυτόχρονα με την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων διανομής τραπεζικών προϊόντων (το μηχάνημα αυτόματων συναλλαγών (ATM), η τραπεζική μέσω διαδικτύου (Internet Banking), τα σύγχρονα και αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά κέντρα, η τραπεζική μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking)), πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες θεωρείται και η υλοποίηση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης πελατείας, των καλούμενων Customer Relationship Management (CRM) Systems. Οι ελληνικές τράπεζες τα έχουν ήδη περιλάβει στον προγραμματισμό τους και επενδύουν στον τομέα αυτό, με στόχο τα πρώτα θετικά αποτελέσματα να γίνουν ορατά στο άμεσο μέλλον.

Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ξεκινάει με την καταγραφή και στη συνέχεια τη διαχείριση κάθε πληροφορίας που σχετίζεται με τη σχέση του συναλλασσομένου με την τράπεζά του. Και για το λόγο αυτό η λειτουργία του



εμπλέκει όλη τη δομή και τις μονάδες ενός χρηματοοικονομικού ομίλου με τις οποίες έρχεται σε επαφή ο πελάτης, όπως τα καταστήματα, τα εναλλακτικά δίκτυα και οι θυγατρικές εταιρείες.

Παρακάτω παρατίθενται μερικά από το οφέλη εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων για τον πελάτη και για την τράπεζα.:

#### Για τον πελάτη

Με τη σωστή καταγραφή της σχέσης του πελάτη δημιουργείται σταδιακά το ολοκληρωμένο του προφίλ, με αποτέλεσμα η τράπεζα με τη χρήση αναλυτικών και στατιστικών μοντέλων στο πλαίσιο των επιμέρους εφαρμογών του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, να είναι σε θέση να προβλέπει με μεγάλη ακρίβεια τις εξατομικευμένες ανάγκες του σε προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται και σχεδόν εξαλείφεται κάθε περιττή επικοινωνία, καθώς και τυχόν ενοχλητική προσέγγιση ενός πελάτη από την τράπεζα του για προϊόντα που ήδη κατέχει ή δεν ταιριάζουν στο προφίλ του.

Για παράδειγμα η τράπεζα που έχει καταγράψει έναν επενδυτή ως συντηρητικό, δεν επιδιώκει να τον προσεγγίσει μέσω του απ'ευθείας μάρκετινγκ (direct marketing) ή εντός του καταστήματος προκειμένου να του προτείνει νέα μετοχικά προϊόντα ή αμοιβαία κεφάλαια (τύπου funds of funds). Επίσης δεν θα προτείνει μία νέα πιστωτική κάρτα για χρήση και σε απ'ευθείας (on line) συναλλαγές σε πελάτες που έχουν δηλώσει ότι δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές μέσω του διαδικτύου (Internet), κάτι που θα έχει καταγραφεί μέσω της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, κατά τη διάρκεια μίας επαφής που είχε ο πελάτης με την τράπεζά του.

Έτσι η σχέση τράπεζας-συναλλασσομένου αναβαθμίζεται και αποκτά σημασία. Ο πελάτης γνωρίζει πλέον ότι, όταν η τράπεζα του επικοινωνεί μαζί του είναι για να του προτείνει κάτι που πραγματικά του ταιριάζει, θα το λαμβάνει σοβαρά υπόψη και δεν θα αντιμετωπίζεται ως ενόχληση.

Τελευταίο στάδιο ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων - σε συνδυασμό με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου που χρησιμοποιούν όλες οι τράπεζες- είναι η καλούμενη εξατομικευμένη τιμολόγηση σε μία ευρεία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών. Συναλλασσόμενοι που έχουν παρόμοια δημογραφικά και εισοδηματικά στοιχεία θα μπορούν να απολαμβάνουν διαφορετική τιμολόγηση, ανάλογα με τη σχέση που διατηρούν με

την τράπεζα τους, τη συμπεριφορά τους και το προφίλ που έχει σκιαγραφήσει το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Αυτό έχει αρχίσει ήδη να εφαρμόζεται από αρκετές τράπεζες σε ορισμένους τομείς, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον τομέα του πλαστικού χρήματος, που αναλογεί με τη χρήση μίας κάρτας και βέβαια την συμπεριφορά τους στην αποπληρωμή. Δυο κάτοχοι της ίδιας κάρτας απολαμβάνουν διαφορετικό επιτόκιο που μπορεί να έχει σημαντική διαφορά και διαφορετικά προνόμια, όπως προσφορές, επιστροφή μετρητών, εκπτώσεις σε συνεργαζόμενες αλυσίδες καταστημάτων, κτλ.

### Για την τράπεζα:

Τα οφέλη εστιάζονται κυρίως στον τομέα μείωσης του λειτουργικού κόστους και της αύξησης των εσόδων, τόσο μέσω της προσέγγισης νέων πελατών όσο και μέσω της ενίσχυσης της σχέσης που έχει με τους υφιστάμενους πελάτες.

Ειδικότερα η μείωση του λειτουργικού κόστους επιτυγχάνεται με την αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, αλλά και με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων προσέγγισης, όπως του απ' ευθείας ταχυδρομείου (direct mail) ή και γενικότερα κάθε διαφημιστικής εκστρατείας, αφού πραγματοποιείται μετά από προσεκτική ανάλυση της πελατειακής βάσης της κάθε τράπεζας.

Ο υπεύθυνος της διεθνούς εταιρείας συμβούλων «Accenture» σε παγκόσμιο επίπεδο για οργανική ανάπτυξη και CRM κ. Piercarlo Gera αναφέρει: «Τα οφέλη από τη χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν περιορίζονται απλά στην αύξηση των πωλήσεων και στη διευκόλυνση των εργασιών του μάρκετινγκ. Στην περίπτωση που μία τράπεζα έχει, με τη χρήση συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, μία ολοκληρωμένη εικόνα της σχέσης που διατηρεί με κάθε πελάτη της και κατ' επέκταση τη δυνατότητα να αναλύει τα στοιχεία αυτά, μπορεί μεταξύ άλλων να έχει και καλύτερη εκτίμηση της πιστοληπτικής του ικανότητας. Έτσι μία τράπεζα μπορεί να στρέφεται σε πελάτες με καλό ιστορικό, όσον αφορά την αποπληρωμή των δανειακών τους υποχρεώσεων και στους πελάτες αυτούς να προσφέρει καλύτερη τιμολόγηση (π.χ. χαμηλότερα επιτόκια).

Οι τράπεζες που διαθέτουν σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα και στη διαδικασία εισπράξεων από την πελατεία τους (π.χ. δόσεων δανείων,

πιστωτικών καρτών κ.λπ.). Αυτό συμβαίνει γιατί αποφεύγουν την επικοινωνία με πελάτες που δεν αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για απώλεια εσόδων, καθώς γνωρίζουν τον προφίλ τους και επικεντρώνονται στους πελάτες με υψηλό πιστοληπτικό ρίσκο, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι θα είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους. Η χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτρέπει επίσης τη συχνή, μη αναγκαία και καμιά φορά ενοχλητική επικοινωνία από μέρους της τράπεζας, με πελάτες για προϊόντα που ήδη έχουν ή που δεν ταιριάζουν στο προφίλ τους.» (εφημερίδα «Καθημερινή», άρθρο του Αντώνη Λιδωρίκη, 2005).

#### 7.4 Η ολοκλήρωση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Η αποτελεσματική χρήση των αρχών διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων απαιτεί μία τριπλή προσέγγιση. **Πρώτον**, όλες οι προσπάθειες διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων θα πρέπει να αρχίσουν με μία σαφώς καθορισμένη στρατηγική. **Δεύτερον**, μία υποδομή που πρέπει να αναπτυχθεί για την επίτευξη των κατάλληλων στόχων. Συγκεκριμένα, η υποδομή πρέπει να ευθυγραμμίζει το προϊόν και τους στόχους πωλήσεων για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους, με τον πιο αποδοτικό οικονομικά τρόπο. **Τρίτον**, η συνεχείς αναλυτικές πληροφορίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό και την τροποποίηση των αλληλεπιδράσεων των πελατών.

Εκτός από την παραπάνω προσέγγιση, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει τη συλλογή και την αναθεώρηση των πιο σχετικών δεδομένων των πελατών. Τα σχετικά δεδομένα των πελατών μπορούν να αποκαλύψουν τις πληροφορίες που απαιτούνται σχετικά με τα μοτίβα της συμπεριφοράς και της στάσης. Μετά τον εντοπισμό τους, τα δεδομένα των πελατών θα πρέπει να ενσωματωθούν στην υποδομή, έτσι ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν αποτελεσματικά σχέδια μάρκετινγκ. Η εκτέλεση των σχεδίων μάρκετινγκ οδηγείται τόσο από τις αναλυτικές ιδέες που λαμβάνονται σχετικά με τους πελάτες τόσο και από τα τυχόν υφιστάμενα σχέδια του μάρκετινγκ επικοινωνίας. Οι «οδηγοί» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τοποθετήσουν τους πελάτες σε προ-καθορισμένες ομάδες ή να υποστηρίξουν ωθήσεις και αποτελέσματα που προσδιορίζουν συγκεκριμένες μεμονωμένες συμπεριφορές. Μετά από κατάλληλη ανάλυση των στοιχείων του πελάτη και αφού έχει ολοκληρωθεί το σχέδιο μάρκετινγκ, οι πολυκαναλικές στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών

μπορούν να υλοποιηθούν μέσω της υποδομής της τεχνολογίας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

## **7.5 Τα συστατικά της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων**

Υπάρχει μία εξελικτική προσέγγιση στο σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση στοιχείων ενεργητικού, των «ιδίων κεφαλαίων των πελατών.» Αυτή η προσέγγιση ξεκινά με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στη συνέχεια, δημιουργείται μία υποδομή δεδομένων που υποστηρίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών. Έπειτα, σχεδιάζεται μία τεχνολογική υποδομή για να παράγει αποτελέσματα στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Τέλος, δημιουργούνται στρατηγικές για κανάλια επικοινωνίας των πελατών, και χρησιμοποιείται μία στρατηγική εκτέλεσης τεχνολογίας για να δημιουργήσει ένα μόνιμο διάλογο με τους πελάτες.

## **7.6 Επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης**

Οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί μπορούν να ωφεληθούν περισσότερο από το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αυτοί οι οργανισμοί αναπτύσσουν επιχειρηματικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων για να εντοπίσουν τις ανάγκες και τα «ευαίσθητα σημεία» των υφιστάμενων πελατών. Δεν είναι ότι οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί αγνοούν τους πιθανούς πελάτες, αλλά κατανοούν τη σημασία της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών, ιδιαίτερα στις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Για παράδειγμα, ένας πελατοκεντρικός οργανισμός θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων για να βοηθήσει στη δημιουργία κινήτρων που δημιουργούν περισσότερες δουλειές από τους υφιστάμενους πελάτες, όπως είναι η παροχή υπηρεσιών με προτεραιότητα, δωρεάν παράδοση και ούτω καθεξής.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων προωθεί την φθηνή ανάπτυξη, πουλώνοντας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες που είναι πιο πιθανό να αγοράσουν, ενώ σπαταλά λιγότερο χρόνο και πόρους προσπαθώντας να πουλήσει στους πελάτες που είναι λιγότερο πιθανό να αγοράσουν.

Οι πελάτες θα πληρώσουν περισσότερα για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, εάν έχουν μακροχρόνια σχέση με έναν πάροχο που πιστεύουν ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Επιτυχείς πρωτοβουλίες πελάτη συχνά περιλαμβάνουν ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι προσιτές, βοηθούν τις εταιρείες να δημιουργούν απόδοση της επένδυσης (ROI) με υψηλότερα περιθώρια κέρδους, αποδίδουν μεγαλύτερο μέρος από καθαρά κέρδη, και βελτιώνουν την επιχειρησιακή και διοικητική αποτελεσματικότητα.

Επενδύσεις σε αλλαγές της διαδικασίας διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορούν να γίνουν σταδιακά. Κατά κάποιο τρόπο, η κίνηση προς μία προοδευτική ή μια σπονδυλωτή εγκατάσταση των πρωτοβουλιών του πελάτη είναι μέρος της φυσικής ωρίμανσης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Για παράδειγμα, αναδυόμενα πιλοτικά προγράμματα (προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ή για να συλλάβουν την επιστροφή στην επένδυση ROI) απαιτούν μία αποσπασματική προσέγγιση. Είτε «σπονδυλωτή» είτε όχι, για να είναι αποτελεσματική, μία πρωτοβουλία για τον πελάτη πρέπει να έχει ευρύ επιχειρησιακό αντίκτυπο.

## **7.7 ΤΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΥΚΛΩΝ**

Οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας. Μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ίδια κεφάλαια των πελατών για τη βελτίωση της ανάπτυξης και τις προοπτικές της κερδοφορίας κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και ανάκαμψης. Ακριβώς όπως ένας σκίουρος θάβει καρύδια ενόψει του χειμώνα, μία έξυπνη επιχείρηση «χτίζει» με τα κεφάλαια των πελατών κατά τη διάρκεια της ευνοϊκής οικονομικής συγκυρίας, ώστε να έχουν περισσότερη δουλειά κατά τη διάρκεια μη ευνοϊκών περιόδων.

Οι εταιρείες θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πολυτιμότεροι πελάτες τους (MVCs). Περισσότεροι πόροι πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εμπορία σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτές τις ομάδες πελατών ενώ λιγότεροι πόροι πρέπει να δαπανώνται για τις

ζημιογόνους πελάτες. Ο στόχος είναι να γίνεται η σωστή προσφορά στο σωστό πελάτη και στο σωστό χρόνο. Η γνώση του πελάτη μπορεί αμέσως να μειώσει σημαντικά το συνολικό κόστος, ενώ, ταυτόχρονα, να αυξήσει τις πωλήσεις σε μεμονωμένους πελάτες. Η στρατηγική αυτή δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προβλέπει μεγαλύτερες αποδόσεις από τις εκστρατείες του, τη μείωση του κόστους, την αύξηση των συντελεστών μετατροπής, και μία-προς-μία πρωτοβουλίες επικοινωνίας (η οποία θα αντικαταστήσει σταδιακά την προηγούμενη εξάρτηση του οργανισμού από τις μαζικές τακτικές μάρκετινγκ).

Η στρατηγική του "φράχτη" μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απομόνωση των πολυτιμότερων πελατών (MVCs) της επιχείρησης από την ευρύτερη πελατειακή βάση. Για κάθε πελάτη πίσω από το φράχτη, υπάρχει ένας συγκεκριμένος στόχος και μια στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου από την ομάδα διαχείρισης.

Σε μία οικονομία ανάκαμψης, οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη. Αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση νέων πελατών και την αύξηση του αριθμού των σημερινών πελατών. Σε μία οικονομία ύφεσης, οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη συγκομιδή. Η συγκομιδή σημαίνει ότι ο οργανισμός παίρνει τα περισσότερα από κάθε υφιστάμενη σχέση με αύξηση των πωλήσεων στους τρέχοντες πελάτες. Η έννοια της συγκομιδής αναφέρεται μερικές φορές ως φθηνή ανάπτυξη.

## **7.8 Πελατοκεντρική έναντι προϊόντικής επιχειρησιακής στρατηγικής**

Παραδοσιακά, οι τράπεζες και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί οργανώνονται γύρω από μοντέλα που επικεντρώνονται στα προϊόντα και τις λειτουργίες παρά σε πελατοκεντρικά μοντέλα. Με το να γίνει πραγματικά πελατοκεντρική μία τράπεζα ή ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός μπορεί να επιτύχει τα ακόλουθα οφέλη:

- υψηλότερες αποδόσεις επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου
- πιο επικερδείς πελάτες
- χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου (λόγω της συνέπειας των οικονομικών αποτελεσμάτων που προέρχεται από μακροχρόνια, πιο προσεκτική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων)

■ μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες (που οφείλονται στην κατανόηση των οικονομικών τους πελατών και τις ανεκπλήρωτες ανάγκες).

## **7.9 Έξυπνη δόμηση δεδομένων των περιουσιακών στοιχείων των πελατών**

Πολλά στοιχεία διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαχείριση της βάσης των στοιχείων ενεργητικού των πελατών, ειδικά τώρα, με τα σύνθετα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και τον έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό. Δύο από τα πιο σημαντικά συστατικά περιλαμβάνουν ουσιαστική εξυπηρέτηση στην υπάρχουσα βάση πελατών (Most Valuable Customers-MVC) και την αύξηση τη βάσης αυτών των πελατών.

## **7.10 Χτίζοντας πληροφορικά συστήματα πελατών**

Σχεδόν κάθε μεγάλη τράπεζα ή χρηματοπιστωτικός οργανισμός που βρίσκεται στην αγορά τις τελευταίες δεκαετίες έχει τυπικούς λογαριασμούς συντήρησης των συστημάτων κληροδότησης. Τα συστήματα αυτά διευκολύνουν το άνοιγμα λογαριασμού, τη συντήρηση ισορροπίας και υποστηρίζουν τη μηνιαία ή περιοδική αναφορά και την παραγωγική διαδικασία.

Ωστόσο, αυτά τα συστήματα κληροδότησης στερούνται της ικανότητας να διαχειρίζονται και να αναπτύσσουν (Most Valuable Customers-MVCs) γιατί μοναδικός στόχος τους είναι να εξυπηρετούν τη συναλλακτική δραστηριότητα ενός λογαριασμού. Η οικοδόμηση ενός ευφυούς συστήματος πληροφοριών πελατών (Customer Information System-CIS) είναι το πρώτο βασικό βήμα που απαιτείται για τη διαχείριση των ιδίων κεφαλαίων των πελατών σε αυτό το σενάριο.

Το επίκεντρο του συστήματος πληροφοριών πελατών (CIS) θα πρέπει να είναι η συλλογή, η αποθήκευση και η συντήρηση των ακολούθων τύπων πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες σε μία αποθήκη δεδομένων:

- ⊕ Αναγνώριση πελάτη (όνομα, τηλέφωνο, διεύθυνση, τον τίτλο, το όνομα της εταιρείας)
- ⊕ Αξιολόγηση (μέγεθος, το επίπεδο τιμής, ή τη συμβολή κερδοφορία)
- ⊕ Ιστορικό (δημογραφικά, χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής)

- ⊕ Καταγραφή επικοινωνιών (επαφή με την εταιρεία, η συμμετοχή σε προγράμματα μάρκετινγκ, οι τύποι των απαιτούμενων πληροφοριών ή των υπηρεσιών, τα κανάλια της επικοινωνίας, αιτήματα για παροχή πληροφοριών, τη συχνότητα παραπόνων)
- ⊕ Συμπεριφορά αγοράς (η πρόσφατη εμπειρία, η συχνότητα, η νομισματική αξία)
- ⊕ την πιστοληπτική ικανότητα
- ⊕ βαθμολογίες επιδόσεων ή βαθμολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας, και της ιστορίας (αξιολόγηση των επιδόσεων, της πίστης και η πιθανότητα να παραπέμψει την εταιρεία σε άλλους)
- ⊕ Έρευνα για τη συλλογή δεδομένων πελατών

Η επόμενη γενιά των προηγμένων συστήματος πληροφοριών πελατών (CIS) ονομάζεται βάση δεδομένων ανακάλυψης γνώσης (Knowledge Discovery in Databases - KDD). Αντί της εξόρυξης στρωμάτων επί στρωμάτων των δεδομένων των συναλλαγών των πελατών και του τρόπου ζωής τους για τη γνώση ψηγμάτων, η KDDs καθιερώνει ένα σύνολο ευέλικτων γνωστικά απαιτούμενων αλγόριθμων. Τα διαθέσιμα στοιχεία εξετάζονται στη συνέχεια για την εύρεση εξαιρέσεων.

Κάθε σωστό σύστημα CIS ή KDD πρέπει να είναι σε θέση να παράσχει το εφαλτήριο για την αξιολόγηση, την ταξινόμηση, την απόκτηση, την ανάπτυξη και να στηρίζει τις αποδοτικές δυνατότητες εξυπηρέτησης και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων των πελατών.

### **7.11 Τί επιτάσσουν οι επιχειρήσεις για μία επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες**

Οποιοσδήποτε χρηματοοικονομικός οργανισμός που ψάχνει να υιοθετήσει μοντέλα πελατειακών σχέσεων πρέπει να λάβει υπ' όψιν του τα παρακάτω 6 κλειδιά:

- ◇ να δημιουργήσει έναν πελατοκεντρικό οργανισμό και υποδομή.
- ◇ να αποκτήσει μία ακριβή εικόνα των κατηγοριών των πελατών.
- ◇ να αξιολογήσει με ακρίβεια την αξία των πελατών στο χρόνο.
- ◇ να μεγιστοποιήσει το κέρδος από την κάθε πελατειακή σχέση.



- ◇ να καταλάβει πώς θα προσελκύσει και θα κρατήσει τους καλύτερους πελάτες.
- ◇ να μεγιστοποιήσει το ποσοστό της επιστροφής από εκστρατείες μάρκετινγκ.

## **7.12 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε αναδύμενες αγορές (Emerging markets)**

Για να μπορέσει κάποιος να κατανοήσει καλύτερα την εφαρμογή των προγραμμάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, πρέπει να σκεφτεί ότι οι οικονομίες από χώρα σε χώρα διαφέρουν σε σχέση με το επίπεδο ανάπτυξης. Δυο οικονομικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μία τέτοια οικονομική ανάλυση. Το μέγεθος του πληθυσμού και το κατά κεφαλήν εισόδημα (Hough, Neuland & Bothma, 2003). Χρησιμοποιώντας αυτά τα στοιχεία είναι πιο εύκολο να γίνει διαχωρισμός σε ανεπτυγμένες, αναπτυσσόμενες και λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες (Hough et al., 2003).

Ανεπτυγμένες οικονομίες (όπως η Αμερική και η Ιαπωνία) χαρακτηρίζονται από πολιτική σταθερότητα, υψηλά εκπαιδευμένο και μορφωμένο πληθυσμό, υψηλά επίπεδα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας, όσο και υψηλά επίπεδα βιομηχανίας και τεχνολογίας στην πληροφορική.

Λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες (όπως η Βουλγαρία, το Μπαγκλαντεζ και η Αιθιοπία) έχουν πολιτική αστάθεια (πολλές φορές πολιτική αναρχία), κυβερνητική ανεπάρκεια, χαμηλό βιοτικό επίπεδο και χαμηλά επίπεδα οικονομικού πλούτου. Οι αναδύμενες αγορές αναγνωρίζονται σαν αγορές που βρίσκονται στη διαδικασία της εξέλιξης ώστε να προκύψει η ανάπτυξη (π.χ υψηλότερα εισοδήματα) (Hough et al., 2003). Σε αυτήν την κατηγορία μπορεί να καταταχθεί η Νότιος Αφρική.

Οι αναπτυσσόμενες αγορές έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Βελτιώνουν τα επίπεδα εκπαίδευσης, αλφαριθμητισμού και εργασιακών δεξιοτήτων
- Έχουν σχετικά επαρκή τεχνολογικά συστήματα
- Έχουν σχετικά πολιτική σταθερότητα και κάνουν κινήσεις προς οικονομίες της αγοράς
- Διαθέτουν ταχέως αναπτυσσόμενες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες (Hough et al., 2003).

Τα χαρακτηριστικά των αναπτυσσόμενων οικονομιών, όπως αναφέρονται παραπάνω αποτελούν στοιχεία που επιτάσσουν την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας για τη δημιουργία βάσεων δεδομένων και τη χρήση τους για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τη σχέση με τις διάφορες αγορές, συμπεριλαμβανομένου και του τελικού καταναλωτή. Για την αξιοποίηση αυτής της τεχνολογίας, απαιτούνται δεξιότητες από το προσωπικό. Οι οργανισμοί στις αναπτυσσόμενες αγορές έχουν τα στοιχεία των πελατών σε βάσεις δεδομένων, αν και πολλοί δεν έχουν την προηγμένη τεχνολογία ή την ικανότητα να εκμεταλλευτούν τις πληροφορίες που είναι αποθηκευμένες (Brunjes & Roderick, 2002). Αυτό δείχνει ότι το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αναπτυσσόμενες αγορές, αν και θα εξακολουθήσει να απαιτείται διαχείριση της εφαρμογής με προσοχή από τις επιχειρήσεις;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό πρέπει να είναι αρνητική. Ο λόγος για αυτό είναι ότι όλες οι εταιρείες δεν έχουν στοιχεία των πελατών, γεγονός που καθιστά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αδύνατη. Παραδείγματα αυτών των προϊόντων περιλαμβάνουν μαζικά προϊόντα (Gordon, 1998).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις, στις οποίες υπάρχει υψηλός αριθμός απώλειας πελατών ή όταν υπάρχει χαμηλής αξίας διάρκεια ζωής πελατών (CLV), τα οποία έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία του οργανισμού δεν είναι κατάλληλες για την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (Kotler, 2002). Αυτά είναι αλήθεια, ανεξάρτητα από τη φύση της οικονομικής ανάπτυξης σε διάφορες αγορές. Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι κατάλληλο για ορισμένους οργανισμούς στις αναδυόμενες αγορές.

Οι εταιρείες που μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι αυτές που έχουν μεγάλο όγκο πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη και εκείνες στις οποίες υπάρχουν διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών τους (Kotler, 2002).

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες τους και οι ανάγκες τους διαφέρουν. Αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες προσφέρουν διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικούς πελάτες. Ορισμένοι πελάτες απαιτούν ένα ενυπόθηκο ομόλογο πέρα του τρεχούμενου λογαριασμού τους και την πιστωτική κάρτα, ενώ για άλλους πελάτες είναι πιο σημαντική η χρηματοδότηση του οχήματός τους. Οι οικονομικές συνθήκες

διαφέρουν ανάμεσα στους πελάτες, με αποτέλεσμα να προσφέρονται διαφορετικά πακέτα στους πελάτες. Είναι επίσης δυνατό για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να προσαρμόσουν τα πακέτα τους, καθιστώντας τους πελάτες τους πιο συγκεκριμένους.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και της εξυπηρέτησης πελατών είναι ζωτικής σημασίας σε ένα αναπτυσσόμενο περιβάλλον, αφού οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου οι αλλαγές στις προσδοκίες των πελατών συνδέονται με την αύξηση των εκπαιδευτικών δεδομένων και την παιδεία. Έρευνα που έγινε για την τραπεζική στη Νότιο Αφρική από τους Adele Berndt, Frikkie Herbst, και Lindie Roux, απέδειξε ότι η εφαρμογή «ένας προς έναν» του μάρκετινγκ (one-to-one marketing) των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε αναδυόμενες αγορές δεν διαφέρει από τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί μεταξύ των πελατών σε άλλες οικονομίες. Αυτό απαιτεί από τις επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών να δώσουν προσοχή στα θέματα των αναγκών του πελάτη και στη διαφοροποίηση για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) σε τράπεζες όλων των ηπείρων

#### 8.1. Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Ευρώπη

Στην Ευρώπη του 2012 που αντιμετωπίζει μία οικονομική κρίση που πλήττει αρχικά τον τραπεζικό χώρο η επιλογή των τραπεζών της Ευρώπης στα πλαίσια της έρευνας της εργασίας, έγινε με το σκεπτικό να φανεί ο τρόπος χρησιμοποίησης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε τρεις εντελώς διαφορετικές χώρες που έχουν επηρεαστεί εντελώς διαφορετικά από την κρίση. Η έρευνα έγινε αρχικά σε μία Ιρλανδική τράπεζα και αυτό γιατί η Ιρλανδία ήταν μια από τις χώρες που αντιμετώπισαν εντονότερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Η δεύτερη επιλογή είναι μία τράπεζα της Ρουμανίας, η επιλογή της οποίας έγινε γιατί η Ρουμανία είναι μία χώρα που ανήκει στις αναπτυσσόμενες χώρες των Βαλκανίων. Η τρίτη επιλογή είναι μια τράπεζα αγγλικών συμφερόντων με παγκόσμια παρουσία, από μία χώρα που μέσα στη Ευρωπαϊκή ένωση έχει κρατήσει το δικό της νόμισμα το οποίο είναι ισχυρότερο από εκείνο του ευρώ και είναι χρήσιμο να ερευνηθεί πώς αντιμετωπίζουν οι τράπεζες αυτής της χώρας τα θέματα εξυπηρέτησης πελατείας.

Παρακάτω γίνεται η ανάλυση του πώς διαχειρίζονται τις πελατειακές τους σχέσεις οι τράπεζες των τριών αυτών χωρών της Ευρώπης.

##### ***8.1.1 Ο Ιρλανδικός χρηματοπιστωτικός τομέας υπηρεσιών και το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μέσα από την τράπεζα «AIB Bank»***

Η δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, η οποία αυξήθηκε το Μάιο του 2004 με την προσθήκη των 10 νέων κρατών μελών (ανεβάζοντας τον συνολικό αριθμό των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε 25) είχε ένα βαθύ αλλά θετικό αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις σε όλη

την Ευρωπαϊκή αγορά. Επιπλέον, η ένταξη του ευρώ, η οποία είναι μία συνεχής διαδικασία, έχει διευκολύνει τις συγκρίσεις των τιμών από τους καταναλωτές εντός των ευρωπαϊκών συνόρων και βοήθησε στη διαφάνεια των τιμών για τα σημεία συνηθισμένων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών.

Μία προοπτική για την Ιρλανδική αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι ότι εμφανίζει κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός ολιγοπωλίου.

Το ολιγοπώλιο είναι μία μορφή αγοράς όπου το μερίδιο αγοράς κατανέμεται μεταξύ των διαφόρων ανταγωνιστών. Σε ένα ολιγοπώλιο, ο κύριος στόχος μίας επιχείρησης είναι η διατήρηση και, ει δυνατόν, η αύξηση του μεριδίου αγοράς της.

Ο πόλεμος των τιμών είναι κάτι ασυνήθιστο σε ολιγοπώλια, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις έχουν πολλά να κερδίσουν είτε από την αύξηση ή την πτώση των τιμών τους. Εάν μία επιχείρηση αυξήσει τις χρεώσεις της, οι ανταγωνιστές της είναι πιθανόν να διατηρήσουν τις δικές τους σταθερές, με την ελπίδα να αποκομίσουν δυσανεσθημένους πελάτες. Επίσης, υπάρχει μικρή πιθανότητα κέρδους αν η μείωση των χρεώσεων οδηγήσει τον ανταγωνισμό να πράξει ανάλογα.

Οι τράπεζες πωλούν ουσιαστικά παραλλαγές της ίδιας υπηρεσίας, δηλαδή δανείζουν χρήματα, δέχονται καταθέσεις και κυκλοφορούν χρήμα. Ενώ οι Ιρλανδικές τράπεζες έχουν, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, ξεκινήσει στρατηγικές τιμών υπάρχει μία αυξανόμενη ανάγκη για παροχή πιο εξατομικευμένων προϊόντων και υψηλότερη ποιότητα των υπηρεσιών όχι μόνο για να διατηρήσουν τους πελάτες αλλά και για να προσελκύσουν νέους.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης θα δείξει πώς η AIB Bank έχει κάνει ακριβώς αυτό, μέσω της πρωτοβουλίας της Διαχείρισης των Πελατειακών τους Σχέσεων (CRM). Θα δείξει γιατί το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τη βελτίωση των υπηρεσιών για τους πελάτες, τους υπαλλήλους και την τράπεζα, και να παρέχει ένα διακριτικό και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### ***8.1.1.1 Το περιβάλλον που αλλάζει***

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Ισχύουν πλέον ένα από τα παρακάτω:

- αυξημένος ανταγωνισμός,
- αυξανόμενη εμπορευματοποίηση του προϊόντος, και
- μείωση των περιθωρίων

Οι τραπεζικοί πελάτες έχουν επίσης αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Οι πελάτες είναι περισσότερο γνώστες, σκεπτόμενοι και δυναμικοί. Απαιτούν υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, είναι λιγότερο πιστοί, και περισσότερο διατεθειμένοι να μεταβούν σε έναν ανταγωνιστή. Οι σύγχρονοι πελάτες απαιτούν ευελιξία στις ώρες λειτουργίας, μεγαλύτερη άνεση, προσαρμογή, διαφάνεια, προσβασιμότητα, και έλεγχο.

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση νέων πελατών είναι σκληρός. Τα ποσοστά αποστασίας πελατών είναι υψηλότερα από ποτέ, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού στην αγορά. Με τόσα πολλά διαφορετικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που έχουν να επιλέξουν, οι καταναλωτές μπορούν να ζητούν τώρα την καλύτερη ποιότητα των υπηρεσιών και περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα από τις τράπεζές τους.

Σε αυτήν την οικονομία των καταναλωτών, η προσέλκυση και η μακρόχρονη διατήρηση πελατών αποτελεί βασική πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις.

Στην AIB, αυτό οδήγησε σε μία μετατόπιση της έμφασης από το συναλλακτικό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ σχέσεων. Στην AIB ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η τράπεζα έχει οργανώσει το προσανατολισμό του προσωπικού στην κάλυψη των αναγκών των πελατών με εξατομικευμένο και υπεύθυνο τρόπο.

### **8.1.1.2 Γενικά στοιχεία για την «AIB BANK»**

Το AIB Group είναι ο μεγαλύτερος τραπεζικός και χρηματοπιστωτικός όμιλος της Ιρλανδίας. Απασχολεί περίπου 25.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο σε περισσότερα από 800 γραφεία. Η AIB έχει περίπου 1,5 εκατ. ενεργούς πελάτες.

Κάθε πελάτης είναι σημαντικός για την τράπεζα. Η διατήρηση της υφιστάμενης πελατειακής βάσης, πελάτες οι οποίοι έχουν ήδη επιλέξει μία συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και μία επένδυση για το μέλλον της επιχείρησης. Η έρευνα δείχνει ότι κοστίζει πολύ λιγότερο να διατηρηθούν οι ήδη υπάρχοντες πελάτες από το να αποκτηθούν νέοι.

Η AIB έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την οικονομική «ιστορία» των πελατών της και τις σχέσεις τους με την τράπεζα, καθώς και δημογραφικά στοιχεία. Αυτές οι πληροφορίες ανανεώνονται τακτικά. Αναλύοντας αυτά τα δεδομένα μπορεί να βοηθήσουν την τράπεζα να προσδιορίσει τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές οικονομικές ανάγκες των πελατών.

Αυτή η βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών βοηθά την τράπεζα να δώσει λύσεις στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη.

### ***8.1.1.3 Ο ορισμός της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) για την AIB Bank***

Με απλά λόγια, το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να αναζητούν, να λαμβάνουν και να διατηρούν τους πελάτες.

Το σύστημα αυτό, βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις πελατειακές σχέσεις με έναν πιο οργανωμένο τρόπο. Ένα επιτυχημένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία των πληροφοριών που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών.

Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σύμφωνα με τους αντίστοιχους συμβούλους σημαίνει ότι «ο καθένας στην επιχείρηση επικεντρώνεται στον πελάτη. Η ιδέα είναι να έχουμε τις ίδιες πληροφορίες διαθέσιμες σε όλους στην εταιρεία, έτσι ώστε κάθε ανάγκη του πελάτη για προϊόν ή υπηρεσία να ικανοποιείται».

### ***8.1.1.4 Η στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της AIB Bank***

Η AIB αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι η ψυχή της επιχείρησης και ότι ο τρόπος για να προστατεύσει και να αυξήσει την πελατεία της - και τελικά την κερδοφορία της - είναι να οικοδομηθούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Η προσέγγιση που εγκρίθηκε από το τμήμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της AIB επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη και της τράπεζας.

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι βασικές κινητήριες δυνάμεις της αφοσίωσης των πελατών είναι:

- ✓ η θετική στάση του προσωπικού
- ✓ η εντιμότητα, η ακεραιότητα και η αξιοπιστία
- ✓ η προληπτική παροχή συμβουλών και τήρηση της υπόσχεσης
- ✓ η συνεπής παράδοση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- ✓ η απλότητα και η ευκολία της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- ✓ καλή εξυπηρέτηση μετά την πώληση (το λεγόμενο after sales service)
- ✓ και μία δίκαιη και αποτελεσματική πολιτική επίλυσης παραπόνων.

#### **8.1.1.5 Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της AIB Bank**

##### Ανάγκες ιδιωτών πελατών

Προσωπική επαφή

Ένας πεπειραμένος και αξιόπιστος τραπεζίτης

Γνώσεις στις σχετικές πληροφορίες

Εξατομικευμένες και έγκαιρες λύσεις

Αξία για το χρήμα

##### Η AIB διαθέτει

Ποιότητα πληροφοριών των πελατών

Γνώση του προϊόντος

Συμβουλευτική πώληση

Δεξιότητες διαχείρισης

Προληπτική προσέγγιση

#### **8.1.1.6 Οι επιχειρησιακές ανάγκες των πελατών**

##### Ανάγκες πελατών-επιχειρήσεων

Επαγγελματική προσέγγιση της εταιρικής σχέσης

Υψηλά επίπεδα πληροφόρησης

Εξειδικευμένη, υψηλή γνώση και άμεση εξυπηρέτηση

##### Η AIB διαθέτει

Στρατηγική σκέψη

Κατανόηση της επιχείρησης

Γνώση της βιομηχανίας

Ποιότητα στην παροχή πληροφοριών

Δεξιότητες εταιρικής σχέσης



### **8.1.1.7 Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες**

Η ΑΙΒ έχει περίπου 1500 διευθυντές επικοινωνίας, ο καθένας έχει οριστεί ως η κύρια (πρώτη) επαφή για μία ομάδα πελατών. Οι υπεύθυνοι αυτοί κάνουν μία πρώτη επικοινωνία με τους πελάτες για την προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών εν εύθετο χρόνο. Υπάρχει κατανόηση των αυξανόμενων αναγκών των πελατών για την ευκολία και την επιλογή τραπεζικών υπηρεσιών, οποιαδήποτε στιγμή και οπουδήποτε. Έτσι η ΑΙΒ παρέχει πρόσβαση για τους πελάτες σε προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από μία σειρά διαφορετικών καναλιών διανομής, όπως 24-ωρο τηλεφωνικό κέντρο, διαδίκτυο(internet), καθώς και του δικτύου μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών(ATM).

Οι διαχειριστές της επικοινωνίας, το προσωπικό των υποκαταστημάτων και τα τηλεφωνικά κέντρα έχουν συμμετάσχει στην κατάρτιση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και έχουν αναπτύξει τις σχέσεις τους, τις δεξιότητες των υπηρεσιών και την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των πελατών τους.

### **8.1.1.8 Η ποιότητα διαχείρισης των πληροφοριών**

Οι ακριβείς πληροφορίες των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης τους. Όσο σημαντική είναι η συγκέντρωση πληροφοριών εξ αρχής άλλο τόσο σημαντικό είναι να ενημερώνονται τακτικά αυτές οι πληροφορίες των πελατών.

Η ποιότητα της παρεχόμενης πληροφορίας των πελατών παρέχει μία καλύτερη κατανόηση του τί θέλει ο κάθε πελάτης έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τα σωστά προϊόντα και τις υπηρεσίες, στο σωστό χρόνο, μέσω του σωστού καναλιού μάρκετινγκ. Μία ελλιπής και φτωχής ποιότητας ενημέρωση των πελατειακών πληροφοριών, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο να χάσει τη δυνατότητα να προσθέσει αξία τόσο για τους πελάτες όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

### **8.1.1.9 Η επιχειρηματική ευφυΐα**

Ως μέρος του πλαισίου του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η ΑΙΒ έχει δημιουργήσει ένα Κέντρο Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Μια ομάδα από εξειδικευμένους αναλυτές ερμηνεύουν τα στοιχεία των πελατών και τα διανέμουν στον κατάλληλο διαχειριστή ή επιχειρηματικό τομέα για την ανάληψη δράσης.

Η ανάλυσή τους από αναφορές πληροφοριών επικεντρώνεται στις βασικές στρατηγικές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Δυναμική τμηματοποίηση των πελατών
- Ανάλυση των αναγκών των πελατών
- Διατήρηση των πελατών
- Διαχείριση της αξίας των πελατών
- Προγράμματα επικοινωνίας με τους πελάτες
- Ανάπτυξη εξατομικευμένων προτάσεων που θα περιλαμβάνει το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ.

### **8.1.1.10 Επιχειρηματικές αναφορές και αποτελέσματα**

Η συνεχής υποστήριξη και οι πληροφορίες για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων παρέχονται σε εβδομαδιαίες, μηνιαίες και τριμηνιαίες εκθέσεις επιδόσεων. Οι εκθέσεις μπορούν να βοηθήσουν με τον ημερήσιο προγραμματισμό επαφής με τους πελάτες, ενθαρρύνουν την ανταλλαγή των βέλτιστων πρακτικών και ενισχύουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Η επιτυχία της στρατηγικής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της ΑΙΒ μετράται επίσης μέσω της ετήσιας έρευνας εξυπηρέτησης πελατών, έρευνα μεριδίου αγοράς και τα ετήσια αποτελέσματα.

Η AIB έφτασε σε επίπεδα ρεκόρ το 2003, ιδιαίτερα στους τομείς της επιχειρηματικής και προσωπικής δανειοδότησης, αυτό ήταν αποτέλεσμα του ότι όλοι στην τράπεζα αφιέρωσαν περισσότερο χρόνο για να «αγκαλιάσουν» στους πελάτες με μεγαλύτερη αφοσίωση. Οι πελάτες της AIB μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών προς την τράπεζα από πελάτες σε όλη τη χώρα.

#### ***8.1.1.11 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων***

Οι πελάτες μπορούν να επισκεφτούν τώρα οποιοδήποτε κατάστημα και οι αντιπρόσωποι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της AIB μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες των πελατών αποτελεσματικά και με ασφάλεια. Οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να αποφύγουν τη διπλή πώληση και την προσφορά μη συμβατών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

Με το να ακούν και να αντιδρούν στους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα και πελατοκεντρικές υπηρεσίες που βασίζονται σε αυτό που θέλει ο πελάτης, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους. Μέσω του προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η AIB διατηρεί και χτίζει στις υπάρχουσες πελατειακές σχέσεις, επίσης προσθέτει αξία με τη διατήρηση πελατών και την σταυροειδή πώληση (cross selling) προϊόντων και υπηρεσιών.

#### ***Τα πλεονεκτήματα για τους πελάτες***

- Οι πελάτες αισθάνονται ενδυναμωμένοι, έχοντας μεγαλύτερη πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες, π.χ., 24-ωρη τραπεζική.
- Υπάρχει μία πιο συντονισμένη και επαγγελματική προσέγγιση στην επαφή με τον πελάτη.
- Στοχευμένες προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να συμπέσουν με γεγονότα και στάδια ζωής του πελάτη, π.χ., τα εκπαιδευτικά δάνεια.

▸ Με την ανανέωση των πληροφοριών των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προετοιμάσουν καλύτερα εξατομικευμένες υπηρεσίες.

### Τα οφέλη για τους εργαζόμενους

▸ Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο χρόνο για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να εκπληρώσουν τις παραγγελίες.

▸ έχουν στα χέρια τους τη δύναμη που τους παρέχει η πληροφορία και έτσι αποδίδουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

▸ έχουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης.

### Τα οφέλη για την AIB

▸ Υπάρχει βέλτιστη χρήση των πόρων.

▸ Η ικανοποίηση των πελατών και η πίστη αυξάνεται παρέχοντας εξατομικευμένες και συνεπείς εμπειρίες.

▸ Υπάρχει βελτίωση στην απόκτηση πελατών, τη διατήρηση τους και στην παροχή των σταυροειδών πωλήσεων.

▸ Οι διευθυντές έχουν στα χέρια τους τις πληροφορίες που μπορούν να τους βοηθήσουν να διαχειριστούν τις πελατειακές σχέσεις και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις γρηγορότερα.

▸ Τα στελέχη έχουν πληροφορίες που τους επιτρέπουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες στην αγορά.

### **8.1.1.12 Παραδείγματα αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

#### **↳ Στρατηγικές στον τομέα των επιχειρήσεων**

Ένας από τους τομείς που ερευνήθηκε ως μέρος του προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ήταν ο τομέας της οδοντιατρικής. Ένα βασικό ζήτημα, που προέκυψε από αυτή την έρευνα ήταν ότι οι δαπάνες εκκίνησης που αντιμετωπίζουν οι οδοντίατροι είναι σημαντικές. Σαν απάντηση σε αυτό, η AIB προσφέρει χρηματοδότηση εξοπλισμού για οδοντιάτρους, όπου οι επιστροφές των χρημάτων σχετίζονται με το χρόνο ζωής του περιουσιακού στοιχείου που έχει χρηματοδοτηθεί. Αυτό απλώνει το κόστος του περιουσιακού στοιχείου, (πχ. η καρέκλα του οδοντιάτρου) κατά τη διάρκεια της οικονομικής ζωής του και “ανακουφίζει” εκ των προτέρων από τις πιέσεις των ταμειακών ροών.

#### **↳ Η φοιτητική πιστωτική κάρτα της AIB**

Η νέα AIB φοιτητική πιστωτική κάρτα έχει σχεδιαστεί ειδικά για να καλύψει τις ανάγκες του τρόπου ζωής των φοιτητών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Είναι διάφανη με καμπύλες, αντανακλώντας έτσι μία νεανική, μοντέρνα αισθητική. Η κάρτα διευκολύνει τη ζωή των σπουδαστών και περιλαμβάνει τις αγορές μέσω διαδικτύου (Internet) και τα ταξίδια. Η έρευνα αγοράς αποκάλυψε τις ανησυχίες του φοιτητή στο να μην χρεώνεται πολύ, ώστε η κάρτα να έχει πιστωτικό όριο €600. Μεταξύ των άλλων υπηρεσιών, προσφέρει σε πλήρης απασχόλησης (full time) φοιτητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης:

- πρόσβαση στο διαδίκτυο (internet) της AIB και τραπεζικές συναλλαγές μέσω τηλεφώνου,
- δωρεάν βοήθεια ταξιδιωτικής κάλυψης στη MasterCard
- καθώς και δωρεάν παγκόσμια υπηρεσία για μετρητά έκτακτης ανάγκης μέσα σε 48 ώρες στις περισσότερες χώρες.

### **8.1.1.13 Συμπεράσματα**

Με την ανάπτυξη και αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η AIB έχει αναγνωριστεί ως ένας κορυφαίος πάροχος υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η AIB παρατήρησε την αλλαγή στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και των πελατών της και προσαρμόστηκε αναλόγως.

Είχε επιτυχία γιατί ήταν αρκετά ευέλικτη ώστε να αλλάξει τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική της. Η ενημέρωση για τις τρέχουσες τάσεις της βιομηχανίας και της αγοράς, και παράλληλα η επικέντρωση στο πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, τους πελάτες, αποδεικνύεται ένας έξυπνος τρόπος για να παραμείνει «μπροστά» η επιχείρηση.

## **8.1.2 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην «Banca Transilvania»**

### **8.1.2.1 Τα γενικά στοιχεία της τράπεζας και οι ανάγκες της**

Η τράπεζα Transilvania είναι μια Ρουμανική τράπεζα στην καρδιά του οικονομικού γκρούπ της τράπεζας Transilvania και μία από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες της Ρουμανίας. Η εταιρεία έχει 6.300 υπαλλήλους σε 500 καταστήματα και 1,25 εκατομμύρια πελάτες. Το 1997 έγινε το πρώτο Ρουμανικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που εισήχθη στο χρηματιστήριο της Ρουμανίας. Με την επέκταση της δουλειάς και την αύξηση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά η εταιρεία χρειαζόταν να βελτιώσει την εμπειρία της πελατείας της και να αυξήσει την επαγγελματική της επάρκεια. Το 2007 αποφάσισε να εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σήμερα η τράπεζα έχει μικρότερο λειτουργικό κόστος και υψηλότερη πελατειακή ικανοποίηση και διακράτηση.

### 8.1.2.2 Η λιανική τραπεζική

Ένα από τα τέσσερα τμήματα του οργανισμού βασίζεται στο τηλεφωνικό κέντρο για να χειρίζεται τις περισσότερες υπηρεσίες αλληλεπίδρασης πελατών. Κατευθύνει τα τηλεφωνήματα των πελατών και τα ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mails) με την προτεραιότητα του πελάτη και την εμπειρία του λειτουργού. Οι υπάλληλοι του κέντρου παρέχουν πληροφορίες και υποστήριξη για όλα τα προϊόντα αλλά και υποστήριξη για τους συνεργάτες με σημεία πώλησης στα καταστήματα λιανικής. Επίσης εφαρμόζουν τηλεπωλήσεις και συλλογή από καμπάνιες. Πλέον εργάζονται 27 λειτουργοί 24 ώρες το εικοσιτετράωρο για να διαχειριστούν ένα μέσο όρο 30.000 πελατών το μήνα.

Ερχόμενη αντιμέτωπη με τον αυξανόμενο τοπικό ανταγωνισμό η τράπεζα Transilvania έχει συνειδητοποιήσει ότι για να διατηρήσει την ανάπτυξη της και να βελτιώσει την διακράτηση των πελατών, πρέπει να βελτιστοποιήσει τις εσωτερικές της διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα:

- Χρειαζόταν να έρθει αντιμέτωπη με έναν αυξανόμενο όγκο πολυκαναλικών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες.
- Οι διευθυντές από τις καμπάνιες τηλεπωλήσεων ήθελαν να χρησιμοποιήσουν εργαλεία τηλεφωνικού κέντρου για να αναπτύξουν τη στρατηγική της καμπάνιας και να μετρήσουν τα αποτελέσματα.
- Χρειαζόταν να υιοθετήσει επιχειρησιακό αυτοματισμό για να προσθέσει στο σύστημα νέους συνδρομητές τραπεζικής μέσω διαδικτύου (internet banking), να μειώσει τη χειρόγραφη καταχώρηση δεδομένων και να αυξήσει την ταχύτητα των διαδικασιών.
- Το τμήμα εξυπηρέτησης και φροντίδας πελατών απαιτούσε μία επαρκή διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων με τον κατάλληλο υπάλληλο και μία ασφαλή συμφωνία σε επίπεδο υπηρεσιών.

Το προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου θεώρησε δύσκολο το να συλλέξει και να εντοπίσει πληροφορίες πελατών γιατί το υπάρχον σύστημα βασιζόταν μόνο στο τηλέφωνο και

είχε έλλειψη πολυκαναλικής ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, δεν μπορούσαν να δημιουργήσουν μια μόνο άποψη για το λεπτομερές ιστορικό του πελάτη όπως τηλεφωνικές κλήσεις, ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails), και επισκέψεις στο κατάστημα για να βοηθήσουν την τράπεζα να εμβαθύνει στο ιστορικό του πελάτη και τη συμπεριφορά του. Επίσης η εφαρμογή συλλάμβανε μόνο τα βασικά δεδομένα των πελατών, που έκανε σχεδόν αδύνατο για τους υπαλλήλους να εντοπίσουν οποιοσδήποτε λεπτομέρειες δραστηριοτήτων.

### **8.1.2.3 Η λύση**

Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις οι διευθυντές που έπαιρναν τις επιχειρηματικές αποφάσεις αποφάσισαν να ενσωματώσουν ένα περιεκτικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο τηλεφωνικό κέντρο, μετατρέποντας το σε ένα πολυκαναλικό κέντρο επαφής. Μετά τη διεξαγωγή έρευνας και την εκτίμηση διαφόρων κορυφαίων λύσεων μία ομάδα διαχείρισης έργων επέλεξε τη λύση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της εταιρείας «Microsoft» για την ευκολία της ενσωμάτωσης που προσέφερε με υπάρχουσες εφαρμογές και χαμηλό συνολικό κόστος για τον ιδιοκτήτη. Άλλοι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι:

- Το ενιαίο οικείο περιβάλλον το οποίο μοιράζεται το τηλεφωνικό κέντρο και άλλες μονάδες της επιχείρησης εξορθολογίζει την υιοθέτηση του από τον χρήστη.
- Το «χτίσιμο» του μάρκετινγκ και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων που υποστηρίζει τις ανάγκες διαφόρων τμημάτων της τράπεζας.
- Η ευρωστία λειτουργιών αναφορών και αναλύσεων που παρέχουν επιχειρηματική ευφυΐα.
- Η ταχύτητα της εφαρμογής και η αποδοχή του από τον χρήστη.

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που εφαρμόστηκε μπορεί επίσης να καλυτερέψει την καθημερινή δουλειά των υπαλλήλων και να την κάνει πιο αποτελεσματική. Το σύστημα επίσης επιτρέπει στους χρήστες να χειρίζονται εύκολα διαδικασίες με «κλικ» και



«μαρκάρισμα», να διαχειρίζονται σημαντικές υποθέσεις όπως παράπονα και να ελέγχουν κλιμακωτά κάποια θέματα.

Με την υποστήριξη της «Microsoft» της Ρουμανίας πήρε στην τράπεζα λιγότερο από 6 μήνες να εφαρμόσει τη νέα λύση επικοινωνιακού κέντρου, ξεκινώντας από τον Ιούνιο του 2007 και τελειώνοντας το Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Η εκπαίδευση γινόταν επιτόπου και ήταν σταδιακή ανάλογα με το προφίλ του χρήστη. Η λύση τώρα χρησιμοποιείται για όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη χρησιμοποιώντας την τραπεζική μέσω διαδικτύου (internet banking). Αρχικά υπήρχαν περίπου 30 χρήστες στο κέντρο επικοινωνίας, 25 στις βοηθητικές εργασίες (back office) και 40 στα υποκαταστήματα. Με το κλείσιμο του 2008 και τα 500 καταστήματα και επιπλέον 800 χρήστες χρησιμοποιούν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

#### ***8.1.2.4. Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων***

Με την προσαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, το τηλεφωνικό κέντρο έχει εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες του για μεγαλύτερη επάρκεια. Η εύκολη στη χρήση λύση, βοηθάει τους λειτουργούς να ενισχύσουν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών. Η Lonela Ros, διευθύντρια τμήματος κέντρου επικοινωνίας αναφέρει: «Οι χρήστες υιοθέτησαν το σύστημα πολύ γρήγορα λόγω της εμφάνισης και της αίσθησής του. Η λύση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που εφαρμόστηκε ενοποιεί όλες μας τις λειτουργίες και πληροφορίες μέσα από την διεπαφή ενός μόνο χρήστη. Πολλές χειρόγραφες εργασίες έχουν αυτοματοποιηθεί και η πρόσβαση στην πληροφορία είναι πολύ πιο γρήγορη».

Πιο αναλυτικά:

- ✓ Η παραγωγικότητα του κέντρου επικοινωνίας έχει αυξηθεί στο 30% λόγω της αυτοματοποίησης της ροής εργασίας μέσω φορμών και αναφορών.

- ✓ Οι διαδικασίες συνδρομής της τραπεζικής μέσω διαδικτύου γίνονται πιο γρήγορα από πριν.
- ✓ Καλύτερη διαχείριση διαφόρων θεμάτων με παρακολούθηση των διαδικασιών επίλυσης των παραπόνων σε όλα τα στάδια.
- ✓ Μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτερη υποστήριξη στους πελάτες επειδή τώρα έχουν πρόσβαση σε ερωτήσεις που γίνονται συχνά (Frequently asked questions-FAQ) και γενικές πληροφορίες που βρίσκονται στο σύστημα.
- ✓ Η διοίκηση είναι πιο επαρκής μέσω προσαρμοσμένων, αυτοματοποιημένων αναφορών, αναφορές για διευθυντές που ενημερώνουν το σύστημα πληροφοριών αυτόματα.
- ✓ Η αναγνώριση του παραγωγικού προσωπικού γίνεται πιο εύκολα με τη διευκόλυνση της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων.
- ✓ Οι υπάλληλοι μπορούν να ανταποκριθούν στους πελάτες γρηγορότερα γιατί η πρόσβαση σε ολοκληρωμένο ιστορικό και προφίλ του πελάτη μειώνει την σπατάλη χρόνου σε συνήθη καθήκοντα.
- ✓ Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιήσει πληροφορίες από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να λανσάρει γρήγορα και αποτελεσματικά προωθητικές εκστρατείες που κατευθύνονται σε συγκεκριμένες πελατειακές βάσεις.

#### **8.1.2.5 Συμπεράσματα**

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η τράπεζα είχε αρχικά να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις, όπως τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, τον όγκο πληροφοριών και τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών. Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων φαίνεται ότι βοήθησε πολύ την τράπεζα και έφερε απτά αποτελέσματα ανάπτυξης της ικανοποίησης των πελατών, αύξηση παραγωγικότητας των υπαλλήλων, μείωση της σπατάλης χρόνου και καλύτερη διαχείριση σε πολλά επίπεδα.

### **8.1.3 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «HSBC Bank»**

#### **8.1.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας**

Ο Όμιλος HSBC, ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς οργανισμούς του κόσμου, είχε το ξεκίνημά του στο Χονγκ Κονγκ πάνω από 130 χρόνια πριν. Ο όμιλος επεκτάθηκε κυρίως μέσω γραφείων με το όνομα της τράπεζας μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1950, όταν άρχισε να δημιουργεί ή να αποκτά θυγατρικές.

Η στρατηγική αυτή κορυφώθηκε το 1992 με μία από τις μεγαλύτερες εξαγορές τραπεζών στην ιστορία, όταν η HSBC Holdings απέκτησε την Midland Bank plc (που σήμερα ονομάζεται HSBC Bank Plc), η οποία ιδρύθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1836. Η HSBC Holdings έχει συσταθεί στην Αγγλία με τα κεντρικά της γραφεία στο Λονδίνο. Σήμερα, ο όμιλος HSBC έχει περίπου 7.000 γραφεία σε 81 χώρες και εδάφη της Ευρώπης, της Ασίας-Ειρηνικού, της Αμερικής, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής και περίπου 110 εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως.

Παγκοσμίως, στον πυρήνα του ομίλου βρίσκονται εγχώριες εμπορικές τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι οποίες χρηματοδοτούνται και κάνουν όλες τους τις εργασίες σε τοπικό επίπεδο. Η υψηλής απόδοσης τεχνολογία συνδέει τις ενέργειες αυτές για να μπορέσει η τράπεζα να παραδώσει ένα ευρύ φάσμα διεθνών προϊόντων και υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες των τοπικών πελατών.

### ***8.1.3.2 Οι στρατηγικές της HSBC στην τραπεζική ιδιωτών (Personal Banking) που σχετίζονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) (Εστιάζοντας στις εξωτερικές ανάγκες του πελάτη)***

Η HSBC υιοθέτησε το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η άνεση των πελατών και να παρέχει ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε και με οποιονδήποτε τρόπο τραπεζικές υπηρεσίες. Επιπλέον, η τράπεζα δημιουργεί μία επαναστατική ενδυνάμωση των πελατών και «χτυπά» τους ανταγωνιστές της στην αγορά.

### ***8.1.3.3 Η παραδοσιακή τραπεζική***

Στην παραδοσιακή τράπεζα, οι πελάτες πρέπει να περιμένουν σε μία μεγάλη σειρά για να κάνουν απλές συναλλαγές, όπως μεταφορές χρημάτων, εμβάσματα, καταθέσεις, αναλήψεις, πληρωμή λογαριασμών κ.λπ. Αυτό συνεπάγεται πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ταμίες και τους πελάτες.

### ***8.1.3.4 Μηχάνημα αυτόματων συναλλαγών(ATM)/ Τηλεφωνική τραπεζική(Phone Banking)***

Οι τελευταίες εξελίξεις ήταν το μηχάνημα αυτόματων συναλλαγών (ATM) και η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking), τα οποία χρησιμοποιούνται μέσω της ηλεκτρονικής τεχνολογίας για να διευκολύνουν το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας, καθώς επίσης και να γλιτώσουν τους πελάτες από το χάσιμο χρόνου με την εξάλειψη των «ουρών» αναμονής στα ταμεία.

### **8.1.3.5 Τραπεζική μέσω διαδικτύου (E-banking)**

Σήμερα, η HSBC παρέχει μία οικονομικά αποδοτική και φιλική προς τον χρήστη υπηρεσία τραπεζικής μέσω του διαδικτύου(e-banking). Οι προσωπικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής περιλαμβάνουν έλεγχο των υπολοίπων των λογαριασμών, την πληρωμή λογαριασμών, τη μεταφορά χρημάτων σε τοπικό επίπεδο ή σε λογαριασμούς της HSBC στο εξωτερικό, καθώς και την ενημέρωση των προσωπικών στοιχείων.

Εκτός από τις προσωπικές υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής, η HSBC ασχολείται επίσης με πελάτες-επιχειρήσεις και έτσι προωθεί τις επιχειρηματικές, εταιρικές και θεσμικές υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου για την αύξηση της διατήρησης πελατών της. Η ηλεκτρονική τραπεζική παρέχει μια βελτιωμένη υπηρεσία που επιτρέπει στους πελάτες να αγοράζουν εύκολα κάποια προϊόντα, όπως ασφάλειες και μετοχές.

### **8.1.3.6 Η πελατοκεντρική κουλτούρα**

Η HSBC γνωρίζει ότι οι πελάτες της είναι πολύασχολοι, θέλουν τα πάντα γρήγορα και δεν έχουν χρόνο να πάνε στην τράπεζα κατά τη διάρκεια του ωραρίου των τραπεζών. Ως εκ τούτου, έχει μετατρέψει μερικά από τα υποκαταστήματα της σε κέντρα τραπεζικών υπηρεσιών που λειτουργούν μέρα-νύχτα όπου οι πελάτες μπορούν να χειριστούν τους λογαριασμούς τους με ευκολία και κατά τη διάρκεια του ελεύθερου τους χρόνου. Επίσης, η HSBC δημιούργησε την τηλεφωνική και την ηλεκτρονική τραπεζική, οι οποίες βοηθούν τους πελάτες να έχουν πρόσβαση στους λογαριασμούς τους και να κάνουν με την ευκολία τους συναλλαγές μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου οποιαδήποτε στιγμή και οπουδήποτε.

Σήμερα, οι άνθρωποι ψάχνουν για νέες τραπεζικές υπηρεσίες και απαιτούν περισσότερα από όσα πρόσφεραν στο παρελθόν οι παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Θα ήθελαν οι τράπεζες τους να παρέχουν χρηματοοικονομικές συμβουλές που να καλύπτουν τις ανάγκες τους. Προτιμούν οι τράπεζές τους να παρέχουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες συγκεντρωμένες σε έναν χώρο (one-stop shop) για την κάλυψη των επενδυτικών, ασφαλιστικών και αποταμιευτικών αναγκών τους. Η HSBC ξέρει ότι αυτά τα είδη των υπηρεσιών είναι πιο κερδοφόρα από τις

παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες, έτσι αρχίζει να εδραιώνει υπηρεσίες και προϊόντα σε αυτούς τους τομείς. Έχει αρχίσει να ψάχνει τόσο για επαγγελματίες όσο και για την παροχή κατάρτισης για το προσωπικό της σε θέματα επενδύσεων, προσωπικού οικονομικού προγραμματισμού και σε θέματα ασφάλισης.

Μέσω του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η HSBC μπορεί επίσης να γνωρίζει ποιοι είναι οι κυριότεροι πελάτες της. Η HSBC δημιούργησε μια ειδική τραπεζική υπηρεσία για τους εξέχοντες (VIP) πελάτες της, που ονομάζεται HSBC Premier. Οι εξέχοντες πελάτες θα είναι σε θέση να λάβουν προνομιώδη των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών όπου και αν βρίσκονται στον κόσμο. Οι εξέχοντες πελάτες έχουν το δικό τους διευθυντή επικοινωνίας ή ειδική εκτελεστική ομάδα, έτοιμη να βοηθήσει και να τους προτείνει οικονομικές λύσεις για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

#### ***8.1.3.7 Οι στρατηγικές της HSBC στην τραπεζική ιδιωτών (Personal Banking) που σχετίζονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) (διάθεση πόρων με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο στην εσωτερική δομή του)***

Μετά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η HSBC μπορεί να πάρει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις και τις συνήθειες των πελατών της, τη ζήτηση για τα διάφορα είδη προϊόντων, υπηρεσιών και τα χαρτοφυλάκια από τους κύριους πελάτες της. Αφού ανέλυσε τα δεδομένα που έχουν ανακτηθεί από την εξόρυξη δεδομένων, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την τεχνολογία, όπου χρειάζεται. Μπορεί επίσης να προχωρήσει στην παροχή κατάρτισης για το προσωπικό της και να εφεύρει νέα προϊόντα για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της.

#### ***8.1.3.8 Εξορθολογισμός της συλλογής δεδομένων***

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην τραπεζική μέσω διαδικτύου (e-banking) έχει πολλά πλεονεκτήματα όταν πρόκειται για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της

αποδοτικότητα για τους πελάτες, λόγω της ενοποίησης όλων των πληροφοριών των πελατών, όπως τους λογαριασμούς και τα χαρτοφυλάκιά τους, και του τρόπου με τον οποίον η απόδοση των επενδύσεων τους γίνεται ολοένα και πιο πολύτιμη. Η μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας και του εξορθολογισμού της συλλογής των δεδομένων, βοηθά στην παροχή εξατομικευμένων λύσεων στις ανάγκες του πελάτη και δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της τράπεζας να διερευνούν τα χρήσιμα δεδομένα των πελατών.

#### **8.1.3.9 Στοχοποίηση και τμηματοποίηση των δυνητικών πελατών**

Εκτός όλων των άλλων το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι σε θέση να επισπεύσει τη διαδικασία του μοντέλου ανάπτυξης και τμηματοποίησης. Θα μπορούσε να βοηθήσει την τράπεζα να βελτιστοποιήσει τη στρατηγική της σε σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling), σε επιπλέον και καλύτερες πωλήσεις ανά πελάτη (up-selling) και σε πρωτοβουλίες διατήρησης, και να δημιουργήσει μία λίστα με τους πελάτες που είναι πιθανότερο να αγοράσουν ένα προϊόν, προκειμένου να διεξάγουν μία υψηλά στοχευμένη εκστρατεία μάρκετινγκ. Τα αποτελέσματα έδειξαν βελτίωση στην στοχοποίηση του πελάτη και έθεσαν τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση.

Επιπλέον, το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθά την HSBC να ανακαλύψει ποιές είναι οι ανάγκες των πελατών της και ποιοί είναι οι κύριοι πελάτες της. Έτσι η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει το 20% των πόρων της για να παράγει το 80% των κερδών της.

#### **8.1.3.10 Συμπεράσματα-Προτάσεις για βελτίωση**

Στον σημερινό γρήγορα μεταβαλλόμενο εμπορικό κόσμο, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο βασικός στόχος για τις περισσότερες επιχειρηματικές εταιρείες και η ικανοποίηση του πελάτη είναι μία από τις κύριες ανησυχίες τους. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα μπορούσε να είναι σε θέση να βοηθήσει μία επιχείρηση να είναι

ανταγωνιστική στην αγορά, να αποκτά πιθανούς πελάτες, να διατηρήσει τους κερδοφόρους πελάτες, να έχει το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας και τελικά να της αποφέρει κέρδος.

Παρ'ότι η HSBC έχει εφαρμόσει ένα επιτυχημένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο μεταξύ υπάρχουν κάποια περιθώρια βελτίωσης που είναι χρήσιμα να εφαρμοστούν από μία τράπεζα με παγκόσμια παρουσία.

Παρακάτω είναι μερικές προτάσεις για βελτιώσεις τόσο στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) όσο και στην ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (E-CRM).

#### **⌘ Ενίσχυση της τεχνολογίας και της υποδομής**

Καθώς η τεχνολογία και οι υποδομές αναπτύσσονται ταχύτατα στις μέρες μας, φαίνεται ότι η HSBC θα μπορούσε να προσπαθήσει να ξεπεράσει τα τεχνικά προβλήματα για την παροχή διαδραστικών και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών και πληροφοριών για τους πελάτες της. Η αύξηση του ποσοστού μεγέθυνσης του αριθμού των πελατών, του ποσοστού διακράτησης και του ποσοστού του βαθμού ικανοποίησης είναι σημαντικός λόγος για επενδύσεις.

#### **⌘ Υπηρεσία άμεσης επικοινωνίας μέσω διαδικτύου**

Καθώς οι πελάτες γίνονται καινοτόμοι και απαιτητικοί ώστε να οδηγούν την εταιρεία σε οργανωτικές αλλαγές, σε απευθείας σύνδεση η υπηρεσία διαδραστικής επικοινωνίας παρέχει υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο και τη λεγόμενη εξυπηρέτηση από ένα στιγμιαίο κατάστημα (one-stop-shop) στην προσωπική ηλεκτρονική τραπεζική (e-personal banking), έτσι ώστε οι πελάτες θα μπορούσαν να είναι σε θέση να χειριστούν τα οικονομικά ζητήματά τους σε οποιοδήποτε μέρος, οποιαδήποτε στιγμή.



### ⌘ Προσφορά ευελιξίας στους πελάτες

Οι διάφοροι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις. Η τράπεζα είναι δυνατόν να αφήσει τους πελάτες να έχουν περισσότερες επιλογές, όπως κάνει η HSBC, η οποία επιτρέπει στους πελάτες να επιλέξουν το δικό τους τρόπο για να λαμβάνουν τα έγγραφα, τη μέθοδο αγοράς, πληρωμής και τον τρόπο παράδοσης. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορεί να θέλουν να λαμβάνουν μηνιαία ενημέρωση (statement) μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), καθώς επίσης μπορούν να λάβουν ένα δώρο με courier.

### ⌘ Υπηρεσία εξόρυξης δεδομένων

Η τράπεζα να είναι σε θέση να αποκτήσει τα χρήσιμα στοιχεία και να τα αναλύει για εσωτερική της χρήση. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν επίσης να δημιουργηθούν ως οικονομική έκθεση για χρήση από τον πελάτη. Η τράπεζα θα πρέπει να παρέχει εικόνα και συμβουλές σχετικά με τους πελάτες, την οικονομική τους κατάσταση και τις επενδυτικές τους επιλογές.

### ⌘ Αντιμετώπιση και φροντίδα του ιδιώτη πελάτη ως σύνολο και όχι ως ένα άτομο

Ορισμένοι πελάτες έχουν κοινωνική θέση, καθώς και κοινωνικές διασυνδέσεις με την οικογένεια τους αλλά και με την υπόλοιπη κοινωνία, έτσι ώστε να μπορούν να επηρεάσουν τις επιλογές και τις προτιμήσεις και άλλων γνωστών τους προσώπων. Έτσι, προτείνεται ότι η HSBC θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους οικιακούς πελάτες ως σύνολο και όχι σαν έναν μεμονωμένο πελάτη.

## 8.2 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες της Νότιας Αφρικής

### 8.2.1 Οι τράπεζες στην Νότια Αφρική

Στη Νότια Αφρική κάποια έρευνα έχει δείξει ότι το 75% των εταιρειών, συμπεριλαμβανομένου και των εταιρειών παροχής υπηρεσιών, σκοπεύει να ξοδέψει το 2005 το ίδιο ποσό χρημάτων ή και μεγαλύτερο για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, απ' ό,τι είχε ξοδέψει το 2004 (CRM for the many, not just the few, 2005:1). Ως αποτέλεσμα αυτού, αυτές οι εταιρείες αναμένουν μείωση στα κόστη και εν τέλει αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να αποδειχθούν οι ίδιες με τις συνέπειες από την εφαρμογή των μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών (ATM) και της υπηρεσίας τραπεζικής μέσω διαδικτύου (Internet banking). Τα αποτελέσματα αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων στο τραπεζικό υποκατάστημα του κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αύξησαν την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση των πελατών και τη διατήρησή τους. Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα μπορούσε να αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα και αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι, τελικά, οι πελάτες θα μπορούσαν να εκτιμήσουν πολύ περισσότερο την ποιότητα των υπηρεσιών της τράπεζας.

Επιπλέον, η εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αντιμετωπίζει την επιχειρηματική στρατηγική της «παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας», και αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων επηρεάζει τελικά την ποιότητα των υπηρεσιών μίας επιχείρησης (CRM, 2004:112).

Ο συντονιστής της τραπεζικής επιτροπής τόνισε την παραπάνω αντίληψη, δηλώνοντας ότι ο βαθμός στον οποίο οι τραπεζικοί υπάλληλοι της πρώτης γραμμής σχετίζονται με τον πελάτη (CRM) είναι ζωτικής σημασίας στη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών μίας τράπεζας (Μπέντφορντ, 2004:10). Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών μίας τράπεζας.

Οι εμπορικές τράπεζες της Νότιας Αφρικής, ή οι τράπεζες συμψηφισμού, ασχολούνται σχεδόν με κάθε χρηματική συναλλαγή που πραγματοποιείται στη χώρα. Οι εργασίες αυτές κυμαίνονται από την επεξεργασία ελέγχου, την παροχή των μετρητών, την ηλεκτρονική διαβίβαση των κεφαλαίων έως και τη διαχείριση των πιστωτικών και χρεωστικών καρτών.

Αυτές οι συναλλαγές διεκπεραιώνονται μέσω ενός σημαντικού δικτύου διανομής των υποκαταστημάτων, πρακτορείων και αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ΑΤΜ). Επιπλέον, οι τραπεζικές υπηρεσίες παρέχονται μέσω τηλεφώνου, κινητού τηλεφώνου και διαδικτύου (Internet Banking). Οι μεγάλες τράπεζες προσφέρουν υπηρεσίες τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε εταιρικούς πελάτες.

Σύμφωνα με τις τράπεζες (Νόμος αρ. 1 του 1990) στη Νότια Αφρική, μόνο μια δημόσια εταιρεία που είναι εγγεγραμμένη ως τράπεζα επιτρέπεται να διεξάγει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (Επισκόπηση Βιομηχανίας και βάσεων δεδομένων της Νότιας Αφρικής Τραπεζικού Κλάδου , 2001:3). Στο τέλος του Δεκεμβρίου 2002, 42 τράπεζες, συμπεριλαμβανομένων των υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών, έχουν καταχωρηθεί στο γραφείο του Έφορου τραπεζών (Νότια Αφρική Επετηρίδα 2003/04: 290).

Τέσσερις κύριες ομάδες κυριαρχούν σε τραπεζικά καταστήματα στη χώρα στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Αυτές είναι η τράπεζα Amalgamated (ABSA) Group Limited της Νότιας Αφρικής η Standard Bank Investment Corporation Limited, η FirstRand Holdings Limited και η Nedcor Limited. Οι ομάδες αυτές είναι παρούσες και στις εννέα επαρχίες της Νότιας Αφρικής και συλλογικά κατέχουν το 82% του συνόλου των στοιχείων ενεργητικού (περίπου 101 δισεκατομμύρια R1) των τραπεζικών καταστημάτων του κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Νότια Αφρική Επετηρίδα 2003/04: 290).

Η επιτυχία των τραπεζών στη Νότια Αφρική είναι σημαντική, λόγω της συμβολής τους στα εθνικά ποσοστά απασχόλησης και τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Σύμφωνα με την επετηρίδα της Νοτίου Αφρικής (2003/04: 290), ο τραπεζικός κλάδος ως μέρος του συνόλου της βιομηχανίας των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών απασχόλησε το 2002 συνολικά 115.734 εργαζόμενους σε 8.438 υποκαταστήματα και πρακτορεία. Το νοτιοαφρικανικό τραπεζικό υποκατάστημα του κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μπορεί να συγκριθεί με τα περισσότερα από τα υποκαταστήματα των υπολοίπων αντίστοιχων βιομηχανιών στις «πρώτες χώρες» παγκοσμίως.

Ωστόσο, εξυπηρετεί μια αγορά που είναι σχετικά μικρή σε σύγκριση με τα διεθνή πρότυπα. Στο μεταξύ το τραπεζικό υποκατάστημα της Νότιας Αφρικής στον τραπεζικό κλάδο

των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αναπτύσσεται κατά μόνο πέντε έως έξι τοις εκατό ετησίως (Banking, 2004:150).

### **8.2.2 Οι προκλήσεις του τραπεζικού υποκαταστήματος στη βιομηχανία των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών**

Αν και η Νότια Αφρική, στο πλαίσιο της παγκόσμιας τραπεζικής κοινότητας, αποτελεί μόνο ένα μικρό ποσοστό του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού κλάδου, οι τράπεζες της χώρας πρέπει να προσαρμοστούν στις διεθνείς τάσεις και στα πρότυπα λόγω της παγκοσμιοποίησης.

Τα νοτιοαφρικανικά τραπεζικά υποκαταστήματα είναι υπό πίεση για να αλλάξουν και να αντιμετωπίσουν πολλά νέα ζητήματα στο μέλλον. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την πολιτική πίεση για να φιλοξενήσει ένα μεγάλο βαθμό πληθυσμού που δεν έχει εξοικειωθεί με την τράπεζα, να αυξήσουν τον όγκο τους, να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, να συμμορφωθούν με τα νέα λογιστικά πρότυπα της Βασιλείας II και να προσαρμόσουν προηγμένα συστήματα υψηλής τεχνολογίας των πληροφοριών. Επιπλέον, υπάρχει πίεση στα περιθώρια κέρδους, λόγω της μείωσης των επιτοκίων (Russell, 2003:1).

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών, η αποκανονικοποίηση (deregulation) και η παγκοσμιοποίηση επηρεάζουν τη δομή του υποκαταστήματος του τραπεζικού κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Αυτές οι δυνάμεις δημιουργούν ένα ασταθές τραπεζικό περιβάλλον στο οποίο νέες εισοδοί και καινοτομίες μειώνουν τις ροές εσόδων των τραπεζών (Holland et al. 1996:1).

### **8.2.3 Το παράδειγμα της τράπεζας «BancABC» - Η Τράπεζα αναπτύσσει οικονομικές λύσεις και λύσεις στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων για τη βελτίωση του εσωτερικού της απέναντι στους πελάτες**

Η τράπεζα BancABC είναι μια πολυεθνική, βασισμένη στα αφρικανικά πρότυπα, τράπεζα που δεσμεύεται να παρέχει υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε

ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες στην Νοτιοαφρικανική αναπτυγμένη κοινότητα (SADC). Με την ενσωμάτωση των λύσεων του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στα βασικά τραπεζικά της συστήματα-Oracle FlexCube και Tieto-η τράπεζα ήθελε να επιταχύνει τις εφαρμογές των προϊόντων της και τις διαδικασίες έγκρισης. Προσάρμοσε στα δεδομένα της το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft» για να παράσχει στους εργαζομένους της μια πλούσια ενιαία εικόνα των δεδομένων των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών στοιχείων, το ιστορικό της εξυπηρέτησης των αιτημάτων καθώς και οικονομικές πληροφορίες. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων, η οποία έχει άμεση επίπτωση στη συνολική δυνατότητα εσόδων, αποτελεί βασικό σημείο για την τράπεζα. Ωστόσο, με το νέο σύστημα που έχει η τράπεζα, κάνει τις διαδικασίες πιο αποδοτικές και βελτιώνει την εξυπηρέτηση των πελατών.

#### **8.2.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας**

Η τράπεζα BancABC ιδρύθηκε το 1956, παλαιότερα ήταν γνωστή ως αφρικανική τραπεζική εταιρεία Banking Corporation (ABC) έχει χτίσει τις δραστηριότητές της γύρω από μία φήμη για γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση, και στην ικανότητα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εταιρικών πελατών της στην Νοτιοαφρικανική Αναπτυξιακή Κοινότητα (SADC).

Σύνθημα της ομάδας είναι «φρέσκες ιδέες, έξυπνες τράπεζες», και το όραμά της είναι να προσφέρει παγκόσμιας κλάσης οικονομικές λύσεις. Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2009 - κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας ύφεσης - η BancABC όχι μόνο αύξησε τον ισολογισμό της, αλλά επίσης κατάφερε με επιτυχία να αποστασιοποιηθεί από την Αφρικανική τραπεζική εταιρεία και να αποκτήσει νέα επωνυμία ως BancABC, ενώ επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην λιανική τραπεζική αγορά.

Η Andrea Prazakova, επικεφαλής της ομάδας λιανικής και του τμήματος μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αναφέρει: «Είδαμε μια ευκαιρία για να αυξήσουμε την κερδοφορία για τους ενδιαφερόμενους και ήμασταν σίγουροι ότι θα μπορούσαμε να αξιοποιήσουμε την εμπειρία και την τεχνογνωσία μας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού μοντέλου λιανικής τραπεζικής.»

Η τεχνολογία της πληροφορικής είναι μια κρίσιμη κινητήρια δύναμη της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας. Στο πλαίσιο της επέκτασής της στη λιανική τραπεζική, η BancABC

ήταν υποχρεωμένη να αναζωογονήσει και να αυτοματοποιήσει πολλές από τις χειρόγραφες διαδικασίες, επιτυγχάνοντας γρηγορότερους χρόνους ολοκλήρωσης και μειώνοντας τα χρηματοοικονομικά ρίσκα για τους πελάτες.

Ο Neal MacIntyre, ειδικός περιφερειακός, στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) στην BancABC, αναφέρει: «Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η αυτοματοποίηση των χρονοβόρων χειρόγραφων διαδικασιών που εμπλέκονται στην αξιολόγηση των πιστωτικών πληροφοριών του πελάτη και την προβολή της διαβάθμισης του κινδύνου του πελάτη.» Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση είδε την επέκτασή της ως μία ευκαιρία να ενισχυθεί η εξυπηρέτηση των πελατών, και να δημιουργήσει μια νέα προσέγγιση στην παροχή υπηρεσιών και την αξιολόγηση του κινδύνου.

Η διαχειριστική ομάδα ήταν αποφασισμένη να χτίσει τις δραστηριότητές της γύρω από πέντε παράγοντες διαφοροποίησης που ορίζονται ως κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργία επιτυχίας. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- ✚ Ο φιλικός προς το χρήστη σχεδιασμός του υποκαταστήματος
- ✚ Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM )
- ✚ Η υπηρεσία διαχείρισης ποιότητας
- ✚ Η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων και ροή της εργασίας
- ✚ Οι συνεργασίες

Το 2009, η ομάδα των υποδομών συνεργάστηκε στενά με τις ομάδες επιχειρήσεων για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών της BancABC με τις ανάγκες των πελατών, και την αξιολόγηση της τεχνολογίας που απαιτούνταν για την επίτευξη των διαφοροποιούμενων στόχων. Αυτό συνεπάγεται την αναθεώρηση του συνόλου της διαχείρισης της πιστωτικής διαδικασίας, από την αρχική αίτηση έως την έγκριση και την εκταμίευση των πόρων για ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες.

Η κυρία Prazakova αναφέρει επίσης: «Κρίναμε κάθε στάδιο της αλληλεπίδρασής μας με τους πελάτες, από την αρχική έρευνα για την απόκτηση των πληροφοριών που απαιτούνται, για τη δημιουργία σχετικών και επιτυχημένων προϊόντων. Ο στόχος μας ήταν να εφαρμοστεί μια ομοιογενής λύση αποκαλούμενη ως «Ο πελάτης στη θέση του Διοικητικού Συμβουλίου» για να γίνει η διαχείριση των εφαρμογών των προϊόντων, των ηλεκτρονικών εγγράφων και της ροής των εργασιών που απαιτούνται για την εγγραφή νέων πελατών.»

### 8.2.3.2 Η λύση

Το δυναμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft» επιλέχθηκε μέσα από έντονο ανταγωνισμό, συμπεριλαμβανομένου και της «Siebel», για την ευκολία της ενσωμάτωσης με τις «Oracle FlexCube» τραπεζικές συναλλαγές της εταιρείας και τα συστήματα «Tieto».

Ο Rishi Pillay, περιφερειακός διευθυντής στο τμήμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της BancABC, αναφέρει: «Αν και η λύση είναι πλούσια σε δυνατότητες και μοναδική για την BancABC, δεν χρειάστηκε να ξοδέψουμε πολύ χρόνο για κωδικοποίηση. Προσθέσαμε απλά κανόνες στο δυναμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft» για να υποστηρίξει τις απαιτήσεις μας.»

Αυτή η ενσωμάτωση παρέχει κρίσιμες λειτουργίες που υποστηρίζουν την βαθμολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη και των διαδικασιών εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- «Κάρτα στοχοθεσίας πελάτη» (Customer Scorecard). Αυτή υπολογίζει το ποσό της πίστωσης που μπορεί να πάρει ένας πελάτης λιανικής μαζί με τα κατάλληλα ποσοστά επιτοκίων.
- «Νέα αντίληψη για τον πελάτη». Η διαδικασία ενεργοποιείται με την αρχική αίτηση. Θέτει αυτόματα υπενθυμίσεις σχετικά με την ολοκλήρωση του εγγράφου και την ακρίβεια των δεδομένων, ενώ συνδέει τον πελάτη με καταλόγους των εκστρατειών πωλήσεων για σταυροειδείς και ανώτερες πωλήσεις (cross-selling και up-selling).

Με τη βοήθεια της ομάδας i5 της «Microsoft» του συνεργάτη χρυσής πιστοποίησης (Gold Certified Partner -ειδικός ολοκληρωτής συστημάτων που βασίζονται στη Νότια Αφρική-), η BancABC αξιολόγησε την ευελιξία και την ενοποίηση των διαφόρων λύσεων. Ανέπτυξε τότε ένα μοναδικό σύστημα, οικονομικό αλλά και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που βασίζεται στο δυναμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft». Η κυρία Prazakova

αναφέρει: "Το δυναμικό σύστημα της «Microsoft» ήταν φιλικό προς τον χρήστη και η μόνη, αρκετά ευέλικτη λύση ώστε να μας βοηθήσει να υλοποιήσουμε το όραμά της BancABC στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Μπορούμε εύκολα να το προσαρμόσουμε για να διαχειριστεί τις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες, να περιλαμβάνει κινδύνους και να παρέχει άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. "

Ο Paul Mare, ο Διευθυντής πωλήσεων της ομάδας i5 και η ομάδα του, χρησιμοποίησαν την γνώση τους πάνω στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων για να προσθέσουν διάφορα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω δυνατοτήτων:

- Φόρτωση στο σύστημα (Upload) και εμφάνιση με ευκολία του μοντέλου αξιολόγησης του κίνδυνου νομικής φύσεως
- Ηλεκτρονικές εφαρμογές των προϊόντων του πελάτη
- Εμφάνιση ανεξάρτητων αποτελεσμάτων κινδύνου σε αιτήσεις για χορήγηση πιστώσεων
- Ηλεκτρονική αποθήκευση και παρακολούθηση των πελατών και των πιστωτικών εγγράφων
- Φόρτωση στο σύστημα αιτημάτων εξυπηρέτησης πελατών, κατανομή, παρακολούθηση, ανάλυση των ροών εργασίας με παρακολούθηση καθηκόντων μέσω συμφωνίας σε επίπεδο υπηρεσιών (Service level agreement-SLA).

Η οικονομική λύση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κατέχει το σύνολο των δεδομένων των πελατών της τράπεζας, και ταιριάζει με τα συστήματα των συναλλαγών.

### ***8.2.3.3 Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων***

Η οικονομική λύση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που χρησιμοποιείται από την τράπεζα παρέχει πολλαπλά οφέλη. Οι εργαζόμενοι έχουν τα εργαλεία για να παρέχουν γρήγορες, εξατομικευμένες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους.



Η επιχείρηση διαθέτει πλέον τις πληροφορίες που χρειάζεται για τη δημιουργία υψηλής ποιότητας τελικών προϊόντων (high-end) που πληρούν τις απαιτήσεις των εταιρικών πελατών και των πελατών της λιανικής.

Η κυρία Prazakova αναφέρει: «Με το δυναμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft», έχουμε συνειδητοποιήσει το όραμά μας για διαφοροποίηση των υπηρεσιών μέσω της αριστείας και της καινοτομίας. Από τότε που αλλάξαμε τον τρόπο λειτουργίας των υποκαταστημάτων λιανικής πώλησης και εφαρμόσαμε τη οικονομική λύση διαχείρισης των σχέσεων, αναμένουμε σημαντική αύξηση του αριθμού των νέων πελατών αλλά και των κερδών μας.

#### ***8.2.3.4 Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας που βελτιώνει την παραγωγικότητα και μειώνει τα σφάλματα***

Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη έχουν πλέον περισσότερο χρόνο για επικοινωνία με σημαντικούς πελάτες. Οι περισσότερες από τις εργασίες που μέχρι τώρα γίνονταν χειρόγραφα, όπως η εξασφάλιση εγκρίσεων και η έρευνα για πληροφορίες πιστώσεων, είναι πλέον είτε πλήρως είτε εν μέρει αυτοματοποιημένες. Με τους κανόνες για την ποιότητα των δεδομένων που είναι ενσωματωμένοι στην οικονομική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, μειώνονται τα σφάλματα κατά την εισαγωγή, και τα στοιχεία των πελατών είναι λιγότερο πιθανό να παραβλεφθούν. Οι προθεσμίες και οι συμφωνίες παρακολουθούνται, ενώ οι ειδικές απαιτήσεις των πελατών επισημαίνονται ηλεκτρονικά με σημαία επισήμανσης, προειδοποιώντας τους εργαζόμενους για το χρόνο που έχουν στη διάθεση τους για να παρακολουθήσουν και να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα που σχετίζονται άμεσα με τα αιτήματα αυτά.

Οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί, πράγμα που δημιουργεί χρόνο για τη λεγόμενη «ένας-προς-έναν» επικοινωνία με τους πελάτες. Επιπλέον, η χρήση του χαρτιού μειώνεται και η λύση παρέχει υποστήριξη στους εργαζόμενους για τη βελτίωση των παρακάτω διαδικασιών της διαχείρισης:

- ποιότητα και ακρίβεια των δεδομένων
- τα χαρτοφυλακίων των πελατών

- εκστρατείες πωλήσεων
- επικοινωνία με τους πελάτες και ανατροφοδότηση
- απόδοση του περιεχομένου του εσωτερικού ιστότοπου της τράπεζας (Intranet)
- δείκτες και πίνακες επιδόσεων

#### **8.2.3.5. Μοναδικό μέλημα η βελτίωση των υπηρεσιών των πελατών**

Ο κύριος Pillay αναφέρει: «Όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα σωστά προϊόντα που θα προσφερθούν στους πελάτες, ή σε ότι αφορά τον καλύτερο τρόπο για να επικοινωνούν σε θέματα που έχουν να κάνουν με «ευαίσθητα» χρηματοοικονομικά στοιχεία, είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε το πρόσωπο στο οποίο μιλάμε. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν τώρα όλες τις τραπεζικές πληροφορίες των πελατών που χρειάζονται, - συμπεριλαμβανομένων των παλιών συναλλαγών και το πιστωτικό ιστορικό τους - να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και να διαχειρίζονται «ευαίσθητες» συζητήσεις γύρω από τη χρηματοδότηση και την πίστωση. Έχοντας αυτές τις πληροφορίες στο χέρι σημαίνει ότι η BancABC μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της μία υπηρεσία πολύ ελκυστική.»

#### **8.2.3.6 Η συνεπής προσέγγιση: «Ο πελάτης στο τιμόνι» παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Σύμφωνα με μία πρόσφατη έκθεση από την εταιρεία ερευνών «Forrester», πολλές εταιρείες απογοητεύουν τους δυνητικούς πελάτες τους με το να μην διαχειρίζονται τις νέες εφαρμογές με συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Οι πελάτες συχνά εγκαταλείπουν τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων, μένοντας απογοητευμένοι όταν έχουν χαθεί τα στοιχεία τους, η επικοινωνία είναι ασυνεπής ή η γνώση των εργαζομένων από την οικονομική τους κατάσταση είναι κακή. Ο Mare εξηγεί ότι: «η λύση της BancABC αντιμετωπίζει όλα αυτά τα ζητήματα με την αυτοματοποίηση του κύκλου ζωής της αίτησης του πελάτη και παρέχοντας στους εργαζομένους τα εργαλεία για την παρακολούθηση των πελατών, και την επαφή μαζί τους όταν είναι απαραίτητη.» Αναφέρει επίσης ότι: «Χαρακτηριστικά όπως η εκτίμηση των πελατών για το πρότυπο πίστωσης προωθούν την έγκαιρη και αποτελεσματική εγκατάσταση εγκρίσεων, πράγμα που εμπνέει εμπιστοσύνη και πίστη.»

### ***8.2.3.7 Η επικύρωση της ποιότητας των δεδομένων μειώνει τις απώλειες και βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης***

Είναι σημαντικό τα στοιχεία που συλλαμβάνονται από την BancABC, να είναι ακριβή. Με κακή ποιότητα των δεδομένων, όπως να καταχωρηθούν εσφαλμένα αριθμοί τηλεφώνου, η επιχείρηση μπορεί να χάσει χιλιάδες δολάρια. Η κυρία Prazakona λέει: «Για παράδειγμα, η διαφορά μεταξύ του 40 τοις εκατό και του 60 τοις εκατό της ποιότητας των δεδομένων σε μία ενιαία εκστρατεία μάρκετινγκ μπορεί να κάνει μια μεγάλη οικονομική διαφορά, εκατοντάδες χιλιάδες δολάρια βρίσκονται σε κίνδυνο. Η λύση καθοδηγεί τους εργαζόμενους να εισάγουν τα στοιχεία του πελάτη σωστά, και έτσι να αναγκάζονται να «συλλάβουν» ζωτικής σημασίας πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τις μελλοντικές αντιδράσεις των πελατών. Επιπλέον, προσθέσαμε την ποιότητα των δεδομένων ως ένα μέτρο με το οποίο αξιολογούνται οι υπάλληλοι, αυτό έχει δώσει ένα κίνητρο στους υπαλλήλους, να επικεντρωθούν στην ακρίβεια των στοιχείων που εισέρχονται στο σύστημα.»

### ***8.2.3.8 Οι πωλήσεις και οι εκστρατείες μάρκετινγκ είναι πιο επιτυχημένες***

Η ενοποίηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και των οικονομικών δεδομένων είναι ένας πολύτιμος συνδυασμός, που παρέχει στις πωλήσεις και στις ομάδες μάρκετινγκ τόσο πληροφορίες για συναλλαγές όσο και δημογραφικές πληροφορίες. Η κυρία Prazakona λέει: «Η τράπεζα δεν μπορεί να προβλέψει τις επιδόσεις της μόνο με μεγαλύτερη ακρίβεια, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει οικονομικά πακέτα και προϊόντα βασισμένα στον τρόπο που οι πελάτες της ξοδεύουν, αποταμιεύουν και διαχειρίζονται τα χρήματά τους.» Με τα εργαλεία του δυναμικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της «Microsoft», όπως τη δραστηριότητα των πωλήσεων και το χαρακτηριστικό σχεδιασμό της εκστρατείας μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν εξαιρετικά στοχευμένες καμπάνιες.

### **8.2.3.9 Συμπεράσματα**

Είναι προφανές ότι οι τράπεζες παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία της Νότιας Αφρικής. Ο σημαντικός ρόλος των τραπεζών στην ανάπτυξη της οικονομίας δεν μπορεί να μην υπερτονιστεί. Ως εκ τούτου, τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι αναγκαία και στις τράπεζες για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της οικονομίας. Μπορεί επίσης να συναχθεί από αυτό το κεφάλαιο ότι οι νοτιοαφρικανικές τράπεζες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις και ότι επηρεάζονται από πολλές διαφορετικές μεταβλητές. Η επιτυχία των τραπεζών και ως εκ τούτου η ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, μπορεί να εξαρτηθεί από τα επίπεδα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να επηρεάζονται από άλλες μεταβλητές.

## **8.3 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες της Ασίας**

### **8.3.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις τράπεζες της Ινδίας**

Τα τελευταία χρόνια, ο τραπεζικός κλάδος σε όλο τον κόσμο έχει υποστεί μια ραγδαία μεταμόρφωση. Στην Ινδία, επίσης, το κύμα της απελευθέρωσης της δεκαετίας του 1990 δημιούργησε την ένταση του ανταγωνισμού και έναν μεγαλύτερο κίνδυνο για τις τράπεζες και άλλους ενδιάμεσους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Οι διασυνοριακές ροές και η είσοδος νέων παικτών και προϊόντων έχουν αναγκάσει τις τράπεζες να προσαρμόσουν τη σύνθεσή του προϊόντος και να αναλάβουν ταχείες αλλαγές στις διαδικασίες και τις δραστηριότητές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η εμβάθυνση της τεχνολογίας έχει διευκολύνει την καλύτερη παρακολούθηση και τήρηση των δεσμεύσεων, τη χρήση των πολλαπλών καναλιών διανομής για τους πελάτες και την ταχύτερη επίλυση των ελλείψεων συντονισμού.

Κατά τη διάρκεια των χρόνων, οι ινδικές τράπεζες είχαν επεκταθεί για να καλύψουν μια μεγάλη γεωγραφική και λειτουργική περιοχή που θα ανταποκρινόταν στις αναπτυξιακές τους ανάγκες. Διαχειρίζονταν έναν κόσμο πληροφοριών για τους πελάτες, τα προφίλ των πελατών, την τοποθεσία, κ.α. Έχουν μία στενή σχέση με τους πελάτες τους και μία καλή γνώση των

αναγκών τους, των απαιτήσεων και των θέσεων τους σε μετρητά. Αυτό τους προσφέρει ένα μοναδικό πλεονέκτημα, που προσκρούει σε ένα ουσιώδες πρόβλημα. Κατά τη διάρκεια της περιόδου της σχεδιασμένης οικονομικής ανάπτυξης, τα τραπεζικά προϊόντα αγοράζονταν από την Ινδία αλλά δεν πωλούνταν. Στον τομέα που υστερούν οι τράπεζες της Ινδίας και ιδιαίτερα οι δημόσιες τράπεζες είναι σε εκείνον του μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ είναι μια πελατοκεντρική λειτουργία. Αυτό που χρειάζεται είναι η προσπάθεια από την πλευρά τους να βελτιώσουν την εικόνα των υπηρεσιών τους και να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά τη μεγάλη βάση των πληροφοριών των πελατών τους για να επικοινωνούν τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Η επίτευξη της εστίασης στον πελάτη απαιτεί αξιοποίηση των υπάρχουσών πληροφοριών για τους πελάτες, για να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση της σχέσης που έχει ο πελάτης με το ίδρυμα, και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών που σχετίζονται με τις διαδικασίες έτσι ώστε οι υπηρεσίες να είναι γρήγορες, χωρίς λάθη και βολικές για τους πελάτες.

Υπάρχει μία αυξανόμενη συνειδητοποίηση μεταξύ των ινδικών τραπεζών που δεν προχωράει πια, ότι το μοντέλο λειτουργίας βασίζεται στις συναλλαγές. Γίνονται ενεργές προσπάθειες για να αναπτύξουν οι τράπεζες ένα μοντέλο λειτουργίας με προσανατολισμό και έμφαση στις πελατοκεντρικές υπηρεσίες. Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες της Ινδίας σήμερα είναι η δημιουργία οικειότητας με τους πελάτες, χωρίς όμως οι όποιες άλλες προσπάθειες για την επιχειρησιακή αριστεία να θεωρούνται ότι είναι χωρίς νόημα. Οι τράπεζες πρέπει να επιβεβαιώσουν μέσω των εργασιών τους ότι οι πελάτες θα ξαναγυρίσουν σε αυτές. Αυτή η άποψη στηρίζεται στο γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος του εισοδήματος για την πλειονότητα των τραπεζών προέρχεται από τους υπάρχοντες πελάτες και όχι από νέους πελάτες.

*Παρακάτω γίνεται μια παρουσίαση για το πώς λειτουργεί το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε μια τράπεζα της Ινδίας την Icici Bank.*

### **8.3.1.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα «ICICI» της Ινδίας**

#### **8.3.1.1.1 Το ιστορικό της τράπεζας**

Η τράπεζα ICICI είναι μία κορυφαία ιδιωτική εμπορική τράπεζα της Ινδίας που προσφέρει μια ποικιλία από προϊόντα και υπηρεσίες, δημιουργήθηκε στην Ινδία το 1992. Το 2002 η ICICI ένας μη τραπεζικός χρηματοπιστωτικός οργανισμός και δυο από τις θυγατρικές του, η ICICI με τις προσωπικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η ICICI υπηρεσιών κεφαλαίου συγχωνεύθηκαν και δημιουργήθηκε η τράπεζα ICICI. Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ινδία με συνολικά κεφάλαια 77 δισεκατομμύρια δολάρια και κέρδη μετά φόρων 8,78 δισεκατομμύρια στο τέλος Ιουνίου του 2009.

Η ICICI Bank διαχειρίζεται περισσότερους από 24 εκατομμύρια πελάτες. Η τράπεζα έχει 1532 υποκαταστήματα, ένα δίκτυο από 4816 μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών (ATM), πολλαπλά κέντρα κλήσης, υπηρεσία τραπεζικής μέσω διαδικτύου (Internet banking) και τραπεζική μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking). Οι πελάτες της χρησιμοποιούν συχνά πολλαπλά κανάλια και στρέφονται ολοένα και περισσότερο στις ηλεκτρονικές τραπεζικές επιλογές. Οι εργασίες μέσω διαδικτύου, το μηχάνημα των αυτόματων συναλλαγών (ATM) και άλλα ηλεκτρονικά κανάλια αποτελούν τώρα περισσότερο από το 50 τοις εκατό όλων των συναλλαγών.

Το 1990 η ICICI μετασημάτισε τις εργασίες της και από ένας αναπτυσσόμενος χρηματοπιστωτικός οργανισμός που προσέφερε μόνο οικονομικά προγράμματα μετατράπηκε σε ένα διαφοροποιημένο όμιλο οικονομικών υπηρεσιών που προσέφερε μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Το 1999 η ICICI έγινε η πρώτη Ινδική εταιρεία και η πρώτη τράπεζα ή χρηματοπιστωτικός οργανισμός από τη μη Ιαπωνική Ασία που εντάχθηκε στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Μέχρι να καταφέρει να φτάσει τις δραστηριότητες της στο μέχρι τώρα επίπεδο και να αυξήσει τον όγκο των εργασιών της, η ICICI Bank έχει διακριθεί ανάμεσα σε πολλές τράπεζες για τις σχέσεις της με τους πελάτες.

Η λύση «Terradata» εστιάζει σε μια πλατφόρμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Διάφορες πληροφορίες και συστήματα συναλλαγών τροφοδοτούν μία και μόνη επιχείρηση που ονομάζεται μεγάλη αποθήκη δεδομένων. Αυτό επιτρέπει στην τράπεζα να δημιουργήσει μία ενιαία εικόνα των πελατών της. Η αποθήκη έχει τη δυνατότητα να ενσωματώνει στοιχεία από πολλαπλές πηγές.

Ο εξερευνητής συμπεριφοράς (Behavior Explorer) επιτρέπει τη δημιουργία του προφίλ των πελατών και την αναζήτηση στις διάφορες παραμέτρους. Αυτά επιτρέπουν στο προσωπικό της τράπεζας να δημιουργεί τις κατάλληλες εκστρατείες με στόχαστρο μεμονωμένους πελάτες, με βάση τις ανάγκες τους.

Η υλικοτεχνική υποδομή του συστήματος οδήγησε επίσης σε άλλα οφέλη, όπως διαδραστικές αναφορές, ανακάλυψη ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις, καθώς και να μάθουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη χρήση των καναλιών που αναλαμβάνονται από ένα τμήμα.

#### **8.3.1.1.2 Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

- **Ο τρόπος χρήσης των πελατών:** Το σύστημα της αποθήκης δεδομένων της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της τράπεζας ICICI, συνδυάζει δεδομένα από πολλαπλές πηγές και επιτρέπει στους χρήστες να μάθουν για τις διάφορες συναλλαγές του πελάτη που αφορούν λογαριασμούς ταμιευτηρίου, πιστωτικές κάρτες, προθεσμιακές καταθέσεις, κλπ. Η αποθήκη δίνει επίσης ενδείξεις για ότι αφορά τη χρήση του καναλιού από τον πελάτη.
- **Η ανάπτυξη νέων προϊόντων:** Γίνεται ανάλυση των οδηγιών ανάπτυξης των προϊόντων και των εκστρατειών του μάρκετινγκ μέσω του εξερευνητή συμπεριφοράς όπου το προφίλ του πελάτη μπορεί να δημιουργηθεί με τη χρήση ερωτημάτων. Τα προϊόντα που δημιουργούνται λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, ώστε η τράπεζα να ικανοποιήσει τους πελάτες μέσω της καλύτερης προσαρμογής και εξατομίκευσης των υπηρεσιών.
- **Κεντρική διαχείριση των δεδομένων:** Η αρχική υλοποίηση του συστήματος πελατειακών σχέσεων επιτρέπει στην τράπεζα ICICI να αναλύσει την βάση δεδομένων των πελατών της, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες από οκτώ διαφορετικά λειτουργικά συστήματα,

συμπεριλαμβανομένης της λιανικής τραπεζικής, των ομολόγων, των προθεσμιακών καταθέσεων, των καταναλωτικών δανείων των ιδιωτών πελατών, των πιστωτικών καρτών, των υπηρεσιών φύλαξης, την απευθείας διαπραγμάτευση μετοχών και τα μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών (ATM).

#### **8.3.1.1.3 Μερικές αξιόλογες πρωτοβουλίες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της ICICI Bank**

- **Κινητά ATM:** Οι πελάτες της ICICI Bank μπορούν να έχουν πρόσβαση τους τραπεζικούς λογαριασμούς τους, μέσω κινητών μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών(ATM). Αυτά τα ATM διατηρούνται σε σταθμευμένα φορτηγά και σε τοποθεσίες που έχουν υψηλή επισκεψιμότητα από πελάτες των τραπεζών, όπως οι εμπορικές περιοχές σε μία πόλη ή αριστοκρατικά κατοικημένες περιοχές. Η ICICI Bank παρέχει πρότυπο ATM μέσω φορτηγών ATM. Η διευκόλυνση αυτή έχει δοκιμαστεί σε περιοχές όπως στη Mumbai, στη Chandigarh και σε διάφορα σημεία της Kerala κατά τη διάρκεια καθορισμένων ωραρίων.
- **Μαζικές Καταθέσεις:** Τα ATM μαζικών καταθέσεων της τράπεζας ICICI επιτρέπουν στους πελάτες να καταθέσουν μεγάλα ποσά σε ένα χρόνο. Αντίθετα από τα συμβατικά ATM, τα οποία είναι σε θέση να δεχθούν μόνο 30 χαρτονομίσματα σε μια δεδομένη στιγμή, αυτά τα ATM επιτρέπουν την κατάθεση πολύ μεγάλων ποσών. Η ICICI Bank εκδίδει μια ειδική κάρτα που ονομάζεται «Κάρτα μόνο για κατάθεση» για τη διευκόλυνση αυτής της υπηρεσίας. Η κάρτα αυτή επιτρέπει μόνο τη συναλλαγή κατάθεσης. Η υπηρεσία έχει διευκολυνθεί περαιτέρω από την πρόβλεψη για ειδικές σακούλες στα ATM στις οποίες ο πελάτης μπορεί να βάλει τα χρήματά του. Η ICICI Bank διαθέτει επίσης, την υπηρεσία «παραλαβής μετρητών(pick-up)» για τους πελάτες των επιχειρήσεων από το τμήμα τραπεζικής επιχειρήσεων.
- **ATM για ανθρώπους με προβλήματα όρασης:** Η ICICI Bank έχει ξεκινήσει τη λειτουργία ATM με σύστημα ιδιαίτερης φωνητικής καθοδήγησης, τα οποία καθοδηγούν ένα άτομο με δυσκολίες όρασης και το βοηθούν στο να έχει πρόσβαση στο ATM χωρίς



καμία βοήθεια. Η υποδοχή του τερματικού επιτρέπει την εισαγωγή ακουστικών για να συνδεθεί με αυτό και δίνει φωνητικές εντολές ώστε να μπορούν να συναλλάσσονται οι πελάτες. Οι πελάτες μπορούν επίσης να επιλέξουν την κατάλληλη γλώσσα για να δεχθούν τις φωνητικές εντολές. Αφού γίνει η επιλογή της γλώσσας, ο πελάτης οδηγείται στο να εξασφαλίσει ότι η κάρτα αναλήψεων έχει τοποθετηθεί στη δεξιά υποδοχή και στη συνέχεια, παρέχονται οδηγίες για την εισαγωγή του ηλεκτρονικού κωδικού(PIN) χρησιμοποιώντας το πληκτρολόγιο. Ένα ελαφρώς υπερυψωμένο κουμπί υπάρχει επάνω στον αριθμό 5, προκειμένου οι χρήστες να προσδιορίσουν τους αριθμούς εύκολα μέσω της αφής. Η υποδοχή για την είσπραξη των μετρητών, έχει προεξέχουσες κουκκίδες που επιτρέπουν την εύκολη ταυτοποίηση μέσω της αφής.

- **Επιπλέον χρήσεις του ATM:** Το ATM της τράπεζας ICICI δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες για περαιτέρω χρήσεις όπως, επαναφόρτιση της προπληρωμένης κάρτας του κινητού τηλεφώνου, να αγοράσουν και να ανανεώσουν πακέτα διαδικτύου(internet), να κάνουν δωρεές, συναλλαγές αμοιβαίων κεφαλαίων και πληρωμή λογαριασμών.
- **Το κινητό τηλέφωνο ως ένα εικονικό πορτοφόλι:** Το κινητό τηλέφωνο έχει μετατραπεί σε ένα εικονικό πορτοφόλι, μια νέα καινοτομία στο εμπόριο των κινητών τηλεφώνων. Στις 19 Σεπτεμβρίου 2005, η εταιρεία «Airtel», η ICICI Bank και η Visa ανακοίνωσαν την έναρξη μιας επαναστατικής νέας υπηρεσίας η οποία είναι μια πιστωτική κάρτα που λειτουργεί χρησιμοποιώντας το κινητό τηλέφωνο. Αυτό είναι το πρώτο κινητό τηλέφωνο με επιλογή πληρωμής που επιτρέπει στους πελάτες της «Airtel», αλλά και στους κατόχους καρτών Visa της τράπεζας ICICI να πληρώνουν για τις αγορές τους με τα κινητά τηλέφωνα της «Airtel». Η υπηρεσία έχει εξαλείψει την ανάγκη του να χρησιμοποιεί ο πελάτης μετρητά για την πραγματοποίηση μίας αγοράς, αλλά και τα προβλήματα που σχετίζονται με τα τερματικά στα σημεία πώλησης (POS), δεδομένου ότι οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας λειτουργούν ως ένα ασφαλές POS και σαν ένας μηχανισμός πληρωμής.
- **Τα οφέλη από τη χρήση τραπεζικής μέσω κινητού τηλεφώνου(Mobile Banking):** Η τραπεζική μέσω κινητού τηλεφώνου δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να κάνει χρήση υπηρεσιών στέλνοντας απλά ένα μήνυμα (SMS). Αυτές οι υπηρεσίες, οι οποίες σήμερα προσφέρονται δωρεάν είναι: η εύρεση μηχανήματος αυτόματων συναλλαγών, η εύρεση

υποκαταστήματος, οι ειδοποιήσεις όπως η πίστωση μισθού, χρεώσεις και πιστώσεις λογαριασμών κτλ.

#### **8.3.1.1.4 Συμπεράσματα**

Από όλα τα παραπάνω γίνεται απολύτως σαφές ότι στην τράπεζα ICICI έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ανάπτυξη της τράπεζας θα επέλθει εφόσον ο σκοπός της επιχείρησής τους είναι να "δημιουργήσουν και να διατηρήσουν έναν πελάτη" και να θεωρούν ότι το σύνολο της επιχειρηματικής τους διαδικασίας αποτελείται από μία έντονα ολοκληρωμένη προσπάθεια για να ανακαλύψουν, να δημιουργήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

### **8.3.2 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες της Κίνας**

#### **8.3.2.1 Γενικά στοιχεία για τις Κινεζικές τράπεζες**

Η Κίνα απαριθμεί 232.000 υποκαταστήματα τραπεζών. Ο αριθμός αυτός είναι μεγαλύτερος από το άθροισμα σε Γερμανία, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και Ιαπωνία. Οι τράπεζες της Κίνας είχε εκτιμηθεί ότι θα είχαν έξι δισεκατομμύρια δολάρια αύξηση στην τεχνολογία το 2005(Jessica Pally,2003). Ο Neil Katkon (2003) έπειτα από ανάλυση έβγαλε το συμπέρασμα ότι η Κίνα πάλευε για να φτάσει τις Δυτικές χώρες αναβαθμίζοντας νέα τραπεζικά συστήματα και συστήνοντας μια προσέγγιση με τρεις άξονες στις Κινεζικές τράπεζες:

- την παροχή ενισχυμένων υπηρεσιών λιανικής
- το χτίσιμο παγκόσμιας κλάσης εταιρικών τραπεζικών ικανοτήτων
- την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος υποδομής τεχνολογίας της πληροφορικής.

Το 2004 πάνω από 200 έμπειροι οικονομολόγοι από την Ασία συνενυρέθηκαν στη Σαγκάη για να ενημερωθούν για τις αναδυόμενες τραπεζικές υπηρεσίες και στρατηγικές που θα οδηγούσαν στην αύξηση των εσόδων και την αφοσίωση των πελατών (Cisco, 2004). Αυτή η κίνηση ήταν μια απόδειξη ότι οι κινεζικές τράπεζες άλλαξαν τις τραπεζικές τους λειτουργίες και από τις παραδοσιακές επιχειρηματικές διαδικασίες πέρασαν στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Μέσω της ενσωμάτωσης στις ήδη υπάρχουσες εταιρικές πλατφόρμες και στα κανάλια, το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έγινε πολύ δημοφιλές στην Κίνα.

#### ***8.3.2.2 Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στις Κινεζικές τράπεζες***

Στον τομέα της ηλεκτρονικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (E-CRM) οι περισσότεροι από τους τραπεζικούς τομείς της Κίνας δεν είναι έτοιμοι για την εξάπλωση της ευρείας χρήσης υπηρεσιών διαδικτύου (Xu,et.al,2004). Ο Xu επισήμανε ότι τα πληροφορικά συστήματα των κινεζικών τραπεζών δεν είναι ούτε κεντροποιημένα ούτε εξορθολογισμένα. Οι υπάλληλοι στα υποκαταστήματα τραπεζών δεν έχουν δεχθεί την κατάλληλη εκπαίδευση, πράγμα που συνήθως δημιουργεί πολλαπλά λειτουργικά προβλήματα. Ωστόσο, η διόρθωση αυτών των προβλημάτων απαιτεί χρόνο και δημιουργεί προβλήματα στην ικανοποίηση των πελατών.

#### ***8.3.2.3 Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων και το Κινεζικό πιστωτικό σύστημα***

Το 1985, η Κίνα έφερε στην αγορά την πρώτη πιστωτική κάρτα, που εκδόθηκε από την τράπεζα της Κίνας (Bank of China) και ονομάστηκε «Μεγάλο Πορτοφόλι». Δυο χρόνια αργότερα η κάρτα αυτή έγινε μέλος της Visa (China Online, 2004).

Σύμφωνα με το China Daily(2003), η Κινεζική Εμπορική Τράπεζα (Chinese Commercial Bank) εστίαστηκε στην εξάπλωση της κάρτας έως τις αρχές του 2003. Συνολικά από διάφορες Κινεζικές τράπεζες εκδόθηκαν 569 εκατομμύρια κάρτες έως το τέλος του 2003.

Υπάρχουν πολλά εκατομμύρια πιστωτικές κάρτες στην αγορά και λίγοι έμποροι στις μεγάλες πόλεις που δέχονται το πλαστικό χρήμα σε μια κοινωνία που ακόμα βασίζεται στα μετρητά. Οι περισσότερες κάρτες που έχουν εκδοθεί στην Κίνα είναι χρεωστικές και αυτό γιατί δεν υπάρχει ένα ενοποιημένο σύστημα αποδοχής των πιστωτικών καρτών για να βοηθήσει τις τράπεζες να διαφοροποιήσουν τον πελάτη ανάμεσα σε αυτόν που αξίζει να του δοθεί πίστωση και σε εκείνον που είναι πιο επικίνδυνος στην πίστωση. Η Κίνα λοιπόν σκοπεύει να αναπτύξει μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια ένα κοινωνικό πιστωτικό σύστημα.

Στο μεταξύ ενώ οι περισσότερες κάρτες που εκδίδονται από τις Κινεζικές τράπεζες είναι χρεωστικές, ο συνολικός αριθμός των πιστωτικών καρτών θεωρείται ότι είναι αρκετά εκατομμύρια, όπου συγκριτικά είναι ένας μικρός αριθμός για τον Κινεζικό πληθυσμό. Το υπάρχον πρόβλημα είναι ότι οι κινέζοι στον τραπεζικό τομέα δεν έχουν ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, συνεπώς αν η χρήση των πιστωτικών καρτών ήταν πιο ευρεία αυτό θα έθετε σε κίνδυνο τα περιουσιακά στοιχεία των τραπεζών. (Xinhua,2003).

Το σύστημα βάσης δεδομένων και η τεχνολογία εξόρυξης δεδομένων βοήθησε στις καθημερινές εργασίες των τραπεζών σε όλη τη χώρα. Η υιοθέτηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να εξαπλώσει τις υπηρεσίες πιστώσεων σε διάφορους τομείς όπως:

- ✓ στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
- ✓ στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες
- ✓ στις υπηρεσίες ψυχαγωγίας.

#### ***8.3.2.4 Τα προβλήματα που τείνουν προς επίλυση στις εμπορικές Κινεζικές τράπεζες και αφορούν το σύστημα πελατειακών σχέσεων***

##### ***➤ Η διαχείριση της κουλτούρας***

Η στρατηγική του προσανατολισμού στον πελάτη πρέπει να γίνεται απόλυτα κατανοητή ανάμεσα στους υπαλλήλους των τραπεζών για να εξασφαλίσουν ότι οι καθημερινές εργασίες θα εκτελούνται κανονικά. Ωστόσο όταν οι τράπεζες προσπάθησαν να προσαρμόσουν την

επιχειρησιακή στρατηγική τους στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η κουλτούρα της διαχείρισης δεν ταίριαζε με τις νέες απαιτήσεις ( Liu, 2008). Η λύση έρχεται μέσα από τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και την προσαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής (Wu & Wang, 2009).

➤ **Ο άκαμπος μηχανισμός**

Ο μηχανισμός ανταμοιβής στις εμπορικές Κινεζικές τράπεζες δεν είχε σχηματιστεί καλά (Wang & Xu, 2006). Οι Wang και Xu επισήμαναν ότι η Κινεζική τραπεζική βιομηχανία ήταν μονοπωλιακή. Τα ποσοστά των επιτοκίων ρυθμίζονταν από τις πολιτικές των εκάστοτε κυβερνήσεων και η Κίνα ήταν κάτω από ένα αυστηρό πλάνο επιτοκιακού συστήματος. Σε αυτό το σύστημα η ίδια η τράπεζα δεν ήταν ικανή να καθορίσει μόνη της την τιμή της χρηματοδότησης και ούτε να προσαρμοστεί ευέλικτα στην αλλαγή της αγοράς.

➤ **Το πιστωτικό σύστημα**

Η Κίνα έχει μία εμπειρία στην οικονομική αγορά μόλις στα τελευταία 30 χρόνια. Η αγορά από μόνη της δεν στάθηκε ικανή να εγκαθιδρύσει ένα δίκαιο και σωστό πιστωτικό σύστημα (Xinhua, 2009). Οι άσχημες πιστωτικές συμπεριφορές δεν αντιμετώπισαν μια δίκαιη τιμωρία. Η κατάσταση που χειρότερησε δημιούργησε καταστροφικά προβλήματα στην αγορά σε μεγάλη κλίμακα και βάθος. Η Κίνα βρίσκεται αυτήν την στιγμή στη διαδικασία του χτισίματος ενός πιστωτικού συστήματος και της ανάπτυξης ενός συστήματος πίστης.

➤ **Η ικανότητα διαχείρισης των κινδύνων**

Το πολύπλοκο οικονομικό περιβάλλον και η ανώριμη αγορά υπήρξε πάντα αντικείμενο κριτικής και παραπόνων από επενδυτές και στην εγχώρια αγορά αλλά και στο εξωτερικό. Αυτό

σημαίνει ότι ανοίγονται υψηλές επιχειρησιακές ευκαιρίες για τη ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(Central Intelligence Agency,2010). Ωστόσο το πιο σημαντικό θέμα που παραμένει προς επίλυση είναι ότι οι Κινεζικές τράπεζες δεν στάθηκαν ικανές να διαχειριστούν τον κίνδυνο. Λόγω της ανεπαρκούς εκπαίδευσης και της έλλειψης σχετικής εμπειρίας, αυτό το επείγον θέμα ζητά άμεσα λύση, διαφορετικά οι Κινεζικές τράπεζες δεν θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν στο μέλλον τις ξένες τράπεζες.

➤ *Το κενό στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ανάμεσα στις Κινεζικές και τις Δυτικές τράπεζες.*

Η εισαγωγή της έννοιας της προηγμένης διαχείρισης ήρθε με την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, η οποία έχει θέσει μία θεωρητική θεμελίωση και έχει δημιουργήσει μία τεχνική υποστήριξη για την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Κίνα (CRMguu.com, 2009). Ωστόσο το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Κίνα είναι ακόμα πολύ πίσω από εκείνο των τραπεζών των Δυτικών χωρών από την κατασκευή της υποδομής μέχρι τις λογισμικές πηγές.

Συγκρινόμενες με την κατάσταση στις Δυτικές χώρες, οι Κινεζικές εμπορικές τράπεζες έχουν ήδη εφαρμόσει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αλλά στην πραγματικότητα λειτουργεί σαν ένα υποσύστημα έξω από τον πυρήνα της επιχειρηματικής διαδικασίας, ή απλά χτίζει ένα κέντρο εξυπηρέτησης πελάτη.

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν μπορεί να λειτουργήσει σε όλη την επιχειρησιακή διαδικασία μέσα στην τράπεζα. Αντίθετα, χρησιμοποιείται σαν συλλέκτης του προφίλ των πελατών και των εργαλείων των ερωτημάτων (Xu et,al.2009). Πέρα από αυτό οι Κινεζικές εμπορικές τράπεζες δεν έχουν ολοκληρώσει το πρόγραμμα πελατοκεντρικού προσανατολισμού και έτσι οι πληροφορίες γύρω από τον πελάτη είναι διασκορπισμένες και δεν είναι περιεκτικές, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ψευδή αντίληψη της ζήτησης των πελατών.

Όσο για την χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, έχει δοθεί περισσότερη έμφαση στις λειτουργίες της επιχείρησης και στις εσωτερικές διαχειριστικές απαιτήσεις, ενώ η αναζήτηση για πληροφορίες γύρω από τον πελάτη και η ανάλυση των δεδομένων των πελατών είναι ανεπαρκείς.

Επιπλέον, οι Κινεζικές τράπεζες εφαρμόζουν περισσότερο μία δομή με επίπεδα ιεραρχίας και το κάθε επίπεδο έχει δική του ομάδα και διαφορετικό έργο να επιτελέσει. Με αυτόν τον τρόπο χάνονται οι πληροφορίες ή διαστρεβλώνονται οι πολιτικές στην πορεία από το ένα τμήμα στο άλλο.

#### **8.3.2.5. Συμπεράσματα**

Συγκρινόμενο με το μοντέλο του τραπεζικού συστήματος των Δυτικών χωρών, το μοντέλο του Κινεζικού τραπεζικού συστήματος είναι εύκολο να βγει εκτός ελέγχου, επειδή η εσωτερική υπηρεσία θα αντιδρά πάντα στην αλλαγή πολιτικής και στην αντιμετώπιση της αλλαγής της αγοράς. Αυτή η κατάσταση οδηγεί σε γραφειοκρατία και σε βραχυπρόθεσμες καταστάσεις και συμπεριφορές. Αν δεν καλυτερέψει αυτή η διαδικασία το κίνητρο για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι μικρότερο από το κέρδος που μπορεί να δημιουργήσει σε μικρό χρονικό διάστημα η ήδη υπάρχουσα επιχειρησιακή στρατηγική.

### **8.4 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σε τράπεζες της Αμερικής**

#### **8.4.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην «Royal bank of Canada(RBC)»**

##### **8.4.1.1 Το ιστορικό της Royal bank of Canada**

Η Royal Bank of Canada ξεκίνησε την επέκτασή της το 1946, με τη φιλοσοφία "Όλα τα πράγματα ανήκουν σε όλους τους ανθρώπους". Προσπάθησε να επεκτείνει τις εργασίες της τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και να αναπτύξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς το 1960 έως το 1970 η RBC προσπάθησε να συμπληρώσει την επέκτασή της με τη χρήση νέων τεχνολογιών, μέσω μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών (Automated-Banking-Machines) και το 1968 με μία στρατηγική αποκέντρωσης των εργασιών. Τα 25 μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών χρησιμοποιήθηκαν σε εγχώριες.

#### **8.4.1.2 Το ενεργητικό της Royal Bank of Canada**

Ο χρηματοπιστωτικός όμιλος Royal Bank of Canada εδρεύει στο Τορόντο του Καναδά. Θεωρείται ένα από τα λίγα εθνικά και διεθνή χρηματοοικονομικά ιδρύματα στον Καναδά που προσφέρει πλήρεις υπηρεσίες. Ο χρηματοπιστωτικός όμιλος Royal Bank of Canada ασχολείται με τις παρακάτω εργασίες:

- ✚ Ασφάλειες (RBC Insurance)
- ✚ Διαχείριση Χαρτοφυλακίου (RBC Investments)
- ✚ Εταιρική και επενδυτική τραπεζική (Κεφαλαιαγορές)
- ✚ Διαδικασίες Συναλλαγών (RBC Παγκόσμιες Υπηρεσίες)

Θεωρείται ως η μεγαλύτερη τράπεζα του Καναδά, όταν μετράται με βάση το ενεργητικό της και την κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Η Royal Bank of Canada έχει ένα ενεργητικό που αποτελείται από: 294 δισεκατομμύρια καναδέζικα δολάρια σε περιουσιακά στοιχεία, 23 εκατ. δολάρια σε λογαριασμούς ιδιωτών, 700 προϊόντα και 58.000 εργαζόμενους.

Όσον αφορά τη λιανική τραπεζική των ιδιωτών και των εμπόρων η RBC αποτελείται από 1.300 υποκαταστήματα, 4.800 μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών (ATM), 87.250 ιδιόκτητα τερματικά σημεία πώλησης (Point-Of-Sales), πάνω από 11 εκατομμύρια πελάτες, 1,4 εκατομμύρια πελάτες για απευθείας (On-line) τραπεζικές συναλλαγές, 2 εκατομμύρια πελάτες τραπεζικών συναλλαγών μέσω τηλεφώνου, και 300 γραφεία σε 30 χώρες.



#### **8.4.1.3 Αναπτύσσοντας τη φιλοσοφία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων**

Ο απώτερος στόχος ήταν να συγκεντρωθούν σε ένα σημείο μία άποψη όλων των επαφών, των συναλλαγών, των λογαριασμών και η αλληλεπίδραση με τον κάθε πελάτη. Ένα πλήρως ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα μπορούσε να επιτρέψει στους προσωπικούς του τραπεζίτες (Personal bankers-PB's) να αξιολογήσουν το ιστορικό των συναλλαγών του κάθε πελάτη.

Το ιδανικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (όταν ενεργοποιείται από μία κλήση ή από την επίσκεψη του πελάτη), θα μπορούσε να συγκεντρώνει τα εξής:

- ❖ Διεύθυνση, ηλικία και υπόλοιπο λογαριασμών
- ❖ Όλες τις επαφές που είχε ο πελάτης με οποιαδήποτε θέση της εταιρείας, το τηλεφωνικό κέντρο ή την ιστοσελίδα στο διαδίκτυο
- ❖ Ποιό είναι το επίπεδο της εξυπηρέτησης που αρμόζει στον πελάτη ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του, με βάση την τρέχουσα και την μελλοντική κερδοφορία
- ❖ Ποιά προϊόντα κατείχε ήδη ο πελάτης τη στιγμή της κλήσης
- ❖ Ποιά προϊόντα είχαν εγκριθεί ή επιλεγεί ως στόχος για τον συγκεκριμένο πελάτη από το τμήμα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ
- ❖ Πώς ανταποκρίθηκε ο πελάτης σε στοχευμένες εκστρατείες απευθείας μάρκετινγκ.

#### **8.4.1.4 Τα προβλήματα της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Αν και είναι εξαιρετικά επωφελές, το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ήταν δαπανηρό και δύσκολο να αναπτυχθεί, ιδιαίτερα σε μεγάλη κλίμακα. Το 2001, ένα αμερικανικό βιομηχανικό περιοδικό διαπίστωσε ότι ενώ το 78% των ερωτηθέντων έβρισκαν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κρίσιμο, μόνο το 35% το είχε όντως υλοποιήσει. Διάφορα εμπόδια που τέθηκαν όπως οι περιορισμοί του προϋπολογισμού, η έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης, έκαναν δύσκολη την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Οι εταιρείες που πέτυχαν στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δημιούργησαν διαρκείς σχέσεις με τους πελάτες τους, οι οποίοι πελάτες επαναλάμβαναν τις αγορές και οι εταιρείες είχαν τα μέσα και τις υποδομές για να συλλάβουν λεπτομερή στοιχεία σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών τους, έτσι ο πελάτης αγόραζε, χρησιμοποιούσε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και κατόπιν επαναλάμβανε την αγορά.

#### **8.4.1.5 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM) στην Royal Bank of Canada**

Η RBC έχει αναπτύξει μία στρατηγική για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και τη συμμετοχή τους με την τράπεζα. Το επίκεντρο σε αυτήν την προσέγγισή ήταν η ανάπτυξη των νέων παραμέτρων και οι αναλυτικές τεχνικές για να μπορέσει να προσφέρει μία υπηρεσία «ένας-προς-έναν(one-to-one)». Το 1978, άρχισε να συλλέγει τα δεδομένα των πελατών και τα πρώτα βήματα προς το «ένας-προς-έναν (one-to-one)» μάρκετινγκ έγιναν το 1992.

Η Royal Bank προσπάθησε να διαμορφώσει μία στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η οποία είχε αρκετούς οδηγούς. Το πιο σημαντικό ήταν η ανάγκη να είναι ολοένα και πιο υπεύθυνη και πελατοκεντρική σε ένα επιθετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη πολυπλοκότητα τόσο των πελατών όσο και των ανταγωνιστών της τράπεζας, καθώς και από ένα επίπεδο επίδρασης των εξελίξεων στην τεχνολογία και στα ρυθμιστικά πλαίσια.

Όπως και οι περισσότερες τράπεζες, έτσι και η Royal Bank κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διαφοροποίηση εξαρτάται από την ικανότητά της να υλοποιήσει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και να οικοδομήσει μία μοναδική σχέση με κάθε πελάτη.

Το 1997 η Royal Bank υπέστη πολλές στρατηγικές μάρκετινγκ. Η ομάδα στρατηγικής έρευνας μάρκετινγκ και ανάλυσης (SMR&A) πραγματοποίησε την έρευνα της μάρκας(brand) , της τμηματοποίησης και των μοντέλων πρόβλεψης, χρησιμοποιώντας πληροφορίες από το αρχείο δεδομένων της Royal Bank. Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν να προσδιορίσει την εικόνα των αντιλήψεων των μεγάλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και τον εντοπισμό της βέλτιστης θέσης για την Royal Bank. Λόγω της πίεσης από τον ανταγωνισμό στη Royal Bank

ήταν πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που είχαν συγκεντρωθεί για τους πελάτες τους, σε μελλοντικές επαφές μαζί τους.

#### **8.4.1.6 Η προσπάθεια της Royal Bank of Canada για να γίνει μία πελατοκεντρική τράπεζα**

Η πρώτη κατάτμηση της πελατειακής βάσης από την άποψη της κερδοφορίας έγινε το 1992 με στόχο την ευθυγράμμιση του προσωπικού των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης και τη βελτίωση της διακράτησης.

Η τμηματοποίηση χρησιμοποιείται και από τις δύο λειτουργίες, το προσωπικό που εργάζεται στην υποστήριξη γραφείου (back-office), όπως το μάρκετινγκ, τις πιστώσεις, αλλά και από τις εργασίες της πρώτης γραμμής (front-office), όπως το προσωπικό πωλήσεων. Εισήχθησαν νέες μετρήσεις για την παρακολούθηση του αριθμού της απόκτησης των πελατών υψηλής αξίας και την παράλληλη παρακολούθηση της μείωσης των πελατών που ανήκουν στην κατηγορία χαμηλής αξίας.

Η τμηματοποίηση των πελατών με βάση την κερδοφορία χρησιμοποιήθηκε από το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα διαχείρισης των προϊόντων, το οικονομικό τμήμα, το τμήμα κοστολόγησης, το τμήμα ανάλυσης του κινδύνου, από το ταμείο, την παροχή υπηρεσιών, και τη διαχείριση του δικτύου. Ωστόσο, η τράπεζα διαπίστωσε ότι:

- το σύστημα δεν ήταν αρκετά ακριβές στην αξιολόγηση της σχέσης,
- δεν αποτελεί ένα μέσο μέτρησης της δυνητικής αξίας,
- δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο απόδοσης.

Σε μία ανάλυση τους χάσματος ανάμεσα στην πελατειακή βάση της τράπεζας που έγινε το 1997, προέκυψε ότι υπήρχε μία πολύ θετική άποψη της τράπεζας, ιδίως στα πολλαπλά κανάλια πρόσβασης που επιτρέπουν στις τραπεζικές υπηρεσίες να διεξάγονται, όποτε και όπου ο πελάτης επιλέγει. Ωστόσο, η έρευνα αποκάλυψε επίσης ότι η RBC δεν παρείχε αυτό που πραγματικά ήθελαν οι πελάτες, να αντιμετωπίζονται δηλαδή σαν ανεξάρτητα άτομα, και να προβλέπει η εταιρεία τις ανάγκες τους.

Θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί επομένως, μία νέα προσέγγιση που θα βελτιώσει την ικανότητά της στο να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Σύμφωνα με το πρώτο σύστημα, τα μέτρα για την κερδοφορία ελήφθησαν με την άθροιση των συναλλαγών των πελατών στο γενικό καθολικό και στη συνέχεια την κατανομή των κερδών στους τομείς των πελατών, στα προϊόντα και στον οργανισμό ως σύνολο. Η αρχή έγινε με την κατασκευή ενός πρωτότυπου δείγματος κερδοφορίας χρησιμοποιώντας υπολογιστικά φύλλα, πράγμα που βοήθησε στο να παραχθεί ένα σαφές όραμα του τί ήταν αναγκαίο.

Παράλληλα, η τράπεζα υιοθέτησε μία ολοκληρωμένη μάθηση-κουλτούρα του τύπου «δοκίμασε και μάθε», καθοδηγούμενη από την αποθήκη δεδομένων. Αυτό εξασφάλισε ότι το μάρκετινγκ, οι αποφάσεις του λογιστηρίου, η διαχείριση των πιστώσεων, η διατήρηση πελατών και η είσπραξη των οφειλών λειτουργούσαν γύρω από μία συνολική εικόνα του πελάτη. Αυτό είναι μία κλειστή διαδικασία, η οποία καθορίζει τις στρατηγικές, τις εκτελεί στο σημείο επαφής με τον πελάτη, κερδίζει επανατροφοδότηση και στη συνέχεια της χρησιμοποιεί για να ενημερώσει το μελλοντικό σχεδιασμό.

Η κύρια εστίαση ήταν για το μάρκετινγκ σε έξι στάδια της ζωής του μέσω του απ' ευθείας ταχυδρομείου (direct mail) και των τηλεπωλήσεων (telemarketing), παράλληλα με τη διαδικασία «δοκιμάστε και μάθετε» περισσότερο για τη διαδικασία πώλησης, μέσω των προσωπικών τους τραπεζιτών σε υποκαταστήματα.

#### ***8.4.1.7 Η αναδιοργάνωση γύρω από το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων***

Η Royal Bank διαχώρισε τους πελάτες στις εξής τρεις κατηγορίες: Η βασική κατηγορία, η ομάδα ανάπτυξης και η πιο ώριμη ομάδα. Η δομή αντικατοπτρίζει τα στάδια της ζωής τους και το διαφορετικό φάσμα της πολυπλοκότητας στο πλαίσιο των οικονομικών αναγκών. Οι ομάδες αντανακλούν επίσης, ομοιότητες στις απαιτούμενες υπηρεσίες και στις απαιτήσεις του προϊόντος.

Η βασική ομάδα αποτελείται από τέσσερα επιμέρους τμήματα: της νεολαίας, η ομάδα «Nexus»(περιλαμβάνει ανθρώπους ηλικίας από 18 έως 35, που έχουν έρθει σε επαφή με την τράπεζα για πρώτη φορά για να έχουν βοήθεια σε μια ουσιαστική εμπειρία της ζωής τους π.χ η αγορά αυτοκινήτου ή σπιτιού, μία αρχική επένδυση, αίτηση για πιστωτική κάρτα), μικρές

επιχειρήσεις και γεωργικές επιχειρήσεις. Οι πελάτες αυτοί έχουν χαμηλή τρέχουσα αξία, και δυνατότητα να κάνουν υψηλά κέρδη για την τράπεζα.

Οι πελάτες στο στάδιο της ανάπτυξης, είναι αυτοί που βρίσκονται σε μία μέση ηλικία, και επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης των περιουσιακών τους στοιχείων και έχουν υψηλή ανάγκη παροχής πιστοληπτικών και οικονομικών συμβουλών. Η στρατηγική της τράπεζας για αυτούς τους πελάτες είναι: η διατήρηση, η ανάπτυξη και η εδραίωση των σχέσεων αυτών.

Η τελευταία ομάδα αποτελείται από πιο ώριμους πελάτες που βρίσκονται στη φάση της συσσώρευσης και της διατήρησης με σημαντικές δυνατότητες για την προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων. Η πρόταση αξίας για τους πελάτες αυτούς είναι: η παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών και η παραπομπή τους σε εξειδικευμένες πηγές.

#### **8.4.1.8 Συμπεράσματα**

Η εξυπηρέτηση της αγοράς των καταναλωτών στον Καναδά για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι μία τεράστια επιχείρηση. Η γεωγραφική έκταση της χώρας είναι τεράστια, και οι ανάγκες των καταναλωτών είναι ποικίλες και πολύπλοκες. Αυτή η πραγματικότητα ανάγκασε τη Royal Bank να επικαλεστεί την τεχνολογία για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Καθώς η τράπεζα προσπάθησε να βελτιώσει τις επιχειρηματικές στρατηγικές της για να περιλάβει ένα στοιχείο στη διαχείριση των σχέσεων, η ανάγκη για την τεχνολογία έχει γίνει ακόμη πιο κρίσιμη. Ωστόσο, η τράπεζα αναγνωρίζει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν μπορεί να αποδώσει μία ολοκληρωμένη επιχειρηματική στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Μία ενδιαφέρουσα πτυχή της προσέγγισης της Royal Bank όσον αφορά στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι ότι αντικατοπτρίζει την ισορροπία μεταξύ της τεχνολογίας, του ανθρωπίνου δυναμικού, και των επιχειρηματικών διαδικασιών.

## **8.4.2 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα της Χιλής «Banco de Chile»**

### **8.4.2.1 Γενικά στοιχεία για την τράπεζα**

Η τράπεζα Banco de Chile ιδρύθηκε το 1893 με έδρα το Σαντιάγκο (Santiago) και είναι μία από τις μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες τράπεζες της Χιλής όσον αφορά την απόδοση των στοιχείων του ενεργητικού και τα ίδια κεφάλαια των μετόχων. Η τράπεζα εξυπηρετεί περισσότερους από μισό εκατομμύριο πελάτες μέσω ενός δικτύου 300 καταστημάτων και πέντε κέντρων επαφής έτοιμων να αναλάβουν κλήσεις όλο το εικοσιτετράωρο. Συνολικά, η τράπεζα απασχολεί περίπου 14.000 υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων 600 πρακτόρων σε κέντρα επαφής που χειρίζονται περίπου 16.000 κλήσεις κάθε μέρα. Το 2002, η Banco de Chile συγχωνεύθηκε με την Banco de A. Edwards, δημιουργώντας τη δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στη Χιλή.

Τον Ιούνιο του 2005, η Banco de Chile κατείχε μερίδιο αγοράς των συνολικών καθαρών δανείων ύψους 18,1 % καθιστώντας την το μεγαλύτερο κάτοχο του τοπικού κεφαλαίου. Η τράπεζα ήθελε να είναι σε θέση να παρέχει διάφορα επίπεδα υπηρεσίας σε καθένα από τα τμήματα των πελατών της, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών για όλους τους πελάτες. Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς της υπάρχουσας λύσης του κέντρου επικοινωνίας της, η τράπεζα αποφάσισε να αναζητήσει μία εναλλακτική λύση για να συμβάλει στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη.

Η συγχώνευση με την Banco de A. Edwards έφερε μαζί της μία σειρά από προκλήσεις, όπως είναι η ασυμβατότητα στα συστήματα των δυο τραπεζών και η διαφοροποιημένη πελατειακή βάση. Η συγχώνευση έφερε την τράπεζα στον κόσμο της πραγματικής λιανικής τραπεζικής και οι υφιστάμενες διαδικασίες για την αντιμετώπιση των πελατών δεν μπορούσαν να υποστηρίξουν ένα τόσο μεγάλο πελατολόγιο. Για να διατηρήσει την ηγετική της θέση στον άγριο ανταγωνισμό από διεθνείς τράπεζες, η Banco de Chile έπρεπε να βρει μία λύση ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον μεγάλο αριθμό των πελατών και να τους παρείχε επίσης, την υπευθυνότητα που ζητούσαν.

Ο Arturo Tagle, αντιπρόεδρος του τμήματος σχεδιασμού και διαχείρισης της Banco de Chile εξηγεί: «Εμείς αποφασίσαμε ότι χρειάζεται μία ενιαία πλατφόρμα τραπεζικής και ξέραμε ότι έπρεπε να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζαμε τους πελάτες. Ένα βασικό στοιχείο σε αυτό το τεράστιο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής, ήταν η παρουσία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.»

#### ***8.4.2.2 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων***

Η Banco de Chile επέλεξε την εταιρεία «Siebel» για να της παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα πολυκαναλικής διανομής για τη λιανική και την εταιρική τραπεζική της. Επιπλέον, η Banco de Chile προσπάθησε να τυποποιήσει τις διαδικασίες μέσα στα τηλεφωνικά της κέντρα και να ενσωματώσει τις πληροφορίες για τις σχέσεις της με τους πελάτες με τις πληροφορίες που είχε για τις συναλλαγές των πελατών, σε μία ενιαία πλατφόρμα για σχεδόν 200 υποκαταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα.

Με το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η τράπεζα θα ενδυναμώσει τις πωλήσεις της, το μάρκετινγκ, και τις δυνατότητες του τηλεφωνικού κέντρου για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της, προκειμένου να είναι πιο συνεπής και αποτελεσματική στη διαχείριση των πελατειακών της σχέσεων σε όλα τα κανάλια. Η τράπεζα εφάρμοσε το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στα καταστήματά της, στα τηλεφωνικά κέντρα, και στις απευθείας (on-line) λειτουργίες της για την εξυπηρέτηση των πελατών, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ των πελατών. Υπάρχουν επί του παρόντος πάνω από 3.500 χρήστες του συστήματος σε όλα τα υποκαταστήματα της τράπεζας και περισσότεροι από 300 φορείς του τηλεφωνικού κέντρου που επωφελούνται από το σύστημα.

"Ως αποτέλεσμα της εισαγωγής του συστήματος στο τηλεφωνικό κέντρο, στο τμήμα πωλήσεων και στο μάρκετινγκ, περιμένουμε να δούμε μία βελτίωση στις σταυροειδείς πωλήσεις και στην αύξηση της πελατειακής μας βάσης, καθώς και ένα καλύτερο δείκτη διατήρησης», πρόσθεσε ο Tagle.

Στο μεταξύ το 2008, η Banco de Chile, απέκτησε τις εργασίες της τράπεζας Citibank στη Χιλή, οι οποίες επικεντρώθηκαν κυρίως στην εξυπηρέτηση πιο εύπορων πελατών. Η εξαγορά υπογράμμισε τους περιορισμούς του υπάρχοντος συστήματος κέντρου επαφής της Banco de Chile, του «Nortel». Η Ivonne Müller επικεφαλής του τμήματος επικοινωνίας της Banco de Chile, αναφέρει: «Είχαμε ένα βασικό σύστημα διανομής εισερχόμενων κλήσεων που δεν είχε ενσωματωθεί με το σύστημα «Siebel», διαχείρισης πελατών της τράπεζας. Όταν οι πελάτες καλούσαν, η τράπεζα δεν ήταν σε θέση να τους εντοπίσει και να παρέχει στοιχεία στον υπάλληλο για το ποιός ήταν ο πελάτης και για τυχόν προηγούμενες επαφές του με την τράπεζα. Επιπλέον, το διαδραστικό σύστημα της «Nortel» που είχε η τράπεζα, δεν παρείχε λύση ώστε να μάθει ο υπάλληλος λεπτομερώς για ποιό λόγο τηλεφώνησε ο πελάτης, πριν του απαντήσει».

Συνοπτικά οι προκλήσεις που εμφανίστηκαν τότε ήταν οι ακόλουθες:

- ✿ Η ζήτηση για την παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών για κάθε κατηγορία πελατών
- ✿ Η απαίτηση να δοθεί προτεραιότητα στις κλήσεις από εύπορους και σε πελάτες ιδιωτικής τραπεζικής (private banking)
- ✿ Η προσπάθεια για να παρέχει η τράπεζα στους υπαλλήλους ταχεία πρόσβαση στο ιστορικό του πελάτη
- ✿ Η αναζήτηση ενός τρόπου για να προγραμματιστούν οι υπάλληλοι ώστε να αντιστοιχούν με τον όγκο των κλήσεων
- ✿ Η βελτίωση των υπηρεσιών για όλους τους πελάτες
- ✿ Η αίτηση για την εκπλήρωση αυστηρών προθεσμιών για την αρχική ανάπτυξη.

Οι λύσεις που δόθηκαν στις παραπάνω προκλήσεις μέσω της εφαρμογής του συστήματος «Genesys» έφεραν πολύ σημαντικά αποτελέσματα όπως:

- ☐ Η τράπεζα είναι πλέον σε θέση να διαφοροποιήσει την εξυπηρέτηση των πελατών ανά κατηγορία έτσι ώστε να απαντώνται πρώτα οι κλήσεις από υψηλής αξίας πελάτες (private banking)
- ☐ Η διαθεσιμότητα των πρακτόρων αντιστοιχεί με τον όγκο των καθημερινών κλήσεων
- ☐ Ο χρόνος της απάντησης των κλήσεων μειώθηκε κατά 50 τοις εκατό
- ☐ Το ποσοστό επίλυσης σε θέματα της πρώτης επαφής αυξήθηκε από 60 σε 90 τοις εκατό



- ▣ Η ικανοποίηση των πελατών βελτιώθηκε και το 80 τοις εκατό των πελατών είναι πλέον ικανοποιημένοι με την εμπειρία τους κέντρου επαφής
- ▣ Η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώθηκε και οι εναλλαγές του προσωπικού μειώθηκαν από 20 τοις εκατό σε σχεδόν μηδέν
- ▣ Το κέντρο επαφών αποτελεί ένα προενεργό δίαυλο πωλήσεων με 17 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις σε ετήσια έσοδα.

#### **8.4.2.3 Τα μελλοντικά σχέδια της τράπεζας περιλαμβάνουν συνομιλία (chat) και κοινωνική υποστήριξη δικτύου (social network support)**

Η Ivonne Muller επικεφαλής του τμήματος επικοινωνίας της Banco de Chile, αναφέρει: «Μία από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τράπεζα, είναι να κατανοήσει και να αντιδράσει σε οτιδήποτε λένε οι πελάτες για αυτήν, ιδιαίτερα στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης. Για παράδειγμα, όταν υπήρχε πρόσφατα ένα πρόβλημα με την υπηρεσία απ' ευθείας τραπεζικής (online banking), οι πελάτες διαμαρτυρήθηκαν μέσα από τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, όπως το Facebook, για τις εμπειρίες τους και το γεγονός ότι ταλαιπωρούνται. Η τράπεζα δεν είχε τρόπο να απαντήσει και να αντιμετωπίσει τις ανησυχίες των πελατών που εκφράζονταν μέσω αυτού του χώρου».

Μέσω του συστήματος «Genesys», η τράπεζα θα δώσει στους υπαλλήλους της τη δυνατότητα να παρακολουθούν οτιδήποτε λένε οι πελάτες στα κοινωνικά δίκτυα των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Το σύστημα θα κάνει διάκριση μεταξύ των πελατών που εκφράζουν τις απόψεις τους για την τράπεζα και τις υπηρεσίες της και πρέπει απλά να παρακολουθούνται, και τους πελάτες που έχουν κάποιο πρόβλημα με μία συγκεκριμένη συναλλαγή. Στην τελευταία περίπτωση, η τράπεζα θα διαβιβάσει τα στοιχεία μέσω του συστήματος «Genesys» σε έναν υπάλληλο για να δώσει μία λύση στον πελάτη.

#### **8.4.2.4 Συμπεράσματα**

Η Banco de Chile φαίνεται λοιπόν ότι κατάφερε εφαρμόζοντας διαδοχικά μέσα στο χρόνο δυο συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, το «Siebel» και το «Genesys», να

ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της με έναν έγκαιρο, ακριβή και επαγγελματικό τρόπο, που της επιτρέπει να αναπτύξει μία ισχυρή μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες της.

## **8.5 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό τομέα της Αυστραλίας**

### **8.5.1 Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην τράπεζα «National Australia Bank (NAB)»**

#### **8.5.1.1 Το ιστορικό της τράπεζας**

Η Εθνική Τράπεζα της Αυστραλίας (NAB) ιδρύθηκε ως η Εθνική Τράπεζα της Αυστραλασίας το 1858, και έκτοτε έχει εξελιχθεί σε ένα από τα τέσσερα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Αυστραλίας. Η τράπεζα έχει σχεδόν 11 εκατομμύρια πελάτες, οι οποίοι εξυπηρετούνται από περίπου 38.900 υπαλλήλους σε 1.808 καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα.

Με έδρα στη Μελβούρνη, η NAB κατέχει επίσης μία σειρά από ιδρύματα του εξωτερικού, όπως: την τράπεζα Great Western των ΗΠΑ, την τράπεζα του Yorkshire και την Clydesdale Bank στο Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς και την τράπεζα της Νέας Ζηλανδίας.

Όταν ο γενικός διευθυντής στρατηγικής και μάρκετινγκ της Εθνικής Τράπεζας της Αυστραλίας, Brock Lynch, μιλάει σχετικά με την ευφυΐα του πελάτη, δεν αναφέρεται στους αναλυτές δεδομένων, αναφέρεται στο προσωπικό των υποκαταστημάτων και στους τραπεζίτες του κέντρου επαφής. Επιπλέον, όταν χρησιμοποιεί τον όρο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), δεν αναφέρεται σε κάποιο πρόγραμμα του λογισμικού.

Αντίθετα αναφέρεται στα 4,5 εκατομμύρια ιδιώτες και επιχειρηματικούς πελάτες της NAB, και για το πώς το προσωπικό της πρώτης γραμμής τους δεσμεύει σε σχετικές συζητήσεις, και αυτό γιατί το ποσοστό διακράτησης με βάση τις εκστρατείες που σχετίζονται με το

μάρκετινγκ της NAB είναι πολύ πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Η NAB δεν έχει βελτιστοποιήσει μόνο τον τρόπο με τον οποίο δεσμεύεται με τους πελάτες, έχει αλλάξει και τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με τους πελάτες της.

Ο Brock και η ομάδα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρησιμοποίησαν το έργο αντικατάσταση συστημάτων ως πλατφόρμα για την παροχή εξελιγμένων πληροφοριών, ωθώντας τα μηνύματα σε πραγματικό χρόνο, όχι μόνο στους ταμίες της πρώτης γραμμής, αλλά και στο τηλεφωνικό κέντρο και στην τραπεζική μέσω διαδικτύου(internet banking). Ανακινώντας αυτήν την σημαντική πρωτοβουλία ο Brock μετέφερε αποτελεσματικά το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από τα «πίσω» γραφεία και το τοποθέτησε στα χέρια του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Η πρωτοβουλία «αντικατάσταση των συστημάτων της πρώτης γραμμής», είχε ως στόχο να παρέχει στους ταμίες των τραπεζών πρόσθετες πληροφορίες ώστε να μπορούν να έχουν υψηλότερης ποιότητας συνομιλίες με τους πελάτες όταν έρχονται πρόσωπο με πρόσωπο, αυξάνοντας την πιθανότητα για σταυροειδής και επιπρόσθετες πωλήσεις.

Ο Brock επιβεβαίωσε ότι: «Η πρωτοβουλία αυτή σχεδιάστηκε σε φάσεις, με τακτικά προγράμματα, που παραδίδονταν γρήγορα και τα οποία τελικά τροφοδότησαν μία μακροπρόθεσμη, στρατηγική λύση». Τα αποτελέσματα εξέπληξαν τους περισσότερους, ακόμα και τον ίδιο.

#### **8.5.1.2 Η διαχείριση των πελατών «από κάτω προς τα πάνω»**

Ο Brock ορίζει τέσσερις κατηγορίες των αναλυτικών στοιχείων του συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στη NAB.

✓ ***Τα δεδομένα***

Τα δεδομένα των πελατών είναι αποθηκευμένα στη αποθήκη δεδομένων της “Terradata”.

✓ ***Διαχείριση καμπάνιας***

Πολυκαναλικά σημεία πρόσβασης και καμπάνιες με πολλά βήματα.

✓ ***Σύνολα με αναλυτικά χαρακτηριστικά***

Η ομάδα των έμπειρων στελεχών εξόρυξης δεδομένων και στατιστικών μοντέλων εργάζεται μέσα στην επιχείρηση για την παροχή αποτελεσμάτων υψηλών στόχων.

✓ ***Εργαλεία αναλυτικής πληροφόρησης***

Η δημιουργία μίας σειράς από αναλυτικές πλατφόρμες και προϊόντα που προωθούν την ευφυΐα του πελάτη.

Ο συνδυασμός αυτών των τεσσάρων συστατικών επέτρεψε τόσο στις εισερχόμενες όσο και στις εξερχόμενες στρατηγικές μάρκετινγκ να οδηγήσουν στην αφοσίωση των πελατών, καθώς και στην ενίσχυση, στη διατήρηση και στην ανάταξη των πωλήσεων.

Πράγματι η ικανότητα του Brock και της ομάδας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, να συντονίζουν τις εισερχόμενες και εξερχόμενες επαφές με τους πελάτες αποδείχτηκε ότι ήταν μέσο διαφοροποίησης για τη NAB.

Είναι γενικά γνωστός ο βομβαρδισμός των τραπεζών προς τους πελάτες με διάφορες προσφορές. Η NAB ήταν αποφασισμένη να φανεί διαφορετική. Αντί αυτού, η τράπεζα χρησιμοποιεί ένα εξελιγμένο σύστημα βασισμένο σε εκδηλώσεις του μάρκετινγκ για να εντοπίσει τις συμπεριφορές των πελατών που δείχνουν μία ευκαιρία για την τράπεζα να προάγει την αξία.

Ο Brock αναφέρει επίσης ότι: «Η εσωτερική στρατηγική του μάρκετινγκ μας βοήθησε να κάνουμε διάκριση μεταξύ των εισερχόμενων επαφών με τους πελάτες και των σχετικών προσφορών που παραδίδονται μέσω παραδοσιακών εξερχόμενων καναλιών, όπως το απ' ευθείας ταχυδρομείο και τις εξερχόμενες κλήσεις. Μας επιτρέπει να παραδίδουμε συνομιλίες ποιότητας. Τώρα μπορούμε να συζητήσουμε για περισσότερα θέματα από έναν τραπεζικό λογαριασμό ενός πελάτη ή το στεγαστικό του δάνειο, αντίθετα μπορούμε να μιλάμε για ένα ολόκληρο πακέτο προϊόντων ή υπηρεσιών, στα οποία έχουμε εστίασει.»

Ο Mark Quartermaine, διευθυντής πωλήσεων, διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και υποστήριξης, αναφέρει: «Αυτά τα πρόσθετα εισερχόμενα κανάλια σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες εξερχόμενες δυνατότητες παρέχουν στον οργανισμό μία πολυκαναλική προσέγγιση προς τους πελάτες το». Πρόσθεσε επίσης, ότι: «αυτό ενισχύει την ποιότητα της συζήτησης που έχουμε με τους πελάτες και την ικανότητα να «τρέξουμε» πιο αποδοτικές καμπάνιες. Οι εισερχόμενες συζητήσεις γίνονται πλούσιες ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας των

στοιχείων του πελάτη. Για παράδειγμα μία αντιπροσωπευτική ερώτηση σε πελάτη θα μπορούσε να ήταν: «Βλέπω ότι το τελευταίο ηλεκτρονικό μήνυμα που σας έχουμε στείλει επεστράφη πίσω σε εμάς. Θα μπορούσα να ενημερώσω τη διεύθυνσή σας;»

Επίσης, το σύστημα «Argimo» που εφάρμοσε η NAB για τη διαχείριση της πελατείας, περιελάμβανε τα εξής:

- Μάρκετινγκ βασισμένο σε εκδηλώσεις, μεταξύ των οποίων εκατοντάδες πολύπλοκα συμβάντα που χρειάζονται χειρισμό με σύνθετο φιλτράρισμα.
- Αυτοματοποιημένα πολλαπλά βήματα, δια-καναλική βελτιστοποίηση, παροχή βοήθειας συνεχούς διαλόγου σε κανάλια.
- Συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, την παράδοση και την απόφαση για τη διαχείριση.

### **8.5.1.3 Αποτελέσματα- Συμπέρασμα**

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της NAB έχουν οδηγήσει σε: αυξημένη εξατομίκευση σε όλα τα επίπεδα, βελτιστοποίηση των καναλιών που βασίζεται στο εύρος της ζώνης και τις προτιμήσεις των πελατών, και σε περισσότερες απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο. Επίσης η πρώτη γραμμή έχει γίνει πιο αποτελεσματική και δεν χρειάζεται να περιμένουν οι υπάλληλοι τους αναλυτές των δεδομένων πριν εμπλακούν σε ουσιαστικές συνομιλίες με τους πελάτες τους.

Τέλος ο Brock αναφέρει ότι: «Στο τέλος της ημέρας, οι πελάτες μας θέλουν απλά να είμαστε μία πραγματικά καλή τράπεζα.»



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### Μελέτες περίπτωσης CRM στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

#### 9.1 Εισαγωγή

Στην Ελλάδα αρκετές είναι οι τράπεζες που από εδώ και αρκετά χρόνια έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξη της πελατοκεντρικής κουλτούρας και τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με εμφανή τον θετικό του αντίκτυπο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη και σε επίπεδο ευκολίας προς τους χρήστες. Σε αναζήτηση στοιχείων από διάφορες Ελληνικές τράπεζες στα πλαίσια ανάπτυξης της συγκεκριμένης διατριβής κατέστη αρκετά δύσκολη η συλλογή δεδομένων καθ'ότι οι τράπεζες θεωρούνε τα στοιχεία διαχείρισης πελατειακών σχέσεων εμπιστευτικά και δεν επιθυμούν την κοινοποίηση τους προς το ευρύ κοινό. Η τράπεζα Αττικής είναι η πρώτη τράπεζα στην οποία γίνεται αναφορά στην εργασία αυτή καθώς είναι η μοναδική τράπεζα που μέσω της διευθύντριας εναλλακτικών δικτύων έχει κοινοποιήσει κάποια στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην συγκεκριμένη τράπεζα. Η Αγροτική τράπεζα της Ελλάδος είναι η τράπεζα στην οποία εργάζομαι και είναι η δεύτερη τράπεζα στην οποία γίνεται αναφορά στην παρούσα εργασία και εμφανίζει ενδιαφέρον, διότι δεν έχει ολοκληρώσει ακόμα ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αλλά έχει ήδη ξεκινήσει τα πρώτα της βήματα, και παρουσιάζει επίσης ενδιαφέρον η παρακολούθηση της μελλοντικής της εξέλιξης στο θέμα αυτό.

## 9.2 Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από την τράπεζα Αττικής «Attica bank»



### 9.2.1 Γενικά στοιχεία για την τράπεζα

Η τράπεζα ιδρύθηκε το 1925 και λειτουργεί ως ανώνυμη τραπεζική εταιρεία. Είναι ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός όμιλος που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο, το οποίο καλύπτει τις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας και περιλαμβάνει 73 καταστήματα και 81 ATMs.

Η ουσιαστική ενεργοποίηση της τράπεζας ξεκινάει το 1964, όταν εξαγοράζεται από τον όμιλο εταιρειών της Εμπορικής τράπεζας και εισάγεται στο χρηματιστήριο. Τον Ιούνιο του 1997 η Εμπορική τράπεζα μεταβιβάζει μέσω του χρηματιστηρίου μέρος των μετοχών που κατέχει στο ΤΣΜΕΔΕ και στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων διατηρώντας έως τον Σεπτέμβριο του 2002 περίπου το 17% των μετοχών της τράπεζας το οποίο στη συνέχεια μεταβιβάζει στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η εκπαίδευση σε μία νέα αντίληψη προσέγγισης των σχέσεων με τους πελάτες. Η ανάπτυξη του πελατοκεντρικού προσανατολισμού της τράπεζας, αποτελεί βασικό συστατικό του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Επιπλέον η ενδυνάμωση του πελατοκεντρικού προσανατολισμού συνεπάγεται και την εσωτερική αναδόμηση του οργανισμού σε θέματα κουλτούρας προς την κατεύθυνση αυτή. Στο πλαίσιο αυτό, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη ενός νέου συστήματος πωλήσεων και εξυπηρέτησης για την τραπεζική αγορά. Η εκπαίδευση, που υλοποιείται συστηματικά ανά θέση εργασίας, για όλο το δίκτυο καταστημάτων της τράπεζας, ξεκίνησε το 2008 και ολοκληρώθηκε το 2009.

### **9.2.2 Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Τράπεζα Αττικής «ATTICA Bank»**

Στο σύγχρονο τραπεζικό στίβο η ικανοποίηση του πελάτη σε όλα τα επίπεδα αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου η τράπεζα Αττικής να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με κάθε πελάτη. Η ενοποίηση δηλαδή, όλων των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μία κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα επικοινωνιακά κανάλια της τράπεζας.

Η τράπεζα οδηγήθηκε στην επιλογή της εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για τους εξής λόγους:

- ✚ Η σταθερή ανάπτυξη της τράπεζας, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η απαίτηση για εξατομικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη
- ✚ Η αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών χειρισμού των σχέσεων με τους πελάτες μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείριση πελατειακών σχέσεων(CRM)
- ✚ Η ανάγκη κεντρικής και βέλτιστης διαχείρισης του συνόλου της πληροφορίας, κάθε πελάτη και ανεξαρτήτως του μέσου επικοινωνίας του με την τράπεζα(κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια)
- ✚ Η σταδιακή μετατροπή των καταστημάτων της τράπεζας από σημεία πώλησης, σε σημεία εξυπηρέτησης των πελατών της.

Η Attica Bank επέλεξε τη χρήση των CRM συστημάτων της «UniSystems» η οποία κατά τον σχεδιασμό έλαβε υπόψη της, τις επιχειρησιακές λειτουργικές απαιτήσεις της τράπεζας για την εξατομικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, μέσω κεντρικής και βέλτιστης διαχείρισης του συνόλου της πληροφορίας, έκαστου πελάτη και ανεξαρτήτως μέσου επικοινωνίας του με την τράπεζα (κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια) και την ανάγκη για μετατροπή των καταστημάτων της τράπεζας από σημεία πώλησης, σε σημεία εξυπηρέτησης των πελατών της. Για την υλοποίηση του έργου, επιλέχθηκε η καταξιωμένη στην αγορά CRM συστημάτων, web-based και με ανοιχτή αρχιτεκτονική πλατφόρμα «PeopleSoftCRM»της «Oracle». Συγκεκριμένα, τέθηκαν σε λειτουργία οι εφαρμογές



«PeopleSoftSupport», «PeopleSoftMarketing», «PeopleSoftTelemarketing», τα οποία αφορούν αντίστοιχα στον κύκλο διαχείρισης της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών και στον κύκλο διαχείρισης των μάρκετινγκ και τηλεμάρκετινγκ εκστρατειών, που διενεργεί η τράπεζα.

### **9.2.3 Τα χαρακτηριστικά του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)**

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

- ✓ Καταγραφή και αυτόματη δημιουργία ευκαιριών πώλησης, μάρκετινγκ και τηλεμάρκετινγκ εκστρατειών, καθοδήγηση των πελατών στο πλησιέστερο τραπεζικό κατάστημα, για το κλείσιμο της ευκαιρίας πώλησης και αυτόματη ενημέρωση με ηλεκτρονικό μήνυμα (email) του διευθυντή καταστήματος για την επικείμενη ευκαιρία πώλησης.
- Σύστημα «Εμπλοκών» για τη συνολική καταγραφή και διαχείριση των οφειλών των πελατών με χρήση νομικών και άλλων ένδικων μέσων.

Παράλληλα, μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων λειτουργικών διεπαφών, βασισμένων στη λειτουργικότητα της εφαρμογής «GPlusAdaptor» της «Genesys», η «UniSystems» εναρμόνισε λειτουργικά το τηλεφωνικό κέντρο και το CTI σύστημα της Τράπεζας.

#### **9.2.4 Τα πλεονεκτήματα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)**

Το εγκατεστημένο πλέον σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, δίνει τη δυνατότητα στην Attica Bank να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις εσωτερικές επιχειρησιακές λειτουργίες της, με αποτέλεσμα ένα αποδοτικότερο δυναμικό στελεχών και την αμεσότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αναλυτικά:



Το CRM της Attica Bank είναι σε θέση να σχεδιάζει εξατομικευμένα (customized) προϊόντα για συγκεκριμένες ομάδες πελατών ανάλογα με το καταναλωτικό τους προφίλ και τον πιστωτικό κίνδυνο που μπορούν να αναλάβουν.

Οι ευέλικτες δομές της τράπεζας προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της άμεσης και εύκολης διαφοροποίησης ανά ομάδα πελατών που επιθυμεί να προσεγγίσει.

Η κυρία Κατερίνα Δεσερή, διευθύντρια Πωλήσεων Εναλλακτικών Δικτύων της Attica Bank, δήλωσε: *«Με την ολοκλήρωση του Συστήματος Υποστήριξης Πελατών & Διαχείρισης Πελατειακής Σχέσης, η Attica Bank πέτυχε να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες, να ενοποιήσει τα δεδομένα της κάτω από μια κοινή πλατφόρμα και να βελτιώσει τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου ανά πελάτη, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να εντοπίζει ευκολότερα και να αξιοποιεί νέες ευκαιρίες πώλησης των προϊόντων της up-sell & crosssell».*

Πηγή: [ <http://www.crmforum.gr>]

### **9.2.5 Η υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (CALL CENTER)**

Κατά τη διάρκεια του 2008, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ενσωματώθηκε στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας. Η ανάγκη κεντρικής και βέλτιστης διαχείρισης του συνόλου των διαθέσιμων πληροφοριών, για κάθε πελάτη, ανεξαρτήτως μέσου επικοινωνίας του με την τράπεζα (κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια) οδήγησε αρκετές διευθύνσεις της διοίκησης της τράπεζας στην συστηματική χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιείται αυτήν τη στιγμή από ορισμένες κομβικές μονάδες της τράπεζας όπως, ενδεικτικά, η διεύθυνση Εναλλακτικών Δικτύων και η διεύθυνση Μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων της τράπεζας, η διεύθυνση Εμπλοκών και Επισφαλειών για τη συνολική καταγραφή και διαχείριση των οφειλών των πελατών και η διεύθυνση Διαχείρισης Προσωρινών Καθυστερήσεων για τη διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων με τους πελάτες της τράπεζας.

Πιο αναλυτικά οι υπηρεσίες κέντρου επαφής (contact center) περιλαμβάνουν:

❖ *Εισερχόμενη κλήση*

Παροχή γενικών πληροφοριών και πρώτου επιπέδου πληροφόρηση για προϊόντα και υπηρεσίες της τράπεζας

❖ *Γραμμή Παραπόνων*

Χειρισμός απλών παραπόνων πελατών, τα οποία διατυπώνονται προφορικά και μέσω του CRM καταγράφεται το αίτημα και ανατίθεται ως καθήκον (task) στην αρμόδια διεύθυνση.

❖ *Υποστήριξη Δικτύου Καταστημάτων(Branch Service)*

Πληροφόρηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων της λιανικής τραπεζικής (Retail Banking) και υποστήριξη των καταστημάτων σε τεχνικές και μεθόδους πώλησης προϊόντων λιανικής τραπεζικής (Retail Banking).

Ενημέρωση σχετικά με την πορεία των αιτημάτων του δικτύου προς κεντρικές υπηρεσίες της τράπεζας.

❖ *Εξυπηρέτηση πελατών τραπεζικής μέσω διαδικτύου (e-banking)*

Υποστήριξη κατά την εγγραφή τους, ενημέρωσή τους για τις διαθέσιμες συναλλαγές, τη χρήση των υπηρεσιών και την παροχή νέων.

❖ *Εξυπηρέτηση πελατών στο δίκτυο των ATM*

❖ *Υπηρεσία Anti-attribution (ενάντια στη φθορά)*

❖ *Disputes –Fraud*

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι δέκτης όλων των υποθέσεων σχετικά με τους ελέγχους ύποπτων συναλλαγών, τα αιτήματα αμφισβήτησης και διερεύνησης συναλλαγών.

Επίσης η Attica Bank έχει υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο πολυκαναλικό πλαίσιο (Multi-channel Framework), που εμπλέκει όλες τις λειτουργίες στην αλυσίδα αξίας της τράπεζας, παρέχοντας έτσι τη βέλτιστη συνεργασία μεταξύ πελατών και τράπεζας. Η πλατφόρμα CRM–CTI (το σύστημα επιτρέπει στον υπολογιστή να αλληλεπιδρά με το τηλέφωνο) έχει αξιοποιηθεί πλήρως στο κέντρο επαφής (contact center) της τράπεζας προσφέροντας εξατομικευμένη «ένας-προς-έναν (one-to-one)» εξυπηρέτηση πελατών.

Τέλος στην Attica Bank γνωρίζουν ότι ανεξάρτητα από τα εξειδικευμένα συστήματα η μεγαλύτερη επένδυση είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει ένα κέντρο επαφής (contact center). Βασιζόμενη σε αυτήν την αξία, η τράπεζα επιλέγει τους συνεργάτες της. Η μόνη απαίτησή της είναι να αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη σαν μοναδικό.

### **9.3 Εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος**



#### **9.3.1 Το ιστορικό της τράπεζας και η εξέλιξη της**

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1929. Λειτουργησε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Σήμερα, ο ρόλος της ATEbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών. Από τις αρχές τις δεκαετίας του '80 η ATEbank εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις. Το 1991 μετατρέπεται σε Α.Ε. και το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως ATEbank, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά της MINDBank (Ιούλιος 2006) και την

έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες, στη Ρουμανία. Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ATEbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της τράπεζας σε μία νέα εποχή, όπου της αποδίδεται ο χαρακτηρισμός της τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών. Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ATEbank στοχεύει στην ανάπτυξη στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

### **9.3.2 Οι υπηρεσίες της τράπεζας**

Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική περιφέρεια προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες. Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη. Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η ATEbank με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α. Η ATEbank είναι η τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και την κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

### **9.3.3 Νέο εξελιγμένο κέντρο τεχνολογίας της ATEbank**

Κομβικό ρόλο στην ανοδική πορεία της ATEbank διαδραματίζει η συστηματική επένδυση σε νέες τεχνολογίες. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, με την ολοκλήρωση των νέων

εγκαταστάσεών της στο Μαρούσι, που ξεπερνούν τα 12.000 τ.μ., έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να εξασφαλίσει σε μέγιστο βαθμό τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας και τυποποίησης, αλλά χρησιμοποιώντας τεχνολογία αιχμής να σχεδιάσει νέας γενιάς καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Στο κτίριο εφαρμόστηκαν καινοτομίες οι οποίες το κατατάσσουν σε ένα από τα πιο σύγχρονα και φιλικά προς το περιβάλλον κτιριακά συγκροτήματα.

Η μηχανογραφική υποστήριξη των εταιριών του ομίλου και του δικτύου της τράπεζας, η συνεχής διαθεσιμότητα και στήριξη σε 24ωρη βάση των λειτουργιών του ομίλου, η δυνατότητα εφαρμογής νέων μοντέλων εργασίας και σχεδιασμού νέων και ευέλικτων διαδικασιών, η ταχύτητα στις συναλλαγές και στη μεταφορά δεδομένων και η αποτελεσματική αντιμετώπιση ακραίων φαινομένων αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της νέας εποχής στην οποία εισέρχεται η λειτουργία της ATEbank.

Με τις τεχνολογικές υποδομές του Κέντρου Τεχνολογίας κατοχυρώνονται η δυνατότητα σχεδιασμού νέας γενιάς καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών νέας φιλοσοφίας (web banking, νέας επιχειρηματικότητας κ.ά.) και η δυνατότητα υποστήριξης τρίτων, η αυτοματοποίηση διαδικασιών του ομίλου, η υποστήριξη σύνθετων προγραμμάτων και εργασιών (επιδοτήσεις αγροτών κ.λπ.), η αξιοποίηση εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η απελευθέρωση έμψυχου υλικού από χρονοβόρες διαδικασίες ρουτίνας και ο εφοδιασμός με εργαλεία ενίσχυσης των πωλήσεων και επίτευξης των στόχων της ATEbank.

#### ***9.3.4 Ο πελάτης στο επίκεντρο της εξυπηρέτησης***

Τα αποτελέσματα από την τεράστια επένδυση της ATEbank σε νέες τεχνολογικά καινοτόμες δραστηριότητες την καθιστούν πρωτοπόρα στον χώρο των τραπεζών στη χώρα μας αλλά και στο ευρύτερο χώρο.

Κεντρικός στόχος είναι η αναβάθμιση της καθημερινής προσωπικής επικοινωνίας από απλή εξυπηρέτηση σε σχέση εμπιστοσύνης και παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών. Το υπερσύγχρονο κέντρο πληροφορικής της ATEbank αποτελεί βασικό πυλώνα για να βρεθεί ο πελάτης στο επίκεντρο της εξυπηρέτησης. Έτσι η ATEbank, αναπτύσσοντας στρατηγικό πλάνο επέκτασής της σε νέες αγορές, με έμφαση στον χώρο των εναλλακτικών δικτύων διανομής

(ATM, phone banking, e-banking κ.λπ.), έχει τη δυνατότητα να συναντά τις ανάγκες της υφιστάμενης και δυνητικής πελατειακής της βάσης στη γέννησή τους.

Στον τομέα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με τις δυνατότητες που παρέχει το νέο μηχανογραφικό κέντρο της, η ATEbank θα συνεχίσει με πιο εντατικούς ρυθμούς την υλοποίηση εξωστρεφούς επιθετικής στρατηγικής, με αδιάλειπτο σχεδιασμό νέων ολοκληρωμένων λύσεων.

Με όχημα την πείρα, την αξιοπιστία, το κύρος και την τεχνογνωσία προκύπτουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τον πολίτη από τη λειτουργία του κέντρου τεχνολογίας, με αξιοποίηση ανταγωνιστικών προϊόντων, με τη χρησιμοποίηση εναλλακτικών δικτύων διανομής(ATM, phone banking, e-banking κ.λπ.) και με εξατομικευμένες υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις.

Η συνεχής διαθεσιμότητα στα κανάλια επικοινωνίας από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, η μέγιστη ασφάλεια και αξιοπιστία στις συναλλαγές, η αναβάθμιση της καθημερινής επικοινωνίας του πολίτη, η αντιμετώπιση κρίσεων με αμεσότητα και αποτελεσματικότητα και η άμεση ανταπόκριση και εξυπηρέτηση των πληρωμών (αγροτικές επιδοτήσεις κ.λπ.) συμπληρώνουν τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που αποκτά ο σύγχρονος πελάτης της ATEbank.

### **9.3.5 Η υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης**

Σημαντική είναι η υποδομή που υποστηρίζει τη λειτουργία του κέντρου τηλεξυπηρέτησης της ATEbank. Κεντρικός στόχος είναι η αναβάθμιση της καθημερινής προσωπικής επικοινωνίας από απλή εξυπηρέτηση σε σχέση εμπιστοσύνης και παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών.

Το κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης της ATEbank λειτουργεί από το 2004, σημειώνοντας εντυπωσιακή αύξηση στη διαχείριση των τηλεφωνικών επαφών. Σήμερα, αποτελεί την καρδιά της εξατομικευμένης εναλλακτικής επικοινωνίας για την τράπεζα και συμμετέχει ουσιαστικά στην ενίσχυση του δείκτη ικανοποίησης της πελατείας.



### **9.3.6 Η αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών**

Για την καλύτερη λειτουργία της τράπεζας και την εξυπηρέτηση των πελατών της, στη Διεύθυνση Προώθησης Προϊόντων, Προβολής και Επικοινωνίας λειτουργεί ειδικό τμήμα που υποδέχεται τα αιτήματα - παράπονα των πελατών και τους ενημερώνει σχετικά. Στόχος της ΑΤΕbank είναι η άμεση ή σε σύντομο χρόνο επίλυση των προβλημάτων και η αποτελεσματική διαχείριση των διαφορών, που τυχόν ανακύπτουν, δίκαια, αμερόληπτα και με διαφανείς διαδικασίες, τόσο για την ικανοποίηση των πελατών όσο και για τη διασφάλιση και προβολή του κύρους και της αξιοπιστίας της τράπεζας.

### **9.3.7 Το τμήμα προωθητικών ενεργειών και εναλλακτικών μέσων**

Το τμήμα αυτό προωθεί τις παρακάτω εργασίες:

- Οργανώνει και υλοποιεί εκστρατείες απ'ευθείας ταχυδρομείου (direct mail), αξιοποιώντας στοιχεία από τις βάσεις δεδομένων της τράπεζας, των εταιρειών του ομίλου ή τρίτων, σε συνεργασία με τις αρμόδιες διευθύνσεις, στοχεύοντας σε επιλεγμένες ομάδες πελατών.
- Ενημερώνει σχετικά τις μονάδες της τράπεζας με στόχο την υποδοχή και αξιοποίηση των εισερχόμενων πελατών.
- Μεριμνά για τη χρήση και αξιοποίηση της τεχνολογίας σχετικά με την προβολή και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του ομίλου, σε διευρυμένη πελατειακή βάση.

### **9.3.8 Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων**

Η ΑΤΕbank δεν υποστηρίζει ακόμα κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε τεχνολογικό επίπεδο καθώς δεν έχει ακόμα αναπτύξει το έργο της μοναδικοποίησης των στοιχείων του πελάτη. Ωστόσο οι παράλληλες ενέργειες που χρειάζεται για να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πέρα από το τεχνολογικό μέρος έχουν ήδη δρομολογηθεί:

Πιο αναλυτικά:

- ⌘ Η τράπεζα από το 2011 έχει ξεκινήσει τακτικά προγραμματισμένα σεμινάρια πελατοκεντρικής κουλτούρας τα οποία παρακολουθούν συνεχώς διάφορα γκρουπ υπαλλήλων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων όπως έχει ήδη αναφερθεί, και η δημιουργία της φιλοσοφίας ότι ο πελάτης είναι στο επίκεντρο, είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά για το «χτίσιμο» ενός σωστού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αυτό είναι και το βασικό μέλημα της ATEbank και αυτήν την κουλτούρα προσπαθεί να υποστηρίξει.
- ⌘ Στα καταστήματα γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής για εμπλουτισμό των στοιχείων των πελατών, ενημέρωση του συστήματος για το τί προϊόντα αγόρασε ένας πελάτης, ποιά ημερομηνία έγινε η επικοινωνία, καθώς και για ποια προϊόντα ενημερώθηκε και δεν τα αγόρασε και από ποιόν χρήστη.
- ⌘ Παράλληλα υπάρχει συνεχής ενημέρωση των πελατών με απ'ευθείας ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(direct mails), για νέα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και ηλεκτρονικές ενημερώσεις για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που κατέχω έτσι ώστε να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή.
- ⌘ Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω λειτουργεί ένα πλήρως οργανωμένο κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης με προσωπικό μεγάλης εμπειρίας και τεχνογνωσίας που βρίσκεται πάντα δίπλα στον πελάτη για να του υπενθυμίζει τις οφειλές του, να τον ενημερώνει σχετικά με νέα προϊόντα αλλά και να του παρέχει οποιαδήποτε υποστήριξη και πληροφορία χρειαστεί, ακόμα και σε ώρες που δεν καθίσταται δυνατή η υποστήριξη από τα καταστήματα.
- ⌘ Τέλος η τράπεζα προωθεί εκτενώς τον τομέα της πολυκαναλικής εξυπηρέτησης αφού υποστηρίζει λειτουργίες όπως: τραπεζικής μέσω διαδικτύου (web banking), τηλεειδοποιήσεις (sms alerts), υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking), προπληρωμένες κάρτες (prepaid cards) για ασφαλείς αγορές μέσω διαδικτύου, κάρτες χρεωστικές και πιστωτικές με τσιπάκια ασφαλείας, ένα πλήρες δίκτυο μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών (ATM's) σε όλη την Ελλάδα. Επίσης από το 2008 λειτουργεί στο κέντρο της Αθήνας το ATEbank «e-branch». Το ηλεκτρονικό κατάστημα της τράπεζας που παρέχει τις υπηρεσίες της τράπεζας 24 ώρες το 24ωρο, παρέχοντας συναλλαγές μέσω ATM, άμεση σύνδεση με το κέντρο εξυπηρέτησης και τα στελέχη της

τράπεζας, καθώς και δωρεάν πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες, με απ'ευθείας σύνδεση με την ιστοσελίδα της τράπεζας και την τραπεζική μέσω διαδικτύου.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το επόμενο βήμα της ATEbank είναι να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που θα συνδυάζει την προηγμένη τεχνολογία με την πελατοκεντρική κουλτούρα και θα οδηγήσει στην ακόμη καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών της. Χαρακτηριστικά και αξίες που θα την βοηθήσουν να ακολουθεί συνεχώς και να ολοκληρώνει το όραμα της.

### **9.3.9 Το όραμα της ATEbank**

Το όραμα της ATEbank (Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας) είναι να είναι μία τράπεζα :

☐ Επικεφαλής ενός δυναμικού ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, να εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον

☐ Με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος

☐ Που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον

☐ Που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας

☐ Σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### «Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα-Προτάσεις»

#### 10.1 Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Το κλειδί για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο καταναλωτής. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ποιοί είναι οι πελάτες τους, ποιές κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τί θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Συνεπώς πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' έξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησης τους, και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους. Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων υιοθετείται από μία επιχείρηση για να την βοηθήσει να δώσει αξία στη σχέση επιχείρησης-πελάτη.

Παρά, όμως τα τεράστια ποσά που έχουν επενδυθεί μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM), πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο.

Το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει και θα χρησιμοποιήσει μία εταιρεία και ξαφνικά θα λυθούν όλα τα προβλήματα της. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει όλο το πλαίσιο που συνοδεύει το τεχνολογικό μέρος, η πολιτική, η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης έως την πρώτη γραμμή. Συνεπώς η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων για να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα.

Το CRM αποτελεί μία τεχνολογικά προηγμένη εφαρμογή, που αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, καθώς και τις συνεργίες ανάμεσα στην επιχείρηση και το δίκτυο συνεργατών της. Το CRM 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.

Οι αληθινές σχέσεις προκύπτουν όταν υπάρχει πλεονέκτημα και για τα δυο μέρη πελάτη-επιχείρηση.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα ωστόσο έχει να κάνει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι καλό να έχει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συγκεκριμένα σε μία τράπεζα ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Ένα τέτοιο σύστημα λοιπόν θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιεί μεγάλο όγκο δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, ώστε να είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση τους (Classification) με βάση τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες τους ή/ και τη συμπεριφορά τους, ώστε η τράπεζα να μπορεί να αναπτύσσει διαφορετικές πολιτικές για κάθε κατηγορία. Οι πολιτικές αυτές θα είναι σχετικές με την προώθηση καινούριων αγαθών, την εξυπηρέτηση τους, την έγκριση δανείων, την ενημέρωσή τους μέσα από κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας κ.τ.λ. Βέβαια, θα πρέπει αυτά τα δεδομένα να ανανεώνονται και να ενημερώνονται σε τακτά διαστήματα, ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή του προφίλ των πελατών και της εξέλιξής του μέσα στο χρόνο.

Πρόκειται για σύνθετα «εργαλεία» που συνδυάζουν τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με κάθε πελάτη του ώστε να τη «διαχειριστεί» καλύτερα προς αμοιβαίο όφελος. Η εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων δεν είναι εύκολη υπόθεση, ιδιαίτερα σε μία εποχή που οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταβάλλονται συνεχώς και προωθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται η πελατεία τους. Η εφαρμογή τους απαιτεί χρόνο -μέχρι και δύο έτη- και σημαντικές επενδύσεις.

Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης πελατείας (CRM) παρέχει τη δυνατότητα σε μία τράπεζα, της συνολικής εκτίμησης της σχέσης που διατηρεί με τον πελάτη της. Με αυτόν τον τρόπο οι τράπεζες αποκτούν την ικανότητα να αναλύουν τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των πελατών τους, να «ανακαλύπτουν» τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και την οικονομική τους δυνατότητα, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται το έργο του μάρκετινγκ και κατ' επέκταση των πωλήσεων.

Με την «ανακάλυψη» των εξειδικευμένων αναγκών των πελατών, οι τράπεζες είναι σε θέση να προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες στους κατάλληλους πελάτες,

αναπτύσσοντας έτσι επικερδείς σχέσεις μαζί τους, καθώς μένουν ικανοποιημένοι και διατηρούν τη σχέση τους με την τράπεζα.

Η απογοήτευση από τη χρήση συστημάτων διαχείρισης πελατείας στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας εξηγείται κυρίως από την αποτυχία των στελεχών που έχουν την ευθύνη λειτουργίας τους. Χρειάζεται σωστή εκπαίδευση, αλλά και κίνητρα συνδεδεμένα με την αποτελεσματικότητα των ενεργειών των στελεχών ώστε να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειες τους με τους στόχους του οργανισμού.

Σχετικά με την έρευνα σε τράπεζες όλου του κόσμου, γίνεται αντιληπτό ότι οι γενικές συνθήκες που επηρεάζουν μια χώρα όπως οι πολιτικές, η κουλτούρα και η νοοτροπία, η σύνθεση της κοινωνίας και τα γενικότερα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει, επηρεάζουν αρκετά και τον τρόπο προσέγγισης μίας τράπεζας προς τους πελάτες της. Έτσι καθιστούν και πιο εύκολη ή λιγότερο εύκολη την εφαρμογή και την προέκταση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Στην Ελλάδα φαίνεται πώς έχει γίνει μια αρκετά σημαντική προσπάθεια εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από αρκετές τράπεζες, ωστόσο όχι από όλες και όχι στο μέγιστο βαθμό. Ακόμα και από αυτές που έχουν εφαρμόσει το σύστημα υπάρχουν σίγουρα περιθώρια καλύτερευσης. Όσο για εκείνες που δεν το έχουν εφαρμόσει, σίγουρα παραμένουν πίσω στο θέμα του ανταγωνισμού, στην ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη και συνεπώς και στις πωλήσεις και στην κερδοφορία.

## 10.2 Προτάσεις

Οι προτάσεις εστιάζονται περισσότερο στην εντονότερη προσπάθεια προσαρμογής των Ελληνικών τραπεζών σε ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πιο ευέλικτο και πιο καινοτόμο, που θα τους προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν θα τις φέρνει «πίσω» σε σχέση με τις τράπεζες του εξωτερικού.

Ωστόσο με βάση την έρευνα στις Ελληνικές τράπεζες μία πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα αφορούσε την τράπεζα που εργάζομαι, την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος και το πώς τελικά θα καταφέρει μέσα στα επόμενα χρόνια να αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και να εναρμονίσει το τεχνολογικό μέρος μαζί με την δημιουργία πελατοκεντρικής κουλτούρας και την αλλαγή της φιλοσοφίας όλου του προσωπικού της.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Achrol R.S., (1997), “*Changes in the theory of inter organizational relations in marketing: Toward a Network Paradigm*”, Academy of Marketing Science. Journal, 25, 56 – 71
- Adele Berndt, Frikkie Herbst, and Lindie Roux,(2005).”*Implementing a Customer Relationship Management Programme in an emerging market*”, ©Journal of Global Business and Technology, Volume 1, Number 2, Fall 2005.
- Alanen, J. and Autio, E. (2003) “Mobile business services: a strategic perspective”, In Mannecke B.E. and Strader, T. J. (eds), “*Mobile Commerce: Technology, Theory and Applications*”, Idea Group Publishing, pp.162-184.
- Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), “*Customer Relationship Management*”, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.
- Annemie Brink, Adele Berndt, (2009). “*Relationship Marketing and Customer Relationship Management*”. Publications, Juta and Company Ltd.
- Aslam Chaudhry, SAS Institute Inc., Cary, NC, *CRM: Making it Simple for the Banking Industry*, Paper 180-29
- B. Ramaseshan, David Bejou, Subhash C. Jain, Charlotte Mason and Joseph Pancras, (2006). “*Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management*”. Journal of Service Research 2006, the on line version <http://jsr.sagepub.com/content/9/2/195>.
- Bendapudi, N., & Berry, L.L. (1997). “*Customers’ motivations for maintaining relationships with service providers*”. Journal of Retailing, 73 (1), 15-37.
- Bob Thomson, CEO, CRMguru.com, (2005). The Loyalty Connection: “*Secrets to Customer Retention and Increased Profits*” Copyright © 2005 RightNow Technologies.
- Bose, R.,(2002) “*Customer relationship management: Key components for IT success. Industrial Management & Data Systems*”, 102 (2), p.89 - 97.
- C. Grönroos, “*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*”, Management Decision, vol. 32, no 2,pp. 4-20, 1994.
- Chen, I.J and Popovich,K. (2003) *Understanding (CRM): “People, Process and Technology*”. Business Process Management journal, Vol 9, No 5,. (p.672-688)
- Clark, Ronald A. and Goldsmith, Ronald E. (2006) “*Interpersonal influence and consumer innovativeness*”, International Journal of Consumer Studies, 30(1), pp.34-43.
- Colvin, Geoffrey and Selden, Larry. (2003). *Angel Customers & Demon Customers*. Portfolio. NY, NY.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990, July). “*Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective*”. Journal of Marketing, 54, 68–81.
- Daniel Poursghar (2009) “CRM in the Convergence of Telephony, TV and Broadband Internet Access(triple Play): Analysis and Evaluation of the Impact of Triple Play on Customer Relationships” Diploma Thesis, publication GRINVERLAG,p.3



- Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter, (2002). “*Avoid the four Perils of CRM*”, Harvard Business Review on line edition, Copyright © 2002 Harvard Business School Publishing Corporation. vol. 80, no 2, pp. 101-109.
- Dick, A.S. & Basu, K. (1994). “*Customer loyalty: towards an integrated framework*”. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2):99-113.
- Dwyer, R. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987, April). “*Developing buyer–seller relations*”. Journal of Marketing, 51, 11–28.
- Dyché, J. (2002), «*The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship Management*», Boston: Addison-Wesley.
- Dyche, J. (2004), “*The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*”
- Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim, and Mazdak Zamani, (2010). “*A Survey of Success Factors for CRM*” .Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2010 Vol II WCECS 2010, October 20-22, 2010, San Francisco, USA
- Foxall, G. (1998) “*Social Psychology of Consumer Behavior*” 2nd Revised Edition London: Thomson Learning.
- Galbreath, J., and Rogers, T. (1999). “*Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty first century business*”. The TQM Magazine, 11(3), 161-171.
- Gordon, I. (1998). “*Relationship Marketing: New strategies, Techniques and Technologies to win customers you want and keep them forever*”. John Wiley and Sons: Canada.
- Gounaris, S.P. (2005). “*Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services*”, J. Business Res. 58 126-140.
- Grembergen, W.V., & Amelinckx, I. (2002). Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies Track, 1-9. IEE (Computer Society Press.
- Griffin, Jill and Lowenstein, Michael W. (2001). *Customer Winback – How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. JOSSY-BASS. San Francisco, CA.
- Gustafsson, A., Johnson, M. and Roos, I. (2005), “*The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention*”, Journal of Marketing. Vol. 69, pp. 210-8.
- Hansen, Håvard, Kåre Sandvik, and Fred Selnes (2003), “*Direct and Indirect Effects of Commitment to a Service Employee on the Intention to Stay*,” Journal of Service Research, 5 (May),356–68.
- Hausman, A. (2000) “*A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior*” Journal of Consumer Marketing Vol. 17 No. 5 pp403-426.
- Hough, J, Neuland, EW & Bothma, N. (2003). “*Global Business Environments and Strategies. 2nd Edition*”.Oxford: Oxford University Press.

- Hughey, D. Chawla, S. and Kahn, Z.(2003) “Measuring the quality of university computer labs using SERVQUAL: A longitudinal study” *The quality management journal*, 10 (3),33-44.
- J o n g h y e o k K i m, E u i h o S u h, H y u n s e o k H w a n g,(2003). “*A model for evaluating the effectiveness of CRM used the Balanced Scorecard*”, *Journal of Interactive Marketing*, volume 17, Number 2, Spring 2003. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- Jobber, D. (2004) “*Principles and Practice of Marketing 4th edn*”, Berkshire: McGraw-Hill International (UK) Ltd.
- Jobber, D. and Fahy, J. (2010) *Foundations of Marketing* New York: McGraw-Hill companies. (diagramma)
- Kalakota, R. and Robinson, M. (2001), «*E-Business 2.0: Roadmap for success*», Boston: Addison-Wesley.
- Kalakota,R.- Robinson,M. (2000), “*e-Business 2.0, 2nd Edition*”, Edited by Tapscott D.,Addison – Wesley.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”, *Havard Business Review*, 70(1), pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) “*Using the balanced scorecard as a strategic management system*”, *Havard Business Review*, 74(1), pp. 75–85.
- Kaplan, R.S. και Norton, D.P. (1996). “*The Balanced Scorecard: translating*
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, p. 71-79.
- Katja Harej, Romana Vajde Horvat, (2000). “*Customer Relationship Management Momentum for Business Improvement*”. Institute of Informatics-Faculty of Electrical Engineering and Computer Science, University of Maribor. 2000. Slovenia.
- Kevork, E. and Vrechopoulos, A. (2009) “*CRM Literature: Conceptual and Functional Insights by Keyword Analysis, Marketing Intelligence and Planning*”, Vol. 27, No.1, pp.48-85.
- Kincaid, J.W. (2003), “*Customer Relationship Management: Getting it Right*”, Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. (2002) “*Marketing Management 11th Edition New York*”, USA: Prentice Hall Pvt. Ltd.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V.(2001), “*Principle of Marketing, Prentice-Hall*”, Upper Saddle River, NJ.
- Lal, R. et al (1996) “*A Theory of Forward Buying, Merchandising, and Trade Deals*” *Marketing Science* Vol. 15 No. 1 pp21-37.
- Lee, J., Lee, J. and Feick, L. (2001), “*The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: mobile phone service in France*”, *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Levitt, T. (1983, September-October), “*After the Sale is Over.*” *Harvard Business Review*, pp. 87-93.

- Luis E. Mendoza , Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán.(2007) “*Critical success factors for a customer relationship management strategy*”. Information and Software Technology, p 913-945, August 2007. Caracas, Venezuela.
- Lycett, Giaglis, (2000) “Component- based information systems: toward a framework for evaluation” Hawaii international conference on system science.
- Martinsons, M., Davison, R, & Tse, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems. *Decision Support Systems*, 25, 71-88.
- Meng, J. & Elliott, K. M. (2009). “Investigating Structural Relationships Between Service Quality, Switching Costs, and customer Satisfaction”. *Journal of Applied Business and Economics*, 9 (2), 54-66.
- Mohammad Almotairi, (2008). “*CRM Success Factors Taxonomy*”.European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008. 25-26 May 2008. Dubai, UAE.
- Moorman, C. and R.T. Rust (1999), “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing*, JM/MSI Special Issue on Fundamental Issues in Marketing, 63 (Special Issue), 180-197.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman (1993), “Factors Affecting Trust in Market Relationships,” *Journal of Marketing*, 57 (January), 81–101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), “*The commitment-trust theory of relationship marketing*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 July, pp. 20-38.
- Olve, N.G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons.
- P. Candace Deans(2005) “E-Commerce and M-Commerce Technologies” Idea Group Inc (IGI)p.2-6
- P. Candace Deans, (2005). “*E-Commerce and M-Commerce Technologies*”. An imprint of Idea Group Inc. USA 2005.
- Parasuraman, A. Zeithaml V A and Berry LL (1985). “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*, 49(fall)p.41-50.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). *Customer relationship management: Emerging practice,process and discipline*. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1-34.
- Payne A., Frow P. (2005), “*A strategic framework for customer relationship management*”, *journal of marketing*, vol 69(4), pp 167-176
- Payne, A. (2000), “A strategic framework for customer relationship management”, BT CRM White Paper.
- Peelen, E. (2005). “Customer Relationship Management”. Edinburg Gate. England:Pearson Education Limited(page.xi-xii).
- Peppers & Rogers Group, (2003). Peppers & Rogers Group white paper. *CRM in a Down Economy... Revisited*.
- Peter Love, David John Edwards, Craig Standing, Zahir Irani. (2009).”*Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers, Engineering, Construction and Architectural Management 2009*”
- Peter, J.P. and Donnelly, J.H. (2000) “Marketing Management: Knowledge and Skills”, sixth edition, McGraw-Hill:New York.
- Poorinma M. Charantimath, (2011), “*Total Quality Management*” (second edition), publications Pearson, pp. 473,457

- Rainer Alt, Thomas Puschmann, (2004). “*Successful Practices in Customer Relationship Management*”. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences 2004. Hawaii, USA.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990) “Quality comes to services”, Harvard Business Review, 68, pp. 105–111.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990), “*Zero defections: quality comes to services*”, Harvard Business Review, September/October, pp. 105-11.
- Roh T.H., Ahn C.K., Han I.,(2005). “*The priority factor model for customer relationship management system success*”. (2005) Expert Systems with Applications, 28 (4), pp. 641-654.
- Schultz, D.E. (2000) “*Customer/brand loyalty in an interactive marketplace*”. Journal of Advertising Research, 40(3), pp. 41–52.
- Schultz, Don E. (2000), “Learn to Differentiate CRM’s Two Faces,” Marketing News, 20, 11.
- Scott Withrow, (2002). “*CRM + customer intelligence = customer relationship strategy*” Tech Republic Community, www.techrepublic.com
- Shanmugasundaram S.,(2008).*Customer Relationship Management: Modern Trends and perspectives*, publications Eastern Economy Edition.
- Sharp, D. E. (2003). “Customer Relationship Management Systems Handbook”. New York: Auerbach Publications, CRC Press Company.p.230
- Sheth, N.J., and Parvatiyar, A. (1995) “*Relationships marketing in consumer markets: Antecedents and consequences*” Journal of Academy of Marketing Science Vol. 23 No. 4 pp255-271.
- Smith, Sylvana. (2003). SAS Institute white paper. SAS® *Banking Intelligence Solutions for Customer Relationship Management*.
- Stefanou, Constantinos J., Sarmaniotis, Christos and Stafyla, Amalia (2003), “*CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research*”, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 617-634.
- *strategy into action*”, Harvard Business School Press.
- Strauss J. και Frost R., (2000), "e-Marketing", Prentice Hall, 5η έκδοση, USA.
- Strauss, J. and Frost, R. (2002). “Customer Relationship Management”. E-marketing. Second ed. Prentice Hall, New York.
- Varshney, U. 2003. “Issues, requirements and support for location-intensive mobile commerce applications”. International Journal of Mobile Communications, Vol. 1. No. 3, 247-263
- *Weathering the Economic Storm through Customer Relationship Strategies*.
- West, J. (2001). “Customer relationship management and you”, IIE Solutions, 33(4), 34-7.
- Winer, R. S. (2001). “*A framework for customer relationship management*”. California Management Review, 43(4), 89–105.
- Xu, Y.Yen, D. Lin, B. Chou, D. (2002) “*Adopting customer relationship management technology*” Industrial Management & Data System Vol. 102 No. 8 pp 442-452.

- Zhang, Y., & Neelankavil, J.P. (1997). “*The influence of culture on advertising effectiveness in China and the USA. A cross-cultural study*”. European Journal of Marketing, 31(2), 134-144.
- Zhedan Pan, Hoyeon Ryu, jongmoon Baik, (2007). “*A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application. Fifth International Conference on Software Engineering Research, Management and Applications*”. 20-22 August 2007. Busan, South Korea.
- Zikmund, W., McLeod, R. Fayge, G. (2003). “*Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*”. Hoboken. Wiley.
- Λάσκος Α. (2002), «Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM», Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).
- Nguye, Sherif, Nweby. (2007), “*Strategies for successful Crm Implementation*” information management and computer security. Vol 15. No2
- Νικόπουλος, Χαράλαμπος (2006), «*Πελατειακή Εξυπηρέτηση σε Τελική Ανάλυση*», Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 47, σελ. 10-13.
- Παξιμάδης, Δημήτρης (2002), Από την Προώθηση και το Direct στο CRM, Εκδόσεις Direction, σελ.12-30.

## Πηγές από Internet:

- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1202>
- [http://www.csjournals.com/IJTKM/PDF%204-2/Article\\_71.pdf](http://www.csjournals.com/IJTKM/PDF%204-2/Article_71.pdf)
- Πηγή: [CRMguru.com](http://CRMguru.com)
- [WWW.is4profit.com](http://WWW.is4profit.com)
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=523>
- [www.CRM2day.com](http://www.CRM2day.com)
- <http://www.techrepublic.com>
- Συστήματα CRM του Αλέκου Λιδωρίκη-Ενωση ελληνικών τραπεζών τεύχος σελ 57 Τεύχος Οκτ-Νοε-Δεκ 2006  
[http://62.1.43.74/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/4\\_2006/D-2006-Final.pdf](http://62.1.43.74/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/4_2006/D-2006-Final.pdf)
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_06/03/2005\\_136187](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_06/03/2005_136187)  
(Το CRM φέρνει χαμηλότερα επιτόκια στα δάνεια, φιλικότερη εξυπηρέτηση Του Αλεκου Λιδωρίκη)
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=814>
- [www.bancatrabsilvania.ro](http://www.bancatrabsilvania.ro)
- [www.microsoft.com/resources/casestudies](http://www.microsoft.com/resources/casestudies)
- “CRM-The Irish Financial service sector” The Irish Times (Business 2000), eighth edition, www.business 2000.ie
- [www.aib.ie](http://www.aib.ie)
- Caroline Chan, “A Case Study of The CRM Strategies of HSBC in Personal Banking”
- [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)
- Financial Services Industry in South Africa. 2003.

- [http://www.uktradeinvest.gov.uk/financial/south\\_africa/profile/overview.shtml](http://www.uktradeinvest.gov.uk/financial/south_africa/profile/overview.shtml). (12 May 2004).
- Chantal Rootman (2006) ,“The influence of customer relationship management on the service quality of banks”, dissertation
- Microsoft case study about CRM in ABC Bank, [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), [www.bancabc.com](http://www.bancabc.com)
- [www.icicibank.com](http://www.icicibank.com), [www.icicidirect.com](http://www.icicidirect.com) (2008-2009)
- Anthony Ayala, Jorge Munoz and Robert Heard, «Customer Profitability and Customer Relationship Management at RBC Financial Group»
- [www.bancochile.cl](http://www.bancochile.cl)
- “Banco de Chile Personalizes the Customer Experience with Genesys”, [www.genesyslab.com](http://www.genesyslab.com)
- [www.microsoft.com/australia/findapartner/](http://www.microsoft.com/australia/findapartner/)
- Jille Duche (2011), Baseline consulting, “Customer Insight Sees the Light of Day”, by Teradata Corporation All Rights Reserved. Produced in U.S.A.
- Sijie wang (2011), Master Thesis “Identify the Critical Success Factors of CRM Implementation, a study on a Chinese bank”
- Κατερίνα Δεσερή , διευθύντρια Διεύθυνσης Εναλλακτικών Δικτύων Attica Bank (2010), “CRM: A contemporary challenge in Customer Care”, [www.atticabank.gr](http://www.atticabank.gr)
- <http://www.crmforum.gr>
- [www.atebank.gr](http://www.atebank.gr)
- [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- **BI:** (Business Intelligence) – Επιχειρησιακή ευφυΐα
- **BSC:** (Balanced Scorecard) - Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας
- **CBA:** ( )- Ανάλυση κόστους οφέλους
- **CI:** (Customer Intelligence) - Πελατειακή ευφυΐα
- **CIS:** (Customer Intelligence System) – Ευφυές σύστημα πληροφοριών πελατών
- **CLV:** (Customer Lifetime Value) - Διαχρονική αξία του πελάτη
- **CPV:** (Customer Placement Value)-Αξία πελατειακής επένδυσης
- **CRM:** (Customer Relationship Management) - Διαχείριση Πελατειακών
- **CRS:** (Customer Relationship Strategy) – Στρατηγική πελατειακών σχέσεων
- **CTI:** (Computer Technology Integration) - Σύστημα αλληλεπίδρασης του υπολογιστή με το τηλέφωνο
- **IT:** (Information Technology) - Πληροφοριακή Τεχνολογία
- **IVR:** (Interactive Voice Reply) – Διαδραστική απάντηση φωνής
- **KDD:** (Knowledge Discovery in Databases) - Βάση δεδομένων ανακάλυψης γνώσης
- **MKT:** (Marketing) - Μαρκετινγκ
- **M-Commerce:** Εμπόριο μέσω τηλεφώνου
- **MVCs:** (Most Valuable Customers) – Οι πιο σημαντικοί πελάτες
- **POS:** (Point of Sales)-Μηχανήματα συναλλαγών στα εμπορικά καταστήματα
- **RM:** (Relationship Marketing) - Σχεσιακό Μάρκετινγκ
- **ROI:** (Return on Investment) – Επιστροφή στην επένδυση (ο δείκτης αυτός μετράει την απόδοση των επενδύσεων μιας επιχείρησης)
- **ROM:** (Return on Management) - Επιστροφή για τη διαχείριση
- **SFA:** (Sales Force Automation) – Αυτοματοποιημένη δυναμική πωλήσεων
- **SLA:** (Service level agreement) – Συμφωνία σε επίπεδο υπηρεσιών
- **TCO:** (Total cost of ownership) – Κόστος μελλοντικών αλλαγών
- **WOM:** (Word of Mouth) – Διάδοση της φήμης δια στόματος
- **B2C:** (Business-to-Customer) – Σχέση επιχείρησης προς πελάτη
- **B2B:** (Business-to-Business) – Σχέση επιχείρησης προς επιχείρηση

*«Αν η ανάπτυξη είναι αυτό που αναζητάτε, δεν θα μάθετε πολλά από περίπλοκες μετρήσεις ικανοποίησης πελατών ή διακράτησης. Το μόνο που χρειάζεται να μάθετε είναι το τί λένε οι πελάτες σας στους φίλους τους για εσάς.»*

*Frederick F. Reichheld*

*«Για να είστε επιτυχημένοι στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πρέπει να ξέρετε πως οι πελάτες σας είναι διαφορετικοί. Και οι πελάτες είναι διαφορετικοί σε δύο θεμελιώδεις τρόπους, έχουν διαφορετικές αξίες για την επιχείρηση, και χρειάζονται διαφορετικά πράγματα από την επιχείρηση. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, μία μεγάλη προσπάθεια ανάλυσης πηγαίνει στην κατανόηση του ποιοί είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες, ενώ πολύ λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στο πόσο διαφορετικές είναι οι ανάγκες ανάμεσα στους πελάτες.»*

*Don Peppers and Martha Rogers*

*«Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σήμερα είναι σαν να κρατάς όπως παλιά την προσωπική και αληθινή σχέση με τον πελάτη ακόμα και αν δεν μπορείς να σφίξεις το χέρι όλων.»*

*Anderson & Kerr, 2002  
Mc. Graw Hill*