



Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

Τμήμα:

Πτυχιακή Εργασία:

«Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στο Τραπεζικό Κλάδο»

Σπουδαστές:

**Κατσούλη Βασιλική
Φουτσιτζή Ζωή**

Επιβλέπων:

Καναβός Ανδρέας

ΠΑΤΡΑ 2010

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 "Πληροφοριακά συστήματα "	9
1.1 Εισαγωγή	9
1.2 Τι ονομάζουμε πληροφοριακό σύστημα	9
1.3 Ποια είναι τα κυριότερα πληροφοριακά συστήματα	11
1.4 Η χρήση στον τραπεζικό κλάδο.....	14
1.4.1 ERP	15
1.4.2 CRM	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 "Η εξέλιξη του συστήματος "	21
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Ορισμός και φιλοσοφία	21
2.3 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος.....	26
2.4 Οι στόχοι ενός συστήματος.....	27
2.5 Για πιο λόγο είναι σημαντικό.....	28
2.6 Συστατικά μέρη	29
2.6.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM).....	31
2.6.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)	34
2.6.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM).....	38
2.7 E-CRM.....	40
2.7.1 Ορισμός E-CRM	40
2.7.2 Χαρακτηριστικά του E-CRM	42
2.7.3 Πλεονεκτήματα E-CRM	43
2.7.4 Σύγκριση CRM και E-CRM	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 "Η προσφορά του στην τράπεζα "	48
3.1 Εισαγωγή	48
3.2 Τα οφέλη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων	48
3.3 Παράγοντες επιτυχίας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	51
3.4 Λόγοι αποτυχίας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ..	56
3.5 Η Κατάσταση της εφαρμογής του συστήματος σήμερα.	59
3.5.1 Η Ελληνική αγορά διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 "Σχεδιασμός και υλοποίηση του συστήματος "	64
4.1 Εισαγωγή	64
4.2 Ποια είναι η κατάλληλη στιγμή εισαγωγής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.	64
4.3 Ποιος είναι ο χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων	66
4.4 Προϋποθέσεις για την υλοποίηση του συστήματος.	67
4.5 Ποιο είναι το κόστος υλοποίησης ενός συστήματος.....	70
4.6 Τα βασικά βήματα για την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.	71
4.6.1.Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης	71
4.6.2.Δεύτερο βήμα: Πελατοκεντρικός σχεδιασμός	72
4.6.3.Τρίτο βήμα: Σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών.	73

4.6.4.Τέταρτο βήμα: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από την εφαρμογή του συστήματος και της πολυπλοκότητας.....	75
4.6.5.Πέμπτο βήμα: Προσεκτική επιλογή λογισμικού διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	75
4.6.6.Έκτο βήμα: Δημιουργία συστημάτων μέτρησης.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 "Προσέγγιση στο πελατοκεντρικό σύστημα "	79
5.1 Εισαγωγή:.....	79
5.2 Έννοια και διαχωρισμός πελατών.....	79
5.3 Βασικές αρχές διαχείρισης των σχέσεων με πελάτες.....	82
5.4 Ικανοποίηση πελάτη.....	84
5.5 Τι θέλουν οι πελάτες.....	85
5.6 Κύκλος ζωής του πελάτη.....	88
5.7 Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 " Τράπεζες που χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων- μελέτες περιπτώσεων "	91
6.1 Εισαγωγή.....	91
6.2 Attica bank.....	91
6.3 Τράπεζα Κύπρου.....	93
6.4 Τράπεζα Eurobank.....	94
6.5 Millenium Bank.....	96
6.6 Στατιστική Ανάλυση- Αποτέλεσμα Έρευνας.....	97
6.6.1 Ποιος είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες σας.....	100
6.6.2 Μπορείτε να αντιμετωπίσετε πιο εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να υπάρξει με έναν πελάτη.....	101
6.6.3 Έχουν μειωθεί τα παράπονα των πελατών μετά την εφαρμογή του συστήματος C.R.M.....	102
6.6.4 Η Επικοινωνία με τον πελάτη είναι πλέον πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική.....	103
6.6.5 Έχει πλέον βελτιωθεί ο εσωτερικός μηχανισμός συνεργασίας μεταξύ των καταστημάτων σας.....	104
6.6.6 Έχει πλέον μειωθεί ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών στο κατάστημα σας.....	105
6.6.7 Το προσωπικό της τράπεζας πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς μετά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος.....	106
6.6.8 Έχει πλέον βελτιωθεί η εξωτερική εικόνα των καταστημάτων σας... ..	107
6.6.9 Έχει αυξηθεί το εύρος των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος.....	108
6.6.10 Η εφαρμογή του συστήματος, βοηθάει τους πελάτες να μην νιώθουν ότι η σχέση τους με την τράπεζα δεν αποτελεί μόνο υποχρέωση για εκείνους, αλλά να έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας.....	109
6.6.11 Η χρήση τέτοιου συστήματος έχει συμβάλει θετικά στην αύξηση των κερδών του καταστήματος σας.....	110
6.6.12 Χρειάζεται συνεχώς παρακολούθηση και έλεγχος του συστήματος C.R.M από κάποιον ειδικό.....	111
6.6.13 Κάθε ποτέ γίνεται ανανέωση του υπάρχοντος συστήματος.....	112
6.6.14 Υπάρχει περίπτωση να 'πέσει' το σύστημα από κακόβουλες επιθέσεις ή είναι προστατευμένο.....	113
6.7 Συμπέρασμα.....	114
Επίλογος	116
Βιβλιογραφία	118

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

« Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στο Τραπεζικό Κλάδο»

Σ' αυτό το σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή της εργασίας και καθηγητή μας κ. Καναβό Ανδρέα για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφερε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Βρισκόμαστε σε μια περίοδο όπου οι επιχειρήσεις στρέφονται στην ανάπτυξη καθαρά πελατοκεντρικών στρατηγικών, με πρωτεύον στόχο το χτίσιμο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελούν πλέον ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο είναι ικανό να προσδώσει στην επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει, ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αρχικά, γίνεται μια αναφορά στο τι ονομάζουμε πληροφοριακά συστήματα, ποια είναι τα κυριότερα και ποια χρησιμοποιούνται από τον τραπεζικό κλάδο.

Στη συνέχεια αναφερόμαστε στο τι ακριβώς σημαίνει η έννοια του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και ποια είναι η φιλοσοφία του. Επίσης γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος, στα συστατικά μέρη που το αποτελούν, για ποιο λόγο είναι σημαντικό και ποιοι είναι οι στόχοι της υλοποίησής του.

Κατόπιν εξετάζουμε την έννοια της ηλεκτρονικής διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, τα γενικά χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος και προβαίνουμε σε σύγκριση του παραδοσιακού τρόπου διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και του ηλεκτρονικού τρόπου.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι τράπεζες μετά την εφαρμογή του συστήματος, τι απαιτείται για την επιτυχημένη υλοποίηση του και ποιοι είναι οι λόγοι που μπορεί να αποτύχει το σύστημα. Επίσης γίνεται αναφορά σε μια έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί για την κατάσταση της εφαρμογής του συστήματος σήμερα, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Επιπλέον εξετάζουμε ποια είναι η κατάλληλη στιγμή εισαγωγής του συστήματος, ποιος είναι ο χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης του συστήματος, ποιες είναι οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι τράπεζες για να υλοποιήσουν το σύστημα, πόσο θα τους κοστίσει και ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσουν για να υλοποιηθεί το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Επειτα αναλύουμε τι είναι πελάτες και ποιοι είναι, ποιος είναι ο κύκλος ζωής του πελάτη, τι πρέπει να κάνουν οι τράπεζες για να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες.

Τέλος, αναλύονται κάποιες τράπεζες και διεξάγετε μια έρευνα, στην οποία τα στοιχεία έχουν συλλεχθεί με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Καταλήγοντας, γίνεται αναφορά στα κυριότερα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την συγγραφή της εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία που ακολουθεί προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο το θέμα της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες στο τραπεζικό κλάδο.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management- C.R.M) είναι μια φιλοσοφία- στρατηγική, συμφωνά με την οποία οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τις σχέσεις με τους πελάτες τους, με σκοπό να τους παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, να αυξήσουν την αφοσίωση τους σε αυτές και τελικά να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη.

Η εργασία ασχολείται με τη συμβολή της πληροφορικής στον τραπεζικό κλάδο. Η υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορικής από τις τράπεζες έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία τους. Οι τράπεζες υιοθετούν τις νέες τεχνολογίες τόσο λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν όσο και λόγω του έντονου ανταγωνισμού του κλάδου.

Οι συναλλαγές που πραγματοποιούν οι τράπεζες περιλαμβάνουν τη διακίνηση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Για την διαχείριση λοιπόν των τραπεζικών λειτουργιών, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, την επέκταση σε νέες αγορές, οι τεχνολογίες πληροφορικής μοιάζουν αναγκαίες περισσότερο από ποτέ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 "Πληροφοριακά συστήματα"

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα και ειδικότερα στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και στο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον τραπεζικό κλάδο. Ακόμα αναλύσαμε την έννοια του πληροφοριακού συστήματος γιατί μέσα από αυτή μπορούμε να καταλάβουμε πόσο απαραίτητο μπορεί να γίνει σε μια επιχείρηση ή σε μια τράπεζα αφού παρέχει πληροφορίες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση για να ελέγξει κάποια στοιχεία ή καταστάσεις, να αντιμετωπίσει κάποια προβλήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί καθώς και μέσω αυτών μπορεί να παρθούν σημαντικές αποφάσεις οι οποίες μπορεί να κρίνουν και την εξέλιξη μιας τράπεζας.

1.2 Τι ονομάζουμε πληροφοριακό σύστημα

Ένα επιχειρησιακό σύστημα στηρίζεται σε μια απλή αρχιτεκτονική στην οποία συγκεντρώνονται όλες οι διαδικασίες και οι διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης (Sedera, Gable and Roseman, 2001:1). Τα πληροφοριακά συστήματα είναι δηλαδή επιχειρησιακά συστήματα με τα οποία μπορούμε να επεξεργαζόμαστε βασικές επιχειρηματικές συναλλαγές. Ακόμα συλλέγουν και παρέχουν πληροφορίες οι οποίες βοηθούν στον έλεγχο, στον συντονισμό, στην ανάλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.(Gurbaxani and Whang, 1991:66).

Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα οργανωμένο σύνολο το οποίο αποτελείται από πέντε στοιχεία:

- α) άνθρωποι (το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται με το πληροφοριακό σύστημα σε διάφορους ρόλους όπως χρήστες, διαχειριστές κ.τ.λ.).
- β) διαδικασίες (το σύνολο των οδηγιών για τη χρήση και συνδυασμό όλων των στοιχείων υποδομής ενός ΠΣ)
- γ) database (βάση δεδομένων).
- δ) software (λογισμικό).
- ε) hardware (υλικός εξοπλισμός).
- στ) network (δίκτυο).

Κάθε πληροφοριακό σύστημα πρέπει να προσδιορίζει αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ανάγκες των ανθρώπων που χρησιμοποιούν το σύστημα αυτό και να επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Όμως για να επιτευχθούν οι ανθρώπινες ανάγκες θα πρέπει το πληροφοριακό σύστημα να αποθηκεύει, να επεξεργάζεται τις πληροφορίες, να έχουμε πρόσβαση σε αυτές όποτε είναι αναγκαίο αλλά και να μπορούμε να της παρουσιάσουμε. Σημαντικό ρόλο όμως παίζουν τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την παροχή του ΠΣ σε συνδυασμό με το κατάλληλο περιβάλλον μάθησης του χρήστη ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η επιχείρηση ή οργανισμός που παρέχει το πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να ελέγχει αυτό για τη σωστή του λειτουργία.

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργείται, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αποσύρεται. Η ύπαρξή του αρχίζει από τη στιγμή που η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα αποφασίσει τη δημιουργία του. Μετά έχουμε μια περίοδο στην οποία προσδιορίζονται οι

βασικές απαιτήσεις των λειτουργιών του και ακολουθεί η σχεδίαση των λειτουργιών αυτών. Έπειτα αρχίζει μια μεγάλη χρονική περίοδος στην οποία πραγματοποιείται η ανάπτυξή του και η διαρκής εξέλιξή του ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Τέλος όταν η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποφασίσει ότι είναι πια αναποτελεσματικό και μη αποδοτικό, το πληροφοριακό σύστημα αποσύρεται.

1.3 Ποια είναι τα κυριότερα πληροφοριακά συστήματα

Υπάρχουν πολλά είδη πληροφοριακών συστημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα πληροφοριακά συστήματα είναι τα εξής:

- **SCMS** (Supplier and Contract Management System/ Συστήματα Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού): Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση που περικλείει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από το στρατηγικό έως το λειτουργικό επίπεδο. Χαρακτηρίζεται από μία συστημική προσέγγιση, βασική αρχή της οποίας είναι η βελτιστοποίηση του συνόλου διαδικασιών της αλυσίδας και όχι μεμονωμένων τμημάτων και υποσυνόλων της. Τα χαρακτηριστικά αυτά καταδεικνύουν την αναγκαιότητα του SCM στην πορεία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων.
- **KMS** (Knowledge Management Systems/ Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης): είναι συστήματα που συλλέγουν όλες τις σχετικές γνώσεις και εμπειρίες της επιχείρησης και τις

καθιστούν διαθέσιμες οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζονται για να υποστηρίξουν επιχειρηματικές διαδικασίες και διοικητικές αποφάσεις. Υποστηρίζουν διεργασίες για την δημιουργία, απόκτηση, αποθήκευση, διανομή και εφαρμογή γνώσης.

- **OAS** (Office Automation Systems/Συστήματα Αυτοματοποίησης Γραφείου): Στο γνωστικό οργανωτικό επίπεδο απευθύνονται και εξυπηρετούν τους χρήστες των δεδομένων, οι οποίοι δεν διαθέτουν ιδιαίτερες επιστημονικές γνώσεις. Στην πράξη δεν παράγουν νέες πληροφορίες και νέα γνώση. Επικοινωνούν με πελάτες και προμηθευτές ή με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις και χρησιμεύουν σαν εργαλεία της ροής των πληροφοριών (πχ. Κειμενογράφοι, συστήματα εκδόσεων εντύπων κλπ.).
- **TPS** (Transaction Processing Systems/Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών): Πρόκειται για συστήματα τα οποία εξυπηρετούν το λειτουργικό οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού και είναι μηχανογραφημένα συστήματα. Υποστηρίζουν τις βασικές καθημερινές τυποποιημένες και προαποφασισμένες λειτουργίες της επιχείρησης και συλλέγουν, καταγράφουν τα δεδομένα τα οποία προέρχονται από αυτές.
- **ERP** (Enterprise resource planning/Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού): Το ERP αποτελείται από μια βάση δεδομένων στην οποία εισάγονται όλες οι συναλλαγές. Στη συνέχεια αυτές αποθηκεύονται, επεξεργάζονται και αξιοποιούνται από τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν πρόσβαση στη βάση αυτή.

- **ESS** (Executive Support Systems/Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης): Αυτά τα συστήματα εξυπηρετούν το στρατηγικό οργανωτικό επίπεδο και επιτρέπουν στα επιτελικά διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις. Σαν είσοδο χρησιμοποιούν δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και τις εξόδους των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης και συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων.
- **DSS** (Decision Support Systems/Συστήματα Υποστήριξης Απόφασης): Εξυπηρετούν το διοικητικό οργανωτικό επίπεδο του οργανισμού ή της επιχείρησης. Βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να πάρουν αποφάσεις που είναι ημι-δομημένες, μοναδικές ή γρήγορα μεταβαλλόμενες και κυρίως δεν καθορίζονται εύκολα εκ των προτέρων. Χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες που προέρχονται από τα συστήματα υποστήριξης δόσοληψιών και από τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Βέβαια, πολύ συχνά εισάγουν πληροφορίες από εξωτερικές πηγές όπως τιμές μετοχών χρηματιστηρίου, τιμοκαταλόγου ανταγωνιστών κλπ.
- **MIS** (Management Information Systems/Διοικητικά Συστήματα Πληροφόρησης): Εξυπηρετούν το διοικητικό οργανωτικό επίπεδο και απευθύνονται σχεδόν αποκλειστικά στο εσωτερικό του οργανισμού ή της επιχείρησης με κύριο σκοπό να διευκολύνουν τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης. Για το σκοπό αυτό, τα δεδομένα από τις διάφορες συναλλαγές συμπιέζονται κατάλληλα και παίρνουν τη μορφή πολυσέλιδων καταστάσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. εβδομαδιαίες, μηνιαίες ή ετήσιες αναφορές.

- **CRM** (Customer Relationship Management/Διαχείριση Π πελατειακών Σχέσεων): Με τα συστήματα CRM η επιχείρηση στοχεύει στην καλύτερη διαχείριση των πελατών της, συλλέγοντας οποιαδήποτε πληροφορία τους αφορά. Σκοπός των συστημάτων είναι να μειώσουν το κόστος απόκτησης και διατήρησης των πελατών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα να αυξήσουν τα κέρδη της επιχείρησης.

1.4 Η χρήση στον τραπεζικό κλάδο

Οι τράπεζες έχουν αντιληφθεί τη μεγάλη σημασία των πληροφορικών συστημάτων αφού τα πληροφοριακά συστήματα συλλέγουν, αποθηκεύουν, μεταδίδουν και επεξεργάζονται δεδομένα για την παροχή χρήσιμων, ολοκληρωμένων και έγκαιρων πληροφοριών όπου είναι αυτό απαραίτητο. Ακόμα διαπιστώνουμε ότι τα πληροφορικά συστήματα χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες:

- Για ταχύτατη και ακριβή επεξεργασία των δεδομένων.
- Λόγω μεγάλης αποθηκευτικής ικανότητας.
- Για την ταχύτατη επικοινωνία μεταξύ τοποθεσιών.
- Άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που πρέπει να αντλήσει η τράπεζα για την δραστηριότητά της.
- Λόγω δυνατότητας συντονισμού ατόμων, ομάδων και οργανισμών.
- Για την υποστήριξη των αποφάσεων που θα ληφθούν από την τράπεζα.
- Για αυτοματοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών και των ροών εργασιών.

- Για καλύτερη αξιοποίηση των πολύτιμων δεδομένων της τράπεζας.
- Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της τράπεζας.

Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας από τους μεγαλύτερους επενδυτές σε πληροφοριακά συστήματα. Είχε υπολογιστεί ότι μόνο το 1994 οι τράπεζες είχαν επενδύσει 20 δισεκατομμύρια δολάρια σε πληροφοριακά συστήματα, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους και την εξυπηρέτηση των πελατών τους (Gurta and Collins, 1997:10). Δύο από τα σημαντικότερα πληροφοριακά συστήματα είναι το Σύστημα Διαχειρίσεις Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) και το Σύστημα Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων CRM).

1.4.1 ERP

Ένα πληροφοριακό σύστημα που εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ανάμεσα στις οποίες και πολλές τράπεζες, είναι το ERP (Enterprise Resource Planning ή Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων). Το ERP αποτελείται από μια βάση δεδομένων στην οποία εισάγονται όλες οι συναλλαγές. Στη συνέχεια αυτές αποθηκεύονται, επεξεργάζονται και αξιοποιούνται από τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν πρόσβαση στη βάση αυτή. Έρευνα δείχνει πως σε μία τράπεζα οι κυριότεροι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται το ERP είναι ο χρηματοοικονομικός και ο τομέας ανθρωπίνων πόρων.

Το ERP έχει μεγάλη αποδοχή λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει. Τα σημαντικότερα είναι η καλύτερη λήψη αποφάσεων, η μεγαλύτερη ακρίβεια των πληροφοριών, η

καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς (Poston and Grabski, 2001:273). Κάποιοι συγγραφείς προέβλεπαν ότι θέματα όπως το κόστος του ERP, η πολυπλοκότητά του και η δυσκολία εφαρμογής του θα επιδρούσαν αρνητικά στα σχέδια των επιχειρήσεων για την απόκτηση ενός συστήματος (Kumar and Hillegersberg, 2000:23). Τελικά όμως οι απόψεις αυτές δεν αποδείχτηκαν στην πράξη. Σύμφωνα με έρευνα του European Business School που πραγματοποιήθηκε το 2004, το 50% των τραπεζών χρησιμοποιεί ήδη ERP, ενώ το 14% σκεφτόταν την εισαγωγή του (European Business School, 2004:17).

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός ERP και γενικότερα μιας τεχνολογίας δεν είναι εύκολη υπόθεση, αφού είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Ο Langenwalter υποστηρίζει ότι το ποσοστό των αποτυχημένων ERP εφαρμογών κυμαίνεται μεταξύ 40% και 60%. Ο Donovan αναφέρει πως ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας ενός ERP είναι η μεγάλη καθυστέρηση της εφαρμογής του συστήματος, το μεγάλο κόστος απόκτησης και εφαρμογής, η αδυναμία της διοίκησης να αξιολογήσει τις επιδράσεις από την εφαρμογή του συστήματος, η ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού (Donovan:1). Επίσης, έρευνα του Information Week αναφέρει ως λόγο αποτυχίας και την έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση. Βέβαια οι παραπάνω λόγοι μπορεί να είναι λόγοι αποτυχίας κάθε νέας τεχνολογίας που εισάγει μια επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τους παράγοντες επιτυχίας ενός ERP, δηλαδή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για κάθε καινοτομία. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι (Umble,2003:244,245): η ύπαρξη ξεκάθαρων στρατηγικών στόχων. Θα πρέπει να καθοριστούν οι λόγοι εφαρμογής του συστήματος και οι απαιτήσεις στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει

να ανταποκριθεί η συμβολή του ανώτερου management. Θα πρέπει να υπάρχει τμήμα το οποίο κατανοεί και ενθαρρύνει τη χρήση του συστήματος να γίνουν όποιες αλλαγές απαιτούνται στις διαδικασίες της επιχείρησης, ώστε η νέα τεχνολογία να συμβαδίζει με αυτές να εκπαιδευτεί κατάλληλα το προσωπικό που θα χρησιμοποιεί την τεχνολογία να γίνει επιλογή κριτηρίων βάσει των οποίων θα αξιολογείται το σύστημα.

1.4.2 CRM

Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει δώσει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες τους. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πρέπει να γίνεται με τρόπο που να οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές για τους πελάτες και σε μειωμένα κόστη για τις επιχειρήσεις, με στόχο την αύξηση των κερδών (Walendzik, 2004:39). Για το σκοπό αυτό όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων και πολλές τράπεζες, χρησιμοποιούν Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (CRM).

Το λογισμικό του CRM ξεκίνησε από τις εφαρμογές ERP. Τα ERP συστήματα όμως συντονίζουν τις back end διαδικασίες, τις εσωτερικές διεργασίες δηλαδή οι οποίες δε γίνονται αντιληπτές από τον πελάτη. Το σύστημα διαχείρισης εφαρμόζεται σε διαδικασίες front end, μέσω των οποίων η τράπεζα έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, όπως είναι για παράδειγμα οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών (Scribner, 2001:2).

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μία τεχνολογία που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη. Οι Shaw και Reed ορίζουν το σύστημα διαχείρισης ως μία προσέγγιση μέσω της οποίας η

τράπεζα μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της από μια επένδυση. Αυτό γίνεται γιατί μέσα από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ μίας επένδυσης και της ικανοποίησης των πελατών από τη συγκεκριμένη επένδυση. Κεντρικός στόχος του συστήματος διαχείρισης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη για την τράπεζα (Perppard, 2000:321). Επιπλέον, επειδή πρόκειται για μια προσέγγιση πελατοκεντρική, σημαντικός στόχος αποτελεί και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, προσφέροντάς τους διαρκώς υπηρεσίες και προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Όλες οι πληροφορίες που συγκεντρώνει μια τράπεζα για τους πελάτες της αξιολογούνται, ώστε να τους κατανοήσει καλύτερα και να σχηματίσει το προφίλ τους. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται στους τομείς του marketing, των πωλήσεων, από όπου σχεδιάζονται προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών.

Μία πραγματική περίπτωση δείχνει πόσο εντυπωσιακά είναι τα οικονομικά οφέλη για τις τράπεζες από την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Πελατών. Η Union National Community Bank εγκατέστησε ένα σύστημα αξίας 250.000 δολαρίων. Εκμεταλλεούμενη τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM κατάφερε μέσα σε ένα χρόνο να εξοικονομήσει 1 εκατομμύριο δολάρια, να αυξήσει το ενεργητικό της κατά 9%, τα έσοδά της κατά 11% και τις εισπράξεις της κατά 35% (Overby, 2002).

Φυσικά τα Πληροφοριακά Συστήματα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι τράπεζες δεν περιορίζονται στο ERP και το CRM. Η διοίκηση κάθε τράπεζας είναι αυτή που θα αποφασίσει, με βάση τους στόχους και τη στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει, ποιο Πληροφοριακό Σύστημα θα επιλέξει να εγκαταστήσει. Το ERP

όμως φαίνεται πως προτιμάται από ολοένα και περισσότερες τράπεζες, οι οποίες αναγνωρίζουν τις δυνατότητες που το συγκεκριμένο σύστημα προσφέρει στις εσωτερικές διεργασίες της τράπεζας. Η διείσδυση που έχει άλλωστε στον τραπεζικό κλάδο φαίνεται και από την έρευνα του European Business School. Από την άλλη, έχει κατανοηθεί η σημασία της πληροφορίας για το σχεδιασμό των προϊόντων, τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης άποψης για τον πελάτη, την παροχή ενός ολοκληρωμένου δικτύου καναλιών διανομής (Peppard, 2000:313). Για τη σωστή διαχείριση της πληροφορίας το CRM αποτελεί το πιο αποτελεσματικό εργαλείο. Γι' αυτό το ERP και το CRM είναι δύο από τα σημαντικότερα Πληροφοριακά Συστήματα.

Στα επόμενα κεφάλαια θα ακολουθήσει εκτεταμένη αναφορά του συστήματος Διαχειρίσεις Πελατειακών Σχέσεων (CRM).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 “Η εξέλιξη του συστήματος”

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε την έννοια της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων βάσει των ορισμών που έχουμε. Αξιοσημείωτη όμως είναι και η φιλοσοφία η οποία επικρατεί γύρω από το πελατοκεντρικό σύστημα. Όμως σε ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα υπάρχουν και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: διαχείριση σχέσεων, αυτοματοποίηση του δυναμικού πωλήσεων, αξιοποίηση της τεχνολογίας όπως και διαχείριση ευκαιριών. Ακόμα βασικός στόχος του είναι η ικανοποίηση του πελάτη και της πιστότητας του πελάτη καθώς και της κερδοφορίας της τράπεζας. Τα συστατικά μέρη αποτελούνται από τρία είδη: λειτουργικό, συνεργατικό, αναλυτικό CRM τα οποία αναλύουμε αναλυτικά στο υποκεφάλαιο 2.6. Έπειτα αξιοσημείωτοι είναι και η αναφορά μας στην Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες με την έννοια του, τα χαρακτηριστικά του καθώς και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το σύστημα.

2.2 Ορισμός και φιλοσοφία

Στις μέρες μας ο έντονος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και στις τηλεπικοινωνίες με το Internet καθώς και η δημιουργία δικτύων και λογισμικών συστημάτων επιδρούν θετικά στη διαμόρφωση ενός νέου ισχυρού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον τραπεζικό κλάδο.

Ακόμα, γνωρίζουμε ότι ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του τμήματος προώθησης και διαφήμισης μιας τράπεζας είναι να έρθουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο να προσελκύσουν και να δημιουργήσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πιστούς πελάτες.

Όμως στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης με την ελευθερία της πληροφόρησης, με την συνεχή εξέλιξη των τεχνολογιών καθώς μιλάμε πλέον για μια εποχή χωρίς γεωγραφικούς φραγμούς όπου τα μερίδια αγοράς είναι πλέον ευάλωτα καθώς και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες δυσκολεύουν όλο και περισσότερο. Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι πως μπορεί μια επιχείρηση στις παρούσες συνθήκες να είναι πιο ανταγωνιστική. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του Τ90 την απάντηση αποτέλεσε η μείωση του κόστους μέσω αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών [Business Process Reengineering (BPR)]. Όμως τον 21ου αιώνα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όλων των επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να είναι πελατοκεντρική η φιλοσοφία που ακολουθούν και η κουλτούρα της επιχείρησης η οποία της δίνει τη δυνατότητα να υπερβεί κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων της. Η ανάπτυξη και η διατήρηση σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας μιας εταιρείας με τους πελάτες της είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολα αλλά πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης.

Το CRM (customer relationship management) ή αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι απλά ένα προϊόν ή ένα πρόγραμμα, είναι φιλοσοφία, είναι ο αντικατοπτρισμός της κάθε επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της.

Η διαχείριση των πελατών είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών καθώς και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την «φιλοσοφία» της διαχείρισης συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να οριστεί από τα εξής τέσσερα στοιχεία: Γνώση(know), Στόχος(target), πωλήσεις(sells), Υπηρεσία(service), (IDC and CAP Gemini, 1999). Η εφαρμογή του συστήματος απαιτεί η επιχείρηση να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τους πελάτες της και την αγορά στην οποία απευθύνεται. Αυτό περιλαμβάνει λεπτομερείς πελατειακές πληροφορίες με σκοπό η επιχείρηση να επιλέξει τους πιο επικερδείς πελάτες της και αναγνωρίσει αυτούς για τους οποίους δεν αξίζει πλέον να επενδύει. Το σύστημα ακόμα βοηθάει στην αξιοποίηση της προσφοράς: Ποια προϊόντα θα πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση, σε ποιους πελάτες και μέσω ποιων καναλιών. Στις πωλήσεις οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Campaign marketing για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του marketing τους. Τέλος, με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορούμε να διατηρήσουμε τους πελάτες της επιχείρησης με την βοήθεια διαφόρων υπηρεσιών όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά κέντρα (call centers).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συμπεραίνουμε ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε επιχείρηση η υιοθέτηση ενός τέτοιου

συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για τη Διαχείριση Πελατών σύμφωνα με τους Zikmund et al.(2003) είναι: «Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της».

Οι Kalakota & Robinson (2001) αναφέρουν ότι το «CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών».

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

Η Διαχείριση πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιεί Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυναμώσει της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους. Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- Ανάλυση στοιχείων πελατών.
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα η Διαχείριση Πελατών αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειριστατωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της τράπεζας με τους πελάτες της. Με άλλα λόγια όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία- διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων. Ένα σύστημα διαχείρισης αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες μιας τράπεζας, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας τράπεζας προκειμένου όλα τα τμήματα της τράπεζας να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών. Ειδικά ένα τραπεζικό σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να μπορεί να δίνει πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της από το τηλεφωνικό κέντρο καθώς και να δίνει αναλυτική αναφορά σε σχέση με τις κινήσεις ενός πελάτη ή μιας εταιρείας ακριβώς μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών.

2.3 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες περιλαμβάνει, σύμφωνα με τους Zeng et al (2003), τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Διαχείριση σχέσεων:** Το χαρακτηριστικό αυτό περιλαμβάνει άμεση ανταπόκριση σε κάθε αίτημα του πελάτη, μια-προς-μια λύση στις απαιτήσεις του και απευθείας επικοινωνία με τον πελάτη μέσω του κέντρου εξυπηρέτησης πελατών για την επίλυση των προβλημάτων τους.
- **Αυτοματοποίηση του δυναμικού πωλήσεων (sales force automation):** Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν αυτοματοποίηση της ανάλυσης των πωλήσεων, δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο λογαριασμό του πελάτη (ειδικά στην περίπτωση των επαναλαμβανόμενων ή μελλοντικών συναλλαγών) και συντονισμό των λειτουργικών πωλήσεων, μάρκετινγκ, υποστήριξης και επικοινωνίας μέσω τηλεφωνικών κέντρων ή των καταστημάτων λιανικής για την υλοποίηση της αυτοματοποίησης του δυναμικού των πωλήσεων.
- **Αξιοποίηση της Τεχνολογίας:** Περιλαμβάνει τη χρήση νέων τεχνολογιών και δεξιοτήτων που προσδίδουν αξία. Η χρήση της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα για άμεση (χωρίς καθόλου χρονικές καθυστερήσεις) πρόσβαση στα δεδομένα πελατών καθώς και με την εφαρμογή της δίνει τη δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων και των πληροφοριών σχετικά με τις συναλλαγές του πελάτη για την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

- **Διαχείριση ευκαιριών:** Το χαρακτηριστικό αυτό αφορά την ευελιξία της επιχείρησης στη διαχείριση απρόβλεπτων καταστάσεων ανάπτυξης και ζήτησης, καθώς και την ανάπτυξη και διαχείριση μοντέλου προβλέψεων που συνδυάζει το ιστορικό προηγούμενων πωλήσεων με τις προβλέψεις μελλοντικών πωλήσεων.

2.4 Οι στόχοι ενός συστήματος

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

Η επίτευξη των στόχων του συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Ο McKenna (1993) αναφέρει ότι χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα και τις συναλλαγές με αυτήν. Συμπερασματικά ο στόχος του είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή, η αύξηση της πιστότητας του πελάτη καθώς και η κερδοφορία της τράπεζας.

Για την υλοποίηση του στόχου αυτού η χάραξη της στρατηγικής του συστήματος απαιτεί:

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

2.5 Για πιο λόγο είναι σημαντικό

Η ανάγκη για τη χρήση του συστήματος είναι προφανής όταν κάποιος αναλογιστεί το κόστος απώλειας πελατών. Το κόστος αυτό έχει δύο συνισταμένες. Η πρώτη αφορά στο κόστος απόκτησης νέων πελατών (στη θέση αυτών που χάθηκαν) και το οποίο έρευνες έχουν αποδείξει ότι μπορεί να είναι μέχρι και δέκα (10) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης των υπάρχοντων πελατών. Η δεύτερη συνισταμένη αφορά τα διαφυγόντα κέρδη. Μια έρευνα του πανεπιστημίου του Harvard έδειξε ότι μια αύξηση κατά 5% της διατήρησης των πελατών μπορεί να προκαλέσει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης κατά 86%.

Τα ποσοτικά αυτά στοιχεία πρέπει να συνυπολογιστούν μέσα στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση των αγορών, έτσι ώστε το μοναδικό στοιχείο το οποίο μπορεί να αποτελεί ένδειξη διαφοροποίησης μιας επιχείρησης είναι η σχέση της με τους πελάτες της, με όλες τις συνισταμένες της: την ευκολία πρόσβασης στην επιχείρηση, την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες του πελάτη, την υποστήριξη του πελάτη.

Επιπλέον η Διαχείριση Πελατών δίνει έμφαση στην αξία που λαμβάνει ο πελάτης μέσω της αποτελεσματικότερης επικοινωνίας του με την επιχείρηση και της γνώσης που αποκτά πλέον η επιχείρηση για τις ανάγκες του ώστε να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες πιο κοντά στις απαιτήσεις του παρόλο τον μεγάλο ανταγωνισμό που εμφανίζει ο τραπεζικός κλάδος.

2.6 Συστατικά μέρη

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής ενός CRM συστήματος, οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες. Τα δεδομένα αυτά προέρχονται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές της επιχείρησης. Για παράδειγμα πηγές εσωτερικής συλλογής δεδομένων αποτελούν συνοπτικοί πίνακες περιγραφής των πελατών που καταρτίζει μια επιχείρηση, έρευνες που διεξάγει η επιχείρηση σε ομάδα πελατών της και οι οποίοι απαντούν σε ορισμένες ερωτήσεις καθώς και η συγκέντρωση δεδομένων για την συμπεριφορά των πελατών όπου αντλούνται από τα συστήματα συναλλαγών. Η συλλογή δεδομένων πελατών από εξωτερικές πηγές μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τη γνώση που κατέχει για

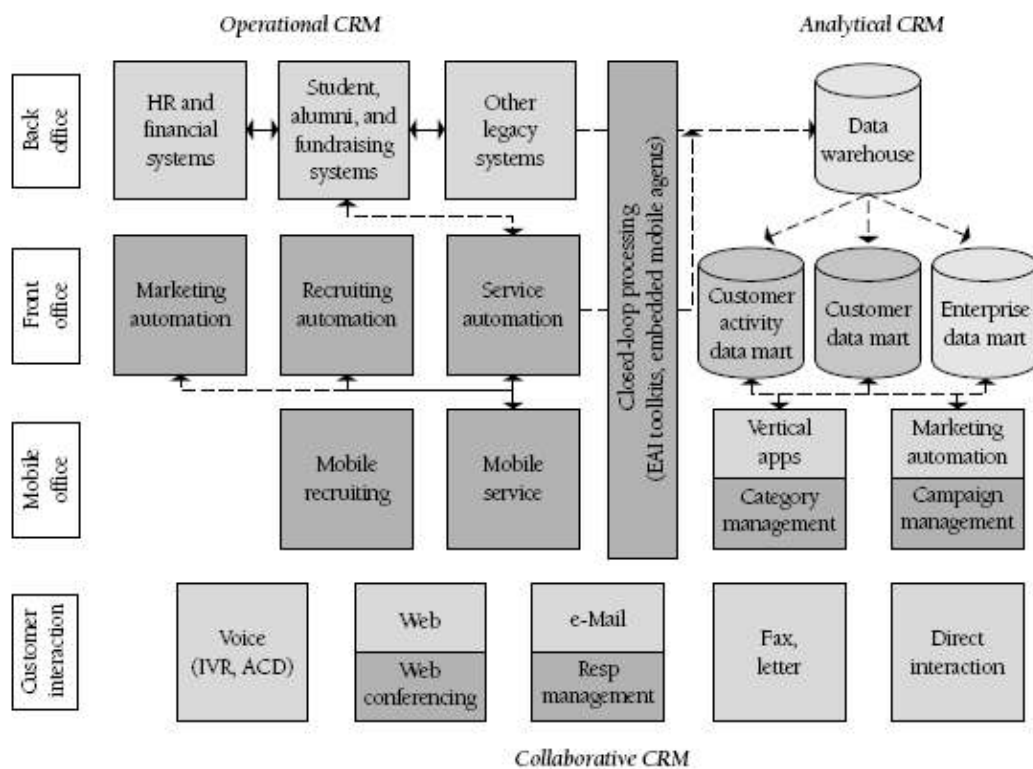
τον πελάτη. Πηγές εξωτερικής συλλογής δεδομένων πελατών αποτελούν για παράδειγμα η έρευνα σε τηλεφωνικούς καταλόγους για τηλέφωνα και διευθύνσεις, η εύρεση του προφίλ του πελάτη σε ιστοσελίδες κλπ.

Η δομή ενός πληροφοριακού συστήματος CRM διακρίνεται σε τρία βασικά μέρη:

- Λειτουργικό CRM (Operational CRM).
- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM).
- Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).

Τα τρία αυτά συστατικά μέρη θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η σύνδεση αυτή κάνει το έδαφος πιο εύφορο για την ολοκλήρωση των λειτουργιών και την συλλογή των δεδομένων που αφορούν τους πελάτες. Αλλιώς αν υπάρξει έλλειψη ή ανεπάρκεια σε μια από τις τρεις διαστάσεις θέτεται σε κίνδυνο ολόκληρο το σύστημα, αφού ο σκοπός του τους είναι η ικανοποίηση και η διατήρηση του πελάτη.

Πριν την περαιτέρω ανάλυση των συστατικών-υποσυστημάτων, βλέπουμε στο σχήμα 2.6.1 το πώς ολοκληρώνονται αυτά τα τρία είδη CRM δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο “οικοσύστημα” (CRM ecosystem - Fayerman, 2002)/



Σχήμα 2.6.1 Το οικοσύστημα του CRM

Πηγή: Fayerman, 2002

2.6.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Το λειτουργικό CRM χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση. Παρέχει υποστήριξη στο marketing, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση των πελατών με τις σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες (front office). Δηλαδή, είναι η διάσταση του CRM η οποία διαχειρίζεται και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας καθώς και μέσω εφαρμογών αυτοεξυπηρέτησης. Κάθε αλληλεπίδραση με ένα πελάτη προστίθεται στο ιστορικό επαφών του πελάτη και το προσωπικό μπορεί να ανακτήσει πληροφορίες για τον πελάτη από τη βάση δεδομένων όποτε χρειαστεί. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του ιστορικού επαφών είναι ότι ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με διαφορετικά άτομα ή

μέσω διαφορετικών καναλιών χωρίς να χρειάζεται να εξηγήσει κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει.

Το λειτουργικό CRM συγκεντρώνει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης ώστε:

- Να διαχειρίζονται ευκολότερα οι προωθητικές ενέργειες.
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες μαρκετινκ.
- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της παραγγελιοληψίας.

Αυτοματοποίηση πωλήσεων (Sales force automation)

Αυτοματοποιούνται κάποιες από τις κύριες λειτουργίες των πωλήσεων και της δυναμικής των πωλήσεων όπως για παράδειγμα διαχείριση λογαριασμών, διαχείριση επαφών, διαχείριση προσφορών, προβλέψεων, διαχείριση πωλήσεων, την παρακολούθηση των προτιμήσεων των πελατών, τις αγοραστικές τους συνήθειες, τη διαχείριση της απόδοσής τα δημογραφικά και τα ψυχογραφικά στοιχεία. Τα εργαλεία της SFA σχεδιάζονται για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων κάθε τομέα.

Εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη (Customer Service and Support)

Το CSS αυτοματοποιεί μερικά αιτήματα εξυπηρέτησης, παράπονα, καταγγελίες, επιστροφές προϊόντων καθώς και κάποια αιτήματα για ενημέρωση. Το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο το οποίο αναλαμβάνει να εξυπηρετήσει τις εισερχόμενες κλήσεις πελατών εξελίσσεται τώρα σε κέντρο αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (CIC-Customer Interaction Centre), το οποίο χρησιμοποιεί πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας όπως το παγκόσμιο ιστό, τηλέφωνο, FAX, διαπροσωπική επαφή και άλλα.

Αυτοματοποίηση Επιχειρηματικού marketing (Enterprise Marketing Automation)

Η αυτοματοποίηση του επιχειρηματικού marketing (EMA) παρέχει πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών τάσεων της αγοράς και των μικροπεριβαλλοντικών μεταβλητών. Αποτελεί την υλοποίηση ολοκληρωμένων σχεδίων επικοινωνίας, προσέγγισης και διατήρησης των σχέσεων με τους πελάτες, ενώ κύριος στόχος του είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκστρατειών marketing. Κύριες λειτουργίες που περιλαμβάνονται στην αυτοματοποίηση του επιχειρηματικού marketing είναι η δημογραφική ανάλυση, η χρήση μεταβλητών τμηματοποίησης και η διαγνωστική μοντελοποίηση που προκύπτει μέσα από την επιχειρηματική ευφυΐα που αποκτάται.

Ένα παράδειγμα σχετικά με το πώς μπορούν να συνδυαστούν και οι τρεις παραπάνω τεχνικές είναι η δημιουργία κατάλληλων εκστρατειών προσέγγισης μιας ομάδας υφισταμένων ή δυνητικών πελατών που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια (τα οποία προκύπτουν μέσα από την ήδη αποκτηθείσα επιχειρηματική εμπειρία) για την προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα με την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με τη μορφή newsletter. Όλες οι δραστηριότητες που έχουν σχέση με την απευθείας αλληλεπίδραση με τον πελάτη υποστηρίζονται από την χρήση και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου κέντρου κλήσεων και αλληλεπίδρασης, το οποίο υποστηρίζει όλα τα κανάλια με τα οποία επιλέγει η επιχείρηση να διαθέσει για την σωστή επικοινωνία, ενημέρωση και υποστήριξη του πελάτη της.

