



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## **Ανάλυση στρατηγικών CRM και σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος για τις εταιρείες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΥΛΙΑΝΗ Α. ΚΟΝΤΟΠΙΔΗ**

**Επιβλέπων : Δημήτριος Ασκούνης**

Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Νοέμβριος 2012



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## Ανάλυση στρατηγικών CRM και σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος για τις εταιρείες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης

### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΥΛΙΑΝΗ Α. ΚΟΝΤΟΠΙΔΗ

**Επιβλέπων : Δημήτριος Ασκούνης**

Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την .....

.....

.....

.....

Αθήνα, Νοέμβριος 2012

.....

Στυλιανή Α. Κοντοπίδη

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © ΣΤΥΛΙΑΝΗ Α. ΚΟΝΤΟΠΙΔΗ, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## Περίληψη

Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια, τόσο σε οικονομικό όσο και κοινωνικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει νέα και πρωτοφανή δεδομένα σε κλάδους που σχετίζονται άμεσα με τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες όπως, χαρακτηριστικά, στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Η μείωση του μέσου εισοδήματος και τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας περιορίζουν καθημερινά όλο και περισσότερο την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών ενώ, ταυτόχρονα, η διαμόρφωση νέων εναλλακτικών μέσων και δικτύων διάθεσης ασφαλιστικών προϊόντων έχει συμβάλλει σημαντικά – και αναπόφευκτα – στη μείωση του κύκλου εργασιών των ασφαλιστικών διαμεσολαβούντων. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει κατά πόσο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στρατηγικές CRM στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Αρχικά γίνεται μία προσπάθεια επισκόπησης του κλάδου με την επεξήγηση των βασικών εννοιών, την αναφορά των παρεχόμενων προϊόντων και την παρουσίαση της τεχνικής ανάλυσης της αγοράς, καθώς και των αναλύσεων SWOT και PEST του κλάδου. Στη συνέχεια δίνονται οι ορισμοί του CRM από τη βιβλιογραφία και γίνεται μία ιστορική αναδρομή της εξέλιξης των σχέσεων των εμπόρων με τους πελάτες. Ακόμα, αναλύονται οι στόχοι που υπόσχεται να πετύχει μία στρατηγική CRM και αναφέρονται οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του CRM και πως μπορούν να αποφευχθούν. Έπειτα, παρουσιάζεται η δομή και η αρχιτεκτονική, οι τύποι και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων CRM. Παράλληλα, γίνεται μία επισκόπηση των e-CRM και του κατά πόσο τα CRM συστήματα έχουν ενσωματωθεί στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται μία προσπάθεια ένταξης της στρατηγικής και των πληροφοριακών συστημάτων CRM στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής, αναλύονται οι βασικές συνιστώσες οι οποίες προτείνεται να περιέχονται στο CRM μιας εταιρείας ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, η οποία επιθυμεί να αξιοποιήσει το εργαλείο αυτό και να το εντάξει στην καθημερινή λειτουργία της, ώστε να βελτιώσει τη διαχείριση των πελατών της.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, ασφαλιστική διαμεσολάβηση, πληροφοριακά συστήματα CRM,

## Abstract

The rapid developments that have been accomplished both on an economic and social level in recent years, have brought about new and unprecedented realities in fields that are directly related to the social and economical conditions, such as, distinctively, the field of insurance intervention. The sudden reduction of salaries and the continuously soaring percentages of unemployment, daily restrict the purchasing potential of consumers, while, in the same time, the formulation of new alternative means and availability networks of insurance provisions, has contributed significantly - and inevitably - to the shrinking of work executed by insurance intermediators. This thesis aims at examining whether CRM strategies could be implemented in the field of insurance brokerage, so as to improve this sector's competitiveness. Initially, an effort of an overview of this sector is being made through the explanation of basic concepts, the reference of the products and the presentation of technical market analysis, as well as SWOT and PEST analysis of the field. Following, definitions of CRM are given from bibliography and historic tracing of the relationships between merchants and customers is done. Moreover, the aims that a CRM strategy promises to achieve are dissected and the difficulties that may arise during the application of CRM are mentioned and in which way they can be dodged. Afterwards, the structure and architecture of information systems of CRM are presented along with the kinds and competitive advantages of these systems. Concurrently, an overview of e-CRM is conducted, and a further insight as to whether the CRM systems are integrated in Greek enterprises. On a final note, an effort is being made to integrate the strategy and information systems of CRM into the field of insurance mediation. With that effort in mind, the basic components, which are being proposed to be included in the CRM of an insurance mediation company that intends to utilize this tool and to integrate it into its daily operations in order to improve the management of its clients, are being analysed.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Insurance brokerage, CRM systems

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στον τομέα Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του ΕΜΠ, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης.

Αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η μελέτη των CRM στρατηγικών για την εφαρμογή τους στις εταιρίες του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, μέσω της ενσωμάτωσής τους στα πληροφοριακά τους συστήματα. Στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής έγινε μία ανασκόπηση του κλάδου, καθώς και των στρατηγικών και πληροφοριακών συστημάτων CRM, ενώ, τελικά, παρουσιάστηκαν οι βασικές συνιστώσες που προτείνεται να περιέχει ένα πληροφοριακό σύστημα, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των εταιριών ασφαλιστικής διαμεσολάβησης στη χώρα μας.

Οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Αναπληρωτή Καθηγητή ΕΜΠ κ. Δημήτρη Ασκούνη για την καθοδήγησή του και για το ότι ήταν πάντα πρόθυμος να βοηθήσει στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ανέκυπτε, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Ιωάννη Παππά και την Ελένη Κοντοπίδη για την πολύτιμη βοήθειά τους, καθώς και τον ερευνητή του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων Δημήτρη Πανόπουλο, η αρωγή του οποίου διευκόλυνε σημαντικά την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

## Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή .....	9
1.1. Αντικείμενο – Σκοπός .....	9
1.2. Φάσεις υλοποίησης .....	9
1.3. Οργάνωση τόμου.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο κλάδος της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης .....	11
2.1. Εισαγωγή- Βασικές Έννοιες.....	11
2.2. Προϊόντα και υπηρεσίες .....	18
2.3. Η ασφάλιση στην Ελλάδα σήμερα .....	19
2.4. Τεχνική Ανάλυση της αγοράς.....	21
2.5. Ανάλυση S.W.O.T. ....	33
2.6. Ανάλυση P.E.S.T. ....	40
2.7. Συμπεράσματα .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων .....	46
3.1. Εισαγωγή.....	46
3.2. Ορισμοί CRM και βασικά χαρακτηριστικά .....	47
3.3. Από την απλή σχέση πελάτη-έμπορου στο Relationship Marketing και το CRM.....	52
3.4. Η ανάγκη για χρήση CRM.....	57
3.5. Στόχοι του CRM.....	58
3.6. Δυσκολίες κατά την εφαρμογή CRM, λόγοι αποτυχίας και πώς να αποφευχθούν οι κίνδυνοι .....	60
3.7. Συμπεράσματα .....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πληροφοριακά Συστήματα CRM .....	68
4.1. Εισαγωγή.....	68
4.2. Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM.....	70
4.3. Τύποι CRM .....	72
4.4. Δομή και διαδικασίες CRM.....	74
4.5. Η θέση του πελάτη στο CRM.....	79
4.6. e-CRM .....	84
4.7. Βαθμός υιοθέτησης CRM από τις ελληνικές επιχειρήσεις.....	85
4.8. Συμπεράσματα .....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: CRM για την ασφαλιστική διαμεσολάβηση .....	94
5.1. Εισαγωγή.....	94
5.2. Πιλοτική Εφαρμογή.....	95
5.3. Οντότητες .....	96
5.4. Διαδικασίες .....	102
5.5. Δημιουργία Αναφορών- Reporting.....	105
5.6. Συμπεράσματα .....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και προοπτικές .....	111
Βιβλιογραφία.....	115



## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1. Αντικείμενο- Σκοπός

Η ασφαλιστική αγορά σήμερα υπόκειται σε δομικές αλλαγές. Οι ασφαλιστικές εταιρίες, στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν στην κρίση, τείνουν να παραμερίζουν τα διαμεσολαβούντα στην ασφάλιση πρόσωπα, με αποτέλεσμα ο κλάδος της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης να έχει υποστεί ένα βαθύ πλήγμα. Το πρόβλημα μεγεθύνεται, δεδομένου ότι στον κλάδο αυτό δε χρησιμοποιείται, συνήθως, συγκεκριμένη στρατηγική από τις εταιρίες και κατάλληλη τεχνολογία που να τη στηρίζει.

Παράλληλα, η εξέλιξη της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM), η οποία υφίσταται σε ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό επίπεδο, ανοίγει νέες προοπτικές για την προσέγγιση των πελατών από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική CRM εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ που είχε ως σκοπό τη μαζική κατανάλωση και, με τη χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων επαναπροσδιορίζει τη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να εξετάσει κατά πόσο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στρατηγικές CRM στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης και να ερευνήσει τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από ένα τέτοιο εγχείρημα. Στο πλαίσιο αυτού του σκοπού, αναπτύσσονται οι βασικές συνιστώσες ενός πληροφοριακού συστήματος CRM που θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κλάδου και να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα.

### 1.2. Φάσεις Υλοποίησης

Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μεταξύ Μαρτίου και Νοεμβρίου 2012 και η πορεία αυτής ακολούθησε τις εξής φάσεις:

- *Φάση 1<sup>η</sup> - Μελέτη του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης:* Σαν πρώτο βήμα εντοπίστηκε ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, το οποίο έγκειται στην έλλειψη πελατοκεντρικής στρατηγικής και πληροφοριακών συστημάτων CRM.
- *Φάση 2<sup>η</sup> - Εκτενής βιβλιογραφική αναζήτηση και αναζήτηση στο διαδίκτυο, για μελέτες που αφορούν στρατηγικές και πληροφοριακά συστήματα CRM:*

Μετά τον εντοπισμό του προβλήματος ακολούθησε μια εκτενής βιβλιογραφική αναζήτηση, προκειμένου να συγκεντρωθούν όλες οι μελέτες που αφορούν στην υιοθέτηση στρατηγικών και την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων CRM σε επιχειρήσεις.

- *Φάση 3<sup>η</sup> - Αξιολόγηση των συγκεντρωμένων στοιχείων και παρουσίαση όσων είναι απαραίτητα για την κατανόηση των στρατηγικών και των πληροφοριακών συστημάτων CRM:* Σε αυτή την φάση παρουσιάζονται, αφού πρώτα αξιολογηθούν, οι λεπτομέρειες που αφορούν στην υιοθέτηση CRM στρατηγικών και την εφαρμογή CRM πληροφοριακών συστημάτων, όπως προέκυψαν από τις μελέτες από την προηγούμενη φάση της αναζήτησης .
- *Φάση 4<sup>η</sup> – Σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος CRM για τον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης:* Αφού έχει εντοπιστεί η ανάγκη και έχει γίνει εκτενής αναζήτηση σχετικά με τις στρατηγικές CRM, σχεδιάστηκε το πληροφοριακό σύστημα που μπορεί να πετύχει τους στόχους των στρατηγικών.
- *Φάση 5<sup>η</sup> - Εξαγωγή συμπερασμάτων και προοπτικών:* Σε αυτή τη φάση εξήχθησαν γενικά συμπεράσματα και έγινε αναφορά και στις προοπτικές που ανοίγει η παρούσα εργασία.

### **1.3. Οργάνωση τόμου**

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται οι υπάρχουσες συνθήκες που διαμορφώνουν τη σημερινή εικόνα του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης αλλά και της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Στο τρίτο κεφάλαιο επεξηγείται και αναπτύσσεται ο όρος Διαχείριση Πελατειακών σχέσεων (CRM). Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συστατικά και οι προεκτάσεις των πληροφοριακών συστημάτων CRM. Στο κεφάλαιο 5 γίνεται μία προσπάθεια ανάπτυξης των βασικών συνιστωσών που θεωρήθηκε ότι πρέπει να έχει ένα πληροφοριακό σύστημα CRM για τον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Τέλος, τα συμπεράσματα και η προοπτικές τις εργασίας παρουσιάζονται στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο.

## Κεφάλαιο 2: Ο Κλάδος της Ασφαλιστικής Διαμεσολάβησης

### 2.1. Εισαγωγή- Βασικές Έννοιες

Αρχικά θα ορισθούν και θα επεξηγηθούν οι βασικές έννοιες που αφορούν στην ασφάλιση και στην ασφαλιστική διαμεσολάβηση.

**Ασφάλιση:** είναι η ορθή οργάνωση ενός αποτελεσματικού τρόπου αντιμετώπισης της αβέβαιης μελλοντικής οικονομικής ανάγκης. Είναι η μεταφορά συγκεντρωμένων, τυχαίων και απρόβλεπτων κινδύνων σε ασφαλιστικές εταιρείες έναντι ασφαλιστρών, που συμφωνούν να αποζημιώσουν τους ασφαλισμένους για τυχαίες ζημιές.

Η ασφάλιση διαφέρει από την ασφάλεια. Ασφάλεια είναι η εξασφάλιση που παρέχουν διάφορα μέτρα αποφυγής κινδύνου, ενώ η ασφάλιση αφορά στην κάλυψη των οικονομικών συνεπειών από την πραγματοποίηση του κινδύνου (Μακρής, 2007).

Η ασφάλιση στα πρώτα της στάδια, εμφανίστηκε με την μορφή «αλληλοβοήθειας», μεταξύ ατόμων που εκτελούσαν ένα παρεμφερές είδος εργασίας. Ακολουθούν οι βασικοί σταθμοί της ιστορίας της ασφάλισης<sup>1</sup>:

- Στην αρχαία Αίγυπτο, πολλά «εργατικά» ατυχήματα και πολλές ασθένειες τους μάστιζαν, και έτσι, δημιουργήθηκε το πρώτο «ταμείο αλληλοβοήθειας».
- Στην αρχαία Ελλάδα, ήταν διαδεδομένη η ασφαλιστική κάλυψη με νόμο του Σόλωνα, τον 6ο π.Χ. αιώνα, ο οποίος ήταν ο πρώτος ασφαλιστικός νόμος που καθόριζε τη λειτουργία εταιριών που είχαν σαν αντικείμενο την κάλυψη των εξόδων.
- Στην Κύπρο τον 5ο π.Χ. αιώνα, εμφανίστηκε το πρώτο νοσοκομειακό πρόγραμμα της ιστορίας.
- Τον 4ο π.Χ. αιώνα, συναντάμε αναφορά στο θεσμό της ασφάλισης, σε λόγους του Δημοσθένη, «Περί θαλασσίων πιστώσεων».
- Από τους λεγεωνάριους θεσπίστηκε το πρώτο συνταξιοδοτικό σύστημα της ανθρωπότητας.
- Το πρώτο ασφαλιστήριο συμβόλαιο θαλάσσιας ασφάλισης εκδόθηκε στην Γένοβα στις 23 Οκτωβρίου του 1347 και αναφέρεται στην κάλυψη του ιστιοφόρου Santa Clara για το ταξίδι από την Γένοβα στην Μαγιόρκα.

---

<sup>1</sup> <http://www.diaavlos-insurance.gr>

- Η πρώτη ασφαλιστική εταιρία που συστάθηκε με Ελληνικά κεφάλαια, ιδρύθηκε στην Τεργέστη, το 1789, με την επωνυμία «Societa Greca D' assicurazione»
- Η πρώτη ασφαλιστική εταιρία που συστάθηκε στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε στη Σύρο το 1828 με την επωνυμία «Ελληνικόν Ασφαλιστικόν Κατάστημα». Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ιωάννης Καποδίστριας ήταν μέτοχος κατά 8 %.

Το 1970 ψηφίσθηκε ο σύγχρονος ασφαλιστικός νόμος της Ελλάδος και αργότερα, με την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση εκσυγχρονίσθηκε και εναρμονίσθηκε με τους ασφαλιστικούς νόμους των υπολοίπων χωρών.

Σήμερα, η ασφάλιση έχει εξελιχθεί σε επιστήμη.

**Ασφαλιστική Επιστήμη** είναι ο συνδυασμός ασφαλιστικών οικονομικών, διοικητικής επιστήμης, ασφαλιστικού δικαίου, ασφαλιστικών μαθηματικών, ασφαλιστικής ιατρικής και ασφαλιστικής ιστορίας και στατιστικής (Μακρής, 2007).

Στην Ελλάδα υπάρχει η ιδιωτική και η κοινωνική ασφάλιση.

- **Κοινωνική ασφάλιση** είναι η ασφάλιση που ασκείται από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης). Αφορά στην κάλυψη κινδύνων που απειλούν άμεσα, κυρίως, τα πρόσωπα. Η ασφαλιστική σχέση που συνδέει φορείς και ασφαλισμένους ρυθμίζεται από διατάξεις δημοσίου δικαίου. Ο χαρακτήρας της κοινωνικής ασφάλισης είναι υποχρεωτικός.
- **Ιδιωτική ασφάλιση** είναι η ασφάλιση που ασκείται κατά κανόνα από νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Ο φορέας που παρέχει την ιδιωτική ασφάλιση είναι συνήθως εμπορική επιχείρηση (επομένως, αποσκοπεί κυρίως στο κέρδος) και η ασφαλιστική σχέση που τον συνδέει με τον ασφαλισμένο είναι η ασφαλιστική σύμβαση. Διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:
  1. Την ασφάλιση προσώπων (όπως είναι: οι ασφαλίσεις ζωής, θανάτου, γήρατος, ατυχημάτων, ασθενείας κ.α.)
  2. Την ασφάλιση πραγμάτων (όπως είναι: οι ασφαλίσεις εμπορευμάτων, πλοίων και αεροσκαφών, περιουσίας, προϊόντων κ.α.)

3. Την ασφάλιση ευθυνών (όπως είναι: οι αστικές ευθύνες των επιχειρήσεων, των ιδιοκτητών ακινήτων, των ιδιοκτητών και οδηγών χερσαίων οχημάτων κ.α.)

**Ασφαλιστική αγορά** είναι το σύνολο των φορέων που συντελούν στη λειτουργία της (ιδιωτικής) ασφάλισης, όπως φαίνεται παρακάτω:

1. Η εποπτική αρχή των ασφαλιστικών επιχειρήσεων – Η Τράπεζα της Ελλάδος
2. Το ασφαλιστικό κοινό
3. Οι εκπαιδευτικοί φορείς Ασφαλιστικών Σπουδών
4. Οι Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις
5. Οι Αλληλασφαλιστικοί Συνεταιρισμοί
6. Η Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος
7. Η Υπηρεσία Στατιστικής Ασφαλιστικών Εταιριών
8. Το Επικουρικό Κεφάλαιο
9. Το Γραφείο Διεθνούς Ασφάλισης
10. Το Εγγυητικό Κεφάλαιο Ιδιωτικής Ασφάλισης Ζωής
11. Τα Επαγγελματικά Σωματεία
12. Ο κλαδικός Τύπος
13. Τα διαμεσολαβούντα στην ασφάλιση Πρόσωπα

Γίνεται διάκριση της ασφαλιστικής αγοράς σε:

- ο **Καταναλωτική ασφαλιστική αγορά**, η οποία αφορά όλες τις ασφαλίσσεις που συνάπτονται για ιδιωτικούς και όχι επαγγελματικούς λόγους, όπως συνήθως είναι η ασφάλιση ζωής, κατοικίας, οικοσκευής.
- ο **Επαγγελματική ασφαλιστική αγορά**, η οποία αφορά στην ασφάλιση των βιομηχανικών κινδύνων κατά πυρκαγιάς, πλημμύρας, βλάβης των μηχανών, απώλειας κερδών, επαγγελματικής αστικής ευθύνης κ.α. (Δραγώνα, 2007).

Ως **ασφαλιστική διαμεσολάβηση** νοούνται οι δραστηριότητες παρουσίασης, παροχής πληροφοριών, πρότασης ή διεξαγωγής προπαρασκευαστικών εργασιών για τη σύναψη ή συνάψεις συμβάσεων ασφάλισης ή παροχή βοήθειας κατά τη διαχείριση και την εκτέλεση των εν λόγω συμβάσεων, ιδίως σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 1569/85, όπως ισχύει σήμερα μετά τις τροποποιήσεις και τις συμπληρώσεις που έγιναν, μπορούν να ασκούν την ασφαλιστική διαμεσολάβηση οι κάτωθι:

1. Οι Ασφαλιστικοί Πράκτορες
2. Οι Μεσίτες Ασφαλίσεων
3. Οι Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι
4. Οι Συντονιστές Ασφαλιστικών Συμβούλων
5. Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι

Αναλυτικότερα,

1. **Ασφαλιστικός πράκτορας** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει ως αποκλειστικό έργο την ανάληψη με σύμβαση, έναντι προμήθειας, ασφαλιστικών εργασιών στο όνομα και για λογαριασμό μιας ή περισσότερων ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Ο ασφαλιστικός πράκτορας παρουσιάζει, προτείνει, προπαρασκευάζει, προσυπογράφει ή συνάπτει ο ίδιος ή διαμέσου άλλων διαμεσολαβούντων για λογαριασμό μιας ή περισσότερων ασφαλιστικών επιχειρήσεων ασφαλιστικές συμβάσεις. Επίσης παρέχει στον ασφαλισμένο κάθε αναγκαία συνδρομή κατά τη διάρκεια της ασφαλιστικής σύμβασης και ιδιαίτερα μετά την επέλευση ασφαλιστικής περίπτωσης.
2. **Μεσίτης ασφαλίσεων** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, το οποίο έχει ως αποκλειστικό έργο, κατ' εντολή του ασφαλιζομένου, χωρίς να δεσμεύεται ως προς την επιλογή της ασφαλιστικής ή αντασφαλιστικής επιχείρησης, έναντι προμήθειας που καταβάλλεται από τις ασφαλιστικές ή αντασφαλιστικές επιχειρήσεις, να φέρει σε επαφή ασφαλιζομένους ή αντασφαλισμένους και ασφαλιστικές ή αντασφαλιστικές επιχειρήσεις, να προβαίνει σε όλες τις αναγκαίες προπαρασκευαστικές εργασίες για τη σύναψη ασφαλιστικών ή αντασφαλιστικών συμβάσεων, να λαμβάνει την αποδοχή από την ασφαλιστική ή αντασφαλιστική επιχείρηση και την έγκριση του ασφαλιζομένου ή αντασφαλισμένου και να βοηθά κατά τη διαχείριση και την εκτέλεσή τους, ιδίως σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου.
3. **Ασφαλιστικός σύμβουλος** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, το οποίο μελετά την αγορά, παρουσιάζει και προτείνει λύσεις ασφαλιστικής κάλυψης των αναγκών των πελατών με ασφαλιστικές συμβάσεις για λογαριασμό των ασφαλιστικών επιχειρήσεων ή ασφαλιστικών πρακτόρων ή μεσιτών ή συντονιστών ασφαλιστικών συμβούλων για την πρόσκτηση εργασιών. Η σχέση που συνδέει τον ασφαλιστικό σύμβουλο με τους ως άνω είναι σύμβαση έργου. Ο ασφαλιστικός σύμβουλος δεν έχει δικαίωμα υπογραφής ασφαλιστηρίων ούτε εκπροσώπησης ασφαλιστικής επιχείρησης ή ασφαλιστικού πράκτορα ή μεσίτη.

4. **Συντονιστής ασφαλιστικών συμβούλων** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο για λογαριασμό μιας ασφαλιστικής επιχείρησης ζωής ή και μιας μόνο ασφαλιστικής επιχείρησης ασφαλίσεων κατά ζημιών, έναντι προμήθειας διαμεσολαβεί στη σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων διαμέσου ομάδας ασφαλιστικών συμβούλων, τους οποίους επιλέγει, εκπαιδεύει και εποπτεύει. Η σχέση που συνδέει το συντονιστή ασφαλιστικών συμβούλων με την ασφαλιστική επιχείρηση είναι σύμβαση έργου, η οποία καταρτίζεται εγγράφως. Σε περίπτωση ύπαρξης επιπλέον σύμβασης εξαρτημένης εργασίας του συντονιστή ως διευθυντή γραφείου πωλήσεων ασφαλίσεων, η σύμβαση έργου παραμένει ανεξάρτητη και δεν απορροφάται από τη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας.
5. **Ασφαλιστικός υπάλληλος.** Το άρθρο 19 του νόμου 1569/85, προβλέπει ότι οι υπάλληλοι ασφαλιστικών επιχειρήσεων, επιχειρήσεων ασφαλιστικής πρακτόρευσης ή εταιριών μεσιτείας ασφαλίσεων, μπορούν να ασκούν ασφαλιστική διαμεσολάβηση στη σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων για λογαριασμό των ασφαλιστικών επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται ή άλλων που συνδέονται με αυτές. Η διαμεσολάβηση αυτή γίνεται χωρίς τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τα υπόλοιπα διαμεσολαβούντα στην ασφάλιση πρόσωπα. Είναι, όμως, αναγκαία η έγκριση του εργοδότη προκειμένου να πραγματοποιηθεί (Μακρής, 2007).

Να σημειωθεί ότι ο νόμος απαγορεύει τη συγκέντρωση των ιδιοτήτων του ασφαλιστικού υπαλλήλου και του ασφαλιστικού συμβούλου στο ίδιο πρόσωπο.

Κάποιες έννοιες που πρέπει να οριστούν ακόμη, καθώς θα τις συναντήσει ο αναγνώστης στην παρούσα εργασία, είναι:

**Ασφαλιστής:** Το πρόσωπο που αναλαμβάνει να καλύπτει τον ασφαλιστικό κίνδυνο. Διέπεται κυρίως από τις διατάξεις του Ν.Δ. 400/1970, περί «ιδιωτικής επιχειρήσεως ασφαλίσεως». Είναι δηλαδή η ασφαλιστική εταιρία. Δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή.

**Ασφάλισμα:** Η παροχή σε χρήμα, ή εφόσον υπάρχει ειδική συμφωνία, σε είδος, που υποχρεούται να καταβάλει ο ασφαλιστής στο λήπτη της ασφάλισης ή σε τρίτο (δηλαδή στο δικαιούχο), όταν επέλθει η ασφαλιστική περίπτωση (δηλαδή το περιστατικό από το οποίο συμφωνήθηκε να εξαρτάται η υποχρέωσή του).

**Ασφάλιστρο:** Το οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλεται από το λήπτη της ασφάλισης σε κάθε ασφαλιστική σύμβαση, για την ανάληψη του κινδύνου από τον ασφαλιστή. Διακρίνεται σε:

1. **τεχνικό ασφάλιστρο:** που έχει υπολογιστεί σύμφωνα με τις στατιστικές μεθόδους, για την κάλυψη του ασφαλισμένου κινδύνου,
2. **μικτό ασφάλιστρο:** που περιλαμβάνει το καθαρό ασφάλιστρο καθώς και το ποσοστό των γενικών εξόδων και του κέρδους της ασφαλιστικής επιχείρησης που ορίζεται ως δικαίωμα συμβολαίου,
3. **ενιαίο ή εφάπαξ ασφάλιστρο:** που καταβάλλεται κατά τη σύναψη της σύμβασης,
4. **ασφάλιστρο σε τμηματικές ή κατά δόσεις καταβολές:** που καταβάλλεται περιοδικά σε ισόποσες τμηματικές καταβολές και σε ημερομηνίες που συμφωνούνται με το ασφαλιστήριο.

**Ασφαλιστικός Κίνδυνος:** Η δυνατότητα που υπάρχει να συμβεί κάποιο γεγονός το οποίο θα έχει ως συνέπεια τη μείωση της περιουσίας κάποιου (ατόμου ή επιχείρησης ή κοινωνίας), ή την ανάγκη αύξησης αυτής, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η έκτακτη οικονομική ανάγκη που προκλήθηκε από το τυχαίο γεγονός. Ο κίνδυνος διακρίνεται σε: α. χερσαίο, β. θαλάσσιο, γ. καθαρό, δ. κερδοσκοπικό, ε. στατικό και δυναμικό, στ. γενικευμένο.

**Ασφαλιστική Σύμβαση / Ασφαλιστήριο:** Η σύμβαση κατά την οποία ο ασφαλιστής αναλαμβάνει την υποχρέωση, έναντι ασφαλίστρου, να καταβάλει στο συμβαλλόμενο ή σε τρίτο παροχή σε χρήμα ή είδος όταν επέλθει η ασφαλιστική περίπτωση.

**Λήπτης της ασφάλισης (συμβαλλόμενος ή αντισυμβαλλόμενος):** Το πρόσωπο που συμβάλλεται με τον ασφαλιστή και αναλαμβάνει βασικά την υποχρέωση καταβολής του ασφαλίστρου. Γενικότερα τον βαρύνουν και όλες οι άλλες υποχρεώσεις που απορρέουν από την ασφαλιστική σύμβαση, εκτός από εκείνες που δε μπορούν να εκπληρωθούν παρά μόνο από τον ασφαλισμένο. Ο λήπτης της ασφάλισης μπορεί να είναι συγχρόνως και ασφαλισμένος και δικαιούχος του ασφαρίσματος. Οι τρεις, όμως αυτές ιδιότητες δε συμπίπτουν πάντοτε (Κουσκουνά, 2007).

**Ασφαλισμένος:** Το πρόσωπο που πλήττεται από την πραγματοποίηση του ασφαλισμένου κινδύνου. Ειδικά στην ασφάλιση Ζημιών, είναι το πρόσωπο που έχει συμφέρον για τη διατήρηση του πράγματος (π.χ. ο κύριος ή ο ενοικιαστής του σπιτιού), ή ο ζημιωμένος από τη δημιουργία χρεών στην περιουσία του (π.χ. ο κάτοχος του αυτοκινήτου στην ασφάλιση αστικής ευθύνης αυτοκινήτου).



**Δικαιούχος του ασφαρίσματος:** Το πρόσωπο που έχει το δικαίωμα να λάβει το ασφάλισμα. Στις ασφαλίσεις ζημιών, ο ασφαλισμένος, δηλαδή το πρόσωπο που έπαθε τη ζημιά, είναι συνήθως ο δικαιούχος του ασφαρίσματος. Στις ασφαλίσεις Ζωής ο ορισμός του δικαιούχου γίνεται με γραπτή δήλωση του λήπτη της ασφάλισης, η οποία είναι ελεύθερα ανακλητή (αρ.28 παρ.3 ν.2496/97). Μόνο αυτός δικαιούται πληρωμή ασφαρίσματος (Κουσκουνά, 2007).

**Υπερασφάλιση:** Στην ασφάλιση πραγμάτων, υπερασφάλιση υπάρχει όταν το ασφαλιστικό ποσό είναι μεγαλύτερο από την ασφαλιστική αξία του πράγματος που δηλώθηκε κατά τη σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης. Γίνεται, δηλαδή, σύγκριση της ασφαλιστικής αξίας που δηλώθηκε με την τρέχουσα, ή αν δεν υπάρχει, με τη συνηθισμένη αξία του πράγματος κατά το χρόνο που επέρχεται ο ασφαλιστικός κίνδυνος. Αν διαπιστωθεί υπερασφάλιση στη διάρκεια της ασφαλιστικής σύμβασης, οποιοσδήποτε από τους συμβαλλόμενους (ασφαλιστής ή λήπτης της ασφάλισης) μπορεί να ζητήσει τη μείωση της αξίας που δηλώθηκε, καθώς και του ασφαλίστρου για το υπόλοιπο διάστημα της ασφαλιστικής σύμβασης. Εάν, όμως, διαπιστωθεί σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου, ισχύουν τα ακόλουθα:

1. Αν ο λήπτης της ασφάλισης, ο ασφαλισμένος ή ο δικαιούχος του ασφαρίσματος έχουν δηλώσει δόλια μεγαλύτερη αξία, τότε η ασφάλιση είναι άκυρη και ο καλόπιστος ασφαλιστής δικαιούται τα δεδουλευμένα ασφάλιστρα.
2. Αν δεν υπάρχει δόλος του λήπτη της ασφάλισης, η σύμβαση είναι ισχυρή, οπότε ο ασφαλιστής ευθύνεται μέχρι του ποσού της πραγματικής αξίας των ασφαλισμένων πραγμάτων και, έτσι, οφείλει να επιστρέψει το υπερβάλλον ασφάλιστρο που έχει εισπράξει (Τρακάκη, 2007)

**Υπασφάλιση:** Στην ασφάλιση πραγμάτων, υπασφάλιση υπάρχει αν η αρχική ασφαλιστική αξία τους, δηλαδή αυτή που δηλώθηκε κατά τη σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης, είναι μικρότερη από την πραγματική (τελική) αξία τους κατά το χρόνο επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου. Στην περίπτωση αυτή, ο λήπτης της ασφάλισης φέρει ανάλογο μέρος των ζημιών (αναλογικός κανόνας). Δηλαδή, η ευθύνη του ασφαλιστή περιορίζεται στην αποκατάσταση ανάλογου μέρους της ζημιάς (Τρακάκη, 2007).

**Αντασφάλιση (Reinsurance)** είναι μία πράξη ασφάλισης από μέρους μιας αντασφαλιστικής εταιρίας έναντι ενός ή πλήθους κινδύνων τους οποίους έχει στο χαρτοφυλάκιό της και για τους οποίους φέρει την ευθύνη. Στην ουσία γίνεται μια μεταβίβαση μέρους ή του συνόλου των κινδύνων που έχει

αναλάβει μια ασφαλιστική εταιρία σε κάποιον άλλον «ασφαλιστή» που καλείται αντασφαλιστής (reinsurer) (Γουλής, 2007).

**Bancassurance (Τραπεζο-ασφαλιστικές εργασίες):** Η πώληση των ασφαλιστικών και άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας. Το Bancassurance δεν είναι νόμιμο σε όλες τις χώρες<sup>2</sup>. Οι πρώτες χώρες που το εφάρμοσαν ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Ιαπωνία, ενώ αργότερα εμφανίστηκε και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

## 2.2. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Τα ασφαλιστικά προϊόντα διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- A. Τις ασφαλίσεις κατά ζημιών και
- B. Τις Ασφαλίσεις Ζωής

A. Οι ασφαλίσεις κατά ζημιών περιλαμβάνουν 18 επιμέρους κλάδους ασφάλισης:

1. Τον κλάδο Ατυχημάτων
2. Τον κλάδο Ασθενειών
3. Τον κλάδο Χερσαίων Οχημάτων
4. Τον κλάδο των Σιδηροδρομικών Οχημάτων
5. Τον κλάδο Αεροσκαφών
6. Τον κλάδο Πλοίων
7. Τον κλάδο Μεταφερόμενων Εμπορευμάτων
8. Τον κλάδο Πυρός και Στοιχείων της Φύσης
9. Τον κλάδο Λοιπών Ζημιών Αγαθών
10. Τον κλάδο Αστικής Ευθύνης από Χερσαία Αυτοκίνητα Οχήματα
11. Τον κλάδο Αστικής Ευθύνης από Αεροσκάφη
12. Τον κλάδο Αστικής Ευθύνης από θαλάσσια, λιμναία και ποτάμια Σκάφη
13. Τον κλάδο Γενικής Αστικής Ευθύνης (επαγγελματικής, επιχειρηματικής κ.α.)
14. Τον κλάδο Πιστώσεων
15. Τον κλάδο Εγγυήσεων
16. Τον κλάδο Διάφορων Χρηματικών Απωλειών
17. Τον κλάδο Νομικής Προστασίας

---

<sup>2</sup> <http://www.investorwords.com>

### 18. Τον κλάδο Οδικής Βοήθειας

Β. Οι Ασφαλίσεις Ζωής περιλαμβάνουν 9 επιμέρους κλάδους ασφάλισης:

1. Τον κλάδο Ζωής (ασφαλίσεις επιβίωσης, θανάτου, μικτές, αποδόσεις προσόδων, ασφαλίσεις σωματικών βλαβών συνεπεία ατυχήματος, αναπηρίας ή ασθενείας).
2. Τον κλάδο Γάμου και Γεννήσεως
3. Τον κλάδο Ζωής, προσόδων, γάμου και γεννήσεως οι οποίοι συνδέονται με επενδύσεις
4. Τον κλάδο ασφάλισης Υγείας
5. Τον κλάδο Τοντίνας
6. Τον κλάδο Κεφαλαιοποίησης
7. Τον κλάδο Διαχείρισεως Ομαδικών Συνταξιοδοτικών Ταμείων (Κεφαλαίων)
8. Τον κλάδο Ομαδικών Προγραμμάτων Πρόνοιας
9. Τον κλάδο Παρόμοιων Εργασιών με την Κοινωνική Ασφάλιση

Η εκτενής μελέτη και γνώση των ασφαλιστικών προϊόντων, καθιστά τα διαμεσολαβούντα στην ασφάλιση πρόσωπα υπόχρεα (προς τους καταναλωτές αλλά και προς τον επαγγελματισμό τους) να πραγματοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο: την παρουσίαση των προτάσεων, την παροχή των πληροφοριών, τη διεξαγωγή των προπαρασκευαστικών εργασιών για τη σύναψη των συμβάσεων σε όλους τους κλάδους ασφάλισης, καθώς και την παροχή βοήθειας κατά τη διαχείριση και εκτέλεση των ασφαλιστικών συμβάσεων ιδίως σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου.

Η ποιότητα των ασφαλιστικών υπηρεσιών κρίνεται από πολλούς παράγοντες όπως:

1. Δεοντολογικούς
2. Ηθικούς
3. Κοινωνικούς
4. Οικονομικούς
5. Γνωστικούς – Μαθησιακούς
6. Τεχνολογικούς

## 2.3. Η ασφάλιση στην Ελλάδα σήμερα

Στην Ελλάδα του 2012 φαίνεται πως η ιδιωτική ασφάλιση, (όπως και οι περισσότεροι τομείς), έχει υποστεί πλήγμα από την Ελληνική Οικονομική Κρίση. Σύμφωνα με το άρθρο «Η κρίση μειώνει τους πελάτες στην ιδιωτική

ασφάλιση» στον ιστότοπο [insuranceworld](http://www.insuranceworld.gr)<sup>3</sup>, από μελέτη της Mellon Technologies και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που δημοσιεύτηκε στις 26/10/2011, πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι και είχε αντικείμενο τη χρηματοοικονομική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών, προέκυψε ότι: το ποσοστό των ερωτώμενων που δεν ενδιαφέρονται να αγοράσουν ασφαλιστικά προϊόντα το 2011 έφτασε το 74% (60% για τους κατοίκους της Αττικής και τους ερωτηθέντες μεταξύ 35 και 45 χρονών), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 56% το 2008. Η μελέτη διενεργήθηκε μέσω τηλεφώνου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, με τη συμμετοχή συνολικά 9.500 καταναλωτών από όλη την Ελλάδα, σύμφωνα και με τη γεωγραφική και δημογραφική κατανομή των στοιχείων της απογραφής του 2001 της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας.

Στην πτωτική αυτή τάση συνηγορούν και τα δεδομένα της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών (ΕΑΕΕ), που αναφέρονται στο άρθρο «Μειωμένη κατά 7- 8% η ασφαλιστική παραγωγή στο εννεάμηνο» στην ίδια τοποθεσία. Σύμφωνα με αυτό, το πρώτο εννεάμηνο του 2012 η παραγωγή των ασφαλιστικών εταιριών μειώθηκε κατά 7-8%. Συγκεκριμένα, ο κλάδος ζημιών είχε πτώση πάνω από 10%, ο κλάδος αυτοκινήτου πτώση σε έσοδα 12-13% (λόγω της κρίσης που έχει μειώσει τον ασφαλισμένο αριθμό αυτοκινήτων αλλά και των πολύ ανταγωνιστικών ασφαλιστρων των εταιριών), ενώ ο κλάδος Ζωής διατηρήθηκε στα ίδια περρίπου επίπεδα.

Σε άρθρο του, ο Κωνσταντίνος Μαρκουλιδάκης (2011), οικονομικός επόπτης του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιώς (ΕΕΠ), αναφέρει ορισμένα σημεία τα οποία συνοψίζουν την κατάσταση του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης κατά τη δεκαετία του 2000. Αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Η συντριπτική πλειοψηφία των διαμεσολαβούντων σε όλες τις βαθμίδες προέρχεται από το agency system. Έχουν μπει στο επάγγελμα και έχουν εκπαιδευτεί σε κάποιο υποκατάστημα. Η ανάπτυξη της αγοράς ανεξάρτητα από τις όποιες στρεβλώσεις έχει γίνει από το agency system που ήταν ο αιμοδότης όλης της αγοράς.
- Αυτό που περιορίζουν πλέον όλες οι ασφαλιστικές Εταιρίες είναι η χρηματοδότηση του κόστους ανάπτυξης.
- Η συγκέντρωση των δυνάμεων των διαμεσολαβούντων είναι πολύ μικρή. Τα σχήματα συνεργασίας είναι ελάχιστα.
- Σε διαφορετικές βαθμίδες διαμεσολάβησης συναντάμε ανθρώπους που κάνουν την ίδια εργασία. Ασφαλιστικούς συμβούλους, πράκτορες ή και

---

<sup>3</sup> [www.insuranceworld.gr](http://www.insuranceworld.gr)

μεσίτες που δουλεύουν με προσωπική παραγωγή ή πράκτορες συντονιστές και μεσίτες που αναπτύσσουν δίκτυα.

- Ο παραδοσιακός διαχωρισμός των σωματείων των διαμεσολαβούντων έχει στην πράξη καταστρατηγηθεί.

- Το Bankassurance μετά την πρώτη έκρηξη έδειξε και τα προβλήματα του, λόγω αδυναμίας εκπαίδευσης του προσωπικού του και τις πωλήσεις πειστικών εταιρικών στόχων. Σε δεύτερη φάση επεκτείνεται, αλλά με κόστη ίδια ή μεγαλύτερα της υπόλοιπης αγοράς διαμεσολάβησης.

- Η πολιτική χαμηλού ασφάλιστρου επανέρχεται από τις... πολυεθνικές εταιρίες σε μια προσπάθεια να εξαφανίσουν τις μικρότερες που πεισματικά κρατάνε σημαντικά μερίδια αγοράς.

- Στην ίδια λογική αναπτύσσονται direct πωλήσεις όχι με μικρότερο κόστος αμοιβών λόγω κόστους διαφημιστικής πρόσκτησης, αλλά με λιγότερες συνήθως καλύψεις και υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτές όμως θα σταθούν και θα κρατήσουν μερίδιο αγοράς εφ' όσον λύσουν θετικά το πρόβλημα εξυπηρέτησης του πελάτη.

- Οι διαμεσολαβούντες που είναι σήμερα στην αγορά είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι με μεγαλύτερη εμπειρία και περισσότερες δυνατότητες από ποτέ.

- Η ανάγκη κοινής δράσης μέσα από ομοσπονδία διαμεσολαβούντων ανεξάρτητα από τα πισωγυρίσματα και προσωπικούς ηγεμονισμούς διαγράφεται πιο απαραίτητη από ποτέ.

- Η ευρύτερη συμμετοχή των διαμεσολαβούντων στους φορείς πιστοποίησης του επαγγέλματος, τα επιμελητήρια, οριοθετεί τη θέληση για την ανάπτυξη του επαγγέλματος ανεξάρτητα από τις εταιρίες.

- Οι εταιρικές συμπράξεις των διαμεσολαβούντων ενισχύουν τη θέση τους και τη δυνατότητα χρηματοδότησης της απαιτούμενης εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- Η κυοφορούμενη εξυγίανση της αγοράς απελευθερώνει υγιείς δυνάμεις και οδηγεί μέσα από συνέργειες και αλλαγές που δεν είναι πάντα επιθυμητές, σε μια εικόνα διαμεσολάβησης πολύ πιο οργανωμένη και απαραίτητη για τον καταναλωτή.

## 2.4. Τεχνική Ανάλυση της Αγοράς

Από έρευνα που έχει δημοσιευτεί στον ιστότοπο της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος<sup>4</sup>, προέκυψαν τα παρακάτω στοιχεία σχετικά με την ελληνική ασφαλιστική αγορά σε σχέση με την ελληνική οικονομία για τα έτη 2000 έως 2010.

---

<sup>4</sup> <http://www.eaee.gr>

1. Ποσοστό Ασφαλίσεων επί του Α.Ε.Π.

	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	%
2000	2.764,4	136.281	2,03%
2001	2.855,6	146.428	1,95%
2002	3.159,4	156.615	2,02%
2003	3.550,7	172.431	2,06%
2004	3.970,2	185.266	2,14%
2005	4.296,3	193.050	2,23%
2006	4.730,2	208.893	2,26%
2007	5.122,2	222.771	2,30%
2008	5.212,5	232.920	2,24%
2009	5.448,1	231.642	2,35%
2010	5.332,3	227.318	2,35%

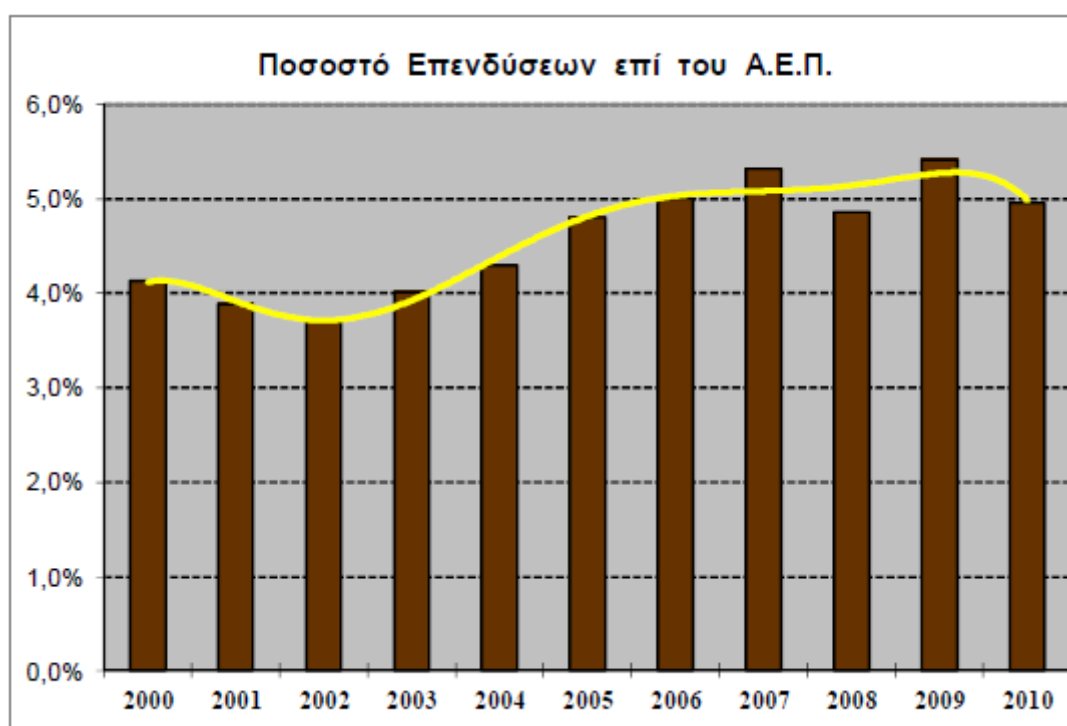
(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)  
(ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟ Α.Ε.Π. ΣΕ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ)



## 2. Ποσοστό Επενδύσεων επί του Α.Ε.Π.

	<b>Σύνολο Επενδύσεων</b>	<b>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν</b>	<b>%</b>
<b>2000</b>	5.627,0	136.281	4,13%
<b>2001</b>	5.695,5	146.428	3,89%
<b>2002</b>	5.820,1	156.615	3,72%
<b>2003</b>	6.928,3	172.431	4,02%
<b>2004</b>	7.962,7	185.266	4,30%
<b>2005</b>	9.267,2	193.050	4,80%
<b>2006</b>	10.460,3	208.893	5,01%
<b>2007</b>	11.843,1	222.771	5,32%
<b>2008</b>	11.326,4	232.920	4,86%
<b>2009</b>	12.539,4	231.642	5,41%
<b>2010</b>	11.275,9	227.318	4,96%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)  
(ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟ Α.Ε.Π. ΣΕ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ)

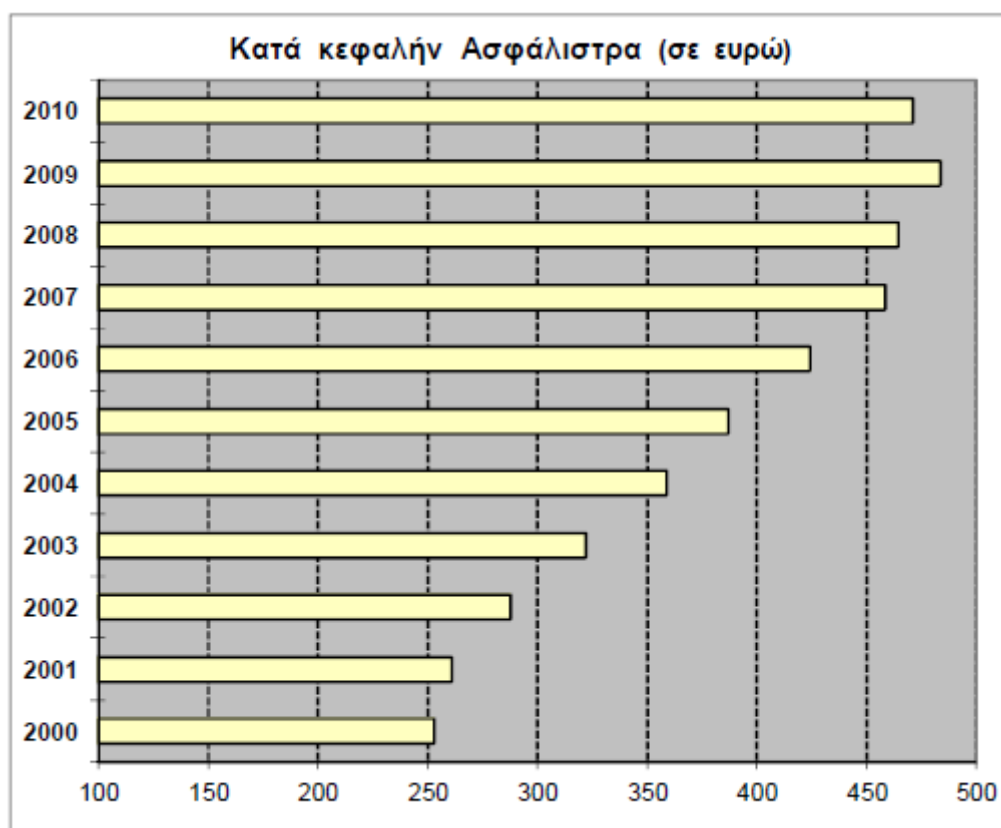


3. Συνολικά κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα (σε ευρώ)

	<b>Σύνολο Ασφαλιστρων</b>	<b>Πληθυσμός</b>	<b>Κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα</b>
<b>2000</b>	2.764,4	10.917.457	253,21
<b>2001</b>	2.855,6	10.949.953	260,78
<b>2002</b>	3.159,3	10.987.559	287,54
<b>2003</b>	3.550,7	11.023.532	322,10
<b>2004</b>	3.970,2	11.061.735	358,91
<b>2005</b>	4.296,3	11.103.929	386,92
<b>2006</b>	4.730,2	11.148.533	424,29
<b>2007</b>	5.122,2	11.171.740	458,50
<b>2008</b>	5.212,5	11.221.533	464,51
<b>2009</b>	5.448,1	11.269.827	483,42
<b>2010</b>	5.332,3	11.315.964	471,22

(ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΩΝ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

(ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΥΣ ΑΠΟ ΕΛ.ΣΤΑΤ.)



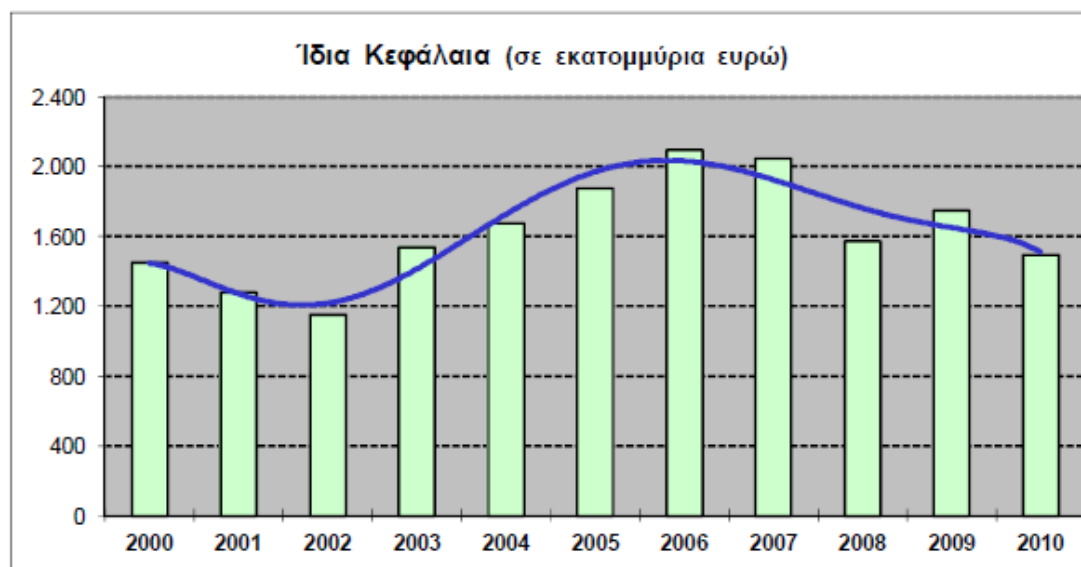


Επίσης, τα οικονομικά στοιχεία των ασφαλιστικών εταιριών, όπως διαμορφώθηκαν από το 2000 έως το 2010, είναι:

### 1. Ίδια Κεφάλαια

	<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>Ετήσια Αύξηση</b>
<b>2000</b>	1.447,6	20,28%
<b>2001</b>	1.281,3	-11,49%
<b>2002</b>	1.153,0	-10,01%
<b>2003</b>	1.538,4	33,42%
<b>2004</b>	1.675,6	8,92%
<b>2005</b>	1.873,7	11,82%
<b>2006</b>	2.095,4	11,83%
<b>2007</b>	2.048,4	-2,24%
<b>2008</b>	1.573,7	-23,17%
<b>2009</b>	1.747,2	11,03%
<b>2010</b>	1.493,1	-14,55%

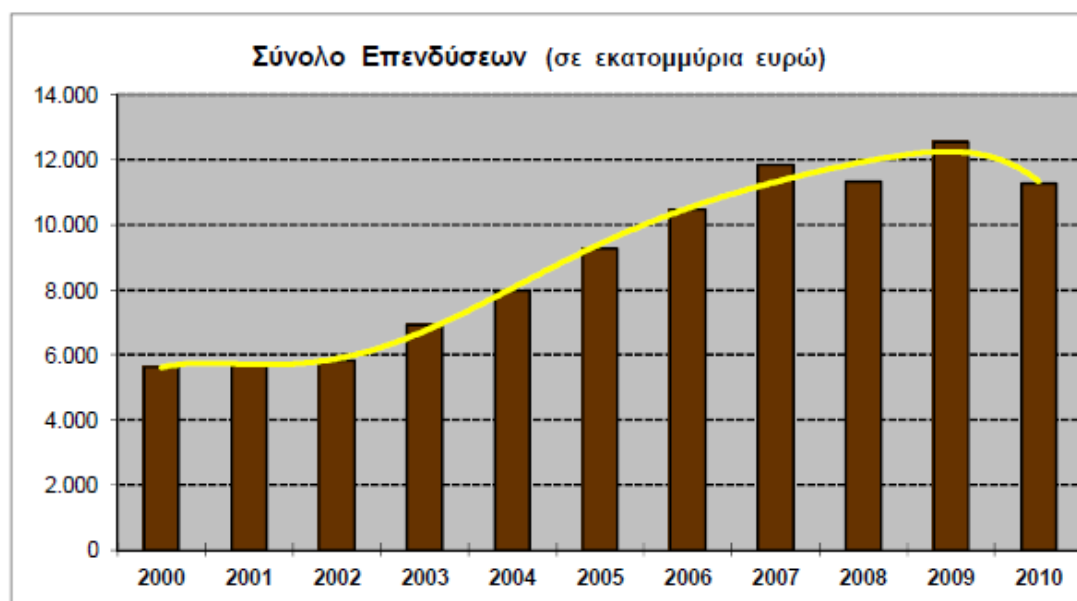
(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)



## 2. Επενδύσεις

	<b>Σύνολο Επενδύσεων</b>	<b>Ετήσια Αύξηση</b>
<b>2000</b>	5.627,0	9,68%
<b>2001</b>	5.695,5	1,22%
<b>2002</b>	5.820,1	2,19%
<b>2003</b>	6.928,3	19,04%
<b>2004</b>	7.962,7	14,93%
<b>2005</b>	9.267,2	16,38%
<b>2006</b>	10.460,3	12,87%
<b>2007</b>	11.843,1	13,22%
<b>2008</b>	11.326,4	-4,36%
<b>2009</b>	12.539,4	10,71%
<b>2010</b>	11.275,9	-10,08%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)



### 3. Σύνολο Ενεργητικού

	<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>Ετήσια Αύξηση</b>
<b>2000</b>	7.839,4	8,30%
<b>2001</b>	7.939,0	1,27%
<b>2002</b>	8.377,0	5,52%
<b>2003</b>	9.577,1	14,33%
<b>2004</b>	10.600,3	10,68%
<b>2005</b>	11.926,8	12,51%
<b>2006</b>	13.445,6	12,74%
<b>2007</b>	14.937,6	11,10%
<b>2008</b>	14.688,8	-1,67%
<b>2009</b>	16.237,1	10,54%
<b>2010</b>	15.745,1	-3,03%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

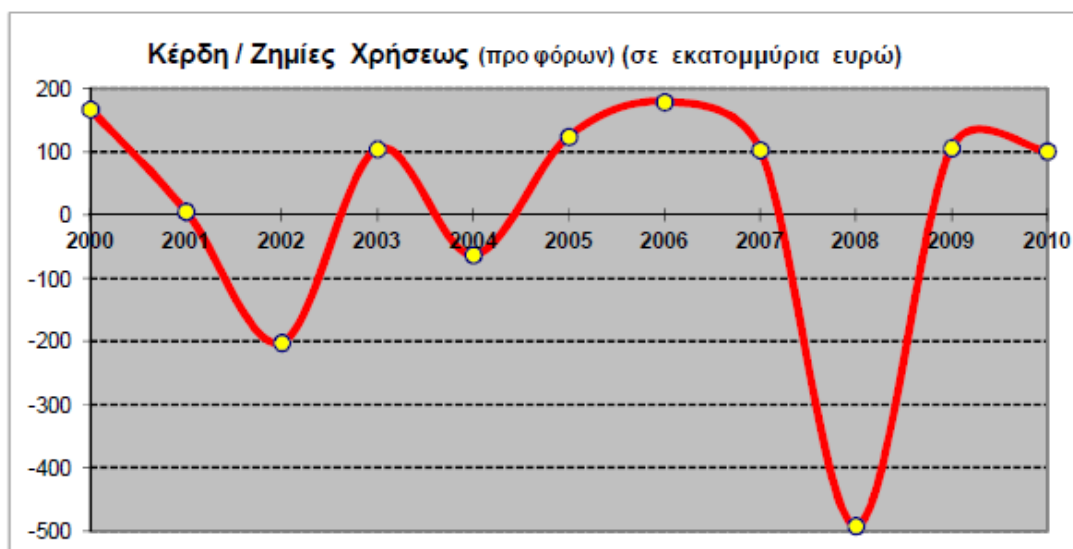


#### 4. Κέρδη / Ζημίες Χρήσεως (προ φόρων)

##### Κέρδη / Ζημίες Χρήσεως

2000	167,6
2001	5,7
2002	-202,0
2003	104,5
2004	-62,9
2005	124,3
2006	179,1
2007	103,1
2008	-491,9
2009	106,4
2010	101,1

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)



Από την ίδια έρευνα προκύπτει, ακόμα, η παραγωγή του συνόλου των ασφαλιστικών εταιριών ανά κλάδο το έτος 2010.

## 1. Κλάδοι Ασφαλίσεως Ζημιών

### Παραγωγή εγγεγραμμένων ασφαλιστρών κλάδων ζημιών έτους 2010

(Ποσά σε ευρώ)	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ποσοστό (%)
1. Ατυχήματα	56.979.812,17	1,89%
2. Ασθένειες	17.748.015,06	0,59%
3. Χερσαία οχήματα	413.368.318,61	13,71%
5. Αεροσκάφη	364.300,99	0,01%
6. Πλοία (θαλάσσια, λιμναία, ποτάμια)	19.627.953,81	0,65%
7. Μεταφερόμενα εμπορεύματα	33.724.941,39	1,12%
8. Πυρκαϊά και στοιχεία της φύσεως	460.574.885,84	15,28%
9. Λοιπές ζημιές αγαθών	139.549.400,24	4,63%
10. Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων	1.550.870.885,29	51,45%
11. Αστική ευθύνη από αεροσκάφη	630.235,65	0,02%
12. Αστική ευθύνη πλοίων	7.436.905,57	0,25%
13. Γενική αστική ευθύνη	85.172.598,22	2,83%
14. Πιστώσεις	43.103.803,37	1,43%
15. Εγγυήσεις	4.249.796,14	0,14%
16. Διάφορες χρηματικές απώλειες	22.999.511,82	0,76%
17. Νομική προστασία	59.236.060,61	1,97%
18. Βοήθεια	98.617.473,72	3,27%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΗΜΙΩΝ</b>	<b>3.014.254.898,50</b>	<b>100,00%</b>

## 2. Κλάδοι Ασφαλίσεως Ζωής

### Παραγωγή εγγεγραμμένων ασφαλιστρών κλάδων ζωής έτους 2010

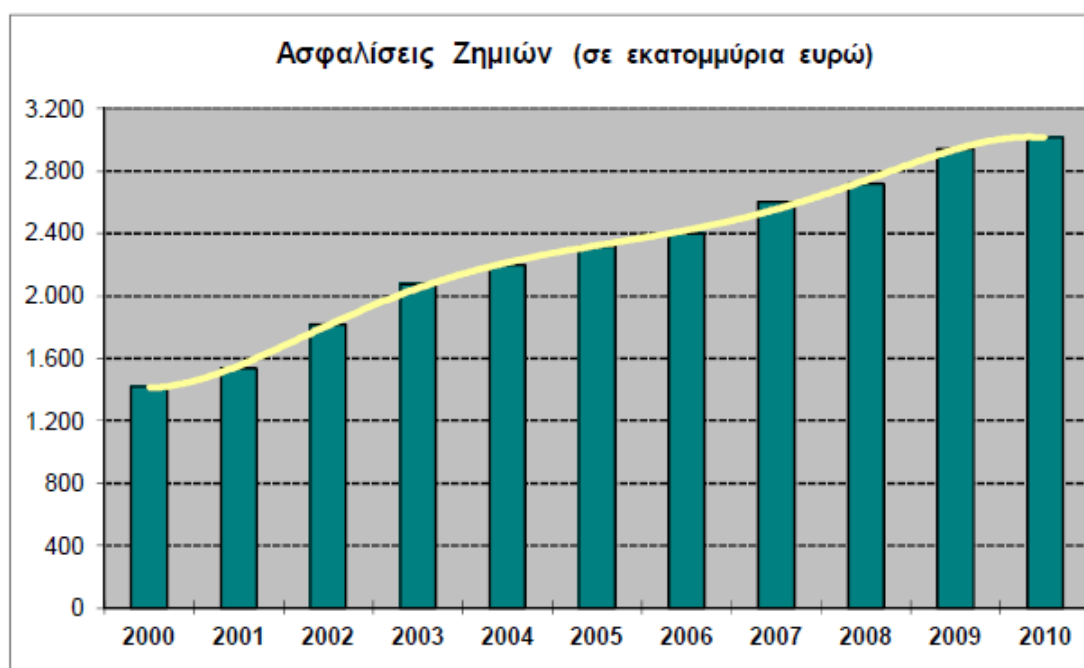
(Ποσά σε ευρώ)	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ποσοστό (%)
I. Κλάδος Ζωής	1.660.516.187,11	71,63%
III. Κλάδος Ασφ. Ζωής Συνδ. με Επενδύσεις	281.936.633,52	12,16%
IV. Κλάδος Ασφάλισης Υγείας	46.209.690,99	1,99%
VI. Κλάδος Κεφαλαιοποίησης	106.799,77	0,005%
VII. Κλάδος Διαχείρισης Ομαδ. Συνταξ. Κεφαλαίων	329.321.500,66	14,21%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ</b>	<b>2.318.090.812,05</b>	<b>100,00%</b>

Τέλος, η έρευνα αυτή παρουσιάζει την εξέλιξη της παραγωγής των ασφαλιστρών στις ασφαλίσεις ζημιών, στις ζωής και συνολικά, από το 2000 μέχρι και το 2010, παρέχοντας μας, έτσι, μία εικόνα για το πώς μεταβλήθηκε η ασφαλιστική αγορά τα τελευταία χρόνια.

## 1. Ασφαλίσεις Ζημιών

	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ετήσια Αύξηση
2000	1.417,8	17,03%
2001	1.537,5	8,45%
2002	1.816,6	18,15%
2003	2.075,3	14,24%
2004	2.197,4	5,88%
2005	2.314,9	5,35%
2006	2.402,7	3,79%
2007	2.602,1	8,30%
2008	2.716,4	4,39%
2009	2.938,7	8,18%
2010	3.014,3	2,57%

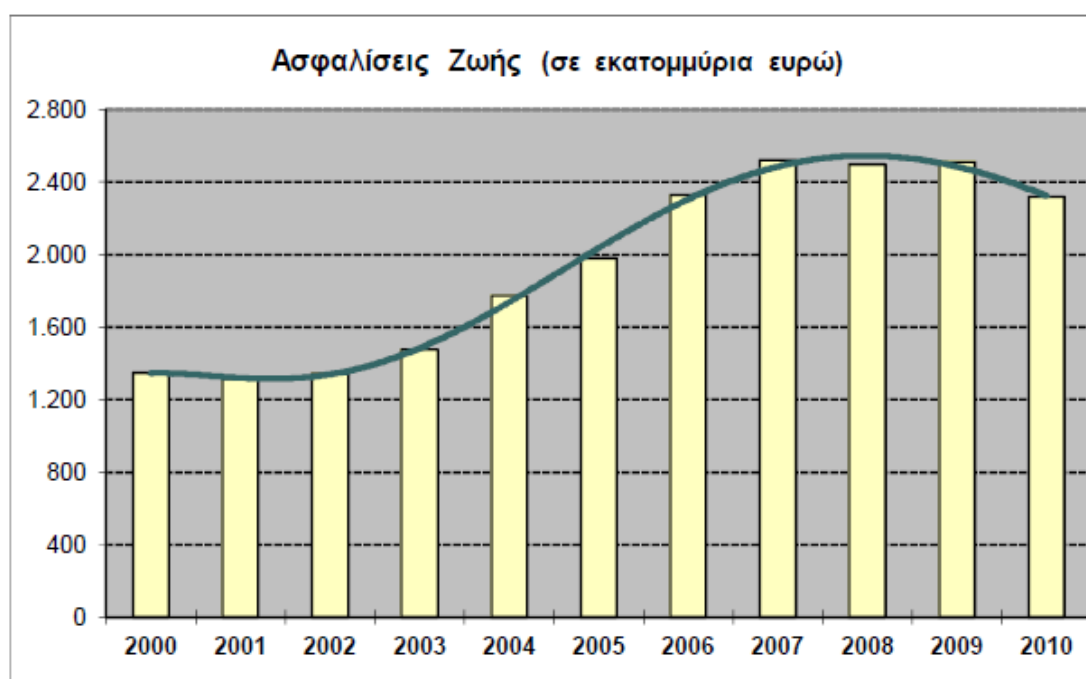
(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)



## 2. Ασφαλίσεις Ζωής

	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ετήσια Αύξηση
2000	1.346,6	-1,39%
2001	1.318,0	-2,12%
2002	1.342,8	1,88%
2003	1.475,4	9,88%
2004	1.772,8	20,16%
2005	1.981,3	11,76%
2006	2.327,5	17,47%
2007	2.520,1	8,27%
2008	2.496,1	-0,95%
2009	2.509,4	0,53%
2010	2.318,1	-7,62%

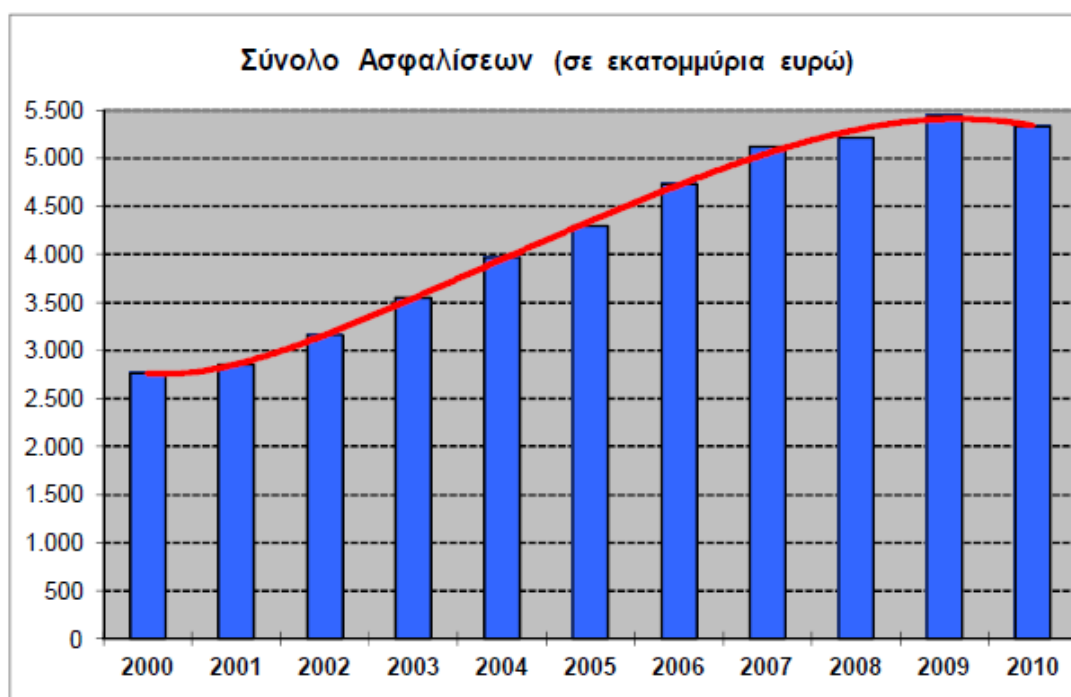
(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)



### 3. Σύνολο Ασφαλίσεων

	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ετήσια Αύξηση
2000	2.764,4	6,79%
2001	2.855,6	3,30%
2002	3.159,3	10,64%
2003	3.550,7	12,39%
2004	3.970,2	11,81%
2005	4.296,3	8,21%
2006	4.730,2	10,10%
2007	5.122,2	8,29%
2008	5.212,5	1,76%
2009	5.448,1	4,52%
2010	5.332,3	-2,12%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)





## 2.5. Ανάλυση S.W.O.T.

Μία εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης έχει ως ανταγωνιστές την απευθείας ασφάλιση σε Ασφαλιστικές Εταιρίες (direct ασφάλιση, η οποία μπορεί να γίνει μέσω του Διαδικτύου ή μέσω των γραφείων της ασφαλιστικής εταιρίας), το bankassurance (τραπεζο-ασφαλιστικές εργασίες) και, φυσικά, τις υπόλοιπες εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης της αγοράς. Η ασφάλιση μέσω του Διαδικτύου, τελευταία, κερδίζει σταθερά έδαφος στις προτιμήσεις των καταναλωτών και ο αριθμός των εταιριών που την παρέχουν αυξάνεται. Μάλιστα, υπολογίζεται ότι σύντομα ένα 20-25% της αγοράς θα συναλλάσσεται και θα αγοράζει ασφαλίσεις μέσω direct Πωλήσεων<sup>5</sup>.

Κάθε εταιρία, προκειμένου να είναι ανταγωνιστική οφείλει να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα από τους ανταγωνιστές της. Στην ασφαλιστική αγορά, όμως, τα προϊόντα που υπάρχουν δημιουργούνται (ως επί το πλείστον) από τις ασφαλιστικές εταιρίες και οι εταιρίες έχουν πολλούς ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές. Επομένως, ο κάθε ασφαλιστικός διαμεσολαβητής ανταγωνίζεται και πολλούς διαμεσολαβητές που παρέχουν τα ίδια ακριβώς προϊόντα με εκείνον. Για το λόγο αυτό, κάθε ασφαλιστικός διαμεσολαβητής οφείλει να ανακαλύψει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων διαμεσολαβητών στην αγορά. Όσον αφορά στην ασφάλιση διαμέσου του διαμεσολαβητή, σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη ασφάλισης που αναφέρθηκαν (Direct και bancassurance), ο διαμεσολαβητής έχει δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές, όπως αναλύεται παρακάτω.

### **Δυνατά Σημεία (Strengths)**

**Η κατάρτιση του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή.** Με την Κ3-11087/27.11.2000 Απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή την 01.05.2002, σε σχέση με τις προϋποθέσεις για την άσκηση του επαγγέλματος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, επιβλήθηκε, πέρα από τα προβλεπόμενα από τις διατάξεις του Ν1569/85, η παρακολούθηση ειδικού προγράμματος εκπαίδευσης και η επιτυχής δοκιμασία σε εξετάσεις ενώπιον Τεχνικής Επιτροπής Εκπαίδευσης & Εξετάσεων Διαμεσολαβούντων, εκτός εάν ο διαμεσολαβητής είναι απόφοιτος του τμήματος του Πανεπιστημίου του Πειραιά: Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης. Αποφασίστηκε, λοιπόν, οι υποψήφιοι Διαμεσολαβούντες να παρακολουθούν Εκπαιδευτικό πρόγραμμα 100 ωρών, που προβλέπει την κάλυψη της ύλης που ορίστηκε από την Τεχνική Επιτροπή και την άδεια άσκησης του επαγγέλματός τους θα μπορούν

---

<sup>5</sup> [www.nextdeal.gr](http://www.nextdeal.gr)

να την παραλαμβάνουν ύστερα από επιτυχή διαδικασία στις εξετάσεις. Αυτό σημαίνει, πως σε αντίθεση με το παρελθόν, πλέον οι διαμεσολαβητές έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα οποία τους βοηθούν στο να έχουν μία σφαιρικότερη εικόνα για τον ασφαλιστικό κλάδο και να τη χρησιμοποιούν στην πώληση. Σε σχέση με τα υπόλοιπα δίκτυα πώλησης ασφαλιστικών προϊόντων, κατέχει την υψηλότερη θέση όσον αφορά στην εκπαίδευση διότι ασκεί το συγκεκριμένο επάγγελμα ως μέσο βιοπορισμού, ενώ οι εκάστοτε ασφαλιστικοί ή τραπεζικοί υπάλληλοι έχουν κυρίως άλλες αρμοδιότητες μια εκ των οποίων είναι και η προώθηση των ασφαλιστικών προϊόντων.

**Η δυνατότητα σύναψης διαπροσωπικής σχέσης με τον πελάτη.** Ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής έχει το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής με τον πελάτη και τελικά της δημιουργίας ισχυρής διαπροσωπικής σχέσης με αυτόν. Αντίθετα, όταν ο πελάτης ασφαλιζεται απευθείας στην εταιρία ή την τράπεζα, δε νιώθει την αμεσότητα και την οικειότητα που θα είχε με έναν ασφαλιστικό διαμεσολαβητή που ο ίδιος έχει επιλέξει με βάση τα δικά του κριτήρια, διότι απευθύνεται στο «απρόσωπο» εργατικό δυναμικό μιας ασφαλιστικής εταιρίας ή τράπεζας που η ίδια έχει επιλέξει γι' αυτόν.

**Ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη - Εξυπηρέτηση και μετά την πώληση (After sales service).** Κατά τη διάρκεια της ασφάλισης, εάν επέλθει ο ασφαλιστικός κίνδυνος, ο πελάτης θα χρειαστεί τη βοήθεια του ασφαλιστικού του διαμεσολαβητή. Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που θα αναλάβει όλες τις διαδικασίες που αφορούν στη λήψη του ασφαλίσιμου από τον πελάτη και θα διαχειριστεί τις όποιες δυσκολίες προκύψουν. Μάλιστα στις περισσότερες περιπτώσεις ο ασφαλιστής παραλαμβάνει ο ίδιος το ασφαλίσιμα για να το παραδώσει στον πελάτη, ώστε να μη χρειαστεί ο τελευταίος να πάει στα γραφεία της ασφαλιστικής εταιρίας. Χωρίς την ύπαρξη του διαμεσολαβητή, ο πελάτης (ο δικαιούχος του ασφαλίσιμου) θα πρέπει να αναζητήσει μόνος τις διαδικασίες και τις πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να ενημερωθεί για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του. Τελικά, εφόσον ο πελάτης εξυπηρετηθεί με ποιοτικό τρόπο από τον ασφαλιστικό του διαμεσολαβητή, είναι πιο πιθανό να γίνει πιστός πελάτης του, εφόσον είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες των οποίων έγινε αποδέκτης.

**Παροχή προϊόντων που ικανοποιούν τις εξατομικευμένες ανάγκες κάθε πελάτη.** Ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής (εφόσον δεν έχει υπογράψει αποκλειστική σύμβαση με κάποια εταιρία) μπορεί να έχει συνάψει συμβάσεις συνεργασίας με αρκετές ασφαλιστικές εταιρίες και να προτείνει στον πελάτη

το προϊόν ή τα προϊόντα που διαπιστώνει, βάσει της ανάλυσης αναγκών του πελάτη, ότι του ταιριάζουν καλύτερα. Αντίθετα, μία ασφαλιστική εταιρία μπορεί να μην παρέχει ακριβώς το προϊόν που χρειάζεται ο πελάτης. Το γεγονός αυτό τονίζει και μία άλλη δύναμη του ασφαλιστή, η οποία είναι:

**Ο Ασφαλιστικός Διαμεσολαβητής δρα ως σύμβουλος.** Οι υπάλληλοι των ασφαλιστικών εταιριών και των τραπεζών δε θα ασχοληθούν προσωπικά με τον εκάστοτε πελάτη και φυσικά θα λειτουργήσουν περισσότερο προς το συμφέρον της ασφαλιστικής που εργάζονται ή εκπροσωπούν παρά προς το συμφέρον του πελάτη. Αντίθετα, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής θα επενδύσει χρόνο αφενός στο να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη και αφετέρου στην αδιάλειπτη αναζήτηση γνώσεων σχετικά με τα τεκταινόμενα στην ασφαλιστική αγορά. Ταυτόχρονα, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής θα είναι εκείνος που θα εξηγήσει στον πελάτη τι μπορεί να συνεπάγεται ή όχι κάποια κάλυψη ή η σύμβαση και εκείνος που θα αναφέρει και τους όρους με τα «ψιλά γράμματα» για την ορθότερη ενημέρωση του πελάτη και την κατοχύρωσή του.

**Ο πελάτης μπορεί να ζητήσει πίστωση από τον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή.** Ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής δικαιούται να κρατήσει το ασφαλιστήριο συμβόλαιο, ανάλογα με την ασφαλιστική εταιρία, έναν ή δύο μήνες μετά την έναρξή του, χωρίς να το χρεωθεί σε περίπτωση που τελικά ακυρωθεί. Επομένως, είναι σε θέση να δώσει αυτό το χρονικό περιθώριο στον πελάτη, μέχρι ο τελευταίος να μπορέσει τελικά να τον πληρώσει και να παραλάβει το ασφαλιστήριό του. Μάλιστα, κάποιες φορές, ανάλογα με τη φερεγγυότητα του πελάτη, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής μπορεί να κρατήσει το ασφαλιστήριο συμβόλαιο και παραπάνω από τα περιθώρια των ασφαλιστικών εταιριών, με αποτέλεσμα, σε περίπτωση που τελικά ο πελάτης αδυνατεί να καταθέσει τα ασφάλιστρα, να χρεωθεί ο ίδιος ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής το συμβόλαιο (από την έναρξη μέχρι την ακύρωσή του). Αυτήν την παροχή οι ασφαλιστικές εταιρίες δεν την προσφέρουν, καθώς ο πελάτης θα πρέπει να παραλαμβάνει το συμβόλαιό του και να πληρώνει τα ασφάλιστρα πριν από την έναρξη του συμβολαίου, ή το αργότερο εντός ενός πολύ μικρού χρονικού περιθωρίου.

**Η ύπαρξη του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή απαλλάσσει τον πελάτη από άγχη και ευθύνες.** Ο πελάτης, δε χρειάζεται να ανησυχεί για την επιλογή του στο προϊόν, καθώς είναι ενημερωμένος επακριβώς για τις καλύψεις και τα δικαιώματα που έχει. Επίσης, σε περίπτωση που θελήσει να αλλάξει κάποια από τις καλύψεις ή να μειώσει το κόστος της ασφάλισης, αρκεί απλώς να το ζητήσει από τον ασφαλιστικό του διαμεσολαβητή και, εκείνος θα αναλάβει την

εκπλήρωση των αιτημάτων του πελάτη και την εύρεση εναλλακτικών λύσεων όπου είναι αναγκαίο. Επομένως, ο πελάτης απαλλάσσεται του άγχους και όλων των αρνητικών συναισθημάτων που αυτό προκαλεί, καθώς επαφίεται στον εξειδικευμένο επαγγελματία. Αντίθετα, χωρίς την ύπαρξη του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, ο πελάτης θα αναγκαστεί να αναζητήσει μόνος του λύσεις για το εκάστοτε πρόβλημά του και τελικά, ίσως να μην έχει τη βεβαιότητα ότι έκανε την καλύτερη επιλογή, ενώ θα έχει δαπανήσει πολύτιμο χρόνο στην αναζήτησή της.

### **Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)**

**Η σχέση εξάρτησής του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή με τις ασφαλιστικές εταιρίες.** Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές συνάπτουν συμβάσεις συνεργασίας με ασφαλιστικές εταιρίες, προωθώντας τα ασφαλιστικά προϊόντα που έχουν σχεδιάσει οι ασφαλιστικές εταιρίες για το καταναλωτικό κοινό. Μόνο μια κατηγορία ασφαλιστικών διαμεσολαβητών έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει προϊόντα σε συνεργασία με τις ασφαλιστικές εταιρίες, οι μεσίτες ασφαλίσεων. Δεδομένης της άμεσης επαφής των διαμεσολαβητών με τους πελάτες τους, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο για το σύνολο της ασφαλιστικής αγοράς να δύνανται οι διαμεσολαβητές να διαφοροποιούνται εκτός από το επίπεδο των υπηρεσιών τους και στο επίπεδο των προϊόντων που διαμορφώνουν οι ίδιοι για τις εξακριβωμένες ανάγκες των πελατών τους, γεγονός που αφού δεν συμβαίνει, αποτελεί βασικό αδύνατό τους σημείο.

**Πλήθος Ανταγωνιστών στη Διαμεσολάβηση.** Στην ασφαλιστική αγορά υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλο πλήθος ασφαλιστικών διαμεσολαβητών. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή πριν από την εφαρμογή της Απόφασης Κ3-11087/27.11.2000 που αναφέρθηκε πιο πάνω, είχε τη δυνατότητα κάποιος να ασκήσει το επάγγελμα του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή χωρίς την πανεπιστημιακή κατάρτιση, την παρακολούθηση σεμιναρίων ή την επιτυχία στις εξετάσεις του Υπουργείου για τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές. Κατά συνέπεια, πολλοί επέλεξαν το επάγγελμα του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή ως δεύτερο επάγγελμά τους, χωρίς να ενδιαφέρονται εάν έχουν μικρή παραγωγή (ορισμένοι, μάλιστα, μπορεί να ασφάλιζαν μόνο συγγενείς ή φίλους), αφού δεν ήταν το βασικό τους εισόδημα. Επομένως, υπάρχει μεγάλη διασπορά στον κλάδο, γεγονός που δυσχεραίνει τη μελέτη του ανταγωνισμού και υποβαθμίζει το μέσο όρο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους ασφαλισμένους.

**Το ύψος των ασφαλίστρων.** Πολλές φορές (όχι πάντα) τα ασφάλιστρα στο Διαδίκτυο είναι πιο φθηνά. Ακόμα και όταν αυτό δεν ισχύει, συνήθως ο

καταναλωτής και υποψήφιος πελάτης έχει την τάση να πιστεύει πως έτσι είναι, επειδή στην ασφάλιση μέσω Διαδικτύου δεν εντάσσεται το κόστος της αμοιβής (προμήθειας) του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή. Το γεγονός αυτό είναι μία σημαντική αδυναμία του κλάδου, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης ο Έλληνας καταναλωτής αποσκοπεί στο να περικόψει όσες δαπάνες μπορεί, τη στιγμή που έχουν περικοπεί τα έσοδά του και παράλληλα τρομοκρατείται από το κλίμα ανησυχίας που επικρατεί.

**Η αδυναμία του διαμεσολαβητή να υπερασπιστεί τη θέση του απέναντι στον ισχυρό ανταγωνισμό του κλάδου.** Υπάρχει μερική και ελλιπής ενημέρωση του ασφαλιστικού κοινού όσον αφορά στο μειωμένο κόστος των ασφαλιστικών προϊόντων που διατίθενται διαμέσου των direct ασφαλίσεων και του bancassurance, καθώς καλλιεργείται η εικόνα ότι το επίπεδο υπηρεσίας που παρέχεται στους καταναλωτές είναι αντίστοιχο με αυτό των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών. Το γεγονός αυτό βεβαίως δεν ισχύει, διότι οι ασφαλιστικές εταιρίες προσπαθούν να μειώσουν κι άλλο τα λειτουργικά τους έξοδα (στις direct και τραπεζικές ασφαλίσεις) καθιστώντας το μικτό ασφάλιστρο οικονομικότερο για τον καταναλωτή αφαιρώντας την αμοιβή του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, χωρίς όμως να του προσφέρει αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσίες. Ο κλάδος της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης αποτελείται συνήθως από μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και δεν έχει εφαρμόσει μέχρι στιγμής πολιτική διαφήμισης προκειμένου να ισχυροποιήσει τα δικά του ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συνήθως η προσπάθεια που γίνεται από τις εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης είναι η κατασκευή σελίδας στον Παγκόσμιο Ιστό ή και σελίδας σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η προσπάθεια, όμως, αυτή φαίνεται ανεπαρκής, ειδικά τη στιγμή που ο Έλληνας καταναλωτής δέχεται καταιγισμό από διαφημίσεις των direct ασφαλίσεων.

**Η απαίτηση από τους πελάτες για εξυπηρέτηση σε μη επιτρεπτά όρια.** Μερικές φορές ο πελάτης «εκμεταλλεζόμενος» την οικειότητα που αισθάνεται με τον ασφαλιστικό του διαμεσολαβητή μπορεί να του ζητήσει περισσότερες υπηρεσίες ή εξυπηρετήσεις από όσες μπορεί να του προσφέρει με αποτέλεσμα, στην περίπτωση άρνησης του αιτήματος από την πλευρά του διαμεσολαβητή, να θεωρηθεί από τον πελάτη έλλειψη κατανόησης και απουσία εξυπηρέτησής του, με πιθανό ενδεχόμενο και τη διακοπή της συνεργασίας τους.

**Η έλλειψη σύμβασης συνεργασίας με πολλές ασφαλιστικές εταιρίες.** Μερικοί ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές συνάπτουν αποκλειστικές συμβάσεις με ασφαλιστικές εταιρίες, με αποτέλεσμα να παρέχουν προϊόντα μόνο αυτής της

εταιρίας που έχουν συνάψει τη σύμβαση. Επιπλέον, παρατηρείται, ότι ακόμα και όταν ένας ασφαλιστικός διαμεσολαβητής μπορεί να έχει σύμβαση με περισσότερες από μία εταιρίες, και πάλι επιλέγει να έχει με μία ή δύο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη μπορεί ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής να διεκδικήσει ένα πελάτη, ο οποίος θέλει μία συγκεκριμένη εταιρία, αφού αυτήν εμπιστεύεται, ακόμα και αν ο πελάτης προτιμούσε εκείνον για ασφαλιστικό διαμεσολαβητή του.

**Η Απουσία ή η ελλιπής παρουσία πρωτοποριακών μηχανογραφικών μέσων διαχείρισης και ανάπτυξης χαρτοφυλακίου από τους διαμεσολαβητές.** Οι εταιρίες του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης λόγω του (συνήθως) μικρού μεγέθους τους δεν επενδύουν σε διαδικασίες μηχανογράφησης, αφενός επειδή επικρατεί η αντίληψη (που ορισμένες φορές ισχύει) πως το κόστος είναι πολύ μεγάλο σε σχέση με το αναμενόμενο αποτέλεσμα και αφετέρου επειδή η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι βασισμένη σε πιο παραδοσιακά και λιγότερο συστηματοποιημένα μοντέλα οργάνωσης. Η αδυναμία αυτή βεβαίως έχει άμεσες επιπτώσεις τόσο στο αποτέλεσμα των εργασιών των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών, όσο και στη διαμόρφωση της θέσης που κατέχει στους καταναλωτές η ποιότητα των υπηρεσιών της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενώ ταυτόχρονα, δεν τους επιτρέπει να αποκτήσουν έναν ευρύτερο και πιο αισιόδοξο ορίζοντα για την πορεία τους στο μέλλον.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

**Η «Οικονομική Κρίση».** Η οικονομική κρίση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία να «ξεκαθαρίσει» ο κλάδος και να παραμείνουν οι πιο υγιείς επιχειρήσεις ασφαλιστικής διαμεσολάβησης τόσο προς όφελος των ίδιων όσο και προς όφελος των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, μπορεί να δώσει την ώθηση, στους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές, να γίνουν πιο εφευρετικοί και να αναζητήσουν νέους τρόπους να διεκδικήσουν τους εν δυνάμει πελάτες τους.

**Η δυσaréσκεια που έχει προκύψει γύρω από την κοινωνική ασφάλιση.** Οι υπηρεσίες υγείας που παρέχει το κράτος στους ασφαλισμένους φθίνουν σε ποιότητα χρόνο με το χρόνο, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι ασφαλισμένοι να έχουν δυσανεστηθεί από τις συνεχώς μειωμένες ασφαλιστικές παροχές υγείας και τις χρονοβόρες διαδικασίες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωσή τους. Επομένως, παρουσιάζεται η ευκαιρία στους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές να προωθήσουν προγράμματα υγείας της ιδιωτικής ασφάλισης, αλλά και να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο στη συνείδηση του ασφαλιστικού κοινού το σπουδαίο ρόλο τους.

**Η αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης και οι μειώσεις στις συντάξεις.** Όσο τα όρια συνταξιοδότησης αυξάνονται και οι συντάξεις μειώνονται, δημιουργείται κλίμα ανησυχίας ανάμεσα στους ασφαλισμένους. Για το λόγο αυτό, οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές μπορούν να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την προώθηση των συνταξιοδοτικών προγραμμάτων ώστε να βοηθήσουν σημαντικά στην επαναδημιουργία του αισθήματος της «ασφάλειας» του πελάτη, ικανοποιώντας την ουσία και το νόημα της ασφάλισης.

### **Απειλές (Treats)**

**Η «Οικονομική Κρίση».** Η οικονομική κρίση οδηγεί όλο και περισσότερο κόσμο στο να επιλέγει ασφάλιση καθαρά με κριτήριο το κόστος. Πλέον, πολλοί καταναλωτές δεν έχουν την «πολυτέλεια» να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες ενός ασφαλιστικού διαμεσολαβητή και στρέφονται περισσότερο σε προϊόντα με το ελάχιστο δυνατό κόστος αντί για τα προϊόντα που πραγματικά χρειάζονται. Ορισμένες φορές, μάλιστα, δεν ασφαρίζονται και καθόλου (Σύμφωνα με ελέγχους της Τροχαίας Πύργου τα ανασφάλιστα οχήματα φτάνουν το 20%<sup>6</sup>). Γεγονός, που κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα έχει τελικά, αφού σε κάποιους από αυτούς που δεν ασφαλίστηκαν, ο ασφαλιστικός κίνδυνος θα επέλθει και τότε, οι οικονομικές συνέπειες θα είναι πολύ μεγαλύτερες από το ασφάλιστρο που έπρεπε να καταβάλουν, ενώ μπορεί να έλθουν αντιμέτωποι και με νομικά προβλήματα, σε περιπτώσεις αστικής ή ποινικής ευθύνης.

**Ο αθέμιτος ανταγωνισμός.** Ορισμένες εταιρίες στον κλάδο μπορεί, λόγω της πτωτικής τάσης της αγοράς να προβαίνουν σε αθέμιτο ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να σημαίνει είτε ότι δυσφημούν άλλους διαμεσολαβητές στο βωμό της διεκδίκησης των πελατών, είτε ότι αλλάζουν τις τιμές των ασφαλίστρων σε προϊόντα, κάτι που εκτός από αντιδεοντολογικό είναι και παράνομο.

**Τα αυξημένα λειτουργικά κόστη.** Τα λειτουργικά (σταθερά και μεταβλητά) κόστη των εταιριών ασφαλιστικής διαμεσολάβησης ολοένα και αυξάνονται. Σε αυτήν την αύξηση συνεισφέρουν οι ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες αποσκοπούν στο να μειώσουν τα δικά τους λειτουργικά έξοδα και το Κράτος με την αύξηση (που αναμένεται) στη φορολογία των εταιριών, οι οποίες, λόγω της κρίσης, έχουν ήδη μειωμένο πελατολόγιο. Τα αυξημένα λειτουργικά κόστη σταδιακά καθιστούν τις εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης λιγότερο ευέλικτες σε επενδύσεις που αφορούν στην ανάπτυξή τους, και συχνά οριακά

---

<sup>6</sup> [www.thebest.gr](http://www.thebest.gr)

ή και καθόλου βιώσιμες αν δεν βρουν τρόπους να ισοσταθμίσουν αυτές τις δυσκολίες.

## **2.6. Ανάλυση P.E.S.T.**

Μία ακόμα χρήσιμη ανάλυση για τον κλάδο είναι η ανάλυση του πολιτικού, του οικονομικού του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος.

### **Πολιτικό Περιβάλλον (Political)**

Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του σημερινού πολιτικού περιβάλλοντος είναι η αστάθειά του. Οι αλλαγές των πολιτικών αποφάσεων είναι ταχύτατες, σαρωτικές και επίπονες στην εφαρμογή τους (για το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών). Η αστάθεια αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό αλλά και το διεθνή χώρο, γι' αυτό και διαπιστώνεται ότι: πολλές εταιρίες δυσκολεύονται να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον, καθώς δεν είναι ξεκάθαρο το πολιτικό σκηνικό που θα αντιμετωπίσουν, ενώ άλλες αποχωρούν εντελώς από τη χώρα αναζητώντας ένα υγιές και πιο σταθερό περιβάλλον για να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους. Όλο και περισσότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας καταφεύγουν σε δοκιμασμένες στρατηγικές αποφεύγοντας να αναλάβουν κάποιο ρίσκο με αποτέλεσμα την άρση της ανάπτυξής τους, την προσπάθεια διατήρησης της όποιας θέσης κατέχουν στην αγορά και της τήρησης στάσης αναμονής μέχρι να επέλθουν θετικές αλλαγές στο πολιτικό κλίμα.

Οι συνέπειες του πολιτικού σκηνικού πλήττουν και τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις βεβαίως οι οποίες έχουν ν' αντιμετωπίσουν πολλαπλές προκλήσεις τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες και να ελπίζουν σε ένα καλύτερο μέλλον. Σύμφωνα με άρθρο στο *insuranceworld*<sup>7</sup>, τον κώδωνα του κινδύνου κρούει η ευρωπαϊκή αρχή EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) για την εποπτεία του ασφαλιστικού κλάδου σε σχέση με το μέλλον του ασφαλιστικού τομέα στην Ευρώπη, προειδοποιώντας ότι η ατολμία που επικρατεί στη λήψη πολιτικών αποφάσεων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του κλάδου και την εμπιστοσύνη των ασφαλισμένων.

### **Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)**

Η κρίση χρέους στην ευρωζώνη, η οποία έχει θέσει σε κίνδυνο τη σταθερότητα του συστήματος, κλυδωνίζει έντονα και τον ασφαλιστικό κλάδο.

---

<sup>7</sup> [www.insuranceworld.gr](http://www.insuranceworld.gr)



Η δημοσιονομική πολιτική που εφαρμόζεται σήμερα στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα σκληρή και λαμβάνονται αυστηρά μέτρα λιτότητας. Οι περικοπές σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι πρωτοφανείς και οι συντάξεις μειώνονται όλο και περισσότερο, ενώ ο Φ.Π.Α. αυξάνεται. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της φτώχειας και κατά συνέπεια τη μείωση του τζίρου ακόμα και σε είδη πρώτης ανάγκης, πόσο μάλλον σε ασφαλιστικά προϊόντα. Το φαινόμενο των ακάλυπτων επιταγών επιχειρήσεων και ιδιωτών έχει λάβει ασύλληπτες διαστάσεις καθώς η ασφάλιση πιστώσεων δεν είναι καν αποδεκτός κίνδυνος πλέον από τις ασφαλιστικές εταιρίες που ασκούν τον κλάδο αυτό στην Ελλάδα (είτε από τις ελληνικές εταιρίες, είτε από τις αλλοδαπές με αντιπροσώπευση στη χώρα μας).

Σε κάθε περίπτωση, η κρίση χρέους σε συνδυασμό με την πτώση των αγορών και την εξέλιξη του οικονομικού κύκλου, αποτελούν τις βασικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η ασφαλιστική βιομηχανία το 2012, επιτείνοντας το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και αποτυπώνονται στην πτώση της ζήτησης για τα προϊόντα ζωής, ενώ οι αυξημένες φυσικές καταστροφές που συντελέστηκαν τόσο κατά τη διάρκεια του 2010 όσο και κατά το 2011, επηρέασαν σημαντικά τη ρευστότητα τόσο του ασφαλιστικού όσο και του αντασφαλιστικού κλάδου.

Η ΕΙΟΡΑ επισημαίνει τον κίνδυνο μαζικής φυγής των επενδυτικών κεφαλαίων από τον ασφαλιστικό κλάδο, ενόψει ενός καταστροφικού γεγονότος, ενώ ο έντονος ανταγωνισμός από τις τράπεζες, θέτει σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη των ιδιωτών και μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές απώλειες για τον κλάδο ζωής. Η ΕΙΟΡΑ, καταλήγει ότι απέναντι σε αυτή τη γενικευμένη αβεβαιότητα μόνο μια πειστική πολιτική απάντηση για το μέλλον της ευρωζώνης μπορεί να απομακρύνει τους κινδύνους και ότι χωρίς σαφή πολιτική, οι κίνδυνοι για τον ασφαλιστικό κλάδο δεν μπορούν να υπολογιστούν<sup>8</sup>.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)**

Στις κοινωνίες διαμορφώνονται συνεχώς οι αξίες, οι αρχές, τα πιστεύω των πολιτών, ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους, τους άλλους, τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, την κοινωνία, το περιβάλλον (Kotler, 2002). Ένα οργανωμένο κράτος οφείλει να καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για ένα υγιές κοινωνικό περιβάλλον, προσφέροντας στα μέλη του παροχές που αφορούν: α. στην αποτροπή της φτώχειας και του κοινωνικό αποκλεισμού, β. στην Υγεία, γ. στη Σύνταξη. Όσο πιο αποτελεσματικό είναι το κράτος σε αυτούς

---

<sup>8</sup> <http://www.insuranceworld.gr>

τους τομείς, τόσο πιο πολύ ευημερεί σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο.

Το επίπεδο που βρίσκεται το σύγχρονο ελληνικό κοινωνικό περιβάλλον είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αδυναμία του κράτους να διαδραματίσει υπεύθυνα και αποτελεσματικά το ρόλο της σε όλους αυτούς τους τομείς. Για το λόγο αυτό η ιδιωτική ασφάλιση έχει λάβει ένα μεγάλο και σπουδαίο ρόλο στην κάλυψη αυτών των αδυναμιών και κενών του κοινωνικού συστήματος. Συγκεκριμένα η αποτροπή της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού στη χώρα μας συνεχώς μειώνεται, καθώς η ανεργία ολοένα και αυξάνεται.. Συγκεκριμένα, στο 23,1% ανήλθε η ανεργία στην Ελλάδα τον Μάιο του 2012, σημειώνοντας αύξηση 0,5%, σε σχέση με τον Απρίλιο, και αύξηση 6,3% σε σχέση με τον Μάιο του 2011, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, που δημοσιεύτηκαν τον Αύγουστο στις Βρυξέλλες. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, η Ελλάδα εμφανίζει το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην ΕΕ μεταξύ των νέων με 53,8% (στοιχεία Μαΐου) ενώ στους άνδρες η ανεργία ανήλθε στο 20,3% και στις γυναίκες στο 26,8%<sup>9</sup>. Παράλληλα με την αύξηση της ανεργίας, μειώνονται οι αποδοχές των εργαζομένων και τα γεγονότα αυτά έχουν τις ακόλουθες συνέπειες:

1. Ξεθωριάζει η έννοια της μεσαίας τάξης, η οποία εδραιώθηκε κατά τη δεκαετία του 1990 και αποτέλεσε τον κύριο μοχλό κατανάλωσης.
2. Οι ευπαθείς ομάδες γίνονται ασθενέστερες.
3. Αυξάνεται η βία και η εγκληματικότητα.

Η ασφαλιστική αγορά κλονίζεται με τη σειρά της διότι όλο και περισσότεροι πελάτες αδυνατούν να αγοράσουν τα ασφαλιστικά προϊόντα.

Οι υπηρεσίες Υγείας που προσφέρει το κράτος στους ασφαλισμένους του, φθίνουν σε ποιότητα χρόνο με το χρόνο. Για το λόγο αυτό διαπιστώνεται ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα διάφορα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- στα ποσοστά παιδικής θνησιμότητας
- στο προσδόκιμο ζωής

Σε όλες τις χώρες, το επίπεδο της ασθένειας και της ηλικίας τη στιγμή του θανάτου επηρεάζονται πολύ από παράγοντες όπως η απασχόληση, το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο και η εθνική καταγωγή. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δραστηριοποιείται άμεσα, μέσω των πολιτικών που εκπονεί, και

---

<sup>9</sup> <http://news247.gr>

έμμεσα, μέσω των εθνικών αρχών και φορέων, για τη μείωση αυτών των ανισοτήτων<sup>10</sup>.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες έχουν την ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν ακόμη περισσότερο σε αυτόν τον τομέα, δεδομένων των ελλείψεων αυτών και δεν είναι τυχαίο ότι τους τελευταίους μήνες (παρά την οικονομική δυσκολία των Ελλήνων καταναλωτών) έχει αυξηθεί έντονα το ενδιαφέρον για στροφή στην ιδιωτική ασφάλιση.

Οι υπηρεσίες Σύνταξης που προσφέρονται στους Έλληνες συνταξιούχους έχουν υποστεί επίσης ένα μεγάλο πλήγμα δεδομένης της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα τις κλιμακωτές και απανωτές περικοπές των συντάξεων. Σε συνδυασμό με τα πρόσθετα φορολογικά βάρη (εισφορές αλληλεγγύης, «χαράτσια»), τις καταργήσεις φοροαπαλλαγών, τη μη μείωση των τιμών στα βασικά είδη ανάγκης, αλλά και τη συνεχή μετακύληση του προβλήματος στις πλάτες των ίδιων κατηγοριών (μισθωτών, συνταξιούχων, κ.λπ.), θέτουν πλέον ζήτημα να μην είναι οι νέες περικοπές συμβατές προς τις διατάξεις του Συντάγματος που κατοχυρώνουν το σεβασμό στην ανθρώπινη αξία, την αξιοπρεπή διαβίωση, αλλά και την ισότητα συνεισφοράς στα δημόσια βάρη. Η αντισυνταγματικότητα προκύπτει και από το γεγονός ότι οι περικοπές πλήττουν το επίπεδο αξιοπρεπούς διαβίωσης μεγάλης κατηγορίας συνταξιούχων<sup>11</sup>.

Η ιδιωτική ασφάλιση έρχεται και πάλι να συμπληρώσει τα κενά της δημόσιας ασφάλισης στην Ελλάδα και να δώσει νέες προοπτικές και τρόπους στους ασφαλισμένους που επιθυμούν να αποκτήσουν μια αξιοπρεπή σύνταξη όταν εκείνοι το αποφασίσουν με βάση τις ανάγκες τους.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)**

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία σήμερα είναι συνυφασμένες με τις πολιτικές, τις οικονομικές και τις κοινωνικές εξελίξεις, είναι ραγδαίες και πολλές φορές πέρα από την ανθρώπινη φαντασία. Η τεχνολογία έχει προσφέρει πολλές αξιόπιστες, πρωτοποριακές, σύγχρονες, οικονομικές, πολύπλευρες και κυρίως αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα που κατά το παρελθόν φάνταζαν άλυτα ή δύσκολα αντιμετωπίσιμα. Πλέον, αναπτύσσονται πληροφοριακά συστήματα για την καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων, τα οποία, όταν χρησιμοποιηθούν σωστά και σε συνδυασμό με κατάλληλες στρατηγικές, μπορούν να προσφέρουν μείωση των εξόδων, παροχή καλύτερων υπηρεσιών και αύξηση των πωλήσεων. Τελικά, όποια εταιρία αποφεύγει να κάνει χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, μένει στατική και

---

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu>

<sup>11</sup> <http://www.imerisia.gr>

οπισθοδρομική εφόσον συγκριθεί με τον ανταγωνισμό, που απαρτίζεται από τις πιο εκσυγχρονισμένες τεχνολογικά εταιρίες.

Η χρήση του Παγκόσμιου Ιστού γίνεται ευρύτερη καθημερινά σε κάθε τομέα δραστηριοποίησης και πλέον, οι καταναλωτές τον χρησιμοποιούν και για τις αγορές τους, έχοντας «εξασφαλίσει» την αποτροπή της διαρροής των προσωπικών τους δεδομένων. Το γεγονός αυτό, οδήγησε τις ασφαλιστικές εταιρίες στην υιοθέτηση της πώλησης προϊόντων μέσω Διαδικτύου, δημιουργώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, ένα μεγάλο ανταγωνιστή έναντι της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενός περισσότερο παραδοσιακού μοντέλου πώλησης ασφαλιστικών προϊόντων και διάθεσης ασφαλιστικών υπηρεσιών. Ωστόσο, με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, ο σύγχρονος ασφαλιστικός διαμεσολαβητής είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες ακόμα πιο υψηλής ποιότητας στους ασφαλισμένους του, καθώς μεταξύ άλλων: συστηματοποιεί τη ροή των εργασιών του εξασφαλίζοντας την αμεσότητα στην εξυπηρέτησή τους, αντλεί άμεσα και εύκολα πολύ χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν σε στατιστικά στοιχεία των πελατών του για αξιοποίησή τους τόσο προς όφελός τους όσο και για σκοπούς πώλησης νέων σε αυτούς προϊόντων.

## **2.7. Συμπεράσματα**

Σήμερα, το τοπίο της ασφαλιστικής αγοράς αλλάζει. Οι ασφαλιστικές εταιρίες στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, καθώς επιδιώκουν να είναι βιώσιμες παρά τις αντίξοες συνθήκες της αγοράς. Στην προσπάθειά τους αυτή, μεγάλες ασφαλιστικές εταιρίες αναπτύσσουν την ασφάλιση μέσω διαδικτύου, η οποία φαίνεται πως καθημερινά κερδίζει πολλούς καταναλωτές σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι υποψήφιοι πελάτες προτιμούν αυτήν την ασφάλιση, αφού είναι οικονομικότερη και καθώς η περίοδος που διανύουμε είναι πολύ δύσκολη από την άποψη της οικονομικής κατάστασης του μέσου Έλληνα. Στην επιλογή αυτή συμβάλλει και το γεγονός ότι οι πελάτες είχαν συνηθίσει να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες ενός ασφαλιστικού διαμεσολαβητή χωρίς να συνειδητοποιούν τη σημασία τους.

Επομένως, όλα δείχνουν πως υπάρχει μία στροφή προς την ασφάλιση μέσω διαδικτύου και πως ο ρόλος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή παραγκωνίζεται. Ωστόσο, ήδη έχουν αρχίσει να φαίνονται κάποια από τα μειονεκτήματα της ασφάλισης μέσω διαδικτύου, καθώς πλησιάζουν ξανά τις εταιρίες των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών πελάτες, παραπονούμενοι για το επίπεδο της εξυπηρέτησης που έλαβαν στη direct ασφάλιση και, πλέον, διατεθειμένοι να πληρώσουν μία μικρή διαφορά για να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή. Επιπλέον, οι εταιρίες που δεν παρέχουν ασφάλιση μέσω του διαδικτύου, αρχίζουν να βρίσκουν άλλους

τρόπους για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, όπως τη μείωση των ασφαλίσεων. Μάλιστα, τελευταία, αυτές οι εταιρίες παρουσιάζουν την ύπαρξη του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπερασματικά, η ισορροπία θα επέλθει σταδιακά στην ασφαλιστική αγορά, εφόσον το ελληνικό περιβάλλον δεν παρουσιάσει ακόμα μεγαλύτερη αστάθεια και διακυμάνσεις. Η direct ασφάλιση σίγουρα θα αποκτήσει ένα σοβαρό μερίδιο της αγοράς, το οποίο όμως θα σταματήσει να αυξάνεται, καθώς οι καταναλωτές θα κατασταλάξουν στις προτιμήσεις τους, ζυγίζοντας τις υπηρεσίες που προτιμούν να απολαμβάνουν και τα χρήματα που επιθυμούν να διαθέτουν. Σε μία τέτοια αγορά, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής, οφείλει να είναι όσο καλύτερα προετοιμασμένος γίνεται, ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί δυναμικά την απευθείας ασφάλιση. Ένα βασικό όπλο του διαμεσολαβητή σε αυτήν την προσπάθεια θα είναι η υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής και η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος ανάλογης προσέγγισης.

## Κεφάλαιο 3: Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

### 3.1. Εισαγωγή

Στα μέσα του εικοστού αιώνα, τεχνικές μαζικής παραγωγής και μαζικής εμπορίας άλλαξαν το τοπίο του ανταγωνισμού, καθώς αυξήθηκε η διαθεσιμότητα των προϊόντων για τους καταναλωτές. Ωστόσο, η διαδικασία της αγοράς που επέτρεπε στον καταστηματάρχη και τον πελάτη να περάσουν ποιοτικό χρόνο και να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον είχε, επίσης, ριζικά αλλάξει. Οι πελάτες έχασαν τη μοναδικότητά τους, αφού μετατράπηκαν σε "λογιστικό νούμερο" και οι καταστηματάρχες έχασαν τα ίχνη των ατομικών αναγκών των πελατών τους, καθώς η αγορά παρείχε πληθώρα επιλογών σε προϊόντα και υπηρεσίες (Chen & Porovich, 2003).

Σήμερα, στον κόσμο των επιχειρήσεων, το μάνατζμεντ αναγνωρίζει ότι οι πελάτες αποτελούν τον πυρήνα της επιχείρησης και ότι η επιτυχία μιας εταιρίας εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Επομένως, ένας από τους πρώτους στόχους που επιδιώκεται να επιτευχθεί από τους εργαζόμενους βασίζεται σε ένα αξίωμα, όπως "οι πελάτες έχουν πάντα δίκιο", "κάντε ό, τι χρειάζεται για να εκπληρώσετε την υπόσχεσή σας" ή κάτι παρόμοιο. Όλοι οι στόχοι είναι εστιασμένοι σε έναν απώτερο σκοπό που είναι να μείνουν ευχαριστημένοι οι πελάτες, γιατί είναι αυτοί που κρατούν την επιχείρηση σε λειτουργία (Nguyen et al., 2007).

Η εστίαση αυτή, στην ικανοποίηση των πελατών, οδήγησε στη δημιουργία στρατηγικών μάρκετινγκ και διαχείρισης, που έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη.

Οι τεχνικές μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων επικεντρώνονται σε μεμονωμένους πελάτες, και απαιτούν από την επιχείρηση να είναι οργανωμένη γύρω από τον πελάτη και όχι από το προϊόν. Η πελατοκεντρική οργάνωση απρόσκοπτα ενσωματώνει την εμπορία και άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες για να εξυπηρετήσει τους πελάτες και να ανταποκριθεί στις πιέσεις της αγοράς. Όταν οι επιχειρήσεις κατανοήσουν ότι εξελισσόμενες σε αυτό το επίπεδο θα επωφεληθούν από ένα περιβάλλον μάρκετινγκ και κατασκευής, θα έχουν ως αποτέλεσμα την ευελιξία να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών αποτελεσματικά και ουσιαστικά (Prabhaker, 2001).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη πελατοκεντρικών στρατηγικών έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό ερευνητές και επιχειρηματίες. Σήμερα, οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM).

### 3.2. Ορισμός CRM και βασικά χαρακτηριστικά

Ο όρος Customer Relationship Management (ή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) συνήθως αναφέρεται σε μία επιχειρησιακή στρατηγική, επίκεντρο της οποίας είναι ο πελάτης. Ωστόσο, «Το CRM εκτείνεται πέρα από μια εστίαση στον πελάτη. Το CRM όχι μόνο χτίζει σχέσεις και χρησιμοποιεί συστήματα για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, αλλά επίσης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και σε ολόκληρο το δίκτυο των επιχειρήσεων που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη, δημιουργώντας παράλληλα μετοχική αξία για την επιχείρηση.» (Boulding et al., 2005)

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον όρο CRM είναι πολλοί. Παραθέτουμε ορισμένους από αυτούς με χρονολογική σειρά, για να παρατηρηθεί η εξέλιξή τους στο χρόνο:

Σύμφωνα με τον Harker (1999) το CRM αποτελεί την ενασχόληση μιας επιχείρησης με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση αφοσιωμένων διαδραστικών και επικερδών συναλλαγών με επιλεγμένους πελάτες.

CRM είναι μια ολοκληρωμένη πώληση, το μάρκετινγκ, και η στρατηγική υπηρεσιών που εξαρτάται από τις συντονισμένες ενέργειες μίας επιχείρησης για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών. (Kalakota & Robinson, 2001).

Ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι «CRM είναι ένας συνδυασμός από επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογία, ο οποίος αποσκοπεί στο να κατανοήσει τους πελάτες μιας εταιρείας από πολλαπλές οπτικές γωνίες ώστε να διαφοροποιηθούν ανταγωνιστικά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης.»

Σύμφωνα με τους Parvatiyar και Sheth (2001) CRM είναι «μία συνολική στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεργασίας με επιλεκτικούς πελάτες για τη δημιουργία ανώτερης στρατηγικής για την εταιρία και τον πελάτη. Εμπεριέχει το σύνολο του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και τις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού του οργανισμού για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παράδοση αξίας για τον πελάτη.»

Ο Bose (2002) ορίζει το CRM ως «μία ενοποίηση τεχνολογιών και επιχειρηματικών διαδικασιών που υιοθετούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης. Αν και τα πιθανά

οφέλη είναι ελκυστικά, η υλοποίηση του CRM πρέπει να διοικηθεί προσεκτικά για την επίτευξη αποτελεσμάτων»

Για τους Kim et al. (2003) το CRM μπορεί να οριστεί ως οι προσπάθειες του μάνατζμεντ για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες, συνδυάζοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τεχνολογίες που προσπαθούν να κατανοήσουν τους πελάτες της εταιρείας.

CRM είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την πιστότητά τους (Smith, 2006)

Ο Chang (2007) όρισε το CRM ως «το συνδυασμό των προσπαθειών μάρκετινγκ, των επιχειρηματικών διαδικασιών και της τεχνολογίας που επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοήσει τους πελάτες της από πολλαπλές οπτικές γωνίες.»

Το CRM πρέπει να διαθέτει ορισμένα βασικά γνωρίσματα. Όπως και στον ορισμό, πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί και σε αυτό το θέμα. Συγκεκριμένα:

Σύμφωνα με τους Kutner και Cripps (1997), το CRM βασίζεται σε τέσσερις αρχές:

- Οι πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σημαντικά κεφάλαια.
- Τα κέρδη που αποφέρουν οι πελάτες ποικίλουν• δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί.
- Οι πελάτες διαφέρουν ως προς τις ανάγκες, τις προτιμήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά και την ευαισθησία τους στις τιμές.
- Με την κατανόηση των κινήτρων των πελατών και της κερδοφορίας που αυτοί αποφέρουν, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόζουν τις προσφορές τους για να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία του χαρτοφυλακίου τους.

Ο Winer (2001) θεωρεί πως τα βασικά στοιχεία του CRM είναι:

- Μια βάση δεδομένων της πελατειακής δραστηριότητας,
- Ανάλυση της βάσης δεδομένων για την υποστήριξη κριτηρίων επιλογής στοχευμένων πελατών,
- Εργαλεία για τη στόχευση των επιλεγμένων πελατών,



- Μηχανισμούς για την οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες που στοχεύουμε,
- Μηχανισμούς για τη διασφάλιση της ιδιωτικής ζωής των πελατών, καθώς και
- Μετρήσεις για το ζύγισμα της επιτυχίας του προγράμματος CRM.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του CRM, σύμφωνα με τους Ryals & Knox (2001) είναι:

- Μια προοπτική σχέσης με τον πελάτη, με στόχο την μακροπρόθεσμη διατήρηση επιλεγμένων πελατών.
- Συγκέντρωση και ενσωμάτωση πληροφοριών για τους πελάτες.
- Η χρήση ειδικού λογισμικού για την ανάλυση αυτών των πληροφοριών (συχνά σε πραγματικό χρόνο).
- Τμηματοποίηση με βάση την αναμενόμενη αξία διάρκειας ζωής του πελάτη.
- Κατάτμηση των αγορών, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσω της διαχείρισης της διαδικασίας (process management).
- Παράδοση αξίας στους πελάτες μέσω υπηρεσιών που είναι προσαρμοσμένες στα τμήματα των πελατών, η οποία θα διευκολύνεται από λεπτομερές και ολοκληρωμένο προφίλ του πελάτη.
- Η μετατόπιση της έμφασης από τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων προϊόντων στη διαχείριση των χαρτοφυλακίων πελατών, απαιτώντας αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και μερικές φορές στην οργανωτική δομή.

Οι Reinartz & Chugh (2002) αναφέρουν πως το CRM έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- Τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης
- Τον καθορισμό του πρωταρχικού σκοπού του CRM
- Τη δημιουργία οργανωτικής δομής για την υποστήριξη του CRM
- Τη δημιουργία επιχειρησιακών διαδικασιών με επίκεντρο τον πελάτη
- Την ύπαρξη γνώσης που σχετίζεται με τον πελάτη
- Τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους
- Την κατάλληλη τεχνολογία
- Τη δυνατότητα διαχείρισης αλλαγών
- Ανατροφοδότηση δεδομένων και τη συνέχιση της CRM στρατηγικής

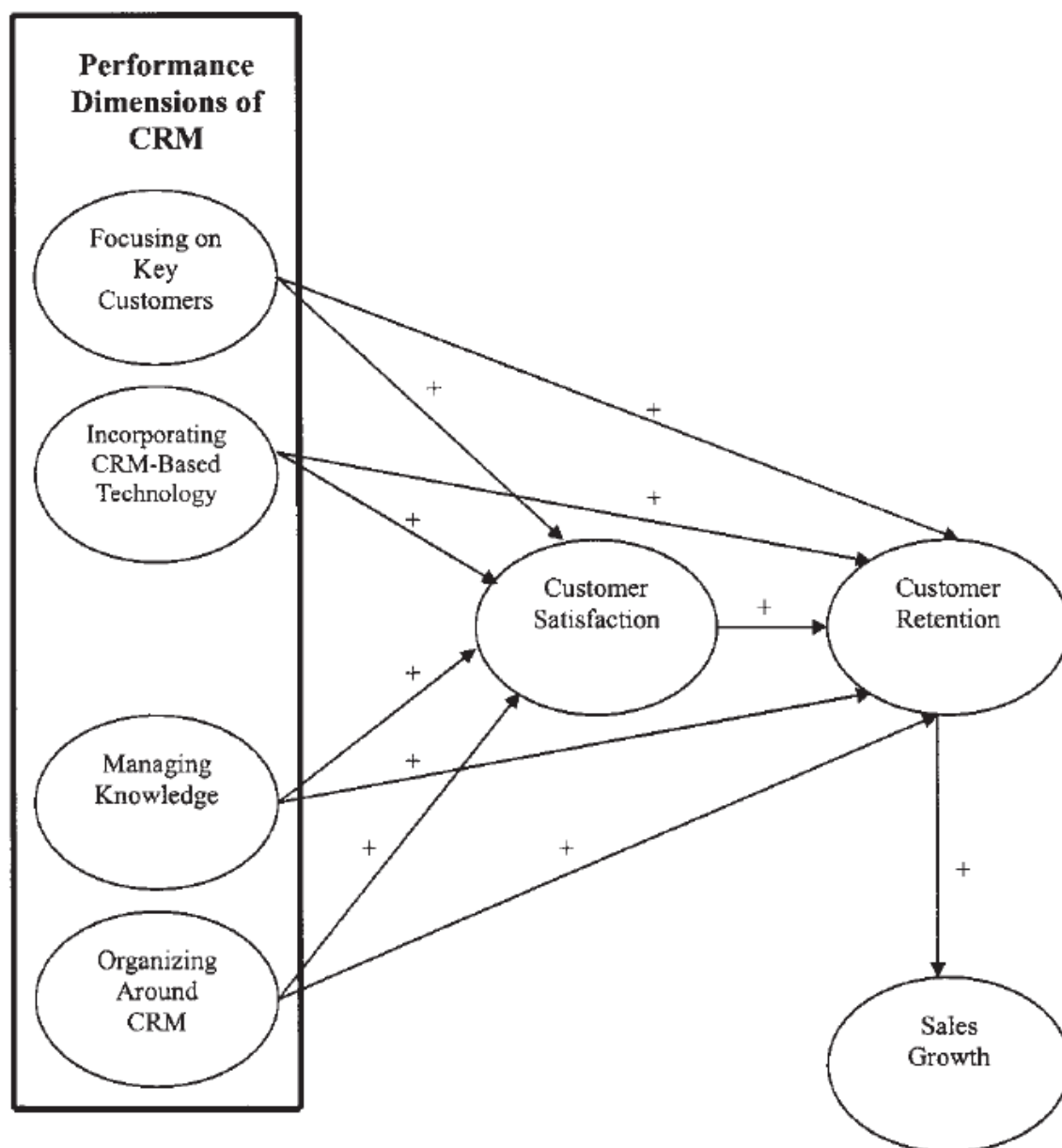
Οι Sin et al. (2005) θεωρούν ότι «το CRM είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή που αποτελείται από τέσσερις βασικές συνιστώσες συμπεριφοράς: επίκεντρο να είναι οι πελάτες (key customer focus), CRM οργάνωση (CRM organization), διαχείριση της γνώσης (knowledge management), και τεχνολογία CRM (technology-based CRM).» Αυτό αποτυπώνεται στο σχήμα 3.1.:



Σχήμα 3.1.: Οι βασικές συνιστώσες του CRM (Sin et al., 2005)

Σύμφωνα με τους Yim et al. (2005) υπάρχουν 4 βασικές συνιστώσες ενός πετυχημένου CRM, οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), έπειτα στη διατήρησή του (customer retention) και τελικά στην αύξηση των πωλήσεων (sales growth). Αυτές φαίνονται στο σχήμα 3.2 και είναι:

- Η επικέντρωση στους «πελάτες-κλειδιά»
- Η οργάνωση γύρω από το CRM
- Η διαχείριση των γνώσεων
- Η ενσωμάτωση της CRM τεχνολογίας (Incorporating CRM-Based Technology)



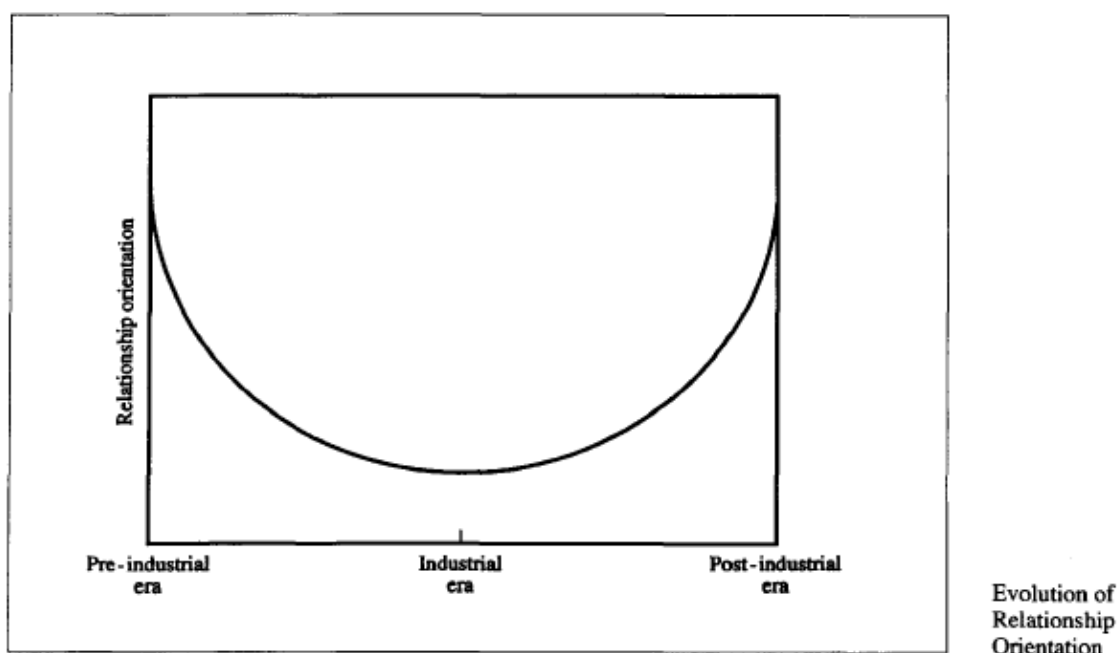
Σχήμα 3.2.: Οι διαστάσεις απόδοσης ενός CRM (Yim et al., 2005)

Οι Kumar και Reinartz (2006) αναφέρουν ότι το CRM απαιτεί τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Προσανατολισμό προς τη διαχείριση πελατών,
- Ολοκλήρωση και εναρμόνιση των οργανωτικών διαδικασιών,
- Δέσμευση πληροφοριών και εναρμόνιση της τεχνολογίας και
- Εφαρμογή της στρατηγικής CRM.

### 3.3. Από την απλή σχέση πελάτη-έμπορου στο Relationship Marketing και το CRM

Οι Sheth & Parvatiyar (1995) κάνουν μία εκτενή ανάλυση της εξέλιξης των σχέσεων ανάμεσα σε παραγωγούς και καταναλωτές κατά την προ-βιομηχανική εποχή (Pre-industrial era), τη βιομηχανική εποχή (Industrial era) και την μετά-βιομηχανική εποχή (Post-industrial era). Τα βασικά σημεία της ανάλυσης αυτής παραθέτουμε παρακάτω, ενώ στο σχήμα 3.3. φαίνεται πόσο προσανατολισμένη ήταν η αγορά στη δημιουργία τέτοιων σχέσεων κάθε εποχή.



Σχήμα 3.3.: Η εξέλιξη του προσανατολισμού στις σχέσεις από την προ-βιομηχανική ως τη μετά-βιομηχανική εποχή (Sheth & Parvatiyar, 1995)

Η προ-βιομηχανική κοινωνία βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στην αγροτική οικονομία και το εμπόριο της τέχνης και χειροποίητων αντικειμένων. Κατά τη διάρκεια των γεωργικών ημερών, οι περισσότεροι αγρότες πουλούσαν τα προϊόντα τους απευθείας στα παζάρια. Ομοίως, τεχνίτες πουλούσαν τα χειροποίητα αντικείμενα σε αυτές τις αγορές. Οι καταναλωτές και οι παραγωγοί συγκεντρώνονταν πρόσωπο με πρόσωπο για το εμπόριο προϊόντων. Ο ρόλος του παραγωγού δεν διαχωρίστηκε από εκείνον του έμπορου και ο παραγωγός λειτούργησε και ως «κατασκευαστής» και «πωλητής» των προϊόντων του. Επίσης, οι παραγωγοί και οι καταναλωτές

ανέπτυξαν στενές σχέσεις που οδήγησαν στην παραγωγή προσαρμοσμένων προϊόντων που κατασκευάζονταν από τεχνίτες για τον κάθε πελάτη.

Οι Kingson et al. (1986) υποδεικνύουν ότι ο προσανατολισμός στις σχέσεις στο μάρκετινγκ ήταν εμφανής κατά τη διάρκεια της προ-βιομηχανικής εποχής. Η άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγωγών και των καταναλωτών κατέστησε αναγκαία τη συνεργασία, την εξάρτηση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των παραγόντων της αγοράς. Στοιχεία δείχνουν ότι ορισμένες φορές, οι σχέσεις αυτές συνεχίστηκαν για γενιές αργότερα, καθώς οι παραγωγοί και οι καταναλωτές εμπιστεύονταν ο ένας την οικογένεια του άλλου.

Ο προσανατολισμός στις σχέσεις στο μάρκετινγκ και τις συναλλαγές συνεχίστηκε στις αρχές της βιομηχανικής επανάστασης και της εμφάνισης του καπιταλισμού. Οι πρακτικές μάρκετινγκ, κατά την πρώιμη βιομηχανική εποχή ήταν πολύ εξατομικευμένες, προσανατολισμένες προς τις σχέσεις και προσαρμοσμένες. Πολλά προϊόντα κατασκευάζονταν σε μια προσαρμοσμένη βάση για πλούσιους ιδιώτες ή βιομηχανικούς πελάτες. Ο σχεδιασμός και η προσαρμογή των ρούχων, η δημιουργία κοσμημάτων, ρολογιών, επίπλων σπιτιού και άλλα καταναλωτικά προϊόντα έχουν προσαρμοστεί. Τέτοιο είδος παραγωγής, που βασιζόταν κατά κύριο λόγο στις απαιτήσεις του πελάτη, δεν απαιτούσε δραστηριότητες μάρκετινγκ, όπως διαφήμιση ή ανταγωνισμό των τιμών. Οι σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών ήταν κρίσιμες, δεδομένου ότι ο πελάτης εξαρτιόταν από τον κατασκευαστή ή τον έμπορο για να καταστήσει διαθέσιμα σε αυτόν εμπορεύματα σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις προσδοκίες του. Οι καταναλωτές δεσμεύονταν ότι θα αγοράσουν βασιζόμενοι στην αξιοπιστία και την δέσμευση των εμπόρων. Αντίστοιχα, ο παραγωγός βασιζόταν στην πιστοληπτική ικανότητα του καταναλωτή και αναλάμβανε το ρίσκο να κατασκευάσει προσαρμοσμένα προϊόντα.

Κατά τη βιομηχανική περίοδο, η παραγωγή και η κατανάλωση έγιναν μαζικές. Τότε ξεκίνησαν να εφαρμόζονται μοντέρνες πρακτικές μάρκετινγκ, όπως οι πωλήσεις, η διαφήμιση και η προώθηση, με σκοπό τη δημιουργία νέας ζήτησης ώστε να απορροφηθεί η υπερπροσφορά προϊόντων που παράγονταν. Μελετητές, όπως ο Ralph Butler, ήταν από τους πρώτους που εξέφρασαν τη διαφημιστικό έννοια του μάρκετινγκ (Bartels, 1965).

Έτσι προέκυψε ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ στις συναλλαγές όπου οι έμποροι ενδιαφέρονταν περισσότερο για τις πωλήσεις και την προώθηση των προϊόντων και λιγότερο με οικοδόμηση διαχρονικών σχέσεων. Αυτή η αλλαγή τονίστηκε κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης του 1929, όταν η

υπερπροσφορά αγαθών στο σύστημα δημιούργησε αυξημένη πίεση για τους εμπόρους να βρουν και να πείσουν πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα τους.

Κατά την μετα-βιομηχανική εποχή παρατηρείται σημαντική ανάπτυξη στο μάρκετινγκ σχέσεων, τόσο στην πράξη όσο και στην ακαδημαϊκή σκέψη. Οι έμποροι άρχισαν να συνειδητοποιούν την ανάγκη να συμπληρώσουν τον προσανατολισμό συναλλαγών με έναν προσανατολισμό που θα έδειχνε περισσότερο ενδιαφέρον για τους πελάτες. Άρχισε με την έλευση πιο σύνθετων προϊόντων, τα οποία οδήγησαν στην προσέγγιση συστημάτων πώλησης. Η ανάπτυξη του προσανατολισμού προς τις σχέσεις του μάρκετινγκ στην μετά-βιομηχανική εποχή οφείλεται στην αναγέννηση του άμεσου μάρκετινγκ μεταξύ των παραγωγών και των καταναλωτών. Διάφοροι περιβαλλοντικοί και οργανωτικοί παράγοντες ανάπτυξης είναι υπεύθυνοι για αυτή την αναγέννηση. Τουλάχιστον πέντε μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να αναγνωριστούν:

- (1) η ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις, ειδικά στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών
- (2) η υιοθέτηση ενός συνόλου προγραμμάτων ποιότητας από τις επιχειρήσεις
- (3) η ανάπτυξη των υπηρεσιών οικονομίας
- (4) οι οργανωτικές διαδικασίες ανάπτυξης που οδήγησαν στην ενδυνάμωση των ατόμων και των ομάδων και
- (5) η αύξηση στην ένταση του ανταγωνισμού που οδήγησε σε ανησυχία για τη διατήρηση των πελατών.

Από τα παραπάνω στοιχεία των Sheth & Parvatiyar (1995) φαίνεται ότι οι σχέσεις μεταξύ εμπόρου και καταναλωτή ήταν πάντα κρίσιμο να είναι στενές και πωσ, παρόλο που κατά τη βιομηχανική εποχή αυτές σχεδόν εκμηδενίστηκαν, τελικά η εξέλιξη της αγοράς αναγκάστηκε να συνηγορήσει στο ότι προκειμένου μια επιχείρηση να είναι πετυχημένη πρέπει να γνωρίζει καλά τους πελάτες της. Όλα αυτά οδήγησαν στην ανάπτυξη του Μάρκετινγκ Σχέσεων ή Relationship Marketing. Τι είναι, όμως το μάρκετινγκ σχέσεων;

Όταν Berry (1983) επινόησε αρχικά τον όρο, όρισε μάρκετινγκ σχέσεων ως «την προσέλκυση, τη διατήρηση και-σε πολλαπλών υπηρεσιών οργανισμούς-την ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων». Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, ο όρος επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει την ανάπτυξη και τη διατήρηση σχέσεων με άλλους τύπους συνεργατών, όπως προμηθευτές, ανταγωνιστές και εργαζόμενους. Η διεύρυνση αυτή της έννοιας του μάρκετινγκ σχέσεων είχε προταθεί από τους Morgan και Hunt (1994), οι οποίοι όρισαν το φαινόμενο ως «όλες οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ που κατευθύνονται προς τη θέσπιση,

την ανάπτυξη και τη διατήρηση της επιτυχών ανταλλαγές σχέσεων». Σε αυτόν τον ευρύ χαρακτηρισμό του μάρκετινγκ σχέσεων κάμποιοι αντιπαρατέθηκαν. Οι Parvatiyar και Sheth (2000), μεταξύ άλλων, υποστηρίζουν ότι ένας τέτοιος εκτεταμένος ορισμός του μάρκετινγκ σχέσεων απειλεί τη βιωσιμότητα της πειθαρχίας κάνοντας ασαφή τα όρια του τομέα του. Ως εκ τούτου, αυτοί προτείνουν ως καλύτερο ορισμό του μάρκετινγκ σχέσεων τον εξής: «η εξελισσόμενη διαδικασία της εμπλοκής συνεταιριστικών και συνεργατικών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων με πελάτες για την δημιουργία ή την ενίσχυση της αμοιβαίας οικονομικής αξίας σε μειωμένο κόστος». Τελικά, σε μια αναδρομική αξιολόγηση του πρωτότυπου έργου του, ο Berry (2002) προτείνει ότι το μάρκετινγκ σχέσεων μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια φιλοσοφία. Πιο συγκεκριμένα, δηλώνει ότι το μάρκετινγκ σχέσεων είναι, στην καλύτερη περίπτωση του «μια φιλοσοφία, όχι μόνο μια στρατηγική, ένας τρόπος αντίληψης των πελατών, το μάρκετινγκ και η δημιουργία αξίας, όχι μόνο ένα σύνολο από τεχνικές, εργαλεία, και τακτική».

Επιπρόσθετες συνεισφορές στη συζήτηση για το μάρκετινγκ σχέσεων έγιναν από τους Reichheld και Sasser (1990) και Reichheld (1996) που μελέτησαν τη διατήρηση των πελατών της Bain & Co. Τα ευρήματά τους υποδεικνύουν ότι μια αύξηση 5% στη διατήρηση των πελατών οδήγησε σε αύξηση της μέσης διάρκειας ζωής της αξίας του πελάτη κατά 35% με 95%, οδηγώντας σε σημαντικές βελτιώσεις της αποδοτικότητας της εταιρείας (Ryals & Knox, 2001).

Βιομηχανία	% Αύξηση σε Καθαρή Παρούσα Αξία Πελάτη
Διαφημιστικό Γραφείο	95
Ασφάλισης Ζωής	90
Τράπεζα	85
Ασφαλιστική	84
Service Αυτοκινήτων	81
Πιστωτικής Κάρτας	75
Πλυντηρίου Ρούχων	45
Εγκαταστάσεων Διαχείρισης	40
Λογισμικού	35

Πίνακας 3.1: Επιπτώσεις από την Αύξηση 5% στο ποσοστό διατήρησης στην Καθαρή Παρούσα πελατών (Ryals & Knox, 2001)

Ο Reichheld (1996) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν οι παρακάτω λόγοι για τους οποίους η διατήρηση των πελατών είναι πιο κερδοφόρα:

- Το κόστος απόκτησης πελατών μπορεί να είναι υψηλό, οπότε οι πελάτες μπορεί να μην επιφέρουν κέρδη, εκτός εάν διατηρούνται για ένα ή περισσότερα χρόνια.
- Θα υπάρχει μια ροή των κερδών από τον πελάτη κάθε έτος αφότου καλυφθούν τα έξοδα απόκτησής του.
- Οι πελάτες αγοράζουν περισσότερο με την πάροδο του χρόνου, οπότε τα έσοδα ανεβαίνουν. Οι επιχειρήσεις τείνουν να γίνουν πιο αποτελεσματικές στην εξυπηρέτησή τους, επομένως τα κόστη μικραίνουν.
- Οι μόνιμοι και ικανοποιημένοι πελάτες μπορούν να συστήσουν άλλους δυνητικούς πελάτες.
- Η σχέση έχει αξία και για τον πελάτη, με αποτέλεσμα οι πελάτες που διατηρούνται να τείνουν να γίνονται λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές.

Ωστόσο, η διατήρηση των πελατών δεν είναι πάντα τόσο απλή υπόθεση. Σύμφωνα με τους Reinartz & Kumar (2000), «Σε λιγότερο ανταγωνιστικές αγορές, οι πελάτες διατηρούνται πιο εύκολα ακόμη και σε φτωχά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, επειδή υπάρχουν λίγα υποκατάστατα ή επειδή τα κόστη αλλαγής είναι υψηλά. Ωστόσο, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές με πολλές επιλογές και χαμηλά κόστη αλλαγής για τον πελάτη, ακόμη και σχετικά υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών δε μπορούν να εξασφαλίσουν ότι ο πελάτης δε θα αποστατήσει. Για πολλούς πιθανούς λόγους, δεν είναι όλοι οι πελάτες πρόθυμοι να δεσμευθούν μακροπρόθεσμα με την εταιρεία.»

Τελικά, το Μάρκετινγκ Σχέσεων διαδέχτηκε η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM).

Το CRM επεκτείνει την εμβέλεια του μάρκετινγκ σχέσεων με την αξιοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών (Information Technology, IT) για να αναλάβει τους τομείς έντασης εργασίας, καθιστώντας το (το μάρκετινγκ σχέσεων), έτσι, εφικτό σε ένα ευρύ φάσμα πολύ διαφορετικών πελατών. Σήμερα δίνεται έμφαση στο CRM λόγω ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος μεταβαλλόμενων απαιτήσεων, λόγω της διαθεσιμότητας μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων και των εξελίξεων στον τομέα της πληροφορικής. (Goodhue, Wixom & Watson, 2002)



### 3.4. Η ανάγκη για χρήση CRM

Η χρήση του Διαδικτύου έχει αναμφίβολα συμβάλει στην αλλαγή της εστίασης στο μάρκετινγκ. Καθώς οι on-line πληροφορίες γίνονται πιο προσιτές και άφθονες, οι καταναλωτές γίνονται πιο ενημερωμένοι και εξελιγμένοι. Έχουν επίγνωση όλων αυτών που προσφέρονται, και απαιτούν το καλύτερο. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, οι επιχειρήσεις πρέπει να διακρίνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους κατά τρόπο ώστε να αποφύγουν το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα του να γίνουν μόνο εμπορεύματα. (Rygielski et al., 2002)

Μια άλλη δύναμη που οδήγησε στην υιοθέτηση του CRM είναι η συνολική κίνηση της ποιότητας. Όταν οι εταιρείες υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των κοστών, κατέστη αναγκαία η συμμετοχή των προμηθευτών και τους πελατών στην εφαρμογή του προγράμματος σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη για στενότερες εργασιακές σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλα μέλη της υποδομής μάρκετινγκ. (Parvatiyar & Sheth, 2001)

Επιπλέον, πολλές μεγάλες εταιρείες με διεθνή προσανατολισμό προσπαθούν σήμερα να γίνουν παγκόσμιες, με την ενσωμάτωση των εργασιών τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Για το σκοπό αυτό αναζητούν λύσεις συνεργασίας για παγκόσμιες δραστηριότητες από τους πωλητές. Τέτοιες ανάγκες πελατών καθιστούν επιτακτική, για τους εμπόρους που ενδιαφέρονται οι επιχειρήσεις τους να είναι παγκόσμιες, την υιοθέτηση προγραμμάτων CRM και κυρίως παγκόσμια προγράμματα διαχείρισης λογαριασμού (Yip & Madsen 1996)

Επίσης, οι προσδοκίες των πελατών έχουν αλλάξει ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες. Τροφοδοτούμενες με τη νέα τεχνολογία και την αυξανόμενη διαθεσιμότητα προηγμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν σχεδόν σε καθημερινή βάση. Οι καταναλωτές είναι λιγότερο πρόθυμοι να κάνουν συμβιβασμούς στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σε έναν κόσμο με συνεχώς μεταβαλλόμενες τις προσδοκίες των πελατών, η οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες φαίνεται να είναι ο πιο συνετός τρόπος για την παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων προσδοκιών και την κατάλληλη επιρροή τους. (Parvatiyar & Sheth, 2001)

Οι Xu και Walton (2005) συνοψίζουν τις αιτίες που οδηγούν μια επιχείρηση στην εφαρμογή του CRM. Αυτό συμβαίνει όταν:

- Χρειάζεται να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών,
- Υπάρχει ανάγκη για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και για την προσέλκυση καινούριων πελατών,
- Είναι αναγκαία η παροχή καλύτερων στρατηγικών πληροφοριών στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση,
- Είναι επιθυμητή η βελτίωση της διαχρονικής αξίας πελατών.
- Πρέπει να μειωθεί το κόστος.

### 3.5. Στόχοι του CRM

Ο αρχικός σκοπός του CRM ήταν να δημιουργήσει στενότερες και βαθύτερες σχέσεις με τους πελάτες, οι Peppers, Rogers & Dorf (1999) αναφέρουν ότι η εφαρμογή του CRM σημαίνει: «Το να είστε πρόθυμοι και διατεθειμένοι να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας προς έναν πελάτη με βάση το τι σας λέει ο ίδιος και ό, τι άλλο ξέρετε για εκείνον».

Οι Payne και Frow (2006) τον αναλύουν λίγο περισσότερο: «Ο σκοπός του CRM είναι να αυξήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά την απόκτηση και διατήρηση των κερδοφόρων πελατών με το ξεκίνημα επιλεκτικής οικοδόμησης και διατήρησης κατάλληλων σχέσεων μαζί τους. Οι πρόοδοι στην τεχνολογία των πληροφοριών (IT, Information Technology) μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη βελτιωμένων σχέσεων με τους πελάτες. Οι εταιρείες έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από βάσεις δεδομένων (data base), data mart, και data warehouse τεχνολογίες, καθώς και έναν αυξανόμενο αριθμό εφαρμογών CRM. Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν δυνατή τη συγκέντρωση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων των πελατών. την ανάλυση, την ερμηνεία και την επικοινωνιακή χρήση τους.»

Η ιδέα του CRM είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με την συμπεριφορά των πελατών και την αξία των εν λόγω πελατών. Αν δουλέψει όπως είναι επιθυμητό, μια επιχείρηση μπορεί να (Kabiraj, 2003):

- παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- κάνει τα τηλεφωνικά κέντρα πιο αποτελεσματικά
- κάνει διασταυρούμενες πωλήσεις (cross sales) των προϊόντων πιο αποτελεσματικά
- βοηθήσει το προσωπικό πωλήσεων να κλείνει συμφωνίες γρηγορότερα
- απλοποιήσει το μάρκετινγκ και τις διαδικασίες πώλησης
- ανακαλύψει νέους πελάτες
- αυξήσει τα έσοδα από τον πελάτη

Οι Kalakota & Robinson (2000) αρκούνται σε τρεις βασικούς στόχους του CRM, οι οποίοι είναι:

- Η ενίσχυση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της με σκοπό να διατηρήσει τους καλύτερους πελάτες της και να προσελκύσει καινούριους επίσης καλούς πελάτες.
- Η χρήση των πληροφοριών που συλλέγει η επιχείρηση για την καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της.
- Σωστή διαχείριση και αύξηση καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να βελτιώνουν τις διαδικασίες και την συνέπεια τους στην διαχείριση των πωλήσεων, παρά την αύξηση των καναλιών επικοινωνίας (γεγονός που δυσχεραίνει τη διαχείριση από τις εταιρίες καθώς εμπλέκονται περισσότεροι υπάλληλοι).

Σύμφωνα με τον Παξιμάδη (1998) ο στρατηγικός ρόλος του CRM είναι

- Η κατανόηση της συμπεριφοράς αλλά και των κινήτρων της ανταπόκρισης και της αξίας των πελατών.
- Η χρήση της γνώσης για τη δημιουργία διαλόγου με τους πελάτες εστιασμένου σε ποσοτικές και ποιοτικές ευκαιρίες, σχετικές με τα ενδιαφέροντα τους.
- Η επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών επικοινωνίας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα και η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης και κυρίως.
- Το χτίσιμο και η διατήρηση επικερδών σχέσεων με τους πελάτες.

Οι Chen & Porovich (2001) αναφέρουν ότι οι στόχοι ενός μοντέλου με επίκεντρο τον πελάτη είναι η αύξηση των εσόδων, η ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών, η μείωση του κόστους των πωλήσεων και της παροχής υπηρεσιών και η βελτίωση των λειτουργιών.

Σύμφωνα με τον Peppard (2000) η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών έχει έναν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στο CRM. Οι πληροφορίες είναι κρίσιμης σημασίας για την προσαρμογή του προϊόντος, για την ύπαρξη καινοτομίας στις υπηρεσίες (π.χ. προσαρμοσμένες ιστοσελίδες), για την παροχή μιας ενιαίας και καθολικής εικόνας του πελάτη, για τον υπολογισμό της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη, για τη θέσπιση μίας ολοκληρωμένης δυνατότητας πολλαπλών καναλιών. Ωστόσο, δεν είναι μόνο για την κατοχή καλύτερων πληροφοριών για τους πελάτες και ίσως τη δυνατότητα προσφοράς νέων υπηρεσιών, αλλά και για την εξατομίκευση της συναλλαγής. Ο πελάτης πρέπει να είναι γνωστός παντού - αν τηλεφωνήσει, αν χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο ή αν επισκεφθεί ένα διαφορετικό

υποκατάστημα. Αυτή η ανησυχία για τη συνεχή υπηρεσία σε όλα τα κανάλια γίνεται ένα διαρκώς εμφανιζόμενο θέμα πολλαπλασιάζοντας την ήδη επιτακτική ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο κανάλι επικοινωνίας.

### **3.6. Δυσκολίες κατά την εφαρμογή CRM, λόγοι αποτυχίας και πώς να αποφευχθούν οι κίνδυνοι**

Ενώ υπάρχουν πολλοί σοβαροί λόγοι για να σκεφτεί κανείς να υιοθετήσει μια στρατηγική CRM, είναι αναγκαίο να δοθεί η πρέπουσα σημασία και να γίνει προσεκτική ανάλυση. Ο Hackney (2000) προειδοποιεί ότι, αν και οι προμηθευτές λογισμικού CRM μπορεί να προσελκύσουν τους οργανισμούς με τις υποσχέσεις της παντοδύναμων εφαρμογών, μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει 100% λύση. Πιθανοί κίνδυνοι, όπως αποτυχία του έργου, ανεπαρκής απόδοση των επενδύσεων, απρογραμμάτιστη αναθεώρηση προϋπολογισμού του έργου, δυσαρεστημένοι πελάτες, απώλεια της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, καθώς και παρέκκλιση από τη διαχείριση του χρόνου και των πόρων, πρέπει να είναι καλά μελετημένοι (Schweigert, 2000).

Ένα, λοιπόν, από τα ενδεχόμενα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, είναι εκείνο της αποτυχίας. Ο Zimmer (2006) αναφέρει ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τις στρατηγικές CRM, αργότερα εμφάνισαν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του. Αντίστοιχα οι Zablach et al. (2004) υποστηρίζουν ότι πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια. Αυτό αποτελεί την κύρια αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50%.

Επιπλέον, μεγάλο πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης κατά την προσπάθεια εφαρμογής του CRM. Συγκεκριμένα, οι Chen & Poronich (2003) επισημαίνουν ότι: «Οι πρωτοβουλίες CRM απαιτούν όραμα και κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει το σκοπό και τις αλλαγές που θα φέρει CRM. Η αναδιοργάνωση ενός πελατοκεντρικού επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να φύγουν, άλλοι θα έχουν θέσεις που έχουν εξαλειφθεί στο νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Επιτυχής εφαρμογή του CRM σημαίνει ότι ορισμένα είδη εργασίας θα αλλάξουν σημαντικά. Η Διοίκηση πρέπει να αποδείξει τη δέσμευσή της σε ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσα στην εταιρία. Εκτός από την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της γνώσης των εργαζομένων, η εκπαίδευση ενισχύει τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους ενώ

μειώνει την αντίστασή τους (των εργαζομένων). Επιπρόσθετα, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι οι αξιολογήσεις των εργασιών, τα προγράμματα αποδοχών και τα συστήματα ανταμοιβής θα τροποποιηθούν σε μία βάση που θα διευκολύνει και θα επιβραβεύει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Εξάλλου, ο τρόπος αξιολόγησης των ανθρώπων θα καθορίσει και τη συμπεριφορά τους.»

Στη συνέχεια θα γίνει μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για να αναφερθούν οι προσπάθειες σύνοψης των αιτίων που οδηγούν σε αποτυχία τις εφαρμογές των CRM από πολλούς ερευνητές. Έπειτα, θα γίνει αναφορά στις προσπάθειες των ερευνητών για την επίλυση των προβλημάτων και την καθοδήγηση της εφαρμογής CRM στην επιτυχία.

Οι Nguyen et al. (2007) αναφέρουν 2 κύριες αιτίες για τις οποίες η εφαρμογή CRM δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες των επιχειρήσεων. Αυτές είναι:

1. Ο διαχωρισμός της εκτέλεσης από το όραμα του CRM. Πολλοί οργανισμοί δεν έκαναν αρκετή έρευνα και δεν είχαν τον κατάλληλο σχεδιασμό πριν από την εφαρμογή του CRM. Συχνά, τα έργα CRM επικεντρώνονται στην τεχνική και όχι στην επιχειρηματική στρατηγική που πρόκειται να αυξήσει την αξία της σχέσης με τον πελάτη. Επίσης, συχνά τα έργα αυτά δεν έχουν αρκετή αφοσίωση και υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Τέλος, εκτελέσεις έργων συχνά απέτυχαν ή υπέφεραν από την έλλειψη υποστήριξης της ανώτερης διαχείρισης, από κακή διαχείριση του έργου, ή ανεπαρκή προσόντα για την ολοκλήρωση του έργου.
2. Η αύξηση της ανάγκης για την επιτυχία του CRM. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, με την ενίσχυση της τεχνολογίας, η αγορά έχει αλλάξει ραγδαία και έχει γίνει ένα πολύ ανταγωνιστικό μέρος για τις επιχειρήσεις. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και οι ανταγωνιστές αναπτύσσονται ταχύτερα καθημερινά. Οι οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουν στην αγορά, πρέπει να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλο για να είναι σε θέση να πετύχουν. Αν δεν αναγνωρίζονται οι δυσκολίες, οι οργανισμοί που σπεύδουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων CRM θα αποτύχουν.

Ο Κοσμάτος (2004) επίσης εντόπισε κάποιες αιτίες αποτυχίας εφαρμογής του CRM και αυτές είναι:

- ο Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM
- ο Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού
- ο Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης

- Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM
- Αποτυχία στην βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών
- Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας
- Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων στην βάση δεδομένων

Ο Ramsey (2003) και οι Nguyen et al. (2007) αναφέρουν τα ακόλουθα προβλήματα που προκύπτουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υιοθέτηση του CRM:

- Η έλλειψη ορισμού. Το CRM είναι περιτριγυρισμένο με νέες ιδέες, νέες τεχνολογίες, νέες μεθοδολογίες, και εξελίσσεται συνεχώς. Ως εκ τούτου, πολλές εταιρείες δεν είναι σίγουρες από που να αρχίσουν, τι να αφήσουν ή να αποκτήσουν με την έλευση της νέας τεχνολογίας. Η διοίκηση συχνά δεν είναι σίγουρη για το πώς να προσεγγίσει το CRM και πώς θα επηρεάσει άλλες πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας. Ένα από τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι ότι οι οργανισμοί γίνονται συχνά θύμα της "μανίας" της διαχείρισης, η οποία είναι να ακολουθήσει την τάση της τρέχουσας αγοράς για να πάρει "την τελευταία τεχνολογία" ή το "εγκεκριμένο" όνομα ορισμένων τμημάτων ή υπηρεσιών. Μάλιστα, πολλές εταιρείες αναφέρονται στην εξυπηρέτηση πελατών ως «πελατειακές σχέσεις», αν και δεν έλαβαν χώρα κάποιες σημαντικές αλλαγές.
- Κακή ηγεσία. Οι ηγέτες των προσπαθειών CRM συχνά δεν έχουν αρκετά στρατηγικό σχέδιο ή προοπτική για την εμπειρία του CRM. Εστιάζουν στη βελτίωση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, Ενώ, ο κύριος στόχος τους έπρεπε να είναι να εργάζονται για να αναπτύξουν τις καθολικές στρατηγικές της εταιρείας. Αντιθέτως, η δέσμευση της διοίκησης για υποστήριξη και ευθύνη συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία. Όπως και πολλά άλλα έργα (projects), οι πιο επιτυχημένες εφαρμογές CRM έχουν έναν «πρωταθλητή του έργου» (project champion). Αυτός είναι ένα πρόσωπο με εξουσία, ένας ηγέτης που μπορεί να φέρει αποτελέσματα.
- Ανεπαρκής βοήθεια από τους πωλητές CRM. Οι CRM πωλητές είναι αυτοί που παρέχουν ή εισάγουν τα νέα εργαλεία στους οργανισμούς. Συχνά, τονίζουν μόνο τις πτυχές CRM που αφορούν τα προϊόντα τους και δεν εστιάζουν στους σημαντικούς παράγοντες του CRM σε πολλούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το CRM δεν είναι «απλώς ένα ακόμα εργαλείο πληροφόρησης." Αν εφαρμοστεί σωστά, τα προγράμματα CRM μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας, καθώς και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, να αξιοποιηθούν

πλήρως οι δυνατότητες του CRM, και πριν από την ενσωμάτωση μιας προοπτικής στρατηγικής σε όλες τις προσπάθειές τους, οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν κάποιες βασικές αρχές. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πωλητές που θα πείσουν τους πελάτες τους, ότι με την εφαρμογή των συστημάτων CRM, οι πελάτες μπορούν να λύσουν όλα τα προβλήματα που έχουν σήμερα.

Ο Kovacs (2006) αναφέρει τους ακόλουθους παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής CRM:

- Η αποτυχία να αποκτήσει και να διατηρήσει εκτελεστική υποστήριξη για το έργο.
- Η μη ευθυγράμμιση βασικών εσωτερικών λειτουργιών ή επιχειρηματικών μονάδων με τους στόχους και την αποστολή του έργου.
- Αδυναμία να συνδεθεί με ακρίβεια το έργο CRM με υψηλότερου επιπέδου επιχειρηματικές στρατηγικές.
- Εστίαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων, αντί στη δημιουργία ROI (Return of Investment, απόδοση της επένδυσης).
- Η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για την υλοποίηση του έργου.
- Η αποτυχία να επιτευχθούν επιτυχίες νωρίς στο έργο.

Αντίστοιχα, ο Kale (2004) εντόπισε επτά βασικά λάθη που οδηγούν την εφαρμογή του CRM σε αποτυχία:

1. Η αντιμετώπιση του CRM απλώς ως μία τεχνολογική λύση. Εφόσον οι υπεύθυνοι δεν κατανοήσουν ότι το CRM αποτελεί επιχειρησιακή στρατηγική και ολόκληρη φιλοσοφία, το CRM είναι καταδικασμένο να αποτύχει,
2. Η έλλειψη στήριξης από τους ανώτερους σε ιεραρχία εργαζόμενους
3. Η απουσία κατανόησης της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη, τη στιγμή, ειδικά, που το CRM ως στρατηγική στοχεύει στο να μεγιστοποιήσει αυτήν ακριβώς την αξία,
4. Η έλλειψη πελατοκεντρικής στρατηγικής,
5. Η υποτίμηση των εμποδίων που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση κατά την εξόρυξη δεδομένων (data mining) και τη διασύνδεση των πληροφοριακών της συστημάτων,
6. Η μη εκτέλεση των διοικητικών αλλαγών που απαιτούνται για την πετυχημένη εφαρμογή του CRM και
7. Η αποτυχία της εταιρίας στον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών της διαδικασιών μετά την εφαρμογή CRM.

Τέλος, οι Rigby et al. (2002) αναφέρουν τους ακόλουθους 4 κινδύνους κατά την υιοθέτηση CRM:

1. Η εφαρμογή CRM προτού αποκτηθεί μία πελατοκεντρική στρατηγική
2. Η εγκατάσταση της τεχνολογίας CRM πριν να γίνει πελατοκεντρική η οργάνωση
3. Η υπόθεση «όσο περισσότερη τεχνολογία CRM, τόσο καλύτερα»
4. Η καταδίωξη αντί για την προσέλκυση πελατών

Οι ίδιοι συνιστούν σε αντιστοιχία με τους παραπάνω κινδύνους τις παρακάτω πράξεις για να τους αποφύγουν οι εταιρίες:

1. Πριν καν η εταιρία σκεφτεί να εφαρμόσει την τεχνολογία CRM, να δημιουργήσει μία στρατηγική απόκτησης και διατήρησης πελατών:
  - Να τμηματοποιήσει τους πελάτες από τους περισσότερο στους λιγότερο κερδοφόρους.
  - Να αποφασίσει αν θα επενδύσει στους πιο κερδοφόρους πελάτες, διαχειριζόμενη τα κόστη ώστε να αυξήσει το περιθώριο κέρδους, ή αν θα απωθήσει τους λιγότερο κερδοφόρους πελάτες.
  - Να αναρωτηθεί για τα ακόλουθα: Πόσο χρόνο και πόσα χρήματα μπορεί να διαθέσει στο CRM. Πως μπορεί να χτίσει σχέσεις χωρίς να επενδύσει σε τεχνολογία.
2. Για την αποφυγή αυτής της πιο επικίνδυνης παγίδας θα πρέπει η εταιρία να αφήσει λίγο χρόνο να περάσει προτού επιτρέψει σε μία εγκατάσταση CRM να κάνει την επιχείρηση πελατοκεντρική. Θα πρέπει να ξαναρυθμίσει όλες τις διαδικασίες και τα συστήματα (περιγραφές εργασιών, δείκτες απόδοσης, συστήματα αποδοχών) για να προσεγγίσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει χρόνια. Όμως, το 87% των αποτυχιών CRM οφείλονται στην ανεπαρκή αλλαγή του μάνατζεμεντ.
3. Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να ενισχυθούν με πολλούς τρόπους και ο στόχος του CRM μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ιδιαίτερα μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία, όπως για παράδειγμα, με την παρότρυνση των εργαζομένων να γνωρίζουν περισσότερα για τις ανάγκες των πελατών
4. Η εταιρία πρέπει να αποσαφηνίσει ποιοι πελάτες θέλουν όντως σχέση με την επιχείρηση και να επιδιώξει επικοινωνία μαζί τους με τρόπους που εκείνοι επιθυμούν. Θα πρέπει να θυμάται πως το γεγονός ότι μπορεί να επικοινωνήσει με ορισμένους πελάτες δε συνεπάγεται ότι πρέπει να το κάνει.



Για να μην αποτύχει το CRM ο Freeland (2003) υποδεικνύει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να καθορίσουν τον στόχο της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις τους. Πρότεινε τους ακόλουθους στόχους:

1. Κατευθυντήριες αρχές. Οι οργανισμοί που θέλουν να αναδιαμορφώσουν το επίκεντρο των CRM προγραμμάτων τους θα πρέπει να ακολουθούν αυτές τις τρεις κατευθυντήριες αρχές:

- Η εμπειρία των πελατών είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αξίας του εμπορικού σήματος. Ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει κάτι για τα λογότυπα, να βρει ελκυστικά στυλ, ή να δημιουργήσει αξέχαστες διαφημίσεις, ώστε να δώσει στους πελάτες την εντύπωση ότι πρόκειται για προϊόν ή υπηρεσία του.
- Η εικόνα των πελατών θα πρέπει να πληροφορεί και να καθοδηγεί τη μεταχείριση των πελατών. Κάθε επαφή που έχει η εταιρεία με τους πελάτες της, καθορίζει την οικονομική αξία του μέλλοντός της, διότι αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος, θα επιστρέψει.
- Τα προγράμματα CRM θα πρέπει να εκτελούνται κατά τρόπο ρεαλιστικό που να μετριάζει τον οικονομικό κίνδυνο. Πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική ικανότητα αλλά και την εξάλειψη των κινδύνων για την καλύτερη πρακτική της εταιρείας. Δεν πρέπει να κατασκευαστούν με κομψές δυνατότητες, ή με την τελευταία έκδοση του λογισμικού, ή για να εξυπηρετούν τους πελάτες με οποιοδήποτε κόστος. Αντίθετα, πρέπει να είναι πρακτικά, ρεαλιστικά, και να παρέχουν τις δυνατότητες που χρειάζονται οι χρήστες.

2. Συστατικά για την επιτυχία. Για την επίτευξη αυτών, οι οργανισμοί θα πρέπει να οργανώνουν το CRM τους γύρω από τους ακόλουθους τέσσερις άξονες:

- Ρύθμιση της στρατηγικής. Ο εντοπισμός των πελατών που θέλει η εταιρεία με βάση το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και την εταιρική αποστολή.
- Να σκιαγραφήσει τα προφίλ των πελατών. Η ικανότητα να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών ώστε να μπορεί να προβλέπει με ακρίβεια τη συμπεριφορά τους.
- Η συνειδητοποίηση της μεγάλης αξίας των δραστηριοτήτων επαφής με τον πελάτη. Βελτίωση της ποιότητας των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και ταυτόχρονη μείωση του κόστους της υπηρεσίας.
- Μετασηματισμός του μάρκετινγκ. Προσδιορισμός του που σπαταλήθηκαν χρήματα ή δαπανήθηκαν άσκοπα στην αγορά,

αγνοώντας το «θόρυβο αγοράς» (“market noise”), για την αποτελεσματική ποσοτικοποίηση και τη βελτιστοποίηση κατανομής όλων των πόρων, με τρόπους που οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν ακόμα προσπαθήσει.

Αντίστοιχα, ο Κόπανος (2000) προτείνει οι επιχειρήσεις (παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές) που σκοπεύουν να εφαρμόσουν το CRM να εξετάσουν τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

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

Τα ακόλουθα είναι τα προτεινόμενα βασικά βήματα για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM από τους Crockett και Reed (2003):

- Στρατηγικό πλαίσιο. Ο οργανισμός θα πρέπει να κατανοήσει πως το CRM εντάσσεται στο πλαίσιο της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας.

- Αξιολόγηση δυνατοτήτων. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνει για να επιβεβαιωθούν οι τρέχουσες δυνατότητες CRM της εταιρείας.
- Ανάπτυξη της περίπτωσης της επιχείρησης. Ο οργανισμός χρειάζεται ένα καλό λόγο για την εφαρμογή CRM, εκτός από τον πυρετό της νέας τεχνολογίας.
- Δημιουργία σχεδίου. Η δημιουργία και εκτέλεση ενός σχεδίου, το οποίο θα ορίσει σαφώς πως θα επιτευχθεί ο στόχος και πως θα εκτελεστεί.

### 3.7. Συμπεράσματα

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που υπόσχεται να μεγιστοποιήσει την ύπαρξη σχέσεων με όλους τους πελάτες. Το να "ξέρει" ο οργανισμός κάθε πελάτη μέσω τεχνικών data mining και μιας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής τον βοηθά να προσφέρει (και να πουλάει) με συνέπεια περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες για βελτιωμένη διατήρηση και πίστη των πελατών για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους (Chen & Poronich, 2003).

Πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν στην τεχνολογία του CRM. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος CRM δεν αρκεί και γι' αυτό πολλές εταιρίες δεν πετυχαίνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην προσπάθειά τους να χρησιμοποιήσουν το CRM. Η εταιρία θα πρέπει να εστιάσει και στην στρατηγική CRM, καθώς η τεχνολογία από μόνη της δεν προσφέρει λύσεις, αλλά αποτελεί απλώς ένα εργαλείο για την υλοποίηση των λύσεων. Επίσης, για να πετύχει η CRM στρατηγική θα πρέπει η διοίκηση της εταιρίας να εστιάσει στην προσαρμογή των εργαζομένων, καθώς οι στατιστικές δείχνουν ότι οι αλλαγές είναι συνήθως ανεπιθύμητες. Τελικά, το κύριο συστατικό της επιτυχίας του CRM είναι η πίστη της διοίκησης στα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή στρατηγικής της εταιρίας.

Επομένως, εφόσον η διοίκηση είναι αποφασισμένη να πραγματοποιήσει αλλαγές, με μία σωστή προσέγγιση, που περιλαμβάνει τη διεξοδική ανάλυση όλων των συνιστωσών για την αποφυγή των κινδύνων, αξίζει η προσπάθεια εφαρμογής της στρατηγικής CRM και είναι σχεδόν βέβαιο πως θα αποφέρει την απόσβεση της επένδυσης (ROI, Return of Investment).

## Κεφάλαιο 4: Πληροφοριακά Συστήματα CRM

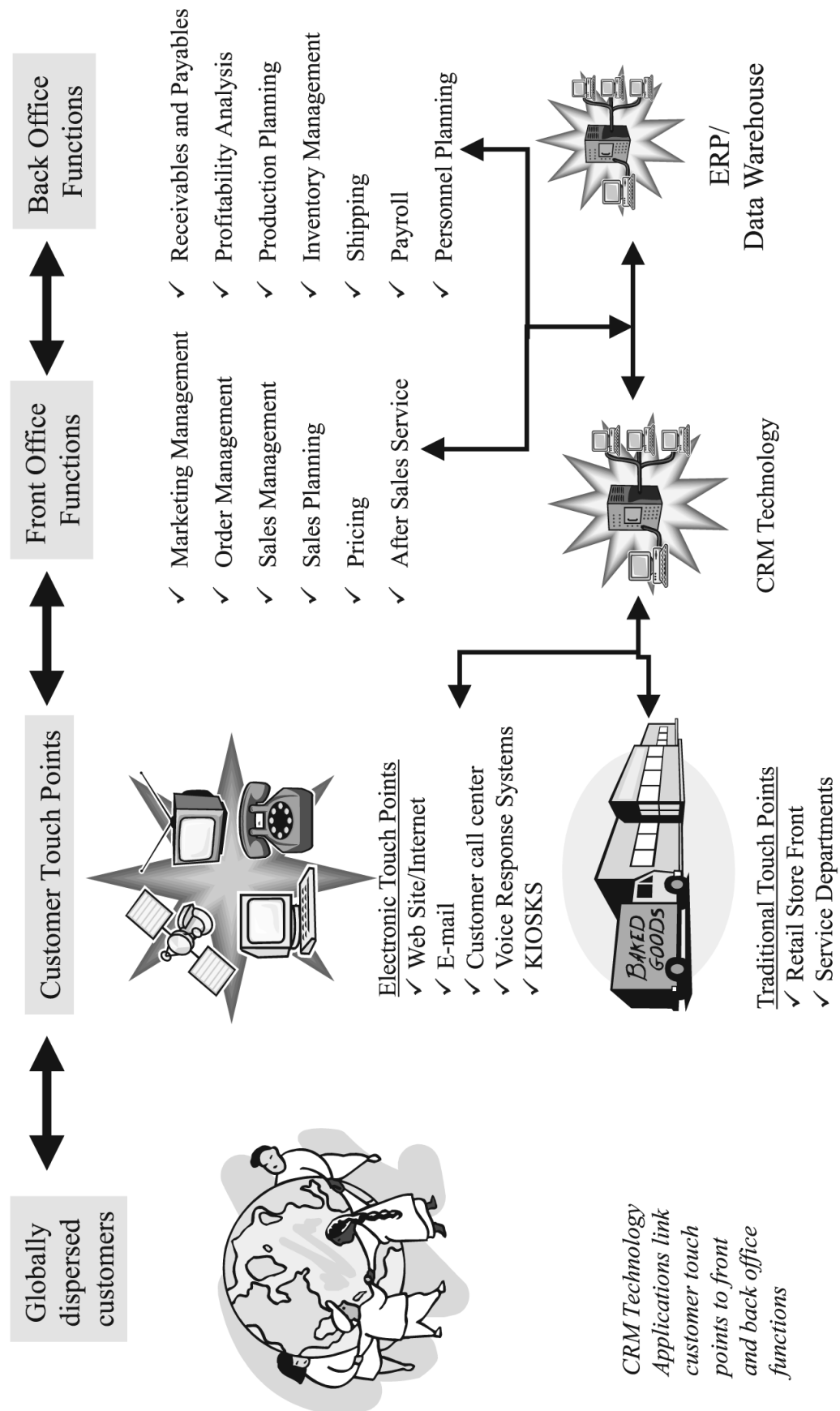
### 4.1. Εισαγωγή

Σήμερα, η τεχνολογία παρέχει στις επιχειρήσεις τα συστήματα που μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να παρακολουθούν τις συναλλαγές των πελατών με αυτές και επιτρέπουν στους εργαζομένους στις επιχειρήσεις να ανακτούν γρήγορα όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες. Η έννοια αυτή ονομάζεται σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM system) και, αν χρησιμοποιηθεί σωστά, θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτευχθεί ο τελικός στόχος της διατήρησης των πελατών και έτσι να αποκτηθεί ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Nguyen et al., 2007).

Με τον όρο πληροφοριακό σύστημα εννοούμε ένα σύνολο εφαρμογών λογισμικού που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν σαν στόχο τη συλλογή, την επεξεργασία, την αποθήκευση και τη διανομή πληροφοριών, για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (και όχι μόνο) σε έναν οργανισμό. (Malaga, 2005). Τα συστήματα CRM αποτελούν, ουσιαστικά, υποκατηγορία τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων.

Ο Fickel (1999) αναφέρει ότι οι εφαρμογές τεχνολογίας CRM συνδέουν τις λειτουργίες “front office” (π.χ. πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση πελατών) και “back office” (π.χ. οικονομικά, επιχειρήσεις, λογιστικά και ανθρώπινο δυναμικό) με τα “σημεία επαφής” (touch points) της εταιρείας με τον πελάτη.

Το παραπάνω αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 4.1.: Η σύνδεση των σημείων επαφής με τον πελάτη με τις front και back office λειτουργίες (Chen & Popovich, 2003)

## 4.2. Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM

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

Οι εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων διευκολύνουν την οργανωμένη συγκέντρωση γνώσεων για τους πελάτες, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τη συμπεριφορά αγορών τους σε συναλλαγές, μέσω διαφόρων διαύλων και σημείων επαφής με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη εφαρμογών CRM είναι περισσότερο σε θέση να αξιοποιήσουν τα αποθέματα συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας στις διαδικασίες υποστήριξης των πελατών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ανάπτυξη των CRM εφαρμογών έχουν την τάση να είναι πιο εξοικειωμένες με τα θέματα διαχείρισης των δεδομένων που εμπλέκονται στην έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό της σχέσης με έναν πελάτη. Αυτή η εξοικείωση δίνει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αξιοποίηση της συλλογής τους από τα δεδομένα των πελατών, για να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Οι εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθούν τις εταιρείες να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις γύρω από τους πελάτες μέσω δύο μηχανισμών. Πρώτον, οι CRM εφαρμογές καθιστούν δυνατή την επαφή με τον πελάτη καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να καταγράφουν τις σχετικές με κάθε συναλλαγή του πελάτη πληροφορίες. Αφού καταγραφεί η πληροφορία, μπορεί να υποστεί επεξεργασία και να μετατραπεί σε γνώση του πελάτη. Η γνώση των πελατών που συλλέγεται κατά την εξυπηρέτησή τους, μπορεί, στη συνέχεια, να διατίθεται σε όλες τις μελλοντικές συναλλαγές, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν κάθε ανάγκη του πελάτη. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη γνώση του πελάτη για να σκιαγραφήσουν το προφίλ του και να εντοπίσουν τις λανθάνουσες ανάγκες του βάσει των ομοιοτήτων της αγοραστικής συμπεριφοράς του με αυτές των άλλων πελατών. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν τη συσσωρευμένη γνώση των πελατών τους με τους ίδιους τους πελάτες για να μπορέσουν να εξυπηρετηθούν μόνοι τους, καθορίζοντας την υπηρεσία που ταιριάζει στις ανάγκες τους. Η διαδικασία της επιλογής των υπηρεσιών από τον πελάτη παρέχει πρόσθετες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις για να μάθουν για τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών τους και να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους γύρω από τους πελάτες. (Mithas et al., 2005)

Παρακάτω συνοψίζονται τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής CRM όπως τα προσδιόρισαν ερευνητές και αναλυτές.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) μερικά από τα οφέλη μιας λύσης CRM είναι:

- Ευκολία πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες της εταιρίας.
- Αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.
- Αύξημένη παραγωγικότητα υπαλλήλων.
- Αύξηση πελατών.
- Αύξηση αγοραστών.
- Αύξηση των πωλήσεων.
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Πρόσβαση σε μια συγκεντρωτική, προσαρμόσιμη προβολή δραστηριοτήτων, πωλήσεων και υποστήριξης, μαζί με πλήρες ιστορικό πελατών.
- Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των πελατών.

Οι Nguyen et al. (2007) εντόπισαν τα ακόλουθα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των συστημάτων CRM:

- Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Πλήρεις πληροφορίες σχετικά με το προφίλ του πελάτη και προηγούμενα αιτήματα ή προτιμήσεις του, είναι άμεσα διαθέσιμες στους εκπροσώπους για τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί.
- Ανώτερη εξυπηρέτηση. Οι εκπρόσωποι των πελατών μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες με βάση το ιστορικό αγορών του πελάτη.
- Ανώτερη συλλογή πληροφοριών και μοίρασμα γνώσεων. Τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης πελατών και την τεχνικής υποστήριξης έχουν πρόσβαση σε κοινή βάση δεδομένων. Επομένως, το σύστημα ενημερώνεται κάθε φορά που ένας πελάτης επικοινωνεί με τον οργανισμό, είτε η επαφή είναι κατά πρόσωπο, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω διαδικτύου.

Ο Swift (2001) εντοπίζει τα ακόλουθα οφέλη από το CRM:

1. Χαμηλότερα κόστη προσέλκυσης πελατών. Οικονομία στο μάρκετινγκ, στην αλληλογραφία, στην επικοινωνία γενικότερα, στην παρακολούθηση, στις υπηρεσίες κοκ.
2. Δε χρειάζεται να προσελκύσει η εταιρία πάρα πολλούς πελάτες για να διατηρήσει ένα σταθερό όγκο δουλειάς (ειδικά στα business-to-business περιβάλλοντα, δηλαδή σε περιβάλλοντα όπου οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι άλλες επιχειρήσεις)

3. Μειωμένα κόστη πωλήσεων. Η καλύτερη γνώση από τις επιχειρήσεις για τα κανάλια και τους διανομείς της οδηγεί σε περισσότερη αποτελεσματικότητα στη σχέση με τους πελάτες και οι υπάρχοντες πελάτες ανταποκρίνονται καλύτερα. Το CRM μειώνει τα κόστη των καμπανιών μάρκετινγκ και παρέχει υψηλότερη επιστροφή των επενδύσεων (Return of Investment, ROI) στο μάρκετινγκ και τις επικοινωνίες με τους πελάτες.
4. Υψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη. Η μεγάλη ικανοποίηση των πελατών τους οδηγεί στο να προτρέπουν και άλλους να αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρίας. Έτσι δημιουργείται η δυνατότητα των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-sales).
5. Αύξηση στη διατήρηση και την πιστότητα των πελατών. Οι πελάτες παραμένουν περισσότερο, αγοράζουν περισσότερα, επικοινωνούν με την εταιρεία για τις ανάγκες τους και αγοράζουν πιο συχνά. Το CRM, επομένως, αυξάνει τις ευκαιρίες και τη δημιουργία αξίας.
6. Εκτίμηση της κερδοφορίας ανά πελάτη. Η εταιρία καταφέρνει να αρχίσει να γνωρίζει ποιοι πελάτες είναι πραγματικά κερδοφόροι, ποιοι θα έπρεπε να αλλαχτούν λόγω χαμηλής κερδοφορίας, ποιοι μπορεί να μην αποφέρουν ποτέ κέρδη και ποιοι θα ενισχύσουν την εταιρία στο μέλλον.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν πολλοί σοβαροί λόγοι για να υιοθετήσει μία επιχείρηση το CRM, αρκεί, όπως προαναφέρθηκε, να γίνει σωστή ανάλυση των στρατηγικών της εταιρίας.

### 4.3. Τύποι CRM

Ο Κοσμάτος (2004) χωρίζει το CRM σε τρία υποσυστήματα:

- Επιχειρησιακό CRM (operational CRM)
- Συνεργατικό CRM (collaborative CRM)
- Αναλυτικό CRM (analytical CRM)

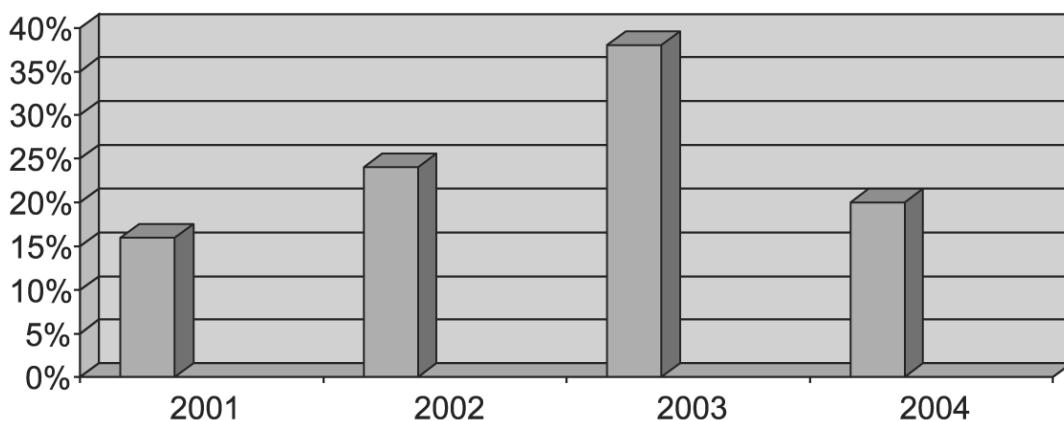
Ωστόσο, οι Chaudhury & Kuiboer (2002) και Xu & Walton (2005) προτείνουν τις 4 παρακάτω κατηγορίες CRM:

- Operational CRM (Λειτουργικό CRM). Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται μέσα από ένα ευρύ φάσμα σημείων επαφής (touch points), όπως το κέντρο επικοινωνιών (contact center), το σύστημα διαχείρισης επαφών (contact management system), το ταχυδρομείο, φαξ, το δυναμικό πωλήσεων, το διαδίκτυο, κλπ. Τα δεδομένα, στη



συνέχεια, αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων η οποία έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και διατίθεται σε όλους χρήστες που αλληλεπιδρούν με τον αυτόν. Ένα τυπικό λειτουργικό CRM είναι το κέντρο επικοινωνίας και η διαχείριση επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει πλήρη και ολοκληρωμένη παρακολούθηση των πληροφοριών που αφορούν οποιαδήποτε επαφή με τους πελάτες. Αυτό είναι γνωστό ως 100 τοις εκατό εστίαση στον πελάτη (Kotogon, 2002). Το όφελος από αυτό το είδος του CRM είναι η εξατομίκευση της σχέση με τον πελάτη, καθώς και η διεύρυνση της οργανωμένης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

- ο Analytical CRM (Αναλυτικό CRM). Τα δεδομένα που αποθηκεύονται στην κεντρική βάση δεδομένων επαφών αναλύονται μέσα από μια σειρά εργαλείων για τη δημιουργία του προφίλ των πελατών, την αναγνώριση προτύπων συμπεριφοράς, τον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης και την υποστήριξη στο διαχωρισμό των πελατών σε τμήματα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που αποκτώνται από το αναλυτικό CRM βοηθούν στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης. Αυτός ο τύπος CRM αναφέρεται από τον Kotogon (2002) ως σκοπιά τριακοσίων εξήντα μοιρών του πελάτη. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν το αναλυτικό σύστημα CRM περιλαμβάνουν πύλες CRM (CRM portals), αποθήκες δεδομένων (data warehouses), καθώς και την ομαδοποίηση, την ταξινόμηση και την αποτίμηση της αξίας του πελάτη (Ahn, Kim & Han, 2003.). Με αυτήν την ανάλυση, οι πελάτες θα είναι πιο αποτελεσματικά διαχωρισμένοι και θα τους προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που ταιριάζουν καλύτερα στα προφίλ αγορών τους.



Σχήμα 4.2.: Επί τις εκατό χρήση του αναλυτικού CRM, πηγή: Xu & Walton (2005)

- Collaborative CRM (Συνεργατικό CRM). Τα συστήματα CRM ενσωματώνονται σε ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης για να είναι δυνατή η καλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού (Kracklauer & Mills, 2004). Για παράδειγμα, ένα