

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΘΕΜΑ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
«Customer. Relationship. Management»**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
κ. Κοκκίνης

ΟΜΑΔΑ:
Αναστασοπούλου Κατερίνα
Συμεωνίδου Μαρία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπων καθηγητή μας τον κ. Κοκκίνη και επίσης τον κ. Μαυρίδη για την πολύτιμη βοήθεια που μας παρείχαν κατά την διεκπεραίωση της πτυχιακής μας εργασίας, καθώς και τους υπαλλήλους της ΑΤΕbank που προθυμοποιήθηκαν να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια μας.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα.....	σελ. 3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή.....	σελ. 5
1.1) Στόχος Εργασίας.....	σελ. 5
1.2) Σημαντικότητα μεθόδου Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.....	σελ. 6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM).....	σελ. 7
2.1) Ορισμός CRM.....	σελ. 8
2.2) Το CRM στην πράξη.....	σελ. 11
2.3) Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης.....	σελ. 12
2.4) CRM και Ικανοποίηση Καταναλωτή.....	σελ. 14
2.5) CRM και Καταναλωτική Αφοσίωση.....	σελ. 15
2.6) Πελάτης.....	σελ. 18
2.7) Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	σελ. 20
2.8) Σχεδιασμός Συστήματος CRM.....	σελ. 24
2.9) Πλεονεκτήματα Εφαρμογής Συστήματος CRM.....	σελ. 28
2.10) Οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.....	σελ. 29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Υλοποίηση και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.....	σελ. 33
3.1) Εισαγωγή.....	σελ. 33
3.2) Οι κυριότερες τάσεις στον Τραπεζικό Τομέα σήμερα.....	σελ. 34
3.3) Στάδια υλοποίησης συστήματος CRM.....	σελ. 34
3.3.1) Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.....	σελ. 35
3.3.2) Σχεδιασμός του έργου.....	σελ. 35
3.3.3) Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	σελ. 36
3.3.4) Προετοιμασία του Σχεδίου Δράσης.....	σελ. 36
3.3.5) Το κόστος του CRM.....	σελ. 37
3.4) Αποτελέσματα από την Εφαρμογή του CRM.....	σελ. 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Έρευνα Δευτερογενών Στοιχείων.....	σελ. 40
■ Θέμα.....	σελ. 40
■ Στόχοι.....	σελ. 40
■ Μεθοδολογία.....	σελ. 41
■ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ. 42
- Πίνακες Μονής Εισόδου.....	σελ. 42
- Πίνακες Διπλής Εισόδου.....	σελ. 59
■ Συμπεράσματα.....	σελ. 64
■ Ερωτηματολόγιο.....	σελ. 72
■ Βιβλιογραφία.....	σελ. 78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή

1.1) Στόχος Εργασίας

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας έγινε εμπειριστατωμένη, βιβλιογραφικά, έρευνα σχετικά με την Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (**Customer Relationship Management**). Το CRM αποτελεί μία νέα μεθοδολογία που προσβλέπει στην κατηγοριοποίηση και στοχοποίηση των καταναλωτών-Τραπεζικών πελατών με σκοπό την επιτυχή προσέλκυσή τους μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (Τράπεζα – πελάτης). Ο όρος CRM πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές αλλά και το λογισμικό μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή ακόμη και ενός μελλοντικού πελάτη της. Η διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη και η αύξηση της χρηματοοικονομικής πιστότητας του είναι η βασικότερη πτυχή του σύγχρονου Τραπεζικού Management.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η γνώση των βασικών δυνατοτήτων των συστημάτων CRM και η εις βάθος γνώση και μελέτη μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Οι δύο βασικές προσεγγίσεις της είναι οι ακόλουθες:

α) Η βιβλιογραφική μελέτη των μεθόδων και

των τεχνικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και β) Η πρακτική παράθεση των χαρακτηριστικών της λειτουργίας διαχείρισης πελατειακών σχέσεων υλοποιημένες σε ένα πραγματικό σύστημα CRM.



1.2) Σημαντικότητα μεθόδου Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

Όπως είναι φυσικό κάθε είδους επιχείρηση ή οργανισμός επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από τότε που ο κάθε πελάτης απαίτησε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι επιχειρήσεις σταμάτησαν ν' ασχολούνται με το τι θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει. Και ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

Πλήθος ερευνών γίνονται και μεγάλα ποσά δαπανώνται από επιχειρήσεις που πληρώνουν ειδικούς συμβούλους προκειμένου να διεξάγουν για λογαριασμό τους έρευνες ικανοποίησης για να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους, αλλά επίσης και τα αδύνατα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν προκειμένου να διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (ποιοτικά στοιχεία εξυπηρέτησης).

Η παρούσα εργασία, όπως αναφέραμε, ασχολείται με την μελέτη των τεχνικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο. Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη. Οι ειδικοί του κλάδου εκτιμούν ότι δεν υπάρχουν πλέον σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης οπότε το πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών μεταφέρεται σε άλλο επίπεδο που δεν είναι άλλο από τον βαθμό ικανοποίησης-βέλτιστης εξυπηρέτησης που η κάθε μία προσφέρει στους πελάτες της. Για το λόγο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μια τέτοια εργασία αφού οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) στηρίζουν την ανάπτυξή τους στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση και ταυτόχρονα διατήρηση πελατών.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν και προκειμένου οι τράπεζες να κατορθώσουν να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν ειδικά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έτσι ώστε να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με την πελατειακή τους βάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του τμήματος προώθησης και διαφήμισης μιας τράπεζας είναι να φέρει σε επαφή αγοραστές και πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να δημιουργήσει πελάτες. Στην εποχή που η φιλοσοφία όλων των επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να είναι πελατοκεντρική, η ανάπτυξη και η διατήρηση σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και δέσμευσης μιας επιχείρησης με τους πελάτες της είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο, αλλά ταυτόχρονα και πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) αποτελεί πλέον απαραίτητη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, την πίστη και την διατήρηση πελατών και συνεπώς, τις πωλήσεις και να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (Feinberg & Kadam 2002, Kotoron 2002, Anton & Hoeck 2002). Εντούτοις, αν και το CRM είναι μία από τις ταχύτατα αναπτυσσόμενες διοικητικές προσεγγίσεις για την σύγχρονη επιχείρηση, η εφαρμογή του δεν έχει αποδώσει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Rigby et al., 2002). Σε έρευνα του ο Kekoe (2002) διαπίστωσε ότι μέχρι και το 20% των επιχειρησιακών ανωτέρων υπαλλήλων υποστήριξε ότι οι πρωτοβουλίες CRM είχαν βλάψει τις πελατειακές σχέσεις. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις στον τραπεζικό τομέα οφείλουν να εξετάζουν προσεκτικά τις επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έτσι ώστε να έχουν πάντα το επιθυμητό για την επιχείρηση αποτέλεσμα.

2.1) Ορισμός CRM

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την Διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία ξεχωριστά η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ενός συστήματος ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι προσήλωση στην ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών και γενικότερα της τήρησης όλων των επαγγελματικών όρων και υποσχέσεων που έχουν δοθεί.

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zikmund et al. (2003) είναι : 'Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν το 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 αποβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού (συγκριτικού) πλεονεκτήματος.

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

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα :

- Ανάλυση στοιχείων πελατών
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες

Πιο συγκεκριμένα το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης, η οποία, κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων και της τεχνολογίας που διαθέτει, 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 το CRM, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αποσκοπούν στην συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μία επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Πρωταρχικός στόχος του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση και την εξυπηρέτηση αυτών και να συμβάλλει τελικά στην δημιουργία (ή διατήρηση των υπαρχόντων) μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης.

Ένα CRM σύστημα 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.

Το αποτελεσματικό – άρα και ιδανικό - σύστημα CRM 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 καθώς και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών κάθε πελάτη.

Ειδικά στην περίπτωση ενός τραπεζικού συστήματος CRM, θα πρέπει η τράπεζα 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.

Οι λόγοι που οδηγούν σήμερα στην μεγάλη ανάπτυξη του CRM είναι οι παρακάτω :

- Αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών
- Συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους
- Αύξηση της διαφάνειας στην αγορά
- Περιορισμός των ενδιάμεσων (αύξηση δηλαδή των άμεσων πελατών).
- Μείωση των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αύξηση των επιλογών των Πελατών
- Πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο
- Συγχωνεύσεις και απορροφήσεις εταιριών (επομένως ενοποιήσεις πελατολογίων και σύγκλιση διαδικασιών)
- Εμφάνιση νέων τεχνολογιών (νέα κανάλια επικοινωνίας και νέα εργαλεία ανάλυσης)
- Αύξηση της τμηματοποίησης (fragmentation) της αγοράς (αναγνώριση της διαφορετικότητας)

2.2) Το CRM στη πράξη

Ας δούμε όμως τι σημαίνουν όλα αυτά στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων:

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες
- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις ενώ είναι σε θέση (έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς) να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους
- Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερα πωλήσεις από απόσταση
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.

Ας δούμε τώρα τις πρακτικές που χρησιμοποιεί το CRM για να αξιοποιήσει τα παραπάνω:

1. **Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής** (life cycle) - Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Π.χ. μια εταιρεία παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων προϊόντων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα να αλλάξουν το παλαιό προϊόν με κάτι νεότερο με έκπτωση

2. **Προγράμματα συνάφειας** (Cross-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μια εταιρεία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από 4-5 χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τα παιδικά έπιπλά της.

3. **Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη** (Up-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους (π.χ. περισσότερα μπαστούνια γκολφ – «αγοράζοντας το πλήρες σετ ...») ή ακριβότερου προϊόντος του ίδιου είδους («για ακόμη καλύτερες επιδόσεις ...»).

4. **Προγράμματα επανενεργοποίησης** (Reactivation) – Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν παραγγελία. Αυτό συνήθως γίνεται με ειδικές προσφορές.

2.3) Στόχοι Πελατοκεντρικού Συστήματος Διαχείρισης

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί βασικό στόχο ανάπτυξης και λειτουργίας μιας τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM είναι ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα έχει την 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 (emotional intelligence). Με αυτόν τον τρόπο οι πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι και αυξάνεται η πιστότητά τους απέναντι στην συγκεκριμένη τράπεζα.

Οι βασικοί στόχοι της CRM είναι:

1. Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών!
2. Εύρεση τρόπων “αξιοποίησης” των ήδη υπαρχόντων πελατών σε περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση δραστηριότητες.
3. Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερομένων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.
4. Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη με την επιχείρηση.

Οι παραπάνω στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με:

- ⊙ τη συλλογή στοιχείων για τον πελάτη.
- ⊙ τη μετάλλαξη των πληροφοριών αυτών σε γνώση.
- ⊙ τη διοχέτευση της γνώσης σε όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση.
- ⊙ την ένταξη των πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ⊙ την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών χωρίς αύξηση κόστους.

Η επίτευξη των στόχων του CRM 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. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να γνωρίζουν στοιχεία που σχετίζονται με τους πελάτες τους είναι σαφώς σε θέση να αποκτήσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Συμπερασματικά, οι βασικότεροι στόχοι του CRM είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η αύξηση της πιστότητας. Στη συνέχεια γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο αυτών εννοιών.

2.4) CRM και Ικανοποίηση Καταναλωτή

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι προσδοκίες των καταναλωτών αλλάζουν και τείνουν να ζητούν προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλότερες προδιαγραφές, οι επιχειρήσεις μάλλον αδυνατούν να προσφέρουν αυτή την «τελειότητα». Τα συστήματα CRM είναι σχεδιασμένα ώστε να οργανώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση του προϊόντος ή και της υπηρεσίας, αυτοματοποιώντας τις λειτουργίες marketing, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών. Προσφέρουν γνώση του προφίλ του πελάτη και της συνολικής "αξίας" του για τον οργανισμό, καθώς και προσωποποιημένη διαχείριση και εξυπηρέτηση με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του. Η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται :

- στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς)
- στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (των αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος της αγοράς)
- στη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών (Stenberg, 1997). Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

Ένα ακόμα πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις προκύπτει ότι είναι η αδυναμία τους να ανακαλύψουν νέες μεθόδους για την ικανοποίηση των καταναλωτών (Rothschild, 1984). Η επαφή των εργαζομένων στην επιχείρηση με τους πελάτες μπορεί να δώσει πολλές απαντήσεις σε αυτό το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, από την συχνή επαφή που έχουν με τους πελάτες μπορούν αρκετά εύκολα να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Chase & Garvin 1989, Stonebraker & Leon, 1994).

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

2.5) CRM και Καταναλωτική αφοσίωση

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

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ικανοποίηση είναι βασική προϋπόθεση για την αφοσίωση ενός συνόλου πελατών, όμως δεν αποτελεί ικανή συνθήκη.

Ο όρος «καταναλωτική αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν κάποιας εταιρείας έναντι άλλων παρόμοιων διαφορετικών εταιρειών.

Για τη βιομηχανία συσκευασμένων προϊόντων οι πελάτες μπορούν να χαρακτηριστούν ως πιστοί σε φίρμα (brand loyalty).

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

«Η καταναλωτική αφοσίωση είναι γενικά, με βάση τις υπηρεσίες, ο συνεχόμενος φαβοριτισμός του ίδιου προμηθευτή, που βασίζεται είτε στην αφοσίωση είτε σε πραγματικούς περιορισμούς.» (Bendarudi & Berry, 1997)

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

Οι Zeithaml et al. (1996), αναφέρουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση καταναλωτή επηρεάζουν θετικά την συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι πελάτες που δεν έχουν προβλήματα στις προσφερόμενες σε αυτούς υπηρεσίες έχουν τα υψηλότερα επίπεδα πιστότητας. Παρόλα αυτά, η πρόθεσή τους να πληρώσουν περισσότερο δεν είναι σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τους πελάτες που έχουν προβλήματα στις υπηρεσίες που όμως λύνονται ικανοποιητικά. Έτσι, οι εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, ειδικά πάνω από το επιθυμητό επίπεδο, μπορούν να το κάνουν υπολογίζοντας και κάποιο κόστος.

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

Από υποκειμενικής απόψεως, πιστότητα είναι η επιθυμία για συνέχιση της συνεργασίας με τον προμηθευτή. Από την άποψη της συμπεριφοράς του καταναλωτή ορίζεται σαν επαναλαμβανόμενες αγορές που ο πελάτης πραγματοποιεί, δηλαδή από τις φορές που ο καταναλωτής αγοράζει το προϊόν – υπηρεσία της συγκεκριμένης κατηγορίας πόσες φορές προτιμάει την συγκεκριμένη επιχείρηση για να καλύψει την ανάγκη του (Neal , 1999).

Τελικά, το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι η πρόθεση (intention) του καταναλωτή για αγορά μπορεί να μην οδηγήσει με απόλυτη βεβαιότητα σε αγορά, ενώ ακόμα και οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν είναι σίγουρο ότι αντικατοπτρίζουν πρόθεση για αγορά.

2.6) Πελάτης

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

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό :

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

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

A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»

B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη, υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Έτσι για παράδειγμα έχουμε δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες κ.α.

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

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

από εκείνους άλλων κλάδων. Γι'αυτό το λόγο, για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή ενός συστήματος CRM θα πρέπει να καταγράφεται η συχνότητα των συναλλαγών με τους πελάτες, καθώς και τα περιουσιακά στοιχεία του κάθε πελάτη. Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, απαιτεί και την προσθήκη της αντίληψης του «τι είναι καλύτερο για τους πελάτες». Οι 2 έννοιες δεν είναι ανταγωνιστικές. Αυτό που είναι καλύτερο για τους πελάτες, φέρνει αυτό που είναι καλό για την επιχείρηση, επειδή συνοδεύεται από το κτίσιμο πιστής πελατείας με επαναλαμβανόμενες αγορές, με μικρότερο κόστος όσο η σχέση πελάτη - εταιρίας εξελίσσεται στο χρόνο.

Οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην καταναλωτική τους συμπεριφορά. Κάποιοι συναλλάσσονται πολύ συχνά με την τράπεζα ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι έχουν πολύ αραιή επαφή (διαφορετική συχνότητα συναλλαγών). Αυτή η διαφοροποίηση στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μιας τράπεζας δημιουργεί πρόβλημα που έγκειται στο κατά πόσο αποτελεσματικό μπορεί να είναι το CRM σύστημα. 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 CRM σύστημα 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 GIS (Geographical Information System) στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός CRM συστήματος στοχεύει στην γρήγορη ενημέρωση μιας τράπεζας για τα χαρακτηριστικά των δυνητικών πελατών της.
- **Δημογραφικοί παράγοντες** : δηλαδή το φύλο, το εισόδημα, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, την εθνικότητα, το επάγγελμα κ.τ.λ. , παράγοντες που σχετίζονται με την συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

2.7) Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής στις μέρες μας. Αυτό διότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, τους προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Έτσι, οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο υλικά αγαθά αλλά και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν. Για παράδειγμα, για την αγορά ενός αυτοκινήτου ένας πελάτης δεν αγοράζει μόνο το αυτοκίνητο, αλλά και τις υπηρεσίες που συνοδεύονται πριν καθώς και μετά την αγορά του, όπως η πληροφόρηση που του παρέχει ο πωλητής, το test drive, η εγγύηση που δίνεται για ένα χρονικό διάστημα στο οποίο μπορεί να χαλάσει ή να παρουσιάσει πρόβλημα το αυτοκίνητο, κ.α. Χωρίς τις υπηρεσίες αυτές ο πελάτης ίσως να μην ικανοποιούνταν και να απευθυνόταν σε άλλη επιχείρηση η οποία θα πληρούσε τα κριτήρια που επιθυμούσε ο πελάτης.

Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, προσφέρουν στους πελάτες τους και υλικά αγαθά με την αγορά υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες προσφέρουν δωρεάν κινητό τηλέφωνο στους πελάτες που κάνουν νέα σύνδεση με το δίκτυό τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη διαχωρισμού των εννοιών : *προϊόν* και *υπηρεσία*.

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

Ο Kotler (1997) ορίζει την υπηρεσία ως εξής :

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

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

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

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

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

☆ Πίνακας 2.1 : Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (Stonebraker & Leong , 1994)

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

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

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

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

2.8) Σχεδιασμός Συστήματος CRM

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



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

Τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισαγάγει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων , προκειμένου να μπορεί μέσα από το σύστημα αυτό να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών , εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με τους Ahn et al. (2003) σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί σε πρακτικά θέματα, την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση, ένα σύστημα CRM είναι :

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

Άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αυτών είναι ότι αποτελούν **μοναδικό σημείο αναφοράς και ανεύρεσης στοιχείων των πελατών**. Σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί γνωρίζουν πολλά για τους πελάτες τους αλλά η πληροφόρηση είναι κατακερματισμένη ανάμεσα στα διάφορα τμήματα.

Κάποια πράγματα γνωρίζει το τμήμα πωλήσεων, κάποια άλλα το τμήμα εξυπηρέτησης κάποια άλλα ένας αντιπρόσωπος, αλλά κανείς δεν έχει ενιαία εικόνα. Το CRM σύστημα θα πρέπει να αποθηκεύει όλα εκείνα τα δεδομένα που θα το καταστήσουν ως το ένα και μοναδικό σημείο αναφοράς και εντοπισμού της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη.

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

Συνεχίζοντας την ανάλυση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του συστήματος CRM αναφέρουμε ότι πρέπει να παρέχονται **εργαλεία για γρήγορη και ακριβή ενημέρωση**.

Εξυπηρέτηση του πελάτη σημαίνει δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε ένα μεγάλο φάσμα πληροφοριών που μπορεί να ζητήσει, όπως ενημέρωση για τις τιμές, ερωτήσεις για τεχνικά θέματα. Επίσης καλή εξυπηρέτηση σημαίνει γρήγορη αλλά και ακριβή ενημέρωση. Χρειάζεται λοιπόν η προτεινόμενη λύση να παρέχει εργαλεία που καλύπτουν τέτοιου είδους ανάγκες.

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

Οι σύγχρονες εφαρμογές CRM θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους παρακάτω απαραίτητους μηχανισμούς :

- **Customer information building**. Συλλογή πληροφοριών (π.χ. στατιστικά αγορών, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (κλασικό Operational CRM).
- **Customer retention (Διατήρηση Πελατών)**. Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το τμήμα customer care).
- **Targeted customer acquisition (Στοχοθετημένη εύρεση πελατών)**. Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).

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

Κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη, οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της. Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφοροποιείται από την υλοποίηση ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος και χρειάζεται αρκετά μεγάλη προσοχή.

2.9) Πλεονεκτήματα Εφαρμογής Συστήματος CRM

Τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων που θα έχει η κάθε επιχείρηση που θα εφαρμόσει το σύστημα είναι τα παρακάτω: α) εντοπισμός σημαντικότερων πελατών β) αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες γ) στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας δ) περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση ε) διαρκής και σταθερή υποστήριξη από σύγχρονα back office συστήματα (π.χ. ERP) στ) δημιουργία και συντήρηση ενιαίου Πελατολογίου ζ) διαχείριση καταλόγων προϊόντων και υπηρεσιών (διαρκής ανανέωση, πολλαπλές εκδόσεις η) ευελιξία και ταχύτητα στην προώθηση και διαφήμιση νέων υπηρεσιών και προϊόντων θ) επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης και αξιολόγησης της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητα ι) εσωτερική διαρκής ενημέρωση των εμπλεκομένων για το σύνολο της πελατειακής βάσης. Υπάρχουν συστήματα CRM τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας τη δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμισή της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις στον κλάδο της, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σ' αυτήν.

2.10) Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.

Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες , οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις στο χώρο για να παραμένουν όσο γίνεται πιο ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών σήμερα έγκειται στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά , μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής τους παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας. Τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν πλέον κορεστεί και η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες ευκαιρίες που παρέχονται από τις αλματώδεις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα. Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανοίγει ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για ανάπτυξη καινοτομιών στα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων – υπηρεσιών είναι :

- Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς παρουσία στον 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

Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- ✓ Στη λειτουργία ενός call center – κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Το μεγαλύτερο κόστος της λειτουργίας ενός call center είναι το στελεχιακό δυναμικό. Το κόστος λειτουργίας ενός τέτοιου κέντρου μπορεί να μειωθεί μέχρι και 70%.
- ✓ Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του Direct Mail.
- ✓ Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
- ✓ Στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, της δημιουργίας προβλέψεων πωλήσεων κλπ.
- ✓ Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρεία και μπορεί ευκολότερα και γρηγορότερα να υποστηρίξει τους πελάτες της

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

Τρόπος Εξυπηρέτησης	Κόστος Συναλλαγής
Κατάστημα Τράπεζας	0.30 - 8.00
ATM	0.50 – 1.00
Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση	ΔΩΡΕΑΝ
PC Banking	ΔΩΡΕΑΝ – 1.50
Internet Banking	ΔΩΡΕΑΝ – 1.50

★ Πίνακας 2.2 : Κανάλια εξυπηρέτησης πελατών και σχετικά κόστη συναλλαγών (ΑΤΕbank Φλεβάρης 2009)

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

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

- Χαμηλά Εμπόδια Εισόδου στην τραπεζική αγορά

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

- Η Αύξηση των Πωλήσεων που προκύπτει από:

- Νέους πελάτες στη τράπεζα
- Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερο σε υπάρχοντα προϊόντα ή αγοράζουν νέα
- Δημιουργία πιστών καταναλωτών που διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος – υπηρεσίας.
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους
- Αύξηση πωλήσεων λόγω της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη από την:
 - ✓ Βελτιωμένη ανταπόκριση σε απαιτήσεις για πληροφόρηση
 - ✓ Καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του
 - ✓ Άμεση παρακολούθηση της προόδου της παραγγελίας του
 - ✓ Μεγαλύτερη ποικιλία προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών
 - ✓ Καλύτερη υποστήριξη

❏ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Υλοποίηση και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.

3.1) Εισαγωγή

Η διάδοση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών , και ειδικά του Διαδικτύου επιτρέπει πλέον στις επιχειρήσεις να υιοθετούν νέα ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας. Να συναλλαγές τους με άλλες επιχειρήσεις , με στη χρήση των (π.χ. ηλεκτρονικό επιχειρείν) αξιοποίηση της γνώσης που μπορεί με τη βοήθεια της κωδικοποιηθεί και να είναι διαθέσιμη μέσω πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης.



οργανώνουν, δηλαδή, τις πελάτες, προμηθευτές και μεθόδους που στηρίζονται Διαδικτυακών τεχνολογιών , και να επενδύουν στην κατέχουν. Η γνώση αυτή τεχνολογίας να

Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες οφείλουν να δίνουν έμφαση στην υψηλή παραγωγικότητα, στην ευελιξία και προσαρμοστικότητα, στο χαμηλό κόστος παραγωγής και την εξωστρέφεια , τα οποία μπορούν να πετύχουν μόνο μέσα από την εσωτερική τους αναδιοργάνωση. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης αυτής περιλαμβάνει νέα επιχειρησιακά εργαλεία και την εγκατάσταση νέων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών , την λειτουργία συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) ή των σχέσεων με τους πελάτες της (CRM), συνοδευόμενα από ανάλογη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό (HR).

3.2) Οι κυριότερες τάσεις στο Τραπεζικό Τομέα σήμερα

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

3.3) Στάδια υλοποίησης συστήματος CRM

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός CRM πρέπει να ξεκινάει από τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων , σκοπών και αναγκών , καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η μετάβαση του χαρακτήρα της εταιρείας σε πελατοκεντρικό.

Σε αυτό το πλαίσιο έχουμε τα εξής στάδια υλοποίησης :

1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών
2. Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής
3. Σχεδιασμός συστήματος CRM
4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής
5. Υλοποίηση

3.3.1) Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών

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

3.3.2) Σχεδιασμός του έργου

Ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να είναι τέτοιος , ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν –έως ότου ολοκληρωθεί το σύστημα CRM- που θα οδηγήσουν είτε σε χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις.

- ⊙ Προσοχή σε λεπτομερείς στόχους. Προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- ⊙ Δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την σωστή τήρηση και εφαρμογή των διαδικασιών.
- ⊙ Δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση του CRM το οποίο θα είναι ευκολότερο να παρακολουθείται και να ελέγχεται από τους διαχειριστές του συστήματος.

3.3.3) Επιχειρηματικός σχεδιασμός

⊕ Καθορισμός μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας

- ★ Βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες
- ★ Αύξηση των εσόδων
- ★ Βελτίωση στην εξωτερική αντίληψη της εταιρείας
- ★ Ενσωμάτωση του CRM με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή συμπεριλαμβανομένων του ERP

3.3.4) Προετοιμασία του Σχεδίου Δράσης

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

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

- Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής : Εκτίμηση και προσδιορισμός των απαιτήσεων υλικών και πόρων για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται το απαραίτητο υλικό (hardware) και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, Η/Υ, διαδικτυακές υποδομές κ.α.) όσο και οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσης της πληροφορίας κ.λ.π.

Κάθε επιτυχημένο CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τις διαδικασίες και να λύνει προβλήματα σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται με τον πελάτη.

Σχεδιασμός των προτεραιοτήτων σχετικά με τις διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης συνολικά ή των επιμέρους τμημάτων της θα πρέπει να επιτελούνται με την υποστήριξη των υποσυστημάτων του CRM.

3.3.5) Το κόστος του CRM

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

Άμεσο Κόστος

- Αριθμός των χρηστών που θα χρησιμοποιούν το CRM Software (το 40% περίπου της υιοθέτησης μιας CRM φιλοσοφίας αποτελείται από το λογισμικό που πρέπει να εγκατασταθεί).
- Λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης που θα καλυφθούν (Π.χ. Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Customer Service, κ.α).
- Ο πιθανός επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν.
- Η παραμετροποίηση που μπορεί να απαιτείται στο λογισμικό CRM που θα επιλέγει.
- Οι τυχόν απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με άλλα 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, ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες τιμές CRM πακέτων της ελληνικής αγοράς (Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με το πακέτο CRM που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση και ανάλογα με τον αριθμό των χρηστών της εφαρμογής) :

Έμμεσο Κόστος

- Για απλό πακέτο CRM (μικρή επιχείρηση με λίγες απαιτήσεις και συνήθως από 1 μέχρι 3 χρήστες) από 180 € έως και 800 € (Χωρίς ΦΠΑ).
- Για περισσότερο σύνθετο πακέτο CRM (από 4 – 5 και πάνω εταιρικούς χρήστες) από 1000 € έως και 3.500 € (Χωρίς ΦΠΑ).

3.4) Αποτελέσματα από την Εφαρμογή του CRM

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) προσφέρει χαρακτηριστικά και λειτουργίες στα ακόλουθα τμήματα της επιχείρησης :

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

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

ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΘΕΜΑ

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer. Relationship. Management) και η μελέτη περίπτωσης της τράπεζας ΑΤΕbank.

ΣΤΟΧΟΙ

Γενικός Στόχος:

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και ειδικότερα η μελέτη περίπτωσης της τράπεζας ΑΤΕbank.

Ειδικοί Στόχοι:

Οι ειδικοί στόχοι αυτής τη έρευνας αφορούν τη διερεύνηση:

1. της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM).
2. της υλοποίησης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) στον τραπεζικό κλάδο.
3. των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).
4. των ωφελειών που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα.
5. των απαραίτητων πληροφοριών που προσφέρει μια τράπεζα στους πελάτες της.
6. του βαθμού επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες της.
7. του βαθμού καθορισμού και παρακολούθησης της ροής εργασιών.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

. Η μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων είναι η δημοσκόπηση με ερωτηματολόγιο. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε είναι η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες- κατευθυνόμενη δειγματοληψία (nonprobability-nonrandom sampling) και πιο συγκεκριμένα η δειγματοληψία κρίσεως. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2009 στις πόλεις Κομοτηνή και Ναύπλιο με δείγμα τους υπαλλήλους της ATEbank των περιοχών αυτών και πληθυσμό, N=25.

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων, έγινε με τη χρησιμοποίηση του προγράμματος του spss.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακες Μονής Εισόδου

Πίνακας Νο 1
Ερώτηση Νο 1

Έχετε λάβει ειδική εκπαίδευση με θέμα το σύστημα CRM;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	14	56,0	56,0	56,0
	Όχι	11	44,0	44,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Η πλειοψηφία των εργαζομένων της τράπεζας υποστηρίζει ότι έχει λάβει ειδική εκπαίδευση με θέμα τη χρησιμοποίηση του συστήματος CRM.

Πίνακας Νο 2
Ερώτηση Νο 2

☐ Ποιο θεωρείτε ότι είναι το πιο σημαντικό όφελος που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών	3	12,0	12,0	12,0
	Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	4	16,0	16,0	28,0
	Μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων	4	16,0	16,0	44,0
	Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών	3	12,0	12,0	56,0
	Διευκόλυνση στο σχεδιασμό των νέων δικτύων	2	8,0	8,0	64,0
	Μείωση κόστους	4	16,0	16,0	80,0
	Αύξηση κερδοφορίας	3	12,0	12,0	92,0
	Μείωση του κινδύνου	2	8,0	8,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που συλλέξαμε από τους εργαζομένους της τράπεζας διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι από αυτούς θεωρούν πως τα πιο σημαντικά οφέλη που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, η μεγαλύτερη εξατομίκευση των προϊόντων της και τέλος η μείωση του κόστους.

Πίνακας Νο 3
Ερώτηση Νο 3

Έρχεστε σε άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	25	100,0	100,0	100,0

-Διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζάς του.

Πίνακας Νο 4
Ερώτηση Νο 4

Έχετε συχνή επαφή με τους πελάτες της τράπεζας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	21	84,0	84,0	84,0
Όχι	4	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα παρατηρούμε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος μας έχει συχνή επαφή με τους πελάτες της τράπεζας.

Πίνακας Νο 5
Ερώτηση Νο 5

- Οι πληροφορίες που διαθέτετε, για τους πελάτες σας, είναι επαρκείς σε βαθμό που να μπορεί να πραγματοποιηθεί με ευκολία μια συναλλαγή;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	2	8,0	8,0	8,0
Όχι	23	92,0	92,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας πιστεύει ότι οι ήδη υπάρχουσες πληροφορίες δεν επαρκούν ώστε να πραγματοποιείτε με ευκολία μια συναλλαγή.

Πίνακας Νο 6
Ερώτηση Νο 6

- Πραγματοποιείται επαρκώς η καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	11	44,0	44,0	44,0
Όχι	14	56,0	56,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας θεωρεί ότι πραγματοποιείται επαρκώς η καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών.

**Πίνακας No 7
Ερώτηση No 7**

- Πιστεύετε ότι οι πληροφορίες που λαμβάνετε από τους πελάτες (σχετικά με ανάγκες τους, προβλήματά τους ή γενικότερη ανατροφοδότηση) θα μπορούσαν να αξιολογηθούν με καλύτερο τρόπο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	14	56,0	56,0	56,0
Όχι	11	44,0	44,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (56%) θεωρεί πως οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τους πελάτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν με καλύτερο τρόπο.

**Πίνακας No 8
Ερώτηση No 8**

- Σε τι βαθμό θεωρείτε αναγκαία την πραγματοποίηση Cross-Selling (πώληση προϊόντος-υπηρεσίας σε πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς συναλλαγών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σημαντική	11	44,0	44,0	44,0
Πολύ σημαντική	7	28,0	28,0	72,0
Εξαιρετική	7	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (44%) πιστεύει ότι η πραγματοποίηση cross-selling συναλλαγών είναι σημαντική για την τράπεζα.

Πίνακας Νο 9
Ερώτηση Νο 9

□ Ποιος είναι ο βαθμός επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, διαφημιστικά banners, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ κακός	4	16,0	16,0	16,0
Κακός	5	20,0	20,0	36,0
Μέτριος	9	36,0	36,0	72,0
Καλός	4	16,0	16,0	88,0
Πολύ καλός	3	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Από τον συγκεκριμένο πίνακα προκύπτει ότι ο βαθμός επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, διαφημιστικά banners, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι μέτριος συγκεντρώνοντας ποσοστό 36%.

Πίνακας Νο 10
Ερώτηση Νο 10

- Σε τι βαθμό γίνεται παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά (graphical templates) για αυτοματοποίηση του direct marketing;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ κακός	4	16,0	16,0	16,0
	Κακός	8	32,0	32,0	48,0
	Μέτριος	9	36,0	36,0	84,0
	Καλός	4	16,0	16,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Η παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά για αυτοματοποίηση του direct marketing φαίνεται να πραγματοποιείται, στο υψηλότερο ποσοστό (36%), σε μέτριο βαθμό, ενώ το αμέσως υψηλότερο ποσοστό (32%) αντιστοιχεί σε κακού βαθμού παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά.

Πίνακας Νο 11
Ερώτηση Νο 11

- Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους κατηγοριοποιείτε τους πελάτες σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανά προϊόν	11	44,0	44,0	44,0
	Ανά ύψος κύκλου εργασιών	14	56,0	56,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους (56%) απάντησαν πως ο πιο διαδεδομένος τρόπος κατηγοριοποίησης των πελατών είναι ανά ύψος του κύκλου εργασιών.

Πίνακας No 12
Ερώτηση No 12

- Ακολουθείτε την τακτική της εφαρμογής ειδικών προσφορών για κάθε πελάτη ξεχωριστά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	25	100,0	100,0	100,0

-Παρατηρούμε ότι το σύνολο των ερωτώμενων (100%) απάντησε πως δεν ανήκει στις τακτικές της τράπεζας η εφαρμογή ειδικών προσφορών ξεχωριστά για κάθε πελάτη.

Πίνακας No 13
Ερώτηση No 13

- Πραγματοποιείτε τμηματοποίηση των πελατών σας με σκοπό την εκτέλεση μιας επιτυχημένης καμπάνιας (campaign) marketing;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	25	100,0	100,0	100,0

-Η απόλυτη πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε πως γίνεται τμηματοποίηση των πελατών της τράπεζας με σκοπό την εκτέλεση μιας επιτυχημένης καμπάνιας marketing.

Πίνακας Νο 14
Ερώτηση Νο 14

□ Τι σημαντικότητα πιστεύετε πως έχει η δημιουργία λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται δυναμικά από τα στελέχη της τράπεζας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	4,0	4,0	4,0
	Μέτρια	7	28,0	28,0	32,0
	Υψηλή	10	40,0	40,0	72,0
	Πολύ υψηλή	7	28,0	28,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε πως το 40% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η δημιουργία λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται δυναμικά από τα στελέχη της τράπεζας, είναι υψηλής σημαντικότητας.

Πίνακας Νο 15
Ερώτηση Νο 15

Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής εργασιών, συμπεριλαμβανομένου και του χρονοδιαγράμματος μιας εκστρατείας είναι σημαντικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλός	5	20,0	20,0	20,0
	Μέτριος	5	20,0	20,0	40,0
	Υψηλός	15	60,0	60,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως η συγκριτική πλειοψηφία (60%) δηλώνει πως ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής εργασιών, συμπεριλαμβανομένου και του χρονοδιαγράμματος μιας εκστρατείας είναι σημαντικά σε υψηλό βαθμό.

Πίνακας Νο 16
Ερώτηση Νο 16

Τι σημαντικότητα θεωρείτε πως έχει η ανάλυση των δεδομένων των πελατών της τράπεζας υπό την οπτική της κερδοφορίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	3	12,0	12,0	12,0
	Μέτρια	12	48,0	48,0	60,0
	Υψηλή	10	40,0	40,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Σε ποσοστά 48% και 40% οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως έχει μέτρια και υψηλή σημαντικότητα αντίστοιχα η ανάλυση των δεδομένων των πελατών της τράπεζας υπό την οπτική της κερδοφορίας.

Πίνακας Νο 17
Ερώτηση Νο 17

- Ποια κρίνετε πως είναι η σημασία της μοντελοποίησης της ελαστικότητας και της δυναμικής διαμόρφωσης της τιμής για νέα προϊόντα και υπηρεσίες;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρή	5	20,0	20,0	20,0
	Μέτρια	9	36,0	36,0	56,0
	Μεγάλη	4	16,0	16,0	72,0
	Πολύ μεγάλη	7	28,0	28,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Το 36% των ερωτηθέντων θεωρεί πως είναι μέτριας σημασίας η μοντελοποίηση της ελαστικότητας και της δυναμικής διαμόρφωσης της τιμής για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ το 28% της δίνει πολύ μεγάλη σημασία.

Πίνακας Νο 18
Ερώτηση Νο 18

- Ποιοι από τους παρακάτω πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου;

α) Η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	18	72,0	72,0	72,0
	Όχι	7	28,0	28,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (72%) θεωρεί πως ένας από τους κύριους στόχους από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του marketing.

Πίνακας No 19

β) Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	18	72,0	72,0	72,0
Όχι	7	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη θεωρείται ότι πρέπει, σε αρκετά μεγάλο ποσοστό, να είναι ένας από τους κύριους στόχους από την υιοθέτηση ενός CRM συστήματος.

Πίνακας No 20

γ) Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	18	72,0	72,0	72,0
Όχι	7	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

- Τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα δείχνουν ότι και η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους από την υιοθέτηση ενός CRM συστήματος.

Πίνακας No 21

δ) Η αύξηση των πωλήσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	17	68,0	68,0	68,0
Όχι	8	32,0	32,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Ένας ακόμα από τους κύριους στόχους της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM συστήματος φαίνεται να είναι (σε ποσοστό 68%) η αύξηση των πωλήσεων.

Πίνακας No 22

ε) Η διατήρηση του αυξανόμενου ανταγωνισμού υπό έλεγχο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	18	72,0	72,0	72,0
Όχι	7	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Το 72% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η διατήρηση του αυξανόμενου ανταγωνισμού υπό έλεγχο συγκαταλέγεται στους κύριους στόχους της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM συστήματος.

Πίνακας Νο 23
Ερώτηση Νο 19

Για ποιον λόγο έχετε φροντίσει να χτίσετε σωστούς δεσμούς με τους πελάτες σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Για να συνεργάζεσθε από κοινού ως οικονομικοί σύμβουλοί τους στην διαμόρφωση των αναγκών των πελατών	4	16,0	16,0	16,0
	Για να μειώσετε την πιθανότητα συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα	10	40,0	40,0	56,0
	Για να αποκτήσετε την εμπιστοσύνη των πελατών	11	44,0	44,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν φροντίσει να χτίσουν σωστούς δεσμούς με τους πελάτες τους για δύο κυρίως λόγους : i) για να μειώσουν την πιθανότητα διακοπής συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα (ποσοστό 40%) και ii) για να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών (ποσοστό 44%)

Πίνακας Νο 24
Ερώτηση Νο 20

- Πόσο σημαντικές κρίνετε ότι θα είναι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στα καταστήματα της τράπεζας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά σημαντική	3	12,0	12,0	12,0
	Πολύ σημαντική	12	48,0	48,0	60,0
	Εξαιρετικά σημαντική	10	40,0	40,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους της τράπεζας (48%) θεωρούν ότι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στα καταστήματα της τράπεζας είναι πολύ σημαντικές. Ωστόσο, υπάρχει και ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (40%) που πιστεύει ότι οι επιπτώσεις θα είναι εξαιρετικά σημαντικές.

Πίνακας Νο 25
Ερώτηση Νο 21

- Πόσο σημαντικές κρίνετε ότι θα είναι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στην Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά σημαντική	4	16,0	16,0	16,0
	Πολύ σημαντική	11	44,0	44,0	60,0
	Εξαιρετικά σημαντική	10	40,0	40,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στην Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing θα είναι πολύ σημαντικές σε ποσοστό 44% ενώ εξαιρετικά σημαντικές σε ποσοστό 40%.

Πίνακας Νο 26
Ερώτηση Νο 22

 **Φύλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	7	28,0	28,0	28,0
	Γυναίκα	18	72,0	72,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των αργαζομένων ανήκει στο γυναικείο φύλο.

Πίνακας Νο 27
Ερώτηση Νο 23

☞ **Κατάστημα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κομοτηνής	11	44,0	44,0	44,0
	Ναυπλίου	14	56,0	56,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Από το σύνολο των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το 56% των ατόμων ανήκει σε υποκατάστημα της τράπεζας του Ναυπλίου, ενώ το 44% ανήκει σε υποκατάστημα της Κομοτηνής.

Πίνακας Νο 28
Ερώτηση Νο 24

☞ **Αρμοδιότητα Υπαλλήλου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντές	2	8,0	8,0	8,0
	Στελέχη	6	24,0	24,0	32,0
	Βοηθοί	13	52,0	52,0	84,0
	Οικονομικού	4	16,0	16,0	100,0
	Ταμίες	4	16,0	16,0	100,0
	Σύνολο	25	100,0	100,0	

-Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι από τους εργαζόμενους που απάντησαν το

		Το πιο σημαντικό όφελος που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα						
		Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών	Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	Μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων	Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών	Διευκόλυνση στο σχεδιασμό των νέων δικτύων	Μείωση κόστους	Αύξηση κερδοφορίας
Ειδική εκπαίδευση με θέμα το CRM	NAI	3	3	2	0	2	1	
	OXI	0	1	2	3	0	3	
Σύνολο		3	4	4	3	2	4	

ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτει η κατηγορία των βοηθών οικονομικού.

Πίνακες Διπλής εισόδου

Ειδική εκπαίδευση με θέμα το CRM * το πιο σημαντικό όφελος που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα Crosstabulation

Count

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,854 ^a	7	,038
Likelihood Ratio	19,754	7	,006
Linear-by-Linear Association	1,722	1	,189
N of Valid Cases	25		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Ειδική εκπαίδευση με θέμα το CRM * αρμοδιότητα υπαλλήλου
Crosstabulation

Count

		Αρμοδιότητα υπαλλήλου				Σύνολο
		Διευθυντές	Στελέχη	Βοηθοί Οικονομικού	Ταμίες	
Ειδική εκπαίδευ- ση με θέμα το CRM	NAI	1	3	8	2	14
	OXI	1	3	5	2	11
Σύνολο		2	6	13	4	25

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	,337(a)	3	,953
Likelihood Ratio	,338	3	,953
Linear-by-Linear Association	,030	1	,861
N of Valid Cases	25		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζάς σας * Αρμοδιότητα υπαλλήλου
Crosstabulation

Count

		Αρμοδιότητα υπαλλήλου				Σύνολο
		Διευθυντές	Στελέχη	Βοηθοί Οικονομικού	Ταμίες	
Άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζάς σας	NAI	2	6	13	4	25
Σύνολο		2	6	13	4	25

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	.(a)
N of Valid Cases	25

a No statistics are computed because amesh epafh me tous pelates ths trapezas sas is a constant.

Κατηγοριοποίηση πελατών με έναν από τους παρακάτω τρόπους * εφαρμογή ειδικών προσφορών για κάθε πελάτη χωριστά
Crosstabulation

Count

		Εφαρμογή ειδικών προσφορών για κάθε πελάτη χωριστά	Σύνολο
		ΟΧΙ	
Κατηγοριοποίηση πελατών με έναν από τους παρακάτω τρόπους	Ανά προϊόν	11	11
	Ανά ύψος κύκλου εργασιών	14	14
Σύνολο		25	25

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	.(a)
N of Valid Cases	25

No statistics are computed because εφαρμογή ειδικών προσφορών για κάθε πελάτη χωριστά is a constant.

Κατηγοριοποίηση πελατών με έναν από τους παρακάτω τρόπους * κατάσταση τράπεζας

Crosstabulation

Count

		Κατάστημα τράπεζας		Σύνολο
		Κομοτηνής	Ναυπλίου	
Κατηγοριοποίηση πελατών με έναν από τους παρακάτω τρόπους	Ανά προϊόν	11	0	11
	Ανά ύψος κύκλου εργασιών	0	14	14
Σύνολο		11	14	25

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	25,000(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	21,106	1	,000		
Likelihood Ratio	34,296	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	24,000	1	,000		
N of Valid Cases	25				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του ερωτηματολογίου μπορούμε να προχωρήσουμε στην παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέρχονται από την μελέτη του συστήματος CRM (Customer Relationship Management) της Αγροτικής Τράπεζας.

Συγκεκριμένα συμπεραίνουμε :

- Η πλειοψηφία των εργαζομένων της τράπεζας-και των δύο υποκαταστημάτων-(56%) υποστηρίζει ότι έχει λάβει ειδική εκπαίδευση με θέμα τη χρησιμοποίηση του συστήματος CRM. Αυτό μας δίνει να καταλάβουμε πως η τράπεζα ακολουθεί μία πελατοκεντρική στρατηγική, εστιάζοντας στην άριστη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών με πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών.
- Από τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα φαίνονται να είναι : η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, η μεγαλύτερη εξατομίκευση των προϊόντων της, η μείωση του κόστους, η αύξηση της κερδοφορίας, η προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών και ένα ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών. Πρέπει να τονίσουμε ότι είναι πολύ σημαντικό για μία τράπεζα ή επιχείρηση να γνωρίζει εις βάθος τη συνεισφορά ενός CRM εργαλείου έτσι ώστε μέσα από την λειτουργική εφαρμογή του να επιτύχει τα προσδοκώμενα – προγραμματισμένα αποτελέσματα.

- Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζάς του. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η τράπεζα σαν σύνολο αλλά και κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά είναι σε θέση να κατανοήσει τον πελάτη και τα όποια προβλήματα, -αν έχει- τον τρόπο σκέψης του πελάτη (emotional intelligence) και τις όποιες απαιτήσεις του. Επιπλέον διακρίνουμε ότι στα πλαίσια της μεγάλης διαδραστικότητας αυτής επιβεβαιώνεται η πελατοκεντρική αντίληψη της τράπεζας.
- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος μας έχει συχνή επαφή με τους πελάτες της τράπεζας. Η εξοικείωση των εργαζομένων της τράπεζας με τους πελάτες συμβάλλει στην διατήρηση και διεύρυνση του υπάρχοντος πελατολογίου.
- Ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματός μας (92%) πιστεύει ότι οι ήδη υπάρχουσες πληροφορίες που υπάρχουν για τους πελάτες (βάση δεδομένων) δεν επαρκούν ώστε να πραγματοποιείται με ευκολία μια συναλλαγή. Σε αυτό το καίριο κομμάτι διαπιστώσαμε μία μεγάλη αδυναμία της τράπεζας συνολικά στο να διατηρεί μία επαρκή βάση δεδομένων που να της επιτρέπει την γρήγορη και αποτελεσματική εκτέλεση των συναλλαγών της. Επομένως, χρειάζονται αρκετές βελτιώσεις προς την κατεύθυνση της καλύτερης (άρα και ταχύτερης) εξυπηρέτησης των πελατών.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας θεωρεί ότι δεν πραγματοποιείται επαρκώς η καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών. Ένα ακόμα σημείο το οποίο χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, αφού η καταγραφή των προβλημάτων πρέπει να ακολουθείται από την επίλυσή τους ή την μη συνεχόμενη επανάληψή τους.
- Η πλειοψηφία των εργαζομένων (56%) θεωρεί πως οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τους πελάτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν με καλύτερο τρόπο. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνεται ότι με καλύτερη αξιολόγηση των πληροφοριών των πελατών τόσο μειώνονται οι πιθανότητες και της επανεμφάνισης ιδίων προβλημάτων και πιθανής δυσανασχέτησης πελατών.

- Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (44%) πιστεύει ότι η πραγματοποίηση cross-selling συναλλαγών είναι σημαντική για την τράπεζα. Αναμφίβολα, η πραγματοποίηση cross-selling συναλλαγών συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και στην πληρέστερη ενημέρωση των πελατών για την γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Ο βαθμός επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, διαφημιστικά banners, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι μέτριος συγκεντρώνοντας ποσοστό 36%. Στο πλαίσιο της διαφήμισης της τράπεζας των προϊόντων και υπηρεσιών της είναι συνετό να υπάρχει συγκεκριμένος όγκος πληροφοριών που παίρνουν οι πελάτες – και όχι ασύδοτος καταιγισμός – έτσι ώστε να μην νιώσουν οι πελάτες ότι δέχονται πλύση εγκεφάλου ή ότι παραπληροφορούνται.
- Η παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά για αυτοματοποίηση του direct marketing φαίνεται να πραγματοποιείται, στο υψηλότερο ποσοστό (36%), σε μέτριο βαθμό, ενώ το αμέσως υψηλότερο ποσοστό (32%) αντιστοιχεί σε κακού βαθμού παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά.
- Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους (56%) απάντησαν πως ο πιο διαδεδομένος τρόπος κατηγοριοποίησης των πελατών είναι ανά ύψος του κύκλου εργασιών.
- Η απόλυτη πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε πως γίνεται τμηματοποίηση των πελατών της τράπεζας με σκοπό την εκτέλεση μιας επιτυχημένης καμπάνιας marketing. Για να αποδώσει η εκτέλεση μιας καμπάνιας marketing απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τμηματοποίηση των πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά έτσι ώστε κάθε φορά η αντίστοιχη ομάδα πελατών (target group) να δέχεται μηνύματα που αντιστοιχούν στο προφίλ της.
- Το 40% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η δημιουργία λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται δυναμικά από τα στελέχη της τράπεζας, είναι υψηλής σημαντικότητας. Αφορά τον τρόπο που η τράπεζα χειρίζεται την βάση δεδομένων της ούτως ώστε αν επιθυμεί να επιτύχει διεύρυνση του πελατολογίου της.

- Η συγκριτική πλειοψηφία (60%) δηλώνει πως ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής εργασιών, συμπεριλαμβανομένου και του χρονοδιαγράμματος μιας εκστρατείας marketing είναι σημαντικά σε υψηλό βαθμό. Μια εκστρατεία marketing θα πρέπει να είναι αυστηρά καθορισμένη, τόσο σε χρονοδιάγραμμα όσο και σε προϋπολογισμό, γιατί μπορεί μεν ο πρωταρχικός στόχος να είναι η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών η απόκλιση όμως δε των προγραμματισμένων στόχων (χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός) από τους πραγματικούς αντικατοπτρίζει σημαντικό κόστος και έξοδα.
- Σε ποσοστά 48% και 40% οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως έχει μέτρια και υψηλή σημαντικότητα αντίστοιχα η ανάλυση των δεδομένων των πελατών της τράπεζας υπό την οπτική της κερδοφορίας. Η αύξηση της κερδοφορίας όντας ένας από τους κύριους στόχους από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου θα πρέπει να αναλύεται και να συσχετίζεται με τα δεδομένα των πελατών : π.χ. οι μεγάλοι πελάτες που έχουν σταθερές καταθέσεις μεγάλων ποσών είναι θα λέγαμε στην «ελίτ» της λίστας δεδομένων της τράπεζας και προφανώς αποτελούν σημαντικό ποσοστό της κερδοφορίας της τράπεζας.
- Το 36% των ερωτηθέντων θεωρεί πως είναι μέτριας σημασίας η μοντελοποίηση της ελαστικότητας και της δυναμικής διαμόρφωσης της τιμής για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ το 28% της δίνει πολύ μεγάλη σημασία.
- Ομόφωνα και σε μεγάλα ποσοστά οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως κύριοι στόχοι της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι : η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του marketing, η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών, η αύξηση των πωλήσεων, η διατήρηση του αυξανόμενου ανταγωνισμού υπό έλεγχο.

- Οι εργαζόμενοι έχουν φροντίσει να χτίσουν σωστούς δεσμούς με τους πελάτες τους για δύο κυρίως λόγους : i) για να μειώσουν την πιθανότητα διακοπής συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα (ποσοστό 40%) και ii) για να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών (ποσοστό 44%). Όπως γνωρίζουμε πολύ καλά η πιστότητα των πελατών μιας τράπεζας και η προοπτική θεμελίωσης μακροχρόνιας συνεργασίας τράπεζας-πελάτη αποτελεί έναν κομβικό στόχο κάθε τράπεζας που εξασφαλίζει την χρηματοοικονομική βιωσιμότητά τους. Επομένως, η τράπεζα οφείλει να χτίζει σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της όχι μόνο για την διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου, αλλά και για την διεύρυνσή του (οι ευχαριστημένοι πελάτες που εμπιστεύονται μία τράπεζα θα πείσουν και άλλους ανθρώπους να έρθουν σε αυτή).
- Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους της τράπεζας (48%) θεωρούν ότι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στα καταστήματα της τράπεζας είναι πολύ σημαντικές. Ωστόσο, υπάρχει και ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (40%) που πιστεύει ότι οι επιπτώσεις θα είναι εξαιρετικά σημαντικές. Η σωστή χρήση και υλοποίηση ενός συστήματος CRM έχει πολλαπλά οφέλη για κάθε τμήμα της τράπεζας ξεχωριστά και κατά συνέπεια και για την τράπεζα ως σύνολο.
- Τέλος οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στην Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing θα είναι πολύ σημαντικές σε ποσοστό 44% ενώ εξαιρετικά σημαντικές σε ποσοστό 40%. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων συνδέεται άμεσα με την Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing καθώς η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εξαρτάται και από τα δύο. Είναι προφανές ότι εάν το σύστημα CRM λειτουργήσει αποτελεσματικά, αυτό θα έχει με την σειρά του θετικό αντίκτυπο και στο Marketing.

Γενικά, και με βάση όλα τα παραπάνω, πρέπει να σημειώσουμε ότι τα δύο υποκαταστήματα της Αγροτικής Τράπεζας (Ναυπλίου και Κομοτηνής) χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους κυρίως στο πλαίσιο της τήρησης μιας πλήρους βάσης δεδομένων των πελατών η οποία θα πρέπει να ενημερώνεται και να ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή του προφίλ των πελατών και της εξέλιξής τους στο πέρασμα του χρόνου. Ταυτόχρονα η ανάπτυξη της βάσης αυτής μπορεί να αξιοποιηθεί με στόχο να τροφοδοτήσει το Marketing για το σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάλυση με στατιστικές μεθόδους όπως segmentation, cluster analysis κλπ., και την καταναλωτική-επιχειρηματική-στεγαστική πίστη με τη μορφή reporting για την ανάλυση και την παρακολούθηση του συνόλου των πελατών. Μέσα από την –πρακτικά – αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM τα δύο υποκαταστήματα μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικά στον τραπεζικό χώρο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας διαπιστώσαμε ότι για την ομαλή λειτουργία του CRM απαιτείται μια πληθώρα ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων των τραπεζικών πελατών. Λόγω της ιδιαιτερότητας των δεδομένων αυτών απαιτείται μια πολιτική ασφαλούς διαχείρισης από πλευράς των τραπεζών. Ενδεικτικό της σπουδαιότητας των παραπάνω είναι τα προηγμένα Πρωτόκολλα ασφαλείας που χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των προσωπικών και λειτουργικών στοιχείων των πελατών. Εξάλλου πρωταρχικό σημείο της ομαλής συνεργασίας Τράπεζας – Πελάτη είναι η απαίτηση συναίνεσης του πελάτη για την γνωστοποίηση και επεξεργασία των δεδομένων του σε τρίτους (Εταιρίες ιδίου Ομίλου, Τρίτες εταιρίες κ.α).

Μετά από ουσιαστική συνεργασία με τους υπαλλήλους καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των πελατών της ATEbank αντιμετωπίζει με επιφυλακτικότητα τις καινοτόμες παροχές του CRM. Παρόλα αυτά υπάρχει προοπτική ανάπτυξης καθώς ο Ελληνικός Τραπεζικός Κλάδος αποτελεί παρθένο έδαφος για την καλλιέργεια και εξάπλωση τεχνολογικά ανεπτυγμένων υπηρεσιών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Εμπορίας & Διαφήμισης

Στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί διερευνάται η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer. Relationship. Management). Θα σας παρακαλούσαμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, βάζοντας ένα (X) στο αντίστοιχο τετράγωνο της επιλογής σας. Πριν ξεκινήσετε θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε πως όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι τελείως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Αναστασοπούλου Κατερίνα
Συμεωνίδου Μαρία
Φοιτήτριες Τμήματος Εμπορίας & Διαφήμισης

1. Έχετε λάβει ειδική εκπαίδευση με θέμα το σύστημα CRM;

- α. ναι
- β. όχι

2. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το πιο σημαντικό όφελος που προσφέρει ένα σύστημα CRM σε μια τράπεζα;

- α. προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών
- β. αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- γ. μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων
- δ. ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών
- ε. διευκόλυνση στο σχεδιασμό των νέων δικτύων
- στ. μείωση κόστους
- ζ. αύξηση κερδοφορίας
- η. μείωση του κινδύνου

3. Έρχεστε σε άμεση επαφή με τους πελάτες της τράπεζάς σας;

α. ναι

β. όχι

4. Έχετε συχνή επαφή με τους πελάτες της τράπεζας σας;

α. ναι

β. όχι

5. Οι πληροφορίες που διαθέτετε για τους πελάτες σας είναι επαρκείς σε βαθμό που να μπορεί να πραγματοποιηθεί με ευκολία μια τρέχουσα συναλλαγή;

α. ναι

β. όχι

6. Πραγματοποιείται επαρκώς η καταγραφή των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών;

α. ναι

β. όχι

7. Πιστεύετε ότι οι πληροφορίες που λαμβάνετε από τους πελάτες (σχετικά με ανάγκες τους, προβλήματά τους ή γενικότερη ανατροφοδότηση) θα μπορούσαν να αξιολογηθούν με καλύτερο τρόπο;

α. ναι

β. όχι

8. Σε τι βαθμό θεωρείτε αναγκαία την πραγματοποίηση Cross-Selling (πώληση προϊόντος-υπηρεσίας σε πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς) συναλλαγών;

α. σημαντική

β. πολύ σημαντική

γ. εξαιρετική

9. Ποιος είναι ο βαθμός επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, διαφημιστικά banners, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών;

- α. πολύ κακός
- β. κακός
- γ. μέτριος
- δ. καλός
- ε. πολύ καλός

10. Σε τι βαθμό γίνεται παραγωγή και χρήση φορμών με γραφικά (graphical templates) για αυτοματοποίηση του direct marketing;

- α. πολύ κακός
- β. κακός
- γ. μέτριος
- δ. καλός

11. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους κατηγοριοποιείτε τους πελάτες σας;

- α. ανά προϊόν
- β. ανά ύψος κύκλου εργασιών

12. Ακολουθείτε την τακτική της εφαρμογής ειδικών προσφορών για κάθε πελάτη ξεχωριστά;

- α. ναι
- β. όχι

13. Πραγματοποιείτε τμηματοποίηση των πελατών σας με σκοπό την εκτέλεση μιας επιτυχημένης καμπάνιας (campaign) marketing;

- α. ναι
- β. όχι

14. Τι σημαντικότητα πιστεύετε πως έχει η δημιουργία λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται δυναμικά από τα στελέχη της τράπεζας;

- α. χαμηλή
- β. μέτρια
- γ. υψηλή
- δ. πολύ υψηλή

15. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής εργασιών, συμπεριλαμβανομένου και του χρονοδιαγράμματος μιας εκστρατείας είναι σημαντικά;

- α. χαμηλός
- β. μέτριος
- γ. υψηλός

16. Τι σημαντικότητα θεωρείτε πως έχει η ανάλυση των δεδομένων των πελατών της τράπεζας υπό την οπτική της κερδοφορίας;

- α. χαμηλή
- β. μέτρια
- γ. υψηλή

17. Ποια κρίνετε πως είναι η σημασία της μοντελοποίησης της ελαστικότητας και της δυναμικής διαμόρφωσης της τιμής για νέα προϊόντα και υπηρεσίες;

- α. μικρή
- β. μέτρια
- γ. μεγάλη
- δ. πολύ μεγάλη

18. Ποιοι από τους παρακάτω πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου;

α. Η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του marketing

- ναι

- όχι

β. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

- ναι

- όχι

γ. Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών

- ναι

- όχι

δ. Η αύξηση των πωλήσεων

- ναι

- όχι

ε. Η διατήρηση του αυξανόμενου υπό έλεγχο

- ναι

- όχι

19. Για ποιον λόγο έχετε φροντίσει να χτίσετε σωστούς δεσμούς με τους πελάτες σας;

α. για να συνεργάζεστε από κοινού ως οικονομικοί σύμβουλοί τους στη διαμόρφωση των αναγκών των πελατών

β. για να μειώσετε την πιθανότητα συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα

γ. για να αποκτήσετε την εμπιστοσύνη των πελατών

20. Πόσο σημαντικές κρίνετε ότι θα είναι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στα καταστήματα της τράπεζας;

α. αρκετά σημαντική

β. πολύ σημαντική

γ. εξαιρετικά σημαντική

21. Πόσο σημαντικές κρίνετε ότι θα είναι οι επιπτώσεις υλοποίησης και χρήσης ενός συστήματος CRM από την τράπεζα στην Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing;

- α. αρκετά σημαντικές
- β. πολύ σημαντικές
- γ. εξαιρετικά σημαντικές

22. Φύλο

- α. άνδρας
- β. γυναίκα

23. Κατάστημα

- α. Κομοτηνής
- β. Ναυπλίου

24. Αρμοδιότητα Υπαλλήλου

- α. Διευθυντές
- β. Στελέχη
- γ. Βοηθοί οικονομικού
- δ. Ταμίες

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahn, J. Y. et al. (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
- Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Nov, 2000, Vol. 3, No. 2, 107-120.
- Anderson E., Fornell C., Lehmann D., : “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden” *Journal of Marketing*
- Anton, J., and Hoeck, M. (2002). *ebusiness Customer Service*, The Anton Press: Santa Monica, CA
- □ Chase, Richard B. and Garvin, David A. (1989), "The Service Factory", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4, 61-69.
- Currie, W.L. and Willcocks, L. (1996) The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering. *Journal of Strategic Information Systems* 5(3), 213–236.
- □ Ernst & Young (1999) *E-commerce: Customer Relationship Management*. Special Report Technology in Financial Services, Ernst & Young, New York.
- Feinberg, R., and Kadam, R. (2002). e-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites, *International Journal of Service Industry Management*, 13 (5), 432 – 451
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. and Schlesinger, Leonard A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1994, Vol. 72, No. 2, 164-174.
- □ Kekoe, L. (2002). Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively”, *Financial Times*, March 16, 14
- □ Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success* (Pearson Education Corporate Sales Division).

- □ Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organisational design for e-CRM, *Business Process Management Journal*, 8 (3), 218 – 232
- McKenna R. (1993), 'Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.', Addison- Wesley, Boston
- □ Oliver and DeSarbo,(1988) Response determinants in satisfaction judgments, *Journal of Consumer research*,14,495-507
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol 58
- □ Rigby, D., Reichheld, E., Scheffer, P. (2002). Avoiding the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80 (2), 101 – 109
- Tiwana, A. (2001) *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications* (Prentice Hall PTR).
- Venkatraman, N. and Henderson, J. (1998) Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review* Fall, 33–48.
- □ Woodruff, Cadotte, Jenkins (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience based norms,*Journal of Marketing Research*, 20, 296-304
- □ Wirtz J., Bateson J. (1999): "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm", *Journal of Business Research*, Volume 44, 55-66
- Yang Z., Peterson R. (2004): "Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", Volume 21
- □ Zigmund et al. (2003). ' CRM: Integrating Marketing Strategy and IT', Willey