2.6.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το αναλυτικό CRM βοηθά ώστε να αξιοποιηθούν με αποτελεσματικότητα όλες οι πηγές εξόρυξης δεδομένων και κατ' επέκταση της πληροφόρησης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική ευφυΐα μέσα από την γνώση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Επίσης συμβάλει στην αξιολόγηση, την πρόβλεψη και την βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους επικερδείς πελάτες και την ανάπτυξη σχέσεων με νέους πελάτες για να δημιουργηθούν καταστάσεις κέρδους τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση. Ο Greenberg (2004) το ορίζει ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη συλλογή, την αποθήκευση, την επεξεργασία και εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων για την συμπεριφορά των καταναλωτών βοηθώντας έτσι της επιχειρήσεις να αποκτήσουν ευφυΐα και πληροφορίες που διαφορετικά θα αγνοούσαν. Η πελατοκεντρική προσέγγιση που ακολουθεί, βοηθά στην απόκτηση πελατών υψηλής αξίας και κερδοφόρων πελατειακών σχέσεων, μέσα από τη αποτελεσματική στοχεύσει του μάρκετινγκ, των πωλήσεις και της εξυπηρέτησης των πελατών (Greenberg, P., 2004).

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το λειτουργικό υπόβαθρο που παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία προς το Λειτουργικό CRM, για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, των επιχειρηματικών λειτουργιών πρώτης γραμμής (marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών) με κύριο στόχο την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος βοηθά ώστε να πραγματοποιηθεί σε βάθος η εξέταση και ανάλυση των λειτουργικών δεδομένων έτσι ώστε να επιτευχθεί η απόκτηση της πλήρους γνώσης της επιχείρησης. Ο Smith (2006)

υποστηρίζει ότι η ανάλυση των δεδομένων των πελατών αποτελεί το απόλυτο εργαλείο για την επίτευξη της επιτυχίας του CRM.

Οι τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιούνται στο στρατηγικό επίπεδο είναι οι εξής:

Στατιστικές αναλύσεις οι οποίες επιτρέπουν αναλύσεις σε μεγάλο βάθος όπως υπολογισμός της μέσης αξίας των πελατών, ταξινόμηση των πελατών με βάση ποιοτικές ή ποσοτικές μεταβλητές.

Πολυδιάστατες αναλύσεις οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένα ερωτήματα και αναλύσεις OLAP που είναι ο γνωστότερος τύπος ανάλυσης για την υποστήριξη αποφάσεων και επιτρέπει στο στέλεχος μίας εταιρείας να εξερευνήσει online δεδομένα με σκοπό να εστιάσει σε λεπτομέρειες χαμηλότερου επιπέδου στην ιεραρχία (drilldown) ή να ανέβει στην ιεραρχία των δεδομένων (drill up). Οι εκροές είναι αναφορές και τα δεδομένα παρουσιάζονται σαν κύβοι *n*-διαστάσεων από τους οποίους προκύπτουν οι πληροφορίες.

Είναι απαραίτητη η προϋπόθεση ύπαρξης αποθηκών/ βάσεων δεδομένων (Data warehouse), ισχυρών εργαλείων εξόρυξης δεδομένων (Data mining) και εργαλείων για την σε βάθος ανάλυση των δεδομένων.

Επισης βοηθά τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναγνωρίσουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για ανάπτυξη και εξέλιξη ενώ ουσιαστικά παρέχει μια ενιαία εικόνα των δεδομένων των πελατών, δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη απάντηση-λύση στα περίπλοκα θέματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Τα δεδομένα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση συλλέγονται από διάφορες πηγές και περιλαμβάνουν (Ranjan J., Bhatnagar V., 2009):

- Δεδομένα πελατών που συλλέγονται σύμφωνα με τις αρχές του μαρκετινγκ που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια υλοποίησης των σχεδίων προώθησης προϊόντων–υπηρεσιών και της διοίκησης των εκστρατειών προώθησης που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Δεδομένα που συλλέγονται από τις διάφορες συναλλαγές που πραγματοποιούνται από τους πελάτες με τις επιχειρήσεις.
- Δημογραφικά δεδομένα.
- Δεδομένα που εξάγονται από διάφορα εργαλεία και εφαρμογές όπως μέσω data mining.

Αυτά τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν για να αναγνωριστούν αγοραστικά πρότυπα, να δημιουργηθούν τμήματα για στοχευόμενο και ολοκληρωμένο επικοινωνιακό μαρκετινγκ, ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν την ευκαιρία διαχωρισμού των κερδοφόρων από τους μη κερδοφόρους πελάτες. Δημιουργούνται έτσι εξατομικευμένα προφίλ πελατών τα οποία περιλαμβάνουν τους λογαριασμούς κάθε πελάτη, την αγοραστική του συμπεριφορά, τις συναλλαγές του καθώς και τα ενδιαφέροντά του.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων του Αναλυτικού CRM βοηθούν τις επιχειρηματικές λειτουργίες με δυο κύριους τρόπους (Ranjan J., Bhatnagar V., 2009):

- Στην πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των πελατών και του αποτελέσματος που θα έχει η υλοποίηση πολιτικών σε μια μελλοντική προοπτική.
- Στον εκσυγχρονισμό των αντιλήψεων και πρακτικών που ακολουθούν μέσα από την πραγματοποίηση θεμελιωδών

αλλαγών προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για την καλύτερη κατανόηση της μεγάλης διαφοράς ανάμεσα στο Λειτουργικό CRM και το Αναλυτικό CRM παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος περιέχει παραδείγματα Λειτουργικού CRM έναντι Αναλυτικού CRM.

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

Φροντίδα πελατών κ help desk	Ανάλυση παραγωγικότητας αντιπροσωπευτικών πωλήσεων και αντιπροσωπευτικής εξυπηρέτησης πελατών
Διαχείριση συμβολαίων	Αναγνώριση προβλημάτων διαρροής πελατών

Πίνακας 2.6.2.1 Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM

Πηγή: Laudon and Laudon, 2006, Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, page 398

2.6.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το συνεργατικό CRM βοηθά την επιχείρηση να συνεργαστεί με τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, τους συνεργάτες της ακόμα και με το ίδιο το προσωπικό της, μέσω κάποιων καναλιών επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Ειδικότερα, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ολοκλήρωση μέσω της αλυσίδας αξίας (supply chain) και όλου του δικτύου της επιχείρησης καθώς και επιτρέπει τη μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών πέρα από τα στενά όρια της επιχείρησης.

Παράλληλα, περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες και διαδικασίες που μετασχηματίζουν τις σχέσεις πελάτη–επιχείρησης, που παλαιότερα περιοριζόταν μόνο στην αγορά και πώληση, σε μία μακροπρόθεσμη συνεργασία που βασίζεται στην μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Σήμερα, οι λύσεις CRM χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια για την επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη και αντίστροφα. Τέτοια είναι το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο,

το fax, το κέντρο επικοινωνίας και οι συσκευές κινητής τηλεφωνίας καθώς και τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας ταχυδρομείο και προσωπική επαφή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό όλα αυτά τα κανάλια επικοινωνίας να είναι συγχρονισμένα δηλαδή να μπορούν οι πελάτες να λαμβάνουν την ίδια πληροφορία και ποιότητα υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το είδος του καναλιού επικοινωνίας που θα επιλέξουν.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι το συνεργατικό CRM:

- Επιτρέπει την εύκολη συνεργασία με πελάτες, προμηθευτές αλλά και συνεργάτες.
- Επιτρέπει την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μέσω της προσφοράς ολοκληρωμένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και του δικτύου της επιχείρησης.

Το Συνεργατικό CRM είναι στενά συνδεδεμένο με το Λειτουργικό CRM, καθώς για να αλληλεπιδράσει η επιχείρηση με τους πελάτες της μέσω του Λειτουργικού CRM απαιτείται η αξιοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης του συνεργατικού CRM.

Ο Adrian Payne (2005) αναγνωρίζει τρία επιπλέον είδη CRM:

- **Στρατηγικό CRM:** Αποτελεί την ανάπτυξη της προσέγγισης του CRM που ξεκινά με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης και ασχολείται με την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες που έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων αξίας με όλους τους εμπλεκόμενους. Πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν το όρο Στρατηγικό CRM για να περιγράψουν το Αναλυτικό CRM.

- **e-CRM:** Ο όρος Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες αναφέρεται στην αξιοποίηση εργαλείων ηλεκτρονικού εμπορίου ή ηλεκτρονικών καναλιών αλληλεπίδρασης στο CRM. Σε πολλές περιπτώσεις σήμερα το e-CRM ταυτίζεται με το CRM καθώς η χρήση των εργαλείων του ηλεκτρονικού Εμπορίου ή των καναλιών μέσω του διαδικτύου είναι πλέον καθολική. Για το e-CRM θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά και ανάλυση σε επόμενη ενότητα.
- **Μάρκετινγκ σχέσεων με συνεργάτες–Partner Relationship Marketing (PRM):** Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις λειτουργίες CRM που σχετίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τους συνεργάτες της ή τους μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας (value added resellers-VARs).

2.7 E-CRM

2.7.1 Ορισμός E-CRM

Η δυνατότητα αξιοποίησης πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, η εκτεταμένη χρήση του Διαδικτύου, η διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η διάθεση των καταναλωτών να χρησιμοποιούν online υπηρεσίες, έδωσε τη δυνατότητα στους πελάτες να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, χωρίς να έρχονται σε άμεση επαφή με κάποιο εκπρόσωπο της εταιρίας, (πρόσωπο- με- πρόσωπο ή μέσω τηλεφωνικής κλήσης σε τηλεφωνικό κέντρο) (Bennett, H and Kuhn, M., 2002).

Για το λόγο αυτό, το «παραδοσιακό» CRM μετεξελίχθηκε σε ένα νέο, βελτιωμένο σύστημα, το οποίο αξιοποιεί στο μέγιστο τις

δυνατότητες που παρέχει το Διαδίκτυο. Η Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (CRM) ονομάστηκε Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (eCRM) καθώς υποστηρίζει πολλαπλά **ηλεκτρονικά** κανάλια επικοινωνίας/ αλληλεπίδρασης τα οποία διατίθενται προς χρήση από τους πελάτες (Bernett, H and Kuhn, M., 2002).

Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός του είναι η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Το Internet είναι αυτό που έλειπε για να ολοκληρωθεί ο κύκλος του CRM, διευρύνοντας τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Στην πραγματικότητα όμως αποτελεί απλά μέρος της στρατηγικής του CRM σε μια επιχείρηση.

Καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο το Διαδίκτυο, θα υλοποιούν και εφαρμογές CRM μέσω αυτού. Το Internet προσφέρει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών 24 ώρες το 24/ωρο και 365 ημέρες το χρόνο οπουδήποτε και αν βρίσκονται. Το e-CRM δημιουργεί τις σχέσεις με τον πελάτη του 21^{ου} αιώνα μέσα από τη διεύρυνση των καναλιών επικοινωνίας.

Το e-CRM περιλαμβάνει ουσιαστικά τα εξής τρία σημεία:

- Πληροφόρηση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα) πριν από την πώληση.
- Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου.
- Υποστήριξη μετά την πώληση.

2.7.2 Χαρακτηριστικά του E-CRM

Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αφορά τρία σημεία:

- την πληροφόρηση πριν από την πώληση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της).
- τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου.
- την υποστήριξη μετά την πώληση.

Για κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία έχουμε τα εξής χαρακτηριστικά που όλα μαζί συνθέτουν τα γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM:

- Προσαρμογή-εξατομίκευση της ιστοσελίδας της επιχείρησης στις ανάγκες κάθε πελάτη (site customization). Η εξατομίκευση της ιστοσελίδας στις προσωπικές επιθυμίες κάθε πελάτη, αποτελεί ουσιαστικά το μέλλον του e-CRM.
- Εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας (alternative channels). Στο e-CRM διατίθενται και άλλα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το fax, οι ηλεκτρονικές φόρμες, η τεχνολογία ηλεκτρονικής συζήτησης (chat), η τεχνολογία φωνής (voice technology) κλπ.
- Μηχανή αναζήτησης (search engine) Η ύπαρξη μηχανής αναζήτησης επιτρέπει στον επισκέπτη της ιστοσελίδας να ανιχνεύει απαντήσεις σε θέματα που τον ενδιαφέρουν όσον αφορά στην επιχείρηση.
- Δυνατότητα πλοήγησης στην ιστοσελίδα (site tour) Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας έχει τη δυνατότητα να πλοηγηθεί σε αυτήν μέσα από τη βοήθεια ενός «χάρτη» (site map) που επιτρέπει την ιεραρχική δόμηση των σελίδων του site.

- Εισαγωγή για χρήστες που μπαίνουν στην ιστοσελίδα πρώτη φορά. Για τους επισκέπτες του site για πρώτη φορά υπάρχει η δυνατότητα πλοήγησης σε μια εισαγωγική σελίδα η οποία περιέχει χρήσιμη πληροφορία για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά.
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- Πληροφόρηση για τα διατιθέμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ηλεκτρονικά.
- Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων ηλεκτρονικά.

2.7.3 Πλεονεκτήματα E-CRM

Αυξημένη ικανοποίηση και πιστότητα πελατών:

Το e-CRM τροφοδοτεί την επιχείρηση με πλούσια στοιχεία σχετικά με την αξία και την κερδοφορία των πελατών, δίνοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα κατάλληλης κατανομής των πόρων της στην πελατειακή της βάση. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιους πελάτες πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και διαμορφώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης και το σύνολο της προσφοράς αναλόγως. Άμεση απόρροια είναι να διασφαλίζεται το ανώτερο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών υψηλής σημασίας και να επιτυγχάνονται σημαντικά επίπεδα πιστότητας.

Αυξημένη αποτελεσματικότητα ενεργειών μάρκετινγκ

Η λεπτομερής πληροφόρηση αναφορικά με τις προτιμήσεις και τις τάσεις των πελατών βοηθά την επιχείρηση να προβλέψει με

επιτυχία τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν διαφορετικές κατηγορίες πελατών και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης αγορών. Η εφαρμογή του e-CRM επιτρέπει τη διεξαγωγή περισσότερο στοχευόμενων διαφημιστικών εκστρατειών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Είναι δυνατή, η επιπλέον ανάλυση των δεδομένων με βάση πολλαπλά κριτήρια, ώστε να εντοπιστεί ποια στοιχεία της καμπάνιας είχαν τη μεγαλύτερη θετική επίπτωση στις πωλήσεις και την κερδοφορία.

Βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης

Χάρη στο e-CRM η επιχείρηση είναι σε θέση να λαμβάνει, να ανανεώνει και να δρομολογεί παραγγελίες από πελάτες σε απομακρυσμένα σημεία και με μεγάλη ακρίβεια. Η ολοκλήρωση των πληροφοριών για τους πελάτες και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη διάχυση της γνώσης και επομένως στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η επιχείρηση διαθέτει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνει ταχύτερη ικανοποίηση αιτημάτων πελατών.

Αυξημένη αποδοτικότητα και μείωση κόστους

Η χρήση του e-CRM συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας του τμήματος μάρκετινγκ μέσα από την χαμηλού κόστους προσέγγιση νέων και διατήρηση υπαρχόντων πελατών. Επιπροσθέτως, επιτυγχάνει μείωση των διοικητικών εξόδων λόγω του υψηλού βαθμού αυτοματοποίησης λειτουργιών που περιλαμβάνει. Όσον αφορά την αύξηση των πωλήσεων, χάρη στο

e-CRM η επιχείρηση αξιοποιεί τις πληροφορίες σχετικά με την πελατειακή της βάση προκειμένου να επιτύχει σταυροειδείς πωλήσεις cross-selling. Σαν αποτέλεσμα αυξάνονται οι πωλήσεις και τα έσοδα της. Επιπρόσθετα, η σωστή προσέγγιση νέων πελατών αλλά και η αύξηση της διατήρησης των υπαρχόντων συμβάλλουν θετικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

2.7.4 Σύγκριση CRM και E-CRM

Η χρήση της τεχνολογίας, η συλλογή δεδομένων για τον πελάτη και ο διάλογος πελάτη επιχείρησης είναι κοινά και για τους δυο τρόπους διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Η βασική αρχή του CRM «η ικανοποίηση του πελάτη» είναι κοινή και στο e-CRM. Η διαφορά τους όμως είναι στη φύση του e-CRM αφού χρησιμοποιεί διαφορετικό μέσο επικοινωνίας για να συνάψει μια σχέση με τον πελάτη. Έτσι στο e-CRM η συλλογή δεδομένων για τον εκάστοτε πελάτη πραγματοποιείται μέσω του Διαδίκτυου, οποιαδήποτε στιγμή και όχι μέσα στο κατάστημα ή μέσω τηλεφωνικού κέντρου, όπως γίνεται στο CRM.

Ωστόσο η διαφορές τους δεν περιορίζονται μόνο στο πότε και πως δημιουργείται μια σχέση με τον πελάτη. Στο CRM το ιστορικό του πελάτη παίζει το βασικότερο ρόλο ενώ στο e-CRM αυτό αποτελεί απλά ένα μέρος της υπόθεσης. Η σημαντικότερη πρόκληση για το χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, στον οποίο ανήκει και το e-CRM, είναι η αναγνώριση του επισκέπτη μιας ιστοσελίδας. Και εδώ κρίνεται πολύ χρήσιμη η διατήρηση του ιστορικού κάθε πελάτη αλλά δεν επαρκεί. Και αυτό γιατί το ιστορικό του πελάτη παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για τις προτιμήσεις του στο παρελθόν αλλά δε δίνει καμία ιδέα για την τωρινή συμπεριφορά του. Νέες τάσεις

και τεχνικές αναπτύσσονται στο χώρο του e-CRM (π.χ. e-CRM-enabled marketing) προκειμένου οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται να μη χάνονται και η επιχείρηση να μπορεί να εκμεταλλευτεί την αποκάλυψη των σημερινών διαθέσεων του πελάτη για να καταλήξει σε χρήσιμα για το μέλλον συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 "Η προσφορά του στην τράπεζα"

3.1 Εισαγωγή

Όλο και περισσότερες τράπεζες τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ο λόγος είναι η πιο εύκολη και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών της, αυτό γίνεται με τα οφέλη που έχουν χρησιμοποιώντας αυτό το σύστημα, τα οποία είναι αρκετά και σημαντικά. Όμως για να έχει μια τράπεζα όφελος από το σύστημα, θα πρέπει να πληροί όλες τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να είναι επιτυχείς η εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

3.2 Τα οφέλη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στην τράπεζα στην οποία εφαρμόζεται, ένα από αυτά είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς της επιχείρησης με τους πελάτες. Επίσης, βοηθά στην διαρκή ροή των σημαντικών πληροφοριών, προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της. Η επικοινωνία του πελάτη με την τράπεζα μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως web, fax, email και τηλέφωνο.

Στο τραπεζικό κλάδο διαπιστώνουμε ότι η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των

τραπεζών σήμερα είναι στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής του παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας.

Τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν κορεστεί και η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες ευκαιρίες που παρέχονται από τις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα.

Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανοίγει ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι:

- Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς παρουσία στο φυσικό κόσμο.
- Ηλεκτρονική τιμολόγηση.
- Ανάπτυξη online τραπεζικών ιστοτόπων για αγορά τραπεζικών προϊόντων.
- Έκδοση δανείων ηλεκτρονικά.
- Ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια.

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

- Μείωση κόστους λειτουργίας.
- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
- Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών.
- Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού.
- Προσέλκυση νέων πελατών.
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους.

- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της παράλληλης αύξησης της αποτελεσματικότητας.
- Απόλυτη ασφάλεια δεδομένων.
- Γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Ύπαρξη ολοκληρωμένου φακέλου του κάθε πελάτη, ο οποίος εμπλουτίζεται συνεχώς με νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι της επιχείρησης να γνωρίζουν κάθε φορά τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.
- Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς.
- Βελτίωση ευρύτερης εσωτερικής οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Παραγωγή, διαχείριση και κοινή χρήση πολύτιμης πληροφορίας.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές έρευνες για τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων οι οποίες κατέληξαν στα εξής αποτελέσματα:

- Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους μετά την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Rigby και Ledingham, 2004).
- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε ένα νέο πελάτη από έναν ήδη υπάρχοντα.
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.
- 70 % των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν (Κουρής, 2000).

- Μερικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο της εταιρείας κατά 100% με το να διατηρήσει ένα 5% επιπλέον της πελατείας της. (Harvard Business Review).
- Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15% ενώ οι πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%.

3.3 Παράγοντες επιτυχίας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Οι μελλοντικοί χρήστες του συστήματος θα πρέπει εξ αρχής να αισθανθούν ότι αποτελούν μέρος της καινούργιας υλοποίησης. Σημαντικό είναι να γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που θα τους προσφέρει η νέα λύση ώστε να αγκαλιάσουν τον νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Γι' αυτό η καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας που θα επιτρέψει σε μια επιχείρηση να λειτουργεί με συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας.

Οπότε κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η ερώτηση που μια εταιρεία πρέπει να απαντήσει σύμφωνα με τον Kotron (2002) είναι: " Ποια είναι η καλύτερη οργάνωση της εταιρείας από την πλευρά των πελατών", σύμφωνα με τους Rigby και Lendingham (2004) οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι εξής: "Είναι στρατηγικής σημασίας, Ποια είναι τα αδύνατα σημεία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, Χρειάζεται η εταιρεία πλήρη στοιχεία για τους πελάτες και ποιες συγκεκριμένα δραστηριότητες τα χρειάζονται, Πού θα κατευθυνθεί η εταιρεία μετά την εφαρμογή του συστήματος".

Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να το εγκαταστήσουν αποτελεσματικά.

Οι Roh et al (2005) διερεύνησαν ένα “μοντέλο επιτυχίας” ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και συμπέραναν ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του περιλαμβάνουν:

- Διαδικασία: Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να έχει σχεδιαστεί βάση καλά μελετημένων διαδικασιών.
- Ποιότητα της σχετικής με τους πελάτες πληροφορίας: Αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης.
- Υποστήριξη του συστήματος: Η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί μόνο αν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.

Κάποιοι άλλοι παράμετροι για την επιτυχία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σύμφωνα με τον Σαμπάνη Θάνο (2008) ο οποίος έχει υλοποιήσει ορισμένα από τα σημαντικότερα έργα συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην Ελλάδα είναι:

- Υποστήριξη από το κορυφαίο διαχειριστή: Είναι απαραίτητη πριν την έναρξη και καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
- Τοποθέτηση μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων: Η μέτρηση τους πριν και η στοχοθέτηση για το μετά ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έργου δικαιολογούν την επένδυση.
- Ευθυγράμμιση του Business και του IT: Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι business έργο που

υποστηρίζεται από το IT και τα συστήματα. Η ευθυγράμμιση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας συμβάλλει δραστικά στην επιτυχία και την αποδοχή του έργου.

- Οι επιχειρηματικοί στόχοι θα πρέπει να καθοδηγούν τις αποφάσεις για την υλοποίηση λειτουργικότητας στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων: Οι μετρήσιμοι επιχειρηματικοί στόχοι θα βοηθήσουν στην ορθή αξιολόγηση και δικαιολόγηση της κάθε επένδυσης σε υλοποίηση λειτουργικότητας.
- Ελαχιστοποίηση προσαρμογών στα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και αξιοποίηση της έτοιμης λειτουργικότητας: Λιγότερες προσαρμογές σημαίνουν ταχύτερη και ευκολότερη προβίβαση, αξιοποίηση των καλύτερων εφαρμογών.
- Υλοποίηση από έμπειρους και εκπαιδευμένους συμβούλους: Η εμπειρία των συμβούλων υλοποίησης από αντίστοιχα έργα βοηθά σημαντικά στη ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση.
- Ενεργή εμπλοκή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό της λύσης: Προάγει σημαντικά στην αποδοχή του συστήματος μιας και γίνονται κοινωνοί της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων των νέων πρακτικών που εφαρμόζονται.
- Επένδυση στην εκπαίδευση των τελικών χρηστών: Αυξάνει την αποδοχή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, επιταχύνει την απόδοση, αυξάνει την παραγωγικότητα και ελαχιστοποιεί την επίδραση της αλλαγής που φέρνει η διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

- Υλοποίηση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φάσεις: Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα έργο που θα καλύψει όλες τις διαδικασίες πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών μέσα από όλα τα κανάλια επαφής. Πρέπει να υλοποιηθεί σε φάσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα, ώστε να αφομοιωθεί σταδιακά μιας και αποτελεί σημαντική αλλαγή για το οργανισμό.
- Διαρκής μελέτη, εξέλιξη, προσαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων: Η αγορά, οι πελάτες και οι οργανισμοί συνεχώς εξελίσσονται, επομένως πρέπει διαρκώς να παρακολουθεί να προβλέπει και να προσαρμόζει τη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Δεν υπάρχει κάποια σίγουρη συνταγή για πετυχημένες εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από τις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, μπορούμε να παρουσιάσουμε κάποιες βασικές συμβουλές / κανόνες, που οδηγούν σε πετυχημένες διαδικασίες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Η ύπαρξη μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στην επιχείρηση καθώς και η ύπαρξη επικοινωνίας με όλους τους εργαζόμενους, η καθιέρωση ρεαλιστικών στόχων και χρονικών περιθωρίων, η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της ομάδας που δουλεύουν πάνω στις εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, κατευθυνόμενα από τον διευθυντή σχεδιασμού και τα οποία δημιουργεί μια διαδραστική συμπεριφορά προς τους πελάτες, η επιλογή των πιο κατάλληλων ατόμων για την θέση του διευθυντή σχεδιασμού, το οποίο θα πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ο περιοδικός έλεγχος της ανατροφοδότησης που τροφοδοτείται από τους πελάτες στις διαφορές πρακτικές που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις, η χρήση πληροφοριών υποδομής για την υποστήριξη της διαχείρισης πελατειακών

σχέσεων διευθυντή σχεδιασμού και όχι ως αντικαταστάτης του επιτυχημένου σχεδιασμού του.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως ένα επιτυχημένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρειάζεται:

- Πάθος: Οι αρχηγοί πρέπει να επιδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο υπεράσπισης και ενθουσιασμού για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Οι αρχηγοί θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στρατηγικών και οραμάτων.
- Πρακτικές: Οι αρχηγοί θα πρέπει να συμμετέχουν άμεσα στις διαδικασίες εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Οι υπάλληλοι της εταιρίας θα πρέπει να υιοθετήσουν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το σύστημα, να εισάγουν πληροφορίες και να μοιράζονται γνώση.
- Υπομονή: Οι αρχηγοί δεν θα πρέπει να περιμένουν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων να δημιουργηθεί μέσα σε μια μέρα, χρειάζεται χρόνος, πρακτικές και εκμάθηση.
- Επιμονή: Οι αρχηγοί θα πρέπει να μένουν συγκεντρωμένοι στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων κάθε μέρα, να διατηρούν τις διαδικασίες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων επίκαιρες.

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους, αφενός, να κατανοήσουν πλήρως την έννοια της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και αφετέρου ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ως

επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείτε και συνεχώς να βελτιώνεται. Διότι μόνο έτσι θα αποφευχθεί κάποιο λάθος έτσι ώστε να μην έχουνε κάποια αποτυχία στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

3.4 Λόγοι αποτυχίας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία “λογισμικού” τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης.

Αποτελεί, όμως, παράδοξη προσδοκία των στελεχών πολλών επιχειρήσεων, το γεγονός ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια. Αυτό αποτελεί βασική γενεσιουργό αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων C.R.M., τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50% (Zablich, 2004).

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη γίνονται κατά την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη C.R.M τεχνολογία είναι καλύτερη και

ακόμη λανθασμένου τρόπου απόκτησης της 'αφοσίωσης' των πελατών (Λάσκος, 2002). Επιπλέον οι εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με το πελάτη αλλά και στα άλλα όπως π.χ παραγωγή και τιμολόγηση (Bradshaw και Brash, 2001). Επιπρόσθετα, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι κατά την προσπάθεια σχεδιασμού μιας στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, συνήθως αγνοούνται: ο καθορισμός και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών, ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών, ο καθορισμός της αγοράς, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης, η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, η συνεχής επικοινωνία με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης, ο συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγής και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει διάφορες έρευνες για να ανακαλύψουν τους λόγους αποτυχίας μιας εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων όπως: η μελέτη του Lawrence Crosby και Sheree Johnson (2002), η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην δημιουργία συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα

και τις διαδικασίες. Μια άλλη έρευνα του Garther Research (2001) λέει ότι κάθε εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασίζεται στις ανάγκες του πελάτη και θα πρέπει να παρακολουθείται και να διοικείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη ενώ οι διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διοικούν σωστά αυτόν τον κύκλο ζωής. Άλλη έρευνα αναφέρει ότι στη εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ένα ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει και κυριότερη αιτία είναι η μη αποδοχή των χρηστών. Για το λόγο αυτό, αποτελεί σημαντικό ζήτημα να καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ως στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τους εκπαιδεύσει ώστε να την εφαρμόζει σωστά. (Gefen 2002).

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα, που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων ή το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Παρόλα αυτά πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν λύσεις διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, είναι ακόμα οργανωμένες σε τμήματα, με ένα τρόπο που καλλιεργεί την αυτονομία του κάθε

τμήματος, με ελάχιστη ενοποίηση της οργάνωσης των δομών, των συστημάτων και της πληροφορίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μια επιχείρηση να εξασφαλίσει ως δια μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.5 Η Κατάσταση της εφαρμογής του συστήματος σήμερα.

Το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ήταν 11,7 δις Δολάρια το 2009 (συνολικά για το software, και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες όσον αφορά την εγκατάσταση, το service κλπ). Είχε μια αύξηση της τάξης του 8% σε σχέση με το 2008 και 18% σε σχέση με το 2007. Η αγορά προβλέπεται να έχει μέγεθος 19,2% δις Δολάρια έως το 2011, δηλαδή να αυξάνεται με ρυθμό περίπου 9% τον χρόνο. Αυτό δείχνει ότι παρόλο που τελείωσαν οι “ένδοξες” μέρες του παρελθόντος, η αγορά συνεχίζει να έχει μια σταθερά ανοδική τάση. Κάποια οικονομικά στοιχεία φαίνονται στο παρακάτω πίνακα για τους μεγαλύτερους προμηθευτές λογισμικού (software) του κλάδου 2009:

Προμηθευτής	Κύκλος εργασιών σε εκατομμύρια δολάρια
Sap	1,475
Siebel(Oracle)	966
Oracle	368
Salesforce.com	281
Amdocs	276
Other	2233
Συνολικά	5698

Πίνακας 3.5.1 Κύκλοι εργασιών προμηθευτών λογισμικού

Υπάρχουν συστήματα C.R.M τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων C.R.M η τράπεζα δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχει την δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ώστε να προσαρμόζει τα προϊόντα της.

3.5.1 Η Ελληνική αγορά διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

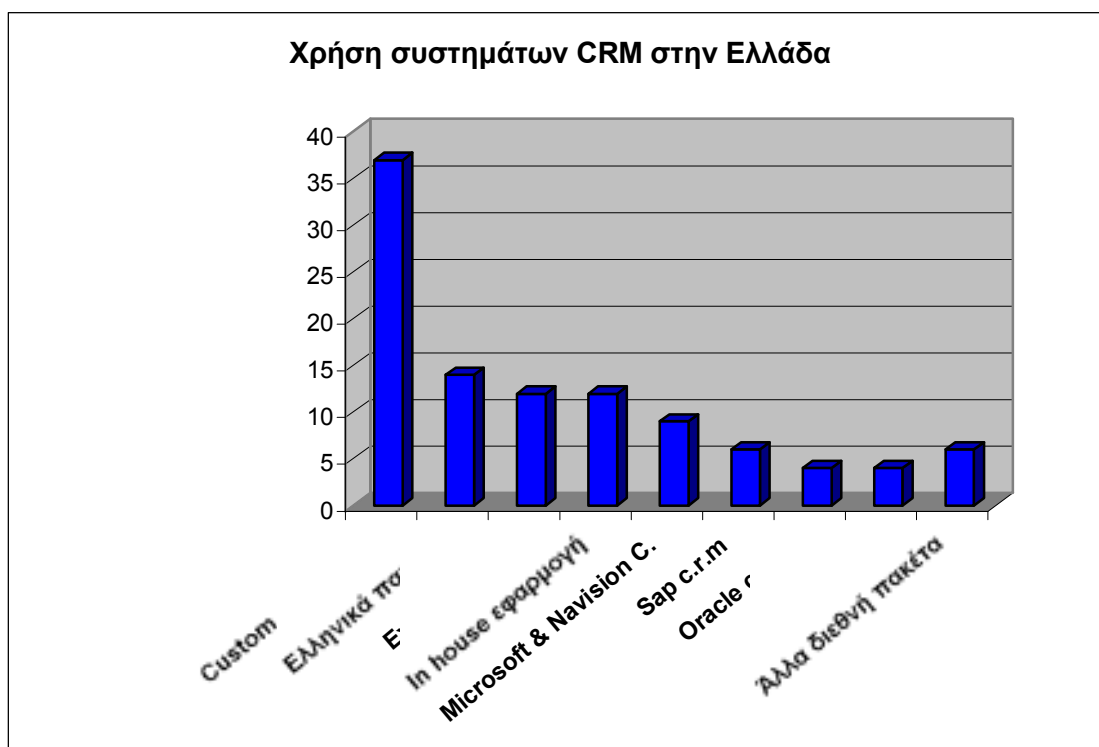
Οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Το επιχειρηματικό τοπίο στην Ελλάδα δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων και της πληροφορίας. Καθώς οι επιχειρήσεις, ως επακόλουθο του αυξανόμενου ανταγωνισμού, στρέφονται προς τον πελάτη και την καλύτερη εξυπηρέτησή του, η ζήτηση για συστήματα CRM και eCRM θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Η ελληνική αγορά διαθέτει όλα τα εφόδια που χρειάζεται για να υιοθετήσει πελατοκεντρικές στρατηγικές. Η ελληνική αγορά φαίνεται σήμερα ότι βαδίζει στα χνάρια της παγκόσμιας πραγματικότητας. Υπάρχει πια αυξημένος βαθμός ενημέρωσης και γνώσης (awareness) για πελατοκεντρικές στρατηγικές και συστήματα.

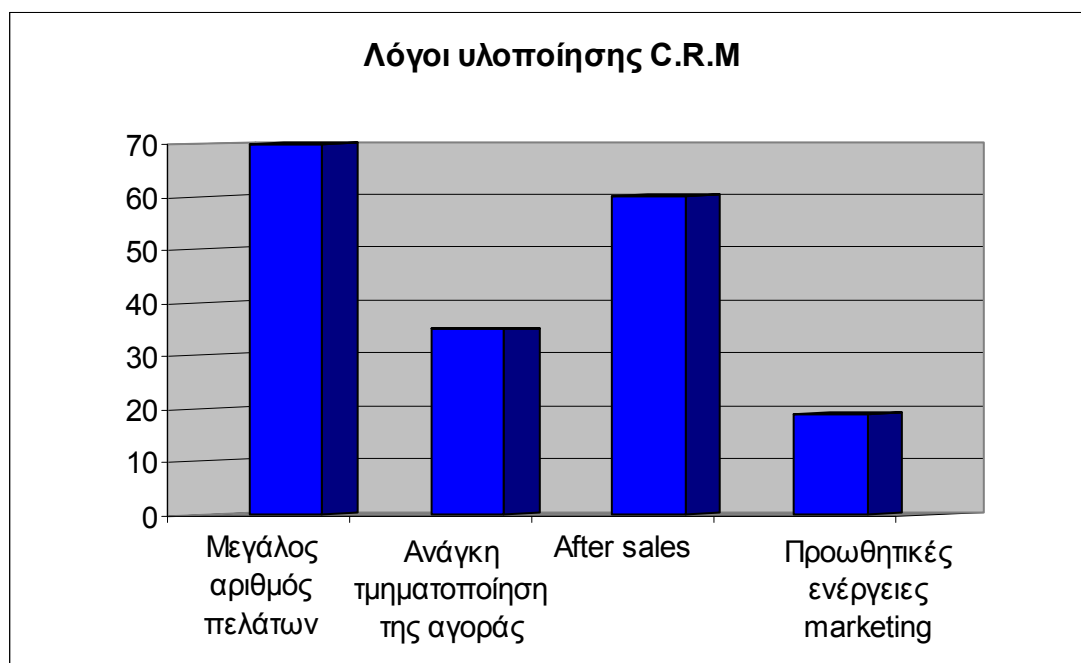
Στη συνέχεια θα δούμε μερικά γραφήματα που το αποδεικνύουν.

Στο γράφημα 3.5.1.1 φαίνονται κάποιες εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κάποιων εταιρειών που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα.



Γράφημα 3.5.1.1 Εφαρμογές Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στην Ελλάδα

Στο γράφημα 3.5.1.2 φαίνονται κάποιοι από τους λόγους και στόχους που έχουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις και χρησιμοποιούν τα συστήματα Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.



Γράφημα 3.5.1.2 Λόγοι υλοποίησης C.R.M.

Και τέλος, στο πίνακα 3.5.1.3 βλέπουμε κάποιες κατηγορίες στις οποίες χρησιμοποιείται το σύστημα Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Κατηγορίες εφαρμογής	Ποσοστό %
Καταγραφή Παραπόνων Πελατών	33,8
Καταγραφή Προτιμήσεων Πελατών	30,9
Επικοινωνία με Πελάτες	30,9
Υλοποίηση Προγραμμάτων Πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση Αποτελεσματικότητας Πωλητών	33,8
Προσαρμογή Προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων Πελατών	20,6
Καθορισμός Τιμολογιακής Πολιτικής Προϊόντων	25,0
Σχεδιασμός Νέων Προϊόντων	26,5
Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Marketing	29,5
Παρακολούθηση Κερδοφορίας Προγραμμάτων Πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη/ τμήμα πελατών	29,4
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22,1
Cross Selling	27,9

Γράφημα 3.5.1.3 Κατηγορίες εφαρμογής συστήματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 “Σχεδιασμός και υλοποίηση του συστήματος”

4.1 Εισαγωγή

Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να προσφέρει οφέλη σε μια τράπεζα, θα πρέπει να εισαχθεί τη σωστή στιγμή. Γι’ αυτό η τράπεζα θα πρέπει να αρχίσει μια ερεύνα σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, από την στιγμή που έχει λίγους πελάτες επομένως και λίγες απαιτήσεις αλλά αυτοί παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης. Η τράπεζα στην έρευνα που θα κάνει θα πρέπει να προσέξει πόσο χρόνο χρειάζεται το σύστημα να εισαχθεί και να υλοποιηθεί καθώς επίσης και πόσο θα της κοστίσει. Η τράπεζα αφού πάρει την απόφαση να εισάγει ένα τέτοιο σύστημα, θα πρέπει πρώτα να το σχεδιάσει με βάση τις ανάγκες της, και μετά να το αγοράσει. Στη συνέχεια θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι πληροί όλες τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του και στο τέλος να πραγματοποιήσει ένα ένα τα βήματα ώστε να είναι επιτυχής η εγκατάσταση του.

4.2 Ποια είναι η κατάλληλη στιγμή εισαγωγής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Για μια επιχείρηση κατά την ίδρυση και έναρξη της λειτουργίας της έχει έναν σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως ο αριθμός των πελατών μπορεί να αυξηθεί και μαζί του να αυξηθούν οι απαιτήσεις καθώς και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Όσο οι απαιτήσεις είναι λίγες αλλά παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης, η

επιχείρηση πρέπει να αρχίσει μια έρευνα σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, να δει ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον και πως αυτά θα μπορούσαν να επιλυθούν ή έστω να απλοποιηθούν μέσω των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Μια πρόχειρη απάντηση στο αν και κατά ποσό είναι αναγκαίο ένα τέτοιο σύστημα για μια επιχείρηση μπορεί να δοθεί απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις: Έχουν οι βασικοί πελάτες πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά; Παρέχονται μεγάλη ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών; Οι πελάτες σε τακτική βάση αντικαθιστούν ή προσθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που διατίθενται; Συναλλάσσετε με τους πελάτες με διάφορους τρόπους, όπως μέσω καταστημάτων, μέσω τηλεφώνου ή μέσω διαδικτύου;

Εφόσον κριθεί πως μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εισάγει κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο δυναμικό της είναι πολύ εύκολο η απόφαση αυτή να υλοποιηθεί. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη σειρά εμπορικού λογισμικού που συλλέγει βασικές πληροφορίες πελατών, όπως ιστορικό πωλήσεων, προτιμήσεις, στοιχεία επικοινωνίας καθώς και διάφορα άλλα στοιχεία και τα χειρίζεται με τρόπο χρήσιμο και εύκολο στη διαχείριση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχει γίνει το κύριο σημείο εστίασης πολλών τραπεζών και επιχειρήσεων.

4.3 Ποιος είναι ο χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Όσον αφορά στο χρόνο αρχικής εγκατάστασης ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αυτός θα πρέπει κατά μέσο όρο να κυμαίνεται σε λίγο περισσότερο από τρεις μήνες. Σε αυτό το διάστημα περιλαμβάνεται η αρχική αποτίμηση των υφισταμένων διεργασιών, ο σχεδιασμός και η προσαρμογή του συστήματος στην επιχείρηση, η υλοποίηση της εφαρμογής και η εκπαίδευση των χρηστών στο λογισμικό σύστημα. Βέβαια ο χρόνος είναι ανάλογος του μεγέθους της επιχείρησης και του όγκου των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα. Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτό αφορά μόνο την αρχική εγκατάσταση αλλά δεν σημαίνει ότι αποτελεί και το συνολικό χρόνο που θα πρέπει να διαθέσει η επιχείρηση σε αυτό. Στα πλαίσια της διαρκούς βελτίωσης θα πρέπει να υπάρχει συνεχιζόμενη αποτίμηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση του συστήματος ώστε να παραμένει επίκαιρο και αποδοτικό.

Για αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει πριν την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος να πληροί όλες τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να είναι επιτυχείς η εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

4.4 Προϋποθέσεις για την υλοποίηση του συστήματος.

Η κυριότερη προϋπόθεση για να υλοποιήσει μια τράπεζα ένα σύστημα διαχείριση πελατειακών σχέσεων, είναι να έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η σημαντικότερη αλλαγή. Απαιτείται επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που διέπει μια τράπεζα προκειμένου να υλοποιηθεί ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Δυστυχώς, πολύ σύνηθες είναι μια τράπεζα να έχει αναγνωρίσει κάποιο ή κάποια από τα προβλήματα που το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προσπαθεί να τα επιλύσει και αλλά και να μπορεί να τα κατηγοριοποιήσει έτσι ώστε να μπορεί να τα αντιμετωπίσει ομαδοποιημένα μέσα από ένα σύστημα και μια πολιτική. Αυτό οφείλεται τις περισσότερες φορές σε ελλιπή εκπαίδευση προσωπικού και είναι αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο για τη χώρα μας.

Για αυτό θα πρέπει μια τράπεζα πριν από την υλοποίηση μιας στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων να προσέξει:

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

- Δεύτερον, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη τράπεζα. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η τράπεζα θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της τράπεζας. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση “ο πελάτης μου”, καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων βάζει πρότυπα σε κάθε τμήμα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε πελάτης.
- Τρίτον, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το σύστημα ως στρατηγική της τράπεζας. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του και να επισημάνει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας τους εργαζόμενους.
- Τέταρτον, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει πολύ πριν από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού. Αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από τη νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την

εγκατάσταση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε αφ' ενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφ' ετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας.

Επιπλέον οι τράπεζες που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να εξετάσουν πέντε βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.

- Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, μπορεί να επενδύσει πάνω σε μια λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, η οποία θα καλύπτει τις παραπάνω δραστηριότητες. Όμως πριν προβεί στην αγορά και υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος ότι μια λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ιδιαίτερα ακριβή. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

4.5 Ποιο είναι το κόστος υλοποίησης ενός συστήματος

Το κόστος μπορεί να έχει σημαντικές αποκλείσεις από τράπεζα σε τράπεζα ανάλογα με τα διάφορα σημεία που περιγράφονται παρακάτω:

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

- Η παραμετροποίηση που μπορεί να απαιτείται στο λογισμικό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με αλλά πληροφοριακά συστήματα που ίσως διαθέτει η επιχείρηση.
- Ο νέος εξοπλισμός που θα χρειαστεί από άποψη hardware.
- Η εκπαίδευση και ο χρόνος που θα αφιερωθεί από το προσωπικό για να κατανοήσει το νέο σύστημα.

Πέρα από τα παραπάνω, οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με το πακέτο που θα επιλέξει η κάθε τράπεζα.

4.6 Τα βασικά βήματα για την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Εκτός από το κόστος υλοποίησης η τράπεζα θα πρέπει να ακολουθήσει τα βασικά βήματα του συστήματος. Βέβαια η διαδικασία υλοποίησης δεν είναι ούτε εύκολη ούτε γρήγορη. Γι' αυτό η τράπεζα θα πρέπει να χει υπόψη της το σχέδιο δράσης και γενικά όλο το σχεδιασμό που είχε κάνει παραπάνω και ακολουθώντας και κάποια βασικά βήματα θα είναι δύσκολο να αποτύχει. Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει είναι τα εξής:

4.6.1.Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης

Αυτό το πρώτο βήμα είναι πολύ βασικό αφού θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί και το θεμέλιο για την θέσπιση

και την διάχυση των στόχων και του οράματος στο σύνολο της επιχείρησης. Είναι εμφανές άλλωστε πως για την επιτυχία μιας στρατηγικής κίνησης χρειάζεται απόλυτη συνοχή των ανθρώπων της επιχείρησης, όπως και κατανόηση των στόχων από όλους ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη σωστή τους υλοποίηση.

Η διοίκηση της επιχείρησης λοιπόν, θα πρέπει να γνωρίζει τις αλλαγές που θα επέλθουν με την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ώστε να είναι έτοιμη να τις αφομοιώσει στο σύνολο της επιχείρησης.

4.6.2.Δεύτερο βήμα: Πελατοκεντρικός σχεδιασμός

Έχουμε αναφέρει επανειλημμένως ότι η βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση μιας πετυχημένης στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ο μετασχηματισμός της επιχείρησης σε επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα.

Ο μετασχηματισμός της επιχείρησης στο στάδιο αυτό δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Στην ουσία η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει την προσωπικότητα της, αλλάζοντας την εστίαση της όπου μέχρι τώρα μπορεί να ήταν στο προϊόν, την επιχείρηση κ.α.

Υπάρχουν μερικοί σημαντικοί παράγοντες αλλαγής τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει για την αποτελεσματική αναδιοργάνωση των λειτουργιών της:

- Η πελατοκεντρική φιλοσοφία επιβάλλει τα οποιαδήποτε σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του και όχι τους οικονομικούς και μη στόχους της επιχείρησης.

- Το σύνολο τις επιχείρησης πρέπει να είναι προσηλωμένο σε αυτά που ο πελάτης χρειάζεται και όχι σε αυτά που η επιχείρηση χρειάζεται από τον πελάτη.
- Η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης κατά την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής πρέπει να εστιάζει πάντα στην συντήρηση μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη. Η επιχείρηση πλέον δεν θα πρέπει να ενδιαφέρεται μόνο για την ποσότητα των πελατών της αλλά να επιδιώκει πρώτα απ' όλα στην διατήρηση των καλών πελατών.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε να μεταδώσει αυτήν την αλλαγή φιλοσοφίας στο σύνολο της επιχείρησης. Να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις και τις δυσκολίες των εργαζομένων και να βρει τον τρόπο για να τους εξηγήσει την ανάγκη υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής.

Πολλές επιχειρήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών διαμορφώνουν συστήματα για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού. Τα εκπαιδευτικά αυτά συστήματα εάν πραγματοποιηθούν είναι συνήθως πολύ βοηθητικά για την εξοικείωση τόσο με την πελατοκεντρική φιλοσοφία, όσο και με τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

4.6.3.Τρίτο βήμα: Σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών.

Το πρώτο βασικό βήμα που πρέπει να γίνει μετά τον καθορισμό των στόχων είναι η κατασκευή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών. Η πραγματική πρόκληση που τίθεται λοιπόν κατά την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν είναι διαφορετική από την πρόκληση οποιασδήποτε

στρατηγικής πρωτοβουλίας είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής.

Εάν η διαχείριση των σχέσεων είναι ο επιθυμητός στρατηγικός στόχος, τότε το λογισμικό είναι μόνο ένα μικρό κομμάτι της πλατφόρμας που εξασφαλίζει ότι η στρατηγική πελατών εκτελείται.

Όπως έχει φανεί και από τα προηγούμενα αλλά φαίνεται και τώρα για την υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν αρκεί η εγκατάσταση ενός λογισμικού. Το δύσκολο μέρος για μια επιχείρηση δεν είναι ούτε η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ή η αποδοχή να αλλάξει τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Η πραγματική πρόκληση είναι για μια επιχείρηση να οργανωθεί και να ετοιμαστεί ώστε να εφαρμόσει επιτυχώς την στρατηγική.

Τέλος, εάν μια επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα να ακολουθήσει τις διαδικασίες που απαιτούνται, τότε είναι πολύ πιθανόν η προσπάθεια για την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής πελατών να αποτύχει. Τελικά, η διαχείριση θα πρέπει να αναγνωρίζει εκ των προτέρων πόσο ικανό είναι το σύνολο της επιχείρησης να υιοθετήσει και να εκτελέσει μια καινούργια στρατηγική για την διαχείριση των πελατών.

4.6.4.Τέταρτο βήμα: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από την εφαρμογή του συστήματος και της πολυπλοκότητας.

Οι απαιτήσεις και η επιχειρηματική στρατηγική των πελατειακών σχέσεων που θα καταρτίσει, θα καθορίσουν και το εύρος του συστήματος, οπότε και την πολυπλοκότητα του. Οι προδιαγραφές του συστήματος μετά από το στάδιο θα πρέπει να είναι σαφείς.

Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να διενεργήσει μία εις βάθος ανάλυση των αναγκών της και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της πριν εμπλακεί στην εφαρμογή του τεχνολογικού μέρους ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Πρέπει δηλαδή να καθορίσει επακριβώς ποια είναι τα οφέλη που περιμένει να αποκομίσει και αν αυτά μπορεί να της τα προσφέρει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

4.6.5.Πέμπτο βήμα: Προσεκτική επιλογή λογισμικού διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Εάν η επιχείρηση έχει ακολουθήσει με επιτυχία τα προηγούμενα βήματα, είναι κατά πάσα πιθανότητα έτοιμη να υλοποιήσει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που έχει σχεδιάσει και είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα λογισμικό και να επιλέξει το κατάλληλο. Παρότι η επιλογή λογισμικού είναι από τα τελευταία και εύκολα σχετικά βήματα, υπάρχουν και σε αυτό το στάδιο σημεία που πρέπει να προσέξει η κάθε επιχείρηση.

Το πρώτο πράγμα που δεν πρέπει να ξεχνά μια επιχείρηση είναι ότι το τεχνολογικό εργαλείο που πρόκειται να επιλέξει πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχειρησιακής της στρατηγικής. Παρά την πληθώρα διαθέσιμων λογισμικών από διάφορες εταιρείες, λέγεται ότι για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή, ολοκλήρωση, παραμετροποίηση ή ακόμα και συμπληρωματικές εφαρμογές.

Η σωστή επιλογή λογισμικού θα γίνει εάν η επιχείρηση σαν αρχική κίνηση προσδιορίσει τα διαθέσιμα προϊόντα που υποστηρίζουν τις λειτουργίες που έχει επιλέξει να διεκπεραιώνονται μέσω του λογισμικού. Αφού λοιπόν εντοπιστούν τα κατάλληλα για τις απαιτήσεις της επιχείρησης προϊόντα, το επόμενο βήμα θα είναι η επαφή με τον προμηθευτή και ο προγραμματισμός παρουσίασης του κάθε προϊόντος.

Ο προμηθευτής παίζει σημαντικό ρόλο γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να κάνει μια συνετή επιλογή. Αρκετοί προμηθευτές λογισμικού διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προσφέρουν και υποστήριξη τόσο κατά την εγκατάσταση όσο και κατά την εξοικείωση με το σύστημα.

4.6.6. Έκτο βήμα: Δημιουργία συστημάτων μέτρησης

Όπως και για κάθε σύστημα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, έτσι και για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να αναπτύξει ανάλογες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας τους.

Εκτιμάται ότι το στάδιο αυτό της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης αποτελεί και το δεύτερο σε δυσκολία θέμα μετά τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στόχων.

Η δημιουργία λοιπόν των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Για τον λόγο άλλωστε τονίζεται από τους ερευνητές, ότι κατά τα πρώτα βήματα εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων η επιχείρηση θα ήταν συνετό να θέτει μικρούς, εφικτούς και μετρήσιμους στόχους ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει την απόδοση τους αλλά και τον βαθμό επιτυχίας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Έχουν δημιουργηθεί διάφοροι δείκτες μέτρησης των παραγόντων που μετρούν την επίδοση του συστήματος, ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο δείκτης που μετρά την αποδοτικότητα του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 “Προσέγγιση στο πελατοκεντρικό σύστημα”

5.1 Εισαγωγή:

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε την έννοια του πελάτη. Ο πελάτης αποτελεί τον πυρήνα μιας τράπεζας και για την επιτυχή εξυπηρέτηση του σημαντικό κατευθυντήριο λόγο παίζει το πελατοκεντρικό σύστημα.

Ακόμα σημαντικός θεωρείται και ο διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες λόγω της διαφορετικής αγοραστικής συμπεριφοράς που εμφανίζουν. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη (δηλαδή κάλυψη αναγκών – προσδοκιών) καθώς και τον κύκλο ζωής που εμφανίζει ο κάθε πελάτης ξεχωριστά, με το συνδυασμό αυτών τον δύο είναι απόρροια των στόχων που μπορεί να έχει ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης. Το να καταφέρει μια τράπεζα να κερδίσει την προσοχή πιθανών πελατών αποτελεί προτέρημα για εκείνη αλλά βάση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους του πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης που έχει θέσει.

5.2 Έννοια και διαχωρισμός πελατών

Η διαχείριση σχέσεων με πελάτες αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι ο πυρήνας μιας τράπεζας και η επιτυχία της εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με αυτούς.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό ο οποίος έχει διατυπωθεί κατά το παρελθόν: «Πελάτης μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή

των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή.» (Hughes, M, (2003) Engel et al, 1978, Μαγνήσαλης, 1981).

Ακόμα γνωρίζουμε ότι «Πελάτης είναι ένας ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάστημα» καθώς και «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς».

Στην πράξη οι πελάτες μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες για παράδειγμα υπάρχουν οι δυνητικοί πελάτες, οι εσωτερικοί πελάτες και οι εξωτερικοί πελάτες κ.α.

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

Πέρα όμως από τους παραπάνω ορισμούς και διαχωρισμούς των πελατών σε κατηγορίες, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν από εκείνους άλλων κλάδων. Γι' αυτό για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος διαχείρισης πελατών θα πρέπει να καταγράφεται η συχνότητα των συναλλαγών με τους πελάτες, καθώς και τα περιουσιακά στοιχεία του κάθε πελάτη. Οι πελάτες μιας τράπεζας

διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην καταναλωτική στους συμπεριφορά. Κάποιοι συναλλάσσονται πολύ συχνά με την τράπεζα ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι έχουν πολύ αραιή επαφή. Αυτή η διαφοροποίηση στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μιας τράπεζας δημιουργεί πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος διαχείρισης. Ο διαχωρισμός μιας ετερογενούς αγοράς πελατών σε ομοιογενείς κατηγορίες με πανομοιότυπες συμπεριφορές είναι επιβεβλημένος προκειμένου να έχει τη δυνατότητα η τράπεζα να αναζητά και να επηρεάζει τη διάρκεια των σχέσεων των πελατών με την τράπεζα. Παράγοντες κατηγοριοποίησης των πελατών των τραπεζών που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα σύστημα διαχείρισης πελατών είναι:

- Γεωγραφικοί παράγοντες: δηλαδή για τους πελάτες εκείνους που ανήκουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η τράπεζα σε σχέση με εκείνους που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές. Η χρήση σε γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης στοχεύει στην γρήγορη ενημέρωση μιας τράπεζας για τα χαρακτηριστικά των δυνητικών πελατών της.
- Δημογραφικοί παράγοντες: δηλαδή το φύλο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εθνικότητα, επάγγελμα κτλ παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

5.3 Βασικές αρχές διαχείρισης των σχέσεων με πελάτες

Παρά τους διαφορετικούς ορισμούς και τις διαφορετικές προσεγγίσεις της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2003) φαίνεται ότι υπάρχει μια σύγκλιση απόψεων στις παρακάτω βασικές αρχές:

- Όλοι οι πελάτες δεν είναι ίσης αξίας. Άλλοι πελάτες προσφέρουν στην τράπεζα περισσότερα οικονομικά οφέλη και άλλοι λιγότερα.
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι έξι (6) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη, γεγονός που οφείλεται στον έντονο ανταγωνισμό και στην υπερπροσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Ένας δυσαρεστημένος καταναλωτής θα μιλήσει για την όποια άσχημη εμπειρία του σε οκτώ (8) με δέκα (10) άλλους ανθρώπους. Ειδικά σε ότι αφορά το Διαδίκτυο όπου η πρόσβαση είναι παγκόσμια, η γνώμη του καταναλωτή μπορεί να επηρεάσει έναν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών. Η δύναμη του καταναλωτή είναι μεγαλύτερη από ποτέ.
- Το 5% της ετήσιας ικανότητα μιας τράπεζας να συγκρατήσει τους πελάτες της μπορεί να οδηγήσει σε 85% αύξηση της ετήσιας απόδοσης.
- Η πιθανότητα πώλησης ενός νέου προϊόντος σε νέο πελάτη φτάνει περίπου στο 5%, ενώ η πιθανότητα πώλησης του ίδιου προϊόντος σε έναν υφιστάμενο μπορεί να φτάσει το 50%.

- Η επικέντρωση στον πελάτη είναι στρατηγικός κανόνας. Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βοηθά τις τράπεζες να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών τους (υφιστάμενων ή και μελλοντικών), έτσι ώστε μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές, τις οποίες θα ακολουθήσει, να μπορέσει τόσο να τους αποκτήσει αλλά και να τους διατηρήσει.
- Οι πελάτες μπορεί να είναι εσωτερικοί, εξωτερικοί, επιχειρηματικοί συνεργάτες ή καταναλωτές.
- Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που η τεχνολογία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της. Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων με πελάτες ξεκινά πάντα με μια επιχειρηματική στρατηγική, που οδηγεί σε αλλαγές στη δομή της τράπεζας αλλά και των διαδικασιών που ολοκληρώνονται μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce) ως κανάλι αλληλεπίδρασης με τους πελάτες αποτελεί πλέον κατευθυντήρια δύναμη για την ενσωμάτωση στην επιχείρηση της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες της. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μεταβαίνει στην Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (Electronic CRM - eCRM). Η στρατηγική του ηλεκτρονικού εμπορίου της επιχείρησης πρέπει να συμβαδίζει με το μοντέλο CRM ώστε να εξασφαλίζεται η ολοκληρωμένη ικανοποίηση του πελάτη.

5.4 Ικανοποίηση πελάτη

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

- στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς).
- στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (τον αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος στη μέτρηση των αντιλήψεών τους.
- Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των τραπεζών για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Ένα ακόμα πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι τράπεζες φαίνεται ότι είναι η αδυναμία τους να ανακαλύψουν άλλες μεθόδους που κάνουν τους καταναλωτές ικανοποιημένους. Η επαφή των εργαζομένων με την τράπεζα και με τους πελάτες μπορεί να δώσει απαντήσεις σε αυτό το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, από την επαφή που έχουν με τους πελάτες της τράπεζας μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της τράπεζας. Αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η

τράπεζα νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Chase & Garvin 1989, Stonebraker & Leon, 1994)

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με την βοήθεια των οποίων οι τράπεζες μπορούν να καθορίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Μερικοί από αυτούς είναι: οι έρευνες μάρκετινγκ, οι συνεντεύξεις καταναλωτών όπως επίσης και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από τα οποία οι επιχειρήσεις αντλούν δεδομένα από την συνεργασία τους με τους πελάτες, τα οποία αξιοποιώντας τα μπορούν να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών.

5.5 Τι θέλουν οι πελάτες

Αυτό που πραγματικά επιθυμούν οι πελάτες, σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard από τον Dave Dougherty και Ajay Murthy η οποία πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2009.

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να αποδειχθεί μια σημαντική πηγή δύναμης καθώς οι εταιρείες αναδύονται από την ύφεση, αλλά οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν το μέγεθος της αλλαγής του καταναλωτικού τοπίου. Οι αποδυναμωμένες μάρκες, η ευκολία των καταναλωτών στην πρόσβαση πληροφόρησης σχετικά με τους πωλητές και η διάβρωση των φραγμών στην εναλλαγή μεταξύ των ανταγωνιστών έχουν ενωθεί για να δημιουργήσουν ένα πολύ πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις υπηρεσίες είτε πρόκειται για εξωτερικές είτε παρεχόμενες μέσα στο σπίτι.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι πελάτες δεν θα ανεχτούν πλέον τη βεβιασμένη και άβολη υπηρεσία η οποία έχει γίνει τόσο κοινή αλλά αντίθετα αναζητούν μία ικανοποιητική εμπειρία. Έτσι λοιπόν

οι εταιρείες που θα την παρέχουν θα κερδίσουν και την αφοσίωση αυτών των πελατών.

Οι πρόσφατες έρευνές μας δείχνουν ότι, όταν οι πελάτες επικοινωνούν με τις εταιρείες για παροχή υπηρεσιών, ενδιαφέρονται κυρίως για δύο πράγματα: Είναι ο υπάλληλος της πρώτης γραμμής γνώστης; Και έχει επιλυθεί το πρόβλημα στο πρώτο τηλεφώνημα; Ακόμα και τώρα αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν συχνά από το ταμπλό των διευθυντών του τμήματος υπηρεσιών. Τα περισσότερα κέντρα παροχής υπηρεσιών εξακολουθούν να μετρούν το χρόνο αναμονής και λεπτών ανά κλήση, όπως κάνουν για δεκαετίες. Τέτοιοι μέθοδοι μέτρησης παρακινούν τους αντιπροσώπους να είναι βιαστικοί κατά την διάρκεια των τηλεφωνημάτων καταλήγοντας στο είδος της εμπειρίας που απεχθάνονται οι πελάτες.

Παραπάνω από τους μισούς πελάτες βιομηχανιών που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν πως είχαν μια κακή εμπειρία παροχής υπηρεσιών και περίπου το ίδιο κομμάτι πιστεύει πως οι εταιρείες με τις οποίες συναναστρέφονται δεν τους καταλαβαίνουν ή ακόμα νοιάζονται για αυτούς. Κατά μέσο όρο, 40% των πελατών που ταλαιπωρούνται από κακές εμπειρίες διακόπτουν την επιχειρηματική συνεργασία με την προσβλητική εταιρεία.

Ερωτηθέντες σε ποιές διαστάσεις παροχής υπηρεσιών θα προτιμούσαν οι εταιρείες να δίνουν περισσότερο βάρος, οι πελάτες στην Αμερική που συμμετείχαν στην έρευνα διάλεξαν γνώστες πρώτης γραμμής υπαλλήλους και ενός τηλεφωνήματος συναναστροφή, παραπάνω απο κάθε άλλο παράγοντα. Οι περισσότεροι που αποκρίθηκαν καθόρισαν την λέξη 'γνώστες' ως 'ικανούς να απαντήσουν στις ερωτήσεις μου χωρίς να με βάλουν

στην αναμονή, ψάχνοντας για κάποιον ή μεταφέροντάς με σε άλλον. Οι κύριες άξονες στις απαντήσεις είναι οι παρακάτω:

- Έχει γνώστες υπαλλήλους.
- Απαντάει στις ανάγκες μου στην πρώτη επαφή.
- Μου συμπεριφέρεται σαν εκτιμώμενο πελάτη.
- Επιδεικνύει ενδιαφέρον να καλύψει τις ανάγκες μου.
- Έχει άμεση πρόσβαση πληροφοριών.
- Αξίζει τα χρήματα.
- Έχει ευγενικούς υπαλλήλους.
- Είναι μια εταιρεία/ μάρκα που μπορώ να εμπιστευτώ.
- Μου συμπεριφέρεται δίκαια.
- Παρέχει σχετικές, προσωπικού χαρακτήρα υπηρεσίες.

Για να έχουν μια πλήρη εικόνα της εμπειρίας των πελατών, οι διευθυντές πρέπει να συμβουλευονται μια ποικιλία πηγών πληροφόρησης συμπεριλαμβανομένου ερευνών στην ικανοποίηση πελατών, συλλεγμένα δεδομένα που αναφέρονται στη συμπεριφορά, μέσα από αυτό-εξυπηρετούμενα κανάλια και τέλος από καταγεγραμμένες συνομιλίες μεταξύ πελατών και αντιπροσώπων. Επιπρόσθετα οι εταιρείες πρέπει να ξαναμελετήσουν τις διαδικασίες ώστε να δώσουν στους αντιπροσώπους το περιθώριο και την δικαιοδοσία να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών και να παρέχουν θετικές και ικανοποιητικές εμπειρίες.

Κατά την εκτίμηση της υπηρεσίας, οι διευθυντές πρέπει να υπολογίζουν ανάμεσα σε όλα τα κανάλια το ποσοστό επιλυμένων προβλημάτων πελατών μέσα από την πρώτη επαφή, και να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές. Επίσης πρέπει να στοχεύουν στο να έχουν συνεχώς υψηλής ποιότητας αλληλεπιδράσεις μεταξύ των

πελατών και των υπαλλήλων πρώτης γραμμής. Αυτό μπορεί να ακούγεται ακριβό αλλά συστήματα διαχείρισης γνώσεως, φωνητική αναγνώριση για αυτόματα τηλεφωνήματα και άλλες τέτοιες τεχνολογίες μπορούν να αντισταθμίσουν ουσιαστικά το κόστος.

Κάποια ανώτερα στελέχη πιστεύουν ότι ενοχλημένοι πελάτες θα συγχωρήσουν τους πωλητές και θα επιστρέψουν ξανά. Αντιθέτως η έρευνα δείχνει ότι οι αποξενωμένοι πελάτες συχνά εξαφανίζονται χωρίς την παραμικρή προειδοποίηση. Και καθώς οι εταιρείες επανακτούν τις δυνάμεις τους μετά την ύφεση, αυτή η κρυφή φθορά αντιπροσωπεύει μια στρατιά από χαμένες ευκαιρίες για μελλοντικές πωλήσεις και θετικό σχολιασμό.

5.6 Κύκλος ζωής του πελάτη

Οι πελάτες της τράπεζας αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς της πόρους, τους οποίους πρέπει να προστατέψει και να αναπτύξει. Για αυτό το λόγο λοιπόν, ο πρωταρχικός της στόχος είναι η αύξηση της αξίας της πελατειακής σχέσης. Θα πρέπει να είναι σε θέση, ανά πάσα στιγμή, να αποδείξει τι αξίζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της για τον πελάτη, καθώς και πώς αυτά που προσφέρει είναι ανώτερα απ' ό,τι η αμέσως επόμενη επιλογή.

Στην διοίκηση των πελατειακών σχέσεων, ο κύκλος ζωής του πελάτη είναι το μέτρο ορισμού των τρόπων αλληλεπίδρασης της τράπεζας με τους δυνητικούς και υπάρχοντες πελάτες. Αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία προβάλλει την αξία του πελάτη καθ' όλη της διάρκεια των συναλλαγών τους με την εταιρεία, δηλαδή κατά το διάστημα παραμονής τους ως χρήστες των αγαθών της. Ο κύκλος ζωής του πελάτη κατηγοριοποιεί τους πελάτες με βάση τις προτιμήσεις τους, την παρούσα και

μελλοντική τους αξία. Επίσης, αναγνωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των πελατών και βοηθά στην ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και προγραμμάτων με βάση τη τμηματοποίηση των πελατών και το στάδιο που βρίσκονται στον κύκλο ζωής τους.

5.7 Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης

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

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

Συμπερασματικά ο στόχος του συστήματος αυτού είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η αύξηση της πιστότητας. Στην συνέχεια γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο αυτών εννοιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

«: Τράπεζες που χρησιμοποιούν συστήματα
διαχείρισης πελατειακών σχέσεων- μελέτες
περιπτώσεων»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

“ Τράπεζες που χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων- μελέτες περιπτώσεων ”

6.1 Εισαγωγή

Η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου οι τράπεζες να αποκτήσουν καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρούν με κάθε πελάτη. Η ενοποίηση όλων δηλαδή των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μια κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της.

6.2 Attica bank

Η Attica bank ιδρύθηκε το 1925. Είναι ένας μεγάλος χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο, αυτή τη στιγμή, με 80 καταστήματα, από τα οποία τα 23 είναι καταστήματα επιχειρηματικής τραπεζικής, τα 57 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, καθώς και 10 εξωτερικά ATM. Η Τράπεζα απευθύνεται σε ιδιώτες, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Εκτός από τα καταστήματα και τα ATM οι πελάτες μπορούν να εξυπηρετηθούν μέσω e-banking και ενός website που δημιούργησε.

Η Τράπεζα Attica διαθέτει μια σύγχρονη, λιτή και εύχρηστη υλοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών μέσω Internet. Η επικοινωνία με το χρήστη είναι εύκολη, καθώς οι βασικές επιλογές

βρίσκονται στο δεξί τμήμα της οθόνης σε μορφή πολλαπλών μενού. Έτσι, μπορεί να διαλέξει κανείς εύκολα ποια συναλλαγή επιθυμεί να κάνει. Οι συναλλαγές που έχει κανείς στη διάθεση του περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων, την παρακολούθηση λογαριασμών, της πληρωμές των δημόσιων ταμείων, την εξόφληση πιστωτικών καρτών και δανείων και τη δυνατότητα αποστολής εμβάσματος σε λογαριασμούς στην Ελλάδα.

Στόχοι της τράπεζας με την εφαρμογή του συστήματος είναι η προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, αύξηση της κερδοφορίας και βελτίωση της εικόνας του πελάτη.

Ένα βασικό πλεονέκτημα που είχε η τράπεζα από την εφαρμογή του συστήματος είναι η ενδυνάμωση της σχέσης "τράπεζας- πελάτη", καθώς επίσης και την καλύτερη χρησιμοποίηση των πληροφοριών για αρίστη εξυπηρέτηση. Αλλά για να το πετύχει αυτό είχε ένα μειονέκτημα το μεγάλο κόστος για την αγορά υπολογιστών και μηχανημάτων, καθώς επίσης και για την εκπαίδευση του προσωπικού.

6.3 Τράπεζα Κύπρου

Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899. Παρέχει τις υπηρεσίες της σε Ελλάδα, Κύπρο, Μεγάλη Βρετανία, Αυστρία, Ρουμανία και Ρωσία. Απευθύνεται σε ιδιώτες, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μεγάλες επιχειρήσεις. Οι πελάτες της μπορούν να εξυπηρετηθούν από κάποιο από τα 161 καταστήματα της, με εξωτερικά ATM, μέσω Phone Banking και με internet Banking.

Η υλοποίηση του internet Banking της Τράπεζας Κύπρου είναι λιτή και ευπαρουσίαστη, με τις βασικές επιλογές να βρίσκονται στο αριστερό τμήμα της οθόνης, πάντα ορατές και εύκολα προσβάσιμες. Χρησιμοποιώντας το internet Banking υπάρχει η δυνατότητα της ενημέρωσης όλο το 24ωρο για τα υπόλοιπα και τις κινήσεις λογαριασμών και επιταγών, την παρακολούθηση των υπολοίπων και την φόρτιση των προπληρωμένων καρτών, την πραγματοποίηση μεταφορών σε άλλους λογαριασμούς, την πληρωμή λογαριασμών και την δυνατότητα αποστολής εμβασμάτων σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης.

Επιπλέον υπάρχει η ευκαιρία πραγματοποίησης των τραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών εύκολα και γρήγορα μέσω της υπηρεσίας του Phone Banking για την ενημέρωση των προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών της τράπεζας, καθώς επίσης την εξόφληση λογαριασμών, την πραγματοποίηση συναλλαγών και την φόρτιση προπληρωμένων καρτών.

Η Τράπεζα κατανοώντας τις αυξημένες απαιτήσεις για άμεση, εύκολη και πλήρη εξυπηρέτηση, αναπτύσσει και εμπλουτίζει συνεχώς τις δυνατότητες του **ATM** που διαθέτει,

επιδιώκοντας να τα καταστήσει ολοκληρωμένα κέντρα εξυπηρέτησης για τις καθημερινές συναλλαγές.

Οι Στόχοι που αποσκοπούσε να την ωφελήσει το σύστημα είναι η συμμετοχή όλων στην απόκτηση πιστών πελατών, κεντροποίηση των υπηρεσιών της και ολοκληρωτική διαχείριση πληροφορίας στο δίκτυο.

Η Τράπεζα Κύπρου χρησιμοποιεί το λογισμικό της εταιρείας Oracle από το 2004. Στο χρονικό διάστημα που χειρίζεται το σύστημα έχει παρατηρήσει κάποια πλεονεκτήματα όπως ότι το λογισμικό είναι φιλικό προς τον χρήστη δηλαδή μοιάζει με windows και όχι με dos, επειδή το μέσο όρο ηλικίας είναι μικρό προσαρμόζεται πιο εύκολα σε νέα συστήματα, έχει βοηθήσει αρκετά τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης καθώς επίσης και την μείωση των παράπρονων. Βέβαια έχουν εντοπίσει και μειονεκτήματα όπως ότι απαιτεί μεγάλη υποστήριξη σε υπαλλήλους, υπολογιστές και μηχανήματα.

6.4 Τράπεζα Eurobank

Η Eurobank ιδρύθηκε το 1990 παρέχει υπηρεσίες σε ιδιώτες, σε επιχειρήσεις έως 2.5 εκ € και σε επιχειρήσεις άνω το 2.5 εκ €. Η Τράπεζα έκτος από την Ελλάδα παρέχει τις υπηρεσίες της σε Κύπρο, Τουρκία, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία, Ουκρανία, Πολωνία, Λουξεμβούργο και Ηνωμένο Βασίλειο. Διαθέτει για την εξυπηρέτηση των πελατών της πάνω από 1.600 καταστήματα αλλά τους εξυπηρετεί και με Phone Banking, E-Banking, Mobile Banking, με καταστήματα Open 24 και με E- Statements.

Η τράπεζα προσφέρει ένα πλήρη και λειτουργικό τραπεζικό δικτυακό τόπο, από όπου μπορεί ο χρήστης να πραγματοποιήσει πληθώρα συναλλαγών, όπως δυνατότητα μεταφοράς χρημάτων από πιστωτική κάρτα σε λογαριασμό κίνησης, την παρακολούθηση της κίνησης των λογαριασμών, τη δυνατότητα εμβάσματος σε Ελλάδα και εξωτερικό, την διαχείριση πιστωτικών καρτών, δανείων και πληρωμών λογαριασμών.

Η Eurobank διαθέτει την υπηρεσία mobile Banking που προσφέρει σύγχρονο και ευέλικτο τρόπο τραπεζικής εξυπηρέτησης, από οποιοδήποτε δίκτυο κινητής τηλεφωνίας. Επίσης, παρόμοια υπηρεσία είναι και η Phone Banking όπου εύκολα και χωρίς καμία επιβάρυνση γίνονται όλες τις τραπεζικές συναλλαγές και υπάρχει ενημέρωση για οτιδήποτε αφορά τους λογαριασμούς στην τράπεζα και τα προϊόντα της.

Επιπλέον μια καινοτόμα υπηρεσία που διαθέτει είναι η e-statements, εύκολα και δωρεάν και με εύκολο τρόπο προσφέρεται πρόσβαση στα αντίγραφα κινήσεων των προϊόντων με την τράπεζα.

Η τράπεζα χρησιμοποιεί το λογισμικό της εταιρείας Siebel. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι έχει μικρό μέσο όρο ηλικίας με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι της να προσαρμόζονται εύκολα στα νέα συστήματα. Επίσης βελτίωσε αρκετά την εξωτερική εικόνα των καταστημάτων επειδή μειώθηκε αρκετά ο χρόνος αναμονής και εξυπηρέτησης των πελατών. Το βασικό μειονέκτημα που αντιμετώπισε με την εφαρμογή του συστήματος είναι ότι χρειάστηκε μεγάλος αριθμός υπολογιστών και μηχανημάτων για την υποστήριξη του.

Οι λόγοι που εφάρμοσε το σύστημα η τράπεζα είναι η καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Καθώς επίσης για την συγκέντρωση των πληροφοριών, έτσι ώστε να μπορούν να συλλέγουν τις πληροφορίες που χρειάζονται σε πιο μικρό χρονικό διάστημα.

6.5 Millenium Bank

Η Millenium Bank ιδρύθηκε το 2000. Απευθύνετε σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Σήμερα έχει 178 καταστήματα από τα οποία τα 150 είναι λιανικής τραπεζικής και 28 μονάδες Business Banking και Factoring. Εκτός από τα καταστήματα της, η τράπεζα εξυπηρετεί τους πελάτες με εξωτερικά ATM, με E-Banking και με Phone Banking.

Η τράπεζα παρέχει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο εξυπηρέτησης από το internet, που διαθέτει πλήρη ενημέρωση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας, καθώς και την δυνατότητα για διενέργεια τραπεζικών και επενδυτικών συναλλαγών.

Επίσης δημιούργησε και μια υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, η οποία παρέχει πρωτοποριακές συναλλαγές, άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα και ολοκληρωμένη ενημέρωση από τα εξειδικευμένα στελέχη του. Η εξυπηρέτηση των πελατών στηρίζεται σε πολυμορφικά κανάλια επικοινωνίας (τηλέφωνο, fax, e-mail), τα οποία συνδυάζονται μεταξύ τους δημιουργώντας ένα δυναμικό και ενοποιημένο multi media contact center.

Οι στόχοι που θέλει να πετύχει εφαρμόζοντας το σύστημα είναι βελτίωση των υπηρεσιών της, δημιουργία ενιαίου πελατολογίου, μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και αύξηση της εμπιστοσύνης και της πίστης τους και προσέγγιση νέων πελατών.

Τα πλεονεκτήματα που αποκόμισε η τράπεζα από την χρήση του συστήματος είναι άμεση ανταπόκριση στις επιχειρηματικές προκλήσεις, δημιουργία και διατήρηση πιστών και αποδοτικών πελατών και αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς. Αλλά για να το πετύχει αυτό έπρεπε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, καθώς επίσης και να αποκτήσει τους κατάλληλους υπολογιστές και μηχανήματα.

6.6 Στατιστική Ανάλυση- Αποτέλεσμα Έρευνας

Κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μας, διεξάγομε μία έρευνα. Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν να παρατηρήσουμε πόσο ωφέλησε το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων το τραπεζικό κλάδο και τι αλλαγές υπήρξαν μετά την εφαρμογή του. Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάστηκε σε 9 τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 21 στελέχη των παρακάτω τραπεζών Eurobank, Millenium, Πειραιώς, Citibank, Aspis, Κύπρου, Γενική, Attica και Alpha.

Για τις ανάγκες της μελέτης, επιλέχθηκαν οι παρακάτω τομείς έρευνας, οι οποίοι θα μας βοηθήσουν να συμπεράνουμε κατά πόσο το σύστημα ωφέλησε τις τράπεζες.

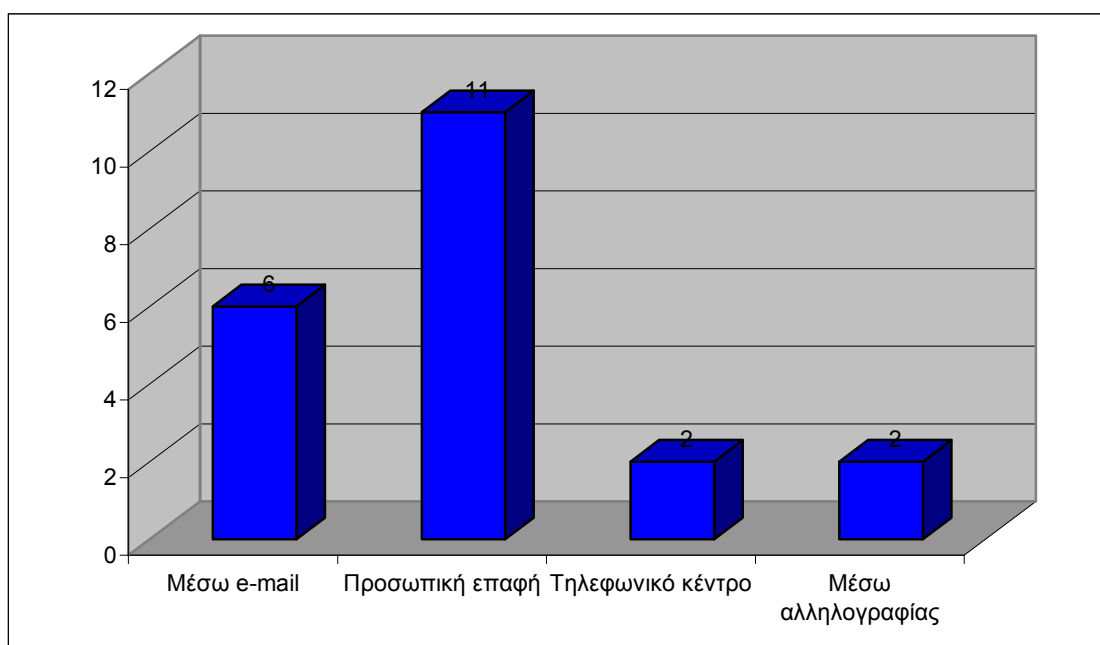
Τομείς Έρευνας
Ποιος είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες σας
Μπορείτε να αντιμετωπίσετε πιο εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να υπάρξει με έναν πελάτη
Έχουν μειωθεί τα παράπονα των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος C.R.M
Η Επικοινωνία με τον πελάτη είναι πλέον πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική
Έχει πλέον βελτιωθεί ο εσωτερικός μηχανισμός συνεργασίας μεταξύ των καταστημάτων σας
Έχουν πλέον μειωθεί ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών στο κατάστημα σας
Το προσωπικό της τράπεζας πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς μετά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος
Έχει πλέον βελτιωθεί η εξωτερική εικόνα των καταστημάτων σας
Έχει αυξηθεί το εύρος των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος
Η Εφαρμογή του συστήματος, βοηθάει τους πελάτες να μην νιώθουν ότι η σχέση τους με την τράπεζα δεν αποτελεί μόνο υποχρέωση για εκείνους, αλλά να έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας.
Η χρήση ενός τέτοιου συστήματος έχει συμβάλει θετικά στην αύξηση των κερδών του καταστήματος σας
Χρειάζεται συνεχώς παρακολούθηση και έλεγχος του συστήματος C.R.M από κάποιον ειδικό
Κάθε ποτέ γίνεται ανανέωση του υπάρχοντος συστήματος
Υπάρχει περίπτωση να 'πέσει' το σύστημα από κακόβουλες επιθέσεις ή είναι προστατευμένο

Με τη χρήση λοιπόν κάποιων διαγραμμάτων θα εξετάσουμε τις αλλαγές που υπήρξαν στις τράπεζες μετά την εφαρμογή του συστήματος και θα μπορέσουμε να κάνουμε μια αποτίμηση της συνολικής κατάστασης, και να γίνει ο απαραίτητος σχολιασμός για τη κάθε περίπτωση.

6.6.1 Ποιος είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες σας

Εδώ εξετάζεται με ποιο τρόπο επικοινωνούν οι τράπεζες με τους πελάτες τους.

Ο πιο γνωστός και μακροχρόνιος τρόπος είναι η προσωπική επαφή. Κατά την διάρκεια των χρόνων και όσο η τεχνολογία εξελίσσεται δημιουργούνται και νέοι τρόποι όπως η αλληλογραφία, το τηλέφωνο, το φαξ και η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail).

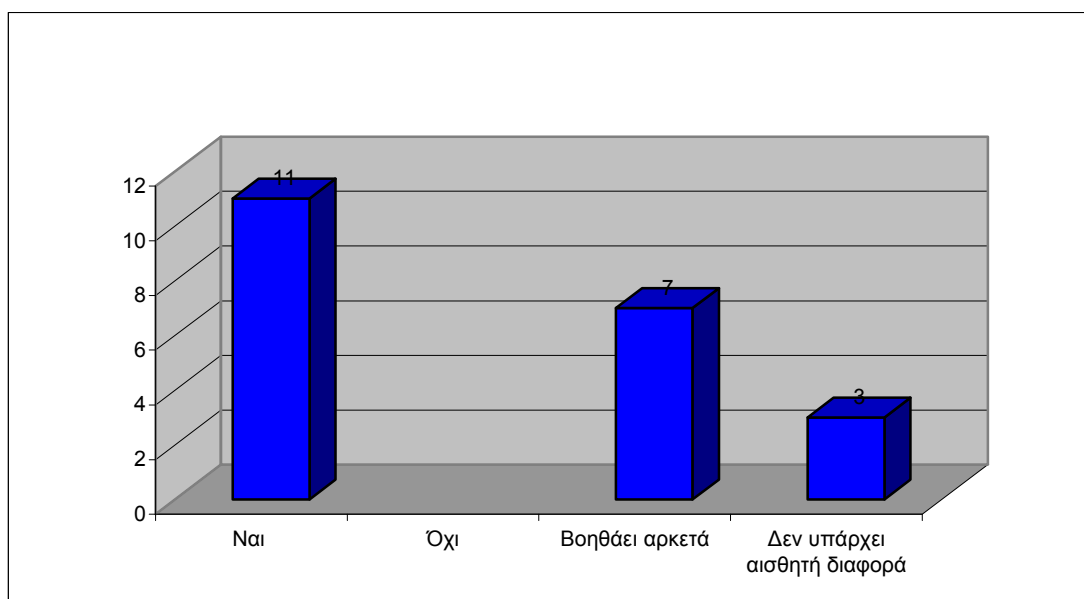


Γράφημα 6.6.1.1 Ποιος είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες σας

Όπως φαίνεται και στο γράφημα 6.6.1.1, οι περισσότερες τράπεζες προτιμούν την προσωπική επαφή διότι θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθεί πιο εύκολα κλίμα εμπιστοσύνης. Βέβαια συχνά η επικοινωνία γίνεται και μέσω τηλεφώνου. Ένας ανερχόμενος τρόπος είναι πλέον μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, οι τράπεζες τον χρησιμοποιούν αρκετά πλέον διότι είναι άμεσος και δεν κοστίζει, και τέλος όπου καταστεί ανάγκη πραγματοποιείται μέσω κλασσικής αλληλογραφίας και φαξ.

6.6.2 Μπορείτε να αντιμετωπίσετε πιο εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να υπάρξει με έναν πελάτη

Η εφαρμογή του συστήματος συντέλεσε αρκετά ώστε τα στελέχη των τραπεζών να αντιμετωπίζουν πιο εύκολα ένα πρόβλημα που προκύπτει με έναν πελάτη όπως βλέπουμε στο γράφημα που ακολουθεί.

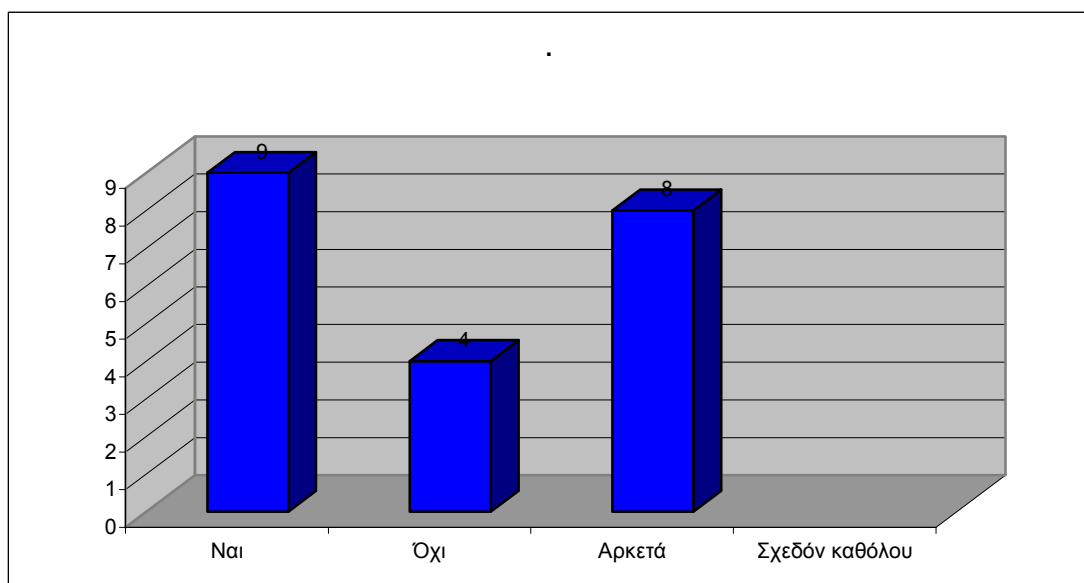


Γράφημα 6.6.2.1 Μπορείτε να αντιμετωπίσετε πιο εύκολα ένα πρόβλημα που μπορεί να υπάρξει με έναν πελάτη

Στις περισσότερες Τράπεζες η εγκατάσταση του συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων υπήρξε ωφέλιμη ώστε να λύνουν το πρόβλημα του πελάτη πιο εύκολα. Αυτό γίνεται επειδή οι πληροφορίες που χρειάζονται είναι συγκεντρωμένες και υποστηρίζονται από πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες που αντλούνται από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα.

6.6.3 Έχουν μειωθεί τα παράπονα των πελατών μετά την εφαρμογή του συστήματος C.R.M

Ένα βασικό πλεονέκτημα που αποκόμισαν οι τράπεζες με την εφαρμογή του συστήματος είναι η αισθητή μείωση των παράπονων των πελατών.

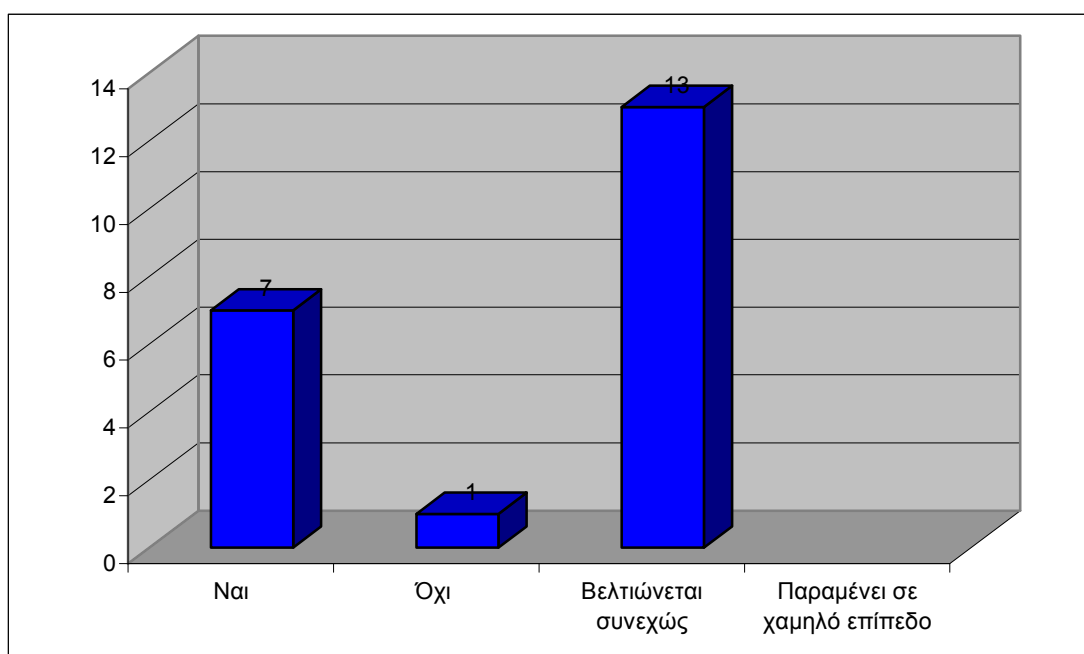


Γράφημα 6.6.3.1 Έχουν μειωθεί τα παράπονα των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος C.R.M

Σύμφωνα με το γράφημα 6.6.3.1 υπήρξε μεγάλη μείωση των παράπονων των πελατών, μετά την εφαρμογή του συστήματος και αυτό οφείλεται κυρίως στην εύκολη και καλή αρχειοθέτηση της πληροφορίας αλλά και στη συνεχόμενη ροή των πληροφοριών σε όλο το μήκος της τράπεζας προσφέροντας εξαιρετικές υπηρεσίες.

6.6.4 Η Επικοινωνία με τον πελάτη είναι πλέον πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική

Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι πλέον πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική λόγω της αυτοματοποίησης και βελτιστοποίησης ενεργειών και διαδικασιών.

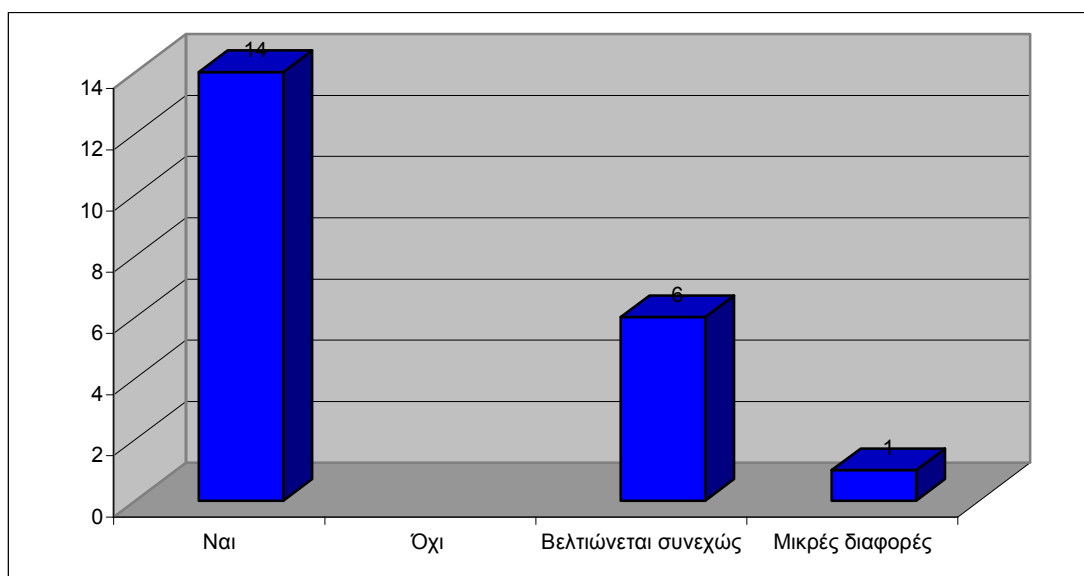


Γράφημα 6.6.4.1 Η Επικοινωνία με τον πελάτη είναι πλέον πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική

Στο γράφημα 6.6.4.1 βλέπουμε ότι οι τράπεζες έχουν μια συνεχή βελτίωση επικοινωνίας με τους πελάτες τους, ως προς το αποτέλεσμα, αλλά και ως προς την ταχύτητα. Σε αυτό συντέλεσε αρκετά η εφαρμογή του συστήματος, επειδή έχουν πλέον πιο συγκεντρωμένες όλες τις πληροφορίες που τυχόν χρειάζονται.

6.6.5 Έχει πλέον βελτιωθεί ο εσωτερικός μηχανισμός συνεργασίας μεταξύ των καταστημάτων σας

Με την εφαρμογή του συστήματος οι τράπεζες δεν έχουν ωφεληθεί μόνο σε σχέση με τους πελάτες, αλλά και στην εσωτερική συνεργασία των καταστημάτων τους. Το σύστημα λοιπόν βοήθησε στην επιτάχυνση της ροής των εργασιών και στην οργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες ακόμα και σε διαφορετικά καταστήματα.

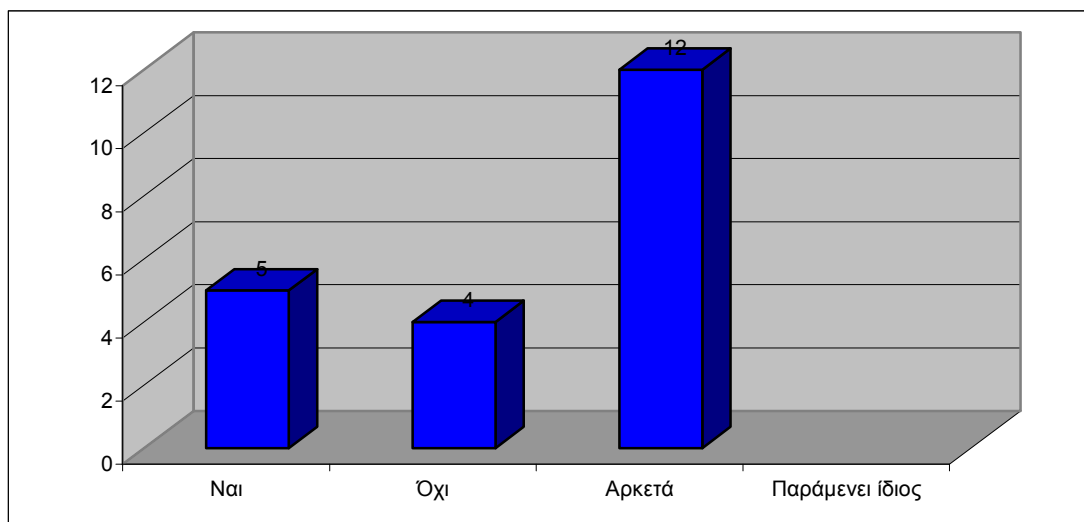


Γράφημα 6.6.5.1 Έχει πλέον βελτιωθεί ο εσωτερικός μηχανισμός συνεργασίας μεταξύ των καταστημάτων σας

Μετά την εφαρμογή του συστήματος, όπως φαίνεται και στο γράφημα 6.6.5.1, η συνεργασία μεταξύ των καταστημάτων βελτιώθηκε αρκετά, αυτό ήταν αναμενόμενο διότι τώρα όλα τα καταστήματα έχουν πρόσβαση σε ένα κεντρικό υπολογιστή, ο οποίος έχει αποθηκευμένα όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που χρειάζονται τα στελέχη, ώστε να διεξάγουν οποία ενέργεια επιθυμούν.

6.6.6 Έχει πλέον μειωθεί ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών στο κατάστημα σας

Εδώ ελέγχεται κατά πόσο το σύστημα βοήθησε στη μείωση του χρόνου για την εκτέλεση των τραπεζικών εργασιών όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών.

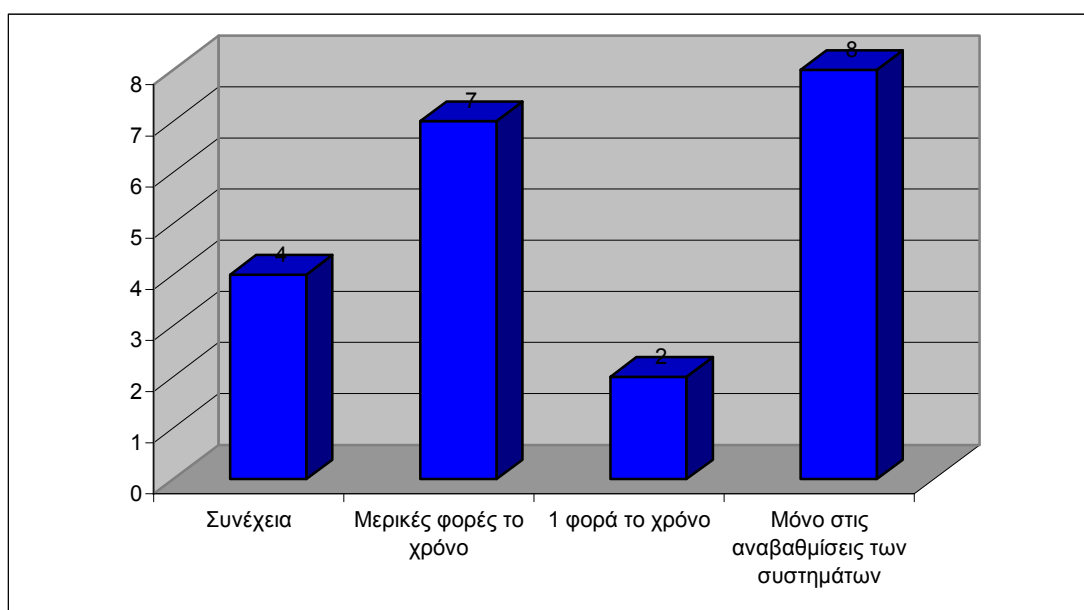


Γράφημα 6.6.6.1 Έχει πλέον μειωθεί ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών στο κατάστημα σας

Από το γράφημα 6.6.6.1 βλέπουμε ότι στις περισσότερες τράπεζες έχει μειωθεί αρκετά ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών στα καταστήματα γιατί όλες οι διεργασίες είναι πλέον αυτοματοποιημένες, με αποτέλεσμα όλοι οι υπάλληλοι να μπορούν να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες πολύ γρήγορα.

6.6.7 Το προσωπικό της τράπεζας πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς μετά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχει μεγάλες απαιτήσεις, οπότε το προσωπικό πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για να μπορεί να το χρησιμοποιήσει σωστά, και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

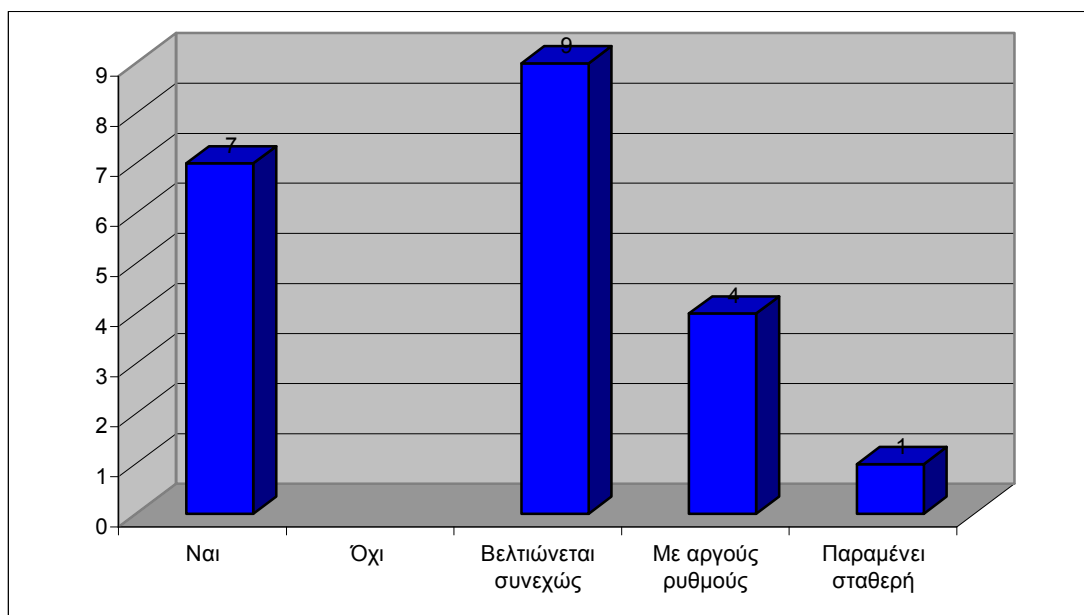


Γράφημα 6.6.7.1 Το προσωπικό της τράπεζας πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς μετά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος

Σύμφωνα με το γράφημα 6.6.7.1 η συχνότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού, εξαρτάται από τις αναβαθμίσεις του συστήματος, καθώς επίσης και από το επίπεδο εξοικείωσης με τους υπολογιστές και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται. Επομένως το προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύεται κυρίως, όταν ο μηχανογράφος το θεωρήσει απαραίτητο.

6.6.8 Έχει πλέον βελτιωθεί η εξωτερική εικόνα των καταστημάτων σας

Εδώ εξετάζεται αν έχει βελτιωθεί η εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, έπειτα από την εφαρμογή του συστήματος.

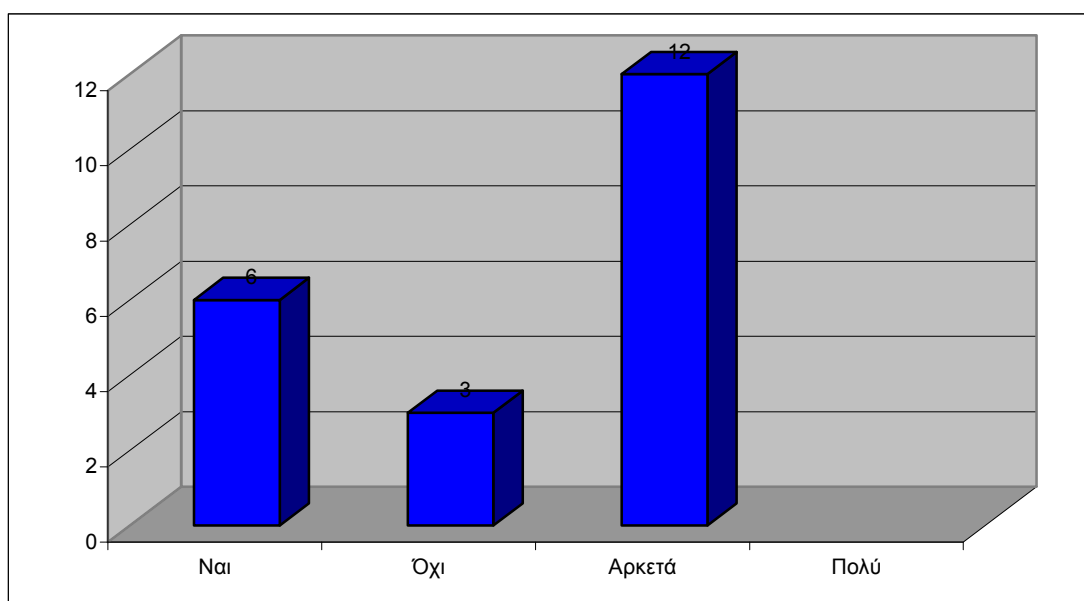


Γράφημα 6.6.8.1 Έχει πλέον βελτιωθεί η εξωτερική εικόνα των καταστημάτων σας

Στο γράφημα 6.6.8.1 φαίνεται ότι η εικόνα των καταστημάτων έχει βελτιωθεί αρκετά διότι το σύστημα που εφαρμόσθηκε έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση του βαθμού εμπιστοσύνης των πελατών. Αυτό με την σειρά του αύξησε την εμπιστοσύνη και τη θετική γνώμη των πελατών για τις τράπεζες.

6.6.9 Έχει αυξηθεί το εύρος των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος

Το εύρος των πελατών έχει μεγαλώσει αρκετά, έπειτα από την αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών και των απαιτήσεων τους. Πλέον αυτό συντελείται, είτε με τη προσέλκυση νέων πελατών, είτε με την αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ήδη υπάρχοντες. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στο γράφημα που ακολουθεί.

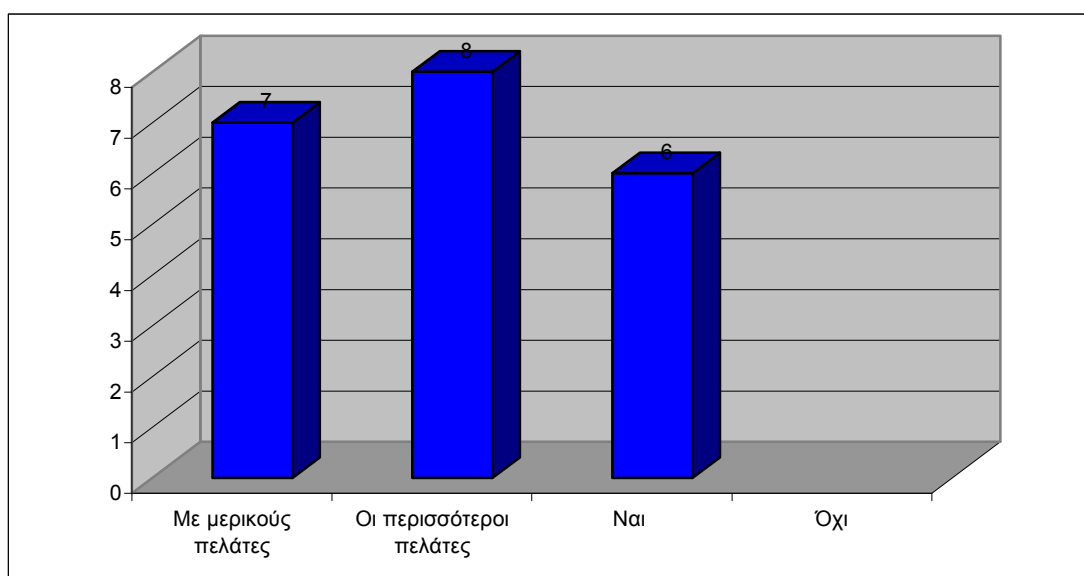


Γράφημα 6.6.9.1 Έχει αυξηθεί το εύρος των πελατών μετά από την εφαρμογή του συστήματος

Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών σχέσεων βοήθα πολύ στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας των ατόμων που την χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το εύρος των πελατών.

6.6.10 Η εφαρμογή του συστήματος, βοηθάει τους πελάτες να μην νιώθουν ότι η σχέση τους με την τράπεζα δεν αποτελεί μόνο υποχρέωση για εκείνους, αλλά να έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας

Τα οφέλη που προσφέρει η χρήση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, βοήθησαν να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκότερο κλίμα μεταξύ πελάτη και τράπεζας.

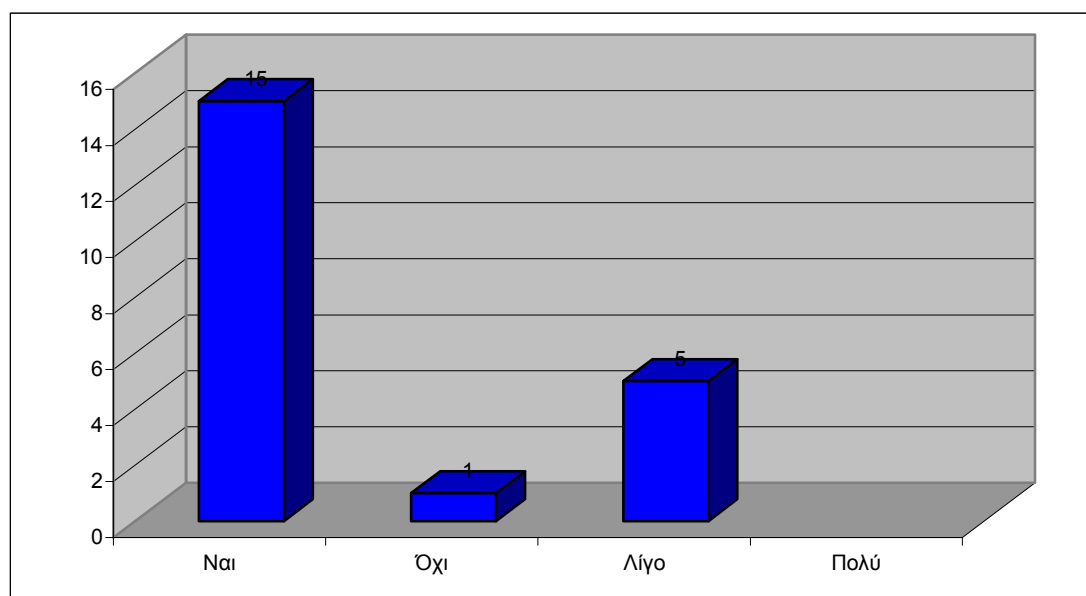


Γράφημα 6.6.10.1 Η εφαρμογή του συστήματος βοηθάει τους πελάτες να μην νιώθουν ότι η σχέση τους με την τράπεζα δεν αποτελεί μόνο υποχρέωση για εκείνους αλλά να έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας

Στο γράφημα 6.6.10.1 παρατηρούμε ότι η εφαρμογή του συστήματος βοηθάει τη σχέση πελάτη - τράπεζας λόγω της αυτοματοποίησης και βελτιστοποίησης των ενεργειών και διαδικασιών, με αποτέλεσμα τη ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και συγχρόνως την αύξηση της αξιοπιστίας του για τις υπηρεσίες που του παρέχει η τράπεζα.

6.6.11 Η χρήση τέτοιου συστήματος έχει συμβάλει θετικά στην αύξηση των κερδών του καταστήματος σας

Η εφαρμογή του συστήματος πρόσφερε πολλά πλεονεκτήματα ως προς την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, με αποτέλεσμα την προσέλκυση νέων πελατών, τη παροχή νέων υπηρεσιών και προϊόντων στους υπάρχοντες πελάτες και γενικά την μακροπρόθεσμη πελατειακή πιστότητα. Όλα αυτά συνέβαλαν θετικά στην αύξηση των κερδών των καταστημάτων.

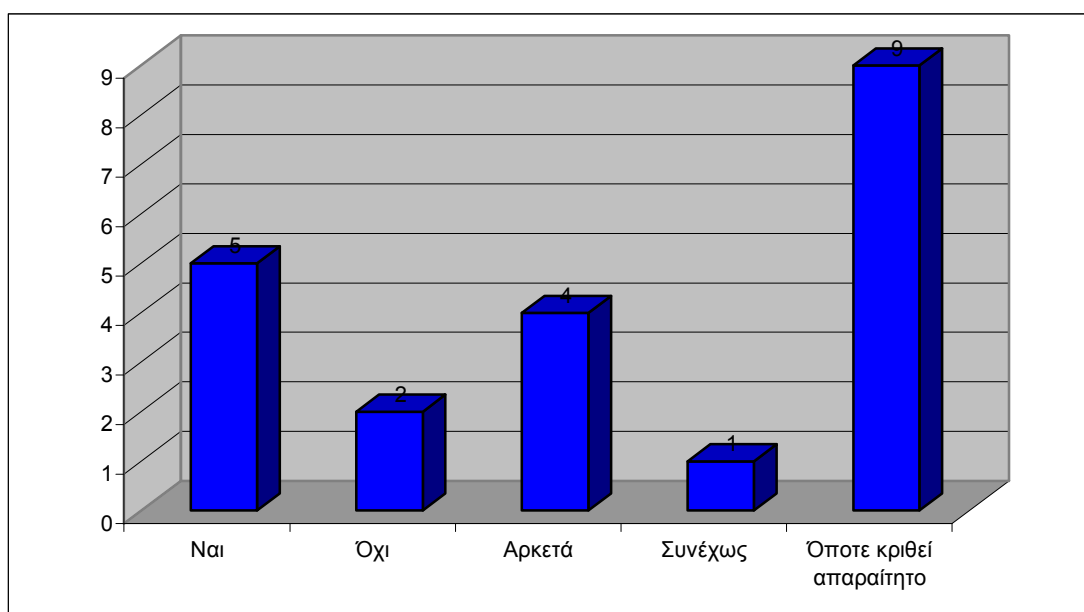


Γράφημα 6.6.11.1 Η χρήση ενός τέτοιου συστήματος έχει συμβάλει θετικά στην αύξηση των κερδών του καταστήματος σας

Η χρήση του συστήματος αύξησε αρκετά τα κέρδη των καταστημάτων λόγω της ανάπτυξης αφοσιωμένων πελατών με μακροχρόνιους δεσμούς πλέον, μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Επίσης, βοηθά στη διαρκή ροή σημαντικών πληροφοριών σε όλο το μήκος της τράπεζας προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της, όπως φαίνεται άλλωστε και στο γράφημα 6.6.11.1.

6.6.12 Χρειάζεται συνεχώς παρακολούθηση και έλεγχος του συστήματος C.R.M από κάποιον ειδικό

Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιεί τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αναβαθμίσεις στα εργαλεία και τις εφαρμογές έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι πάντα η μέγιστη.

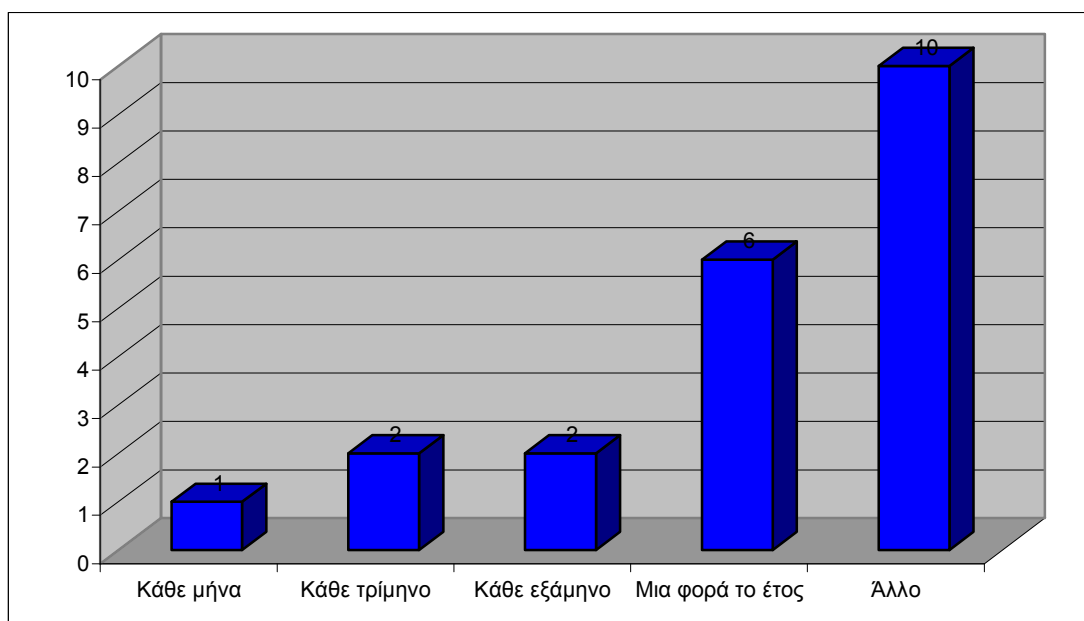


Γράφημα 6.6.12.1 Χρειάζεται συνεχώς παρακολούθηση και έλεγχος του συστήματος C.R.M από κάποιον ειδικό

Όπως βλέπουμε στο γράφημα 6.6.12.1 οι εταιρείες φροντίζουν να υπάρχει ένα άτομο το οποίο θα παρακολουθεί και θα ελέγχει το σύστημα έτσι ώστε να παρεμβαίνει όπου κριθεί αναγκαίο.

6.6.13 Κάθε ποτέ γίνεται ανανέωση του υπάρχοντος συστήματος

Την συχνότητα της ανανέωσης του συστήματος την κρίνει το άτομο που παρακολουθεί και ελέγχει το σύστημα. Άλλη μια περίπτωση που μπορεί να γίνει ανανέωση είναι όταν εξελιχθεί η τεχνολογία και το σύστημα θεωρηθεί ξεπερασμένο.

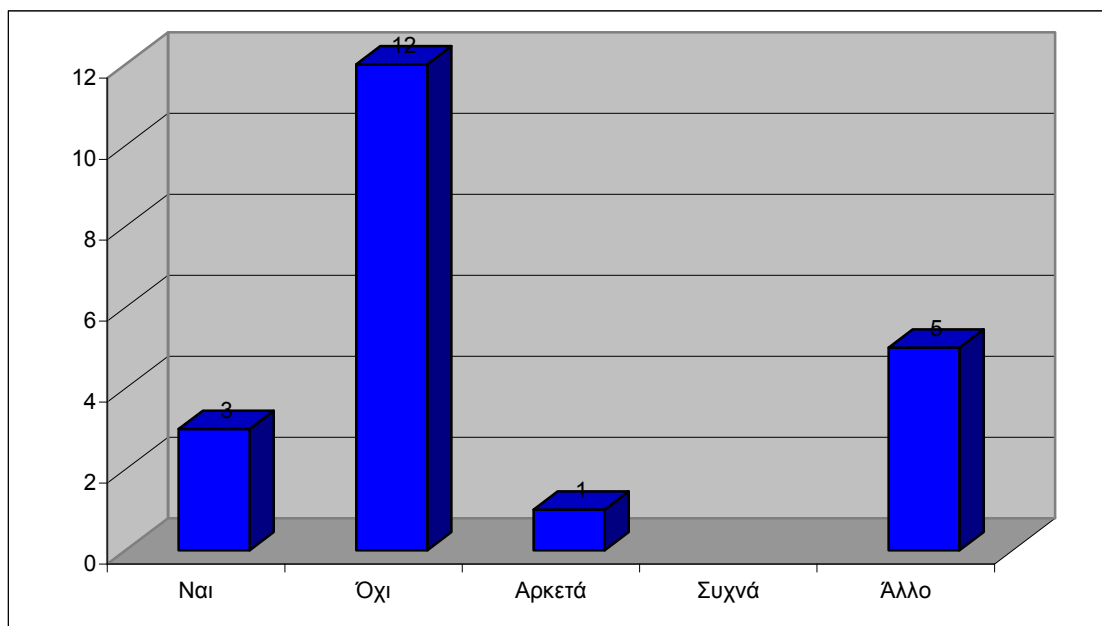


Γράφημα 6.6.13.1 Κάθε ποτέ γίνεται ανανέωση του υπάρχοντος συστήματος

Στο γράφημα 6.6.13.1 φαίνεται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που πρέπει να γίνεται ανανέωση του συστήματος, συνήθως πραγματοποιείται ανανέωση όταν κριθεί ότι πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή ή σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα έτσι ώστε το σύστημα να αναβαθμίζεται.

6.6.14 Υπάρχει περίπτωση να 'πέσει' το σύστημα από κακόβουλες επιθέσεις ή είναι προστατευμένο

Οι τράπεζες φροντίζουν να προστατεύουν τα συστήματά τους με ασφαλιστικές δικλίδες ώστε να μην μπορεί κανένα μη εξουσιοδοτημένο άτομο να εισέλθει σε αυτά.



Γράφημα 6.6.14.1 Υπάρχει περίπτωση να πέσει το σύστημα από κακόβουλες επιθέσεις ή είναι προστατευμένο

Σύμφωνα με το γράφημα 6.6.14.1 δεν υπάρχει καμία περίπτωση βλάβης του συστήματος. Αυτό συμβαίνει διότι στις περισσότερες τράπεζες το σύστημα είναι προστατευμένο και έτσι είναι πολύ δύσκολο κάποιος να εισβάλει και να αντλήσει στοιχεία ή ακόμα και να καταστρέψει το σύστημα.

6.7 Συμπέρασμα

Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων έχει να φέρει πολλά θετικά στο χώρο των τραπεζών. Τα κυριότερα είναι απόκτηση νέων πελατών και η καλή και γρήγορη εξυπηρέτηση τους.

Κάποια από τα βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος είναι πρώτον ότι οι πληροφορίες που χρειάζονται οι υπάλληλοι, είναι συγκεντρωμένες και γενικά όλες οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες, με αποτέλεσμα να μειωθεί αρκετά ο χρόνος των τραπεζικών εργασιών.

Δεύτερον, όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες αποθηκεύονται σε ένα κεντρικό υπολογιστή και έτσι υπάρχει μια συνεχόμενη ροή των πληροφοριών.

Τρίτον, μετά την εφαρμογή του συστήματος η τράπεζα έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και μαζί με την συνεχή βελτίωση της επικοινωνίας με τον πελάτη, οι τράπεζες καταφέρνουν να δημιουργούν μακροχρόνιους δεσμούς και αφοσιωμένους πελάτες, με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών τους.

Όμως, παρόλο που στον υπόλοιπο κόσμο υπάρχει ανοδικός ρυθμός κάθε χρόνο με πολλαπλές εφαρμογές του συστήματος, στην ελληνική πραγματικότητα δεν συμβαίνει το ίδιο. Στο ελληνικό τοπίο υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη, αλλά η ελληνική αγορά δεν δείχνει να βαδίζει στα χνάρια της παγκόσμιας πραγματικότητας. Στην Ελλάδα το χρησιμοποιούν για συγκεκριμένες χρήσεις όπως παράπονα πελατών, γενική επικοινωνία με τους πελάτες και άλλες μικρές χρήσεις.

Γενικά δεν βοηθάει όσο θα μπορούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας επομένως και του κέρδους. Αυτό μπορεί να

συμβαίνει είτε λόγω ότι πολλά άτομα δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα τεχνολογικά συστήματα, είτε λόγω ότι δεν γίνεται σωστή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης των έργων, ακόμα και γιατί αρκετές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν μόνο για την παρακολούθηση του όγκου πωλήσεων των πωλητών τους.

Επίλογος

Καταλήγοντας λοιπόν, θέλουμε να πιστεύουμε ότι είναι ξεκάθαρη η ανάγκη για μια τράπεζα να χτίζει και να εδραιώνει μακροχρόνια μια ισχυρή πελατειακή βάση. Στο σημερινό τοπίο των τραπεζών με τον όλο και αυξανόμενο ανταγωνισμό, η δυνατή σχέση με τον πελάτη, είναι ένα πολύ ισχυρό χαρτί για κάθε τράπεζα ώστε να αντεπεξέλθει στις γρήγορα μεταλλασσόμενες συνθήκες. Από τη λογική προκύπτει άλλωστε ότι ο ανταγωνιστής μπορεί εύκολα να σου κλέψει μια ιδέα αλλά όχι το ίδιο εύκολα έναν πιστό πελάτη.

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

Οπότε, πιστεύουμε ότι τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων εάν μια τράπεζα τα κατανοήσει και ακολουθήσει την απαιτητική μεν αλλά εποικοδομητική διαδικασία υλοποίησης τους με προσοχή, θα καταλήξει πραγματικά επωφελημένη και θα οδηγηθεί στην κατοχή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επομένως, η εκάστοτε τράπεζα που ενδιαφέρεται να υιοθετήσει ένα τέτοιο εργαλείο για την διαχείριση των πελατειακών

<< Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στο Τραπεζικό Κλάδο >>

της σχέσεων πρέπει να αφιερώσει χρόνο και να κάνει σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα και όχι σπασμωδικές κινήσεις.

Βιβλιογραφία

- Αρχοντάκης, Α., Παπαδιάς, Δ. και Τσαντίλας, Π. (1995) Οι τεχνολογίες πληροφορικής στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ελληνική Εταιρία Επιστημόνων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής.
- Βιβλίο διοίκησης επιχειρήσεων
- Φωλίνας Δημήτρης, «Ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα 2006
- Τασόπουλος Αναστάσιος , «Πληροφοριακά συστήματα. Οργάνωση, μεθοδολογία, εφαρμογές», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2005
- Οικονόμου Σ. Γεώργιος – Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, «Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση επιχειρήσεων. Διοίκηση, πληροφορία, σύστημα», Εκδόσεις Μπένου Ευγ., Αθήνα 1995
- Βασιλακόπουλος Γεώργιος – Χρυσικόπουλος Βασίλειος, «Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Ανάλυση και σχεδιασμός», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 1990
- Λαοπόδης Γ. Βασίλειος, «Ανάλυση και σχεδιασμός συστημάτων. Ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 1996
- Δημητριάδης Αντώνης, «Διοίκηση-διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 1998
- Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σ. 153.

- Άρθρο του Μιχάλη Μαϊμάρη σύμβουλος crm στην knowledge training & consulting
- Ρεγκούκος, Π (2000), Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Seminars & Consulting, Αθήνα.
- Gupta, U.G. and Collins, W. (1997) The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation. *Industrial Management & Data Systems*, 97(1), 10-16.
- European Business School (2004) ERP in Banking 2005 – An Empirical Survey. Σε:
http://www.erpsurvey.com/ERP_in_Banking.pdf
- Poston, R. and Grabski, S. (2001) Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*.
Σε:<http://www.personeel.unimaas.nl/M.Vluggen/poston&grabski.pdf>
- Kumar, K. and Hillegersberg, J. (2000) ERP experiences and evolution. *Communications of the ACM*, 43(4), 22-26.
- Donovan, M. R., Successful ERP Implementation the First Time. Σε: www.rmdonovan.com/pdf/perfor8.pdf
- Walendzik, A. (2004) Customer Relationship Management as the ultimate form of information Integrated Systems, Πτυχιακή εργασία, Σχολή, Πανεπιστήμιο Βαρσοβίας.
- Scribner, B. (2001) CRM and the Retail Industry. Σε:
www.bensplace.com/Employer/publications/CRM_Retail_Industry.pdf
- Reichold, A., Kolbe, L. and Brenner, W., Performance Measurement of CRM in financial services.
Σε:http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentE

ng/30FE4CBAD9E0A387C1256EF300791D44/\$file/PM%20in%20CRM%20of%20FS_IWI_HSG_final.pdf

- Overby, S. (2002) CRM - The Little Banks That Could. *CIO Magazine*.
- Peppard, J., (2000) Customer Relationship Management (CRM) in financial Services. *European Management Journal*, 18(3) , 312- 327.
- Rajola, F., (2003), *Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives*, Springer's edition
- Philip Lauren << Types of customer relationship management>> <http://philipl Lauren.blogspot.com>
- Fayerman Michael, 2002, «Customer Relationship Management», *NEW DIRECTIONS FOR INSTITUTIONAL RESEARCH*, no. 113, Spring 2002 - Wiley Periodicals, Inc
- Kracklauer, Alexander H.; Mills, D. Quinn; Seifert, Dirk (Eds.), “Collaborative Customer Relationship Management- Taking CRM to the Next Level”, 2004, Springer
- Payne Adrian (2005), “HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management”, Elsevier, Great Britain.
- Greenberg, P. (2004), *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*, 3rd ed, McGraw-Hill, London, New York, NY.
- Ranjan J., Bhatnagar V., (2009) Principles for successful aCRM in organizations, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol.2 , Issue:4, pp. 239 – 247
- Bernett G Howard and Kuhn D. Marcy, (2002), “The Emergence of Electronic Customer Relationship Management”, *THE TELECOMMUNICATIONS REVIEW*

- Kotorov, R., “Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM”, 2002, Business Process Management Journal, Vol. 8, number 3, p.219.
- King, R., Tang, T., 2000, “E-CRM in the Post Dot-Com Age: Nine Critical Factors for success”, www. crm magazine.com
- McKenna R. (1993), ‘Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.’, Addison- Wesley, Boston
- Rigby, D., Reichheld F., Schefter P., February 2002, “Avoid the fourperils of CRM“, Harvard Business Review, vol. 80, n. 2.
- IDC and Cap Gemini, 1999 << Four elements of customer relationship management>> Cap Gemini Whitepaper
- Zigmund et al. (2003). ‘ CRM: Integrating Marketing Strategy and IT’, Willey
- Άρθρο της Interworks Newsletter On Demand Business Management Software
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) e-Business 2.0: Roadmap for Success (Pearson Education Corporate Sales Division).
- Tiwana, A. (2001) The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications (Prentice Hall PTR).
- Hughes, M., (2003) The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs, McGraw-Hill.
- Chase, Richard B. and Garvin, David A. (1989), "The Service Factory", Harvard Business Review, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4, 61-69

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

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- www.marketingreacher.com
- www.davidcrow.ca
- <http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>
- www.epixeirein.BlogSpot.com
- <http://www.pant-management.gr/index.php?id=978>
- [**http://www.plant-management.gr/index.php?id=978**](http://www.plant-management.gr/index.php?id=978)
- <http://epp1123.byethost33.com/it/what-is-crm/>

- <http://www.franchise.gr/galanis>
- www.e-genius.gr/
- www.noblis.org/NewsPublications/Publications/TechnicalPublications/TelecommunicationsReview/Documents/Bernett2_09.pdf
- www.business&decision.com
- www.for68.com/new/2005/12/li671020482611221500221320-0htm
- www.othello-consultants.co.uk./operational-crm.htm
- <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
- <http://www.cio.com/archive/060102/banks.html>
- [http://el.wikiversity.org/wiki/Supply_Chain_Planning_Systems_SCP\)](http://el.wikiversity.org/wiki/Supply_Chain_Planning_Systems_SCP)
- http://www.ebusinesslab.gr/Portals/12/Ptyxiakes/PDFs/papapsotiriou_ERP%20Systems.pdf
- http://www.ebusinesslab.gr/Portals/12/Ptyxiakes/PDFs/deskere_ygeia.pdf
- www.CRM2day.com
- www.microsoft.com/hellas/Business_solutions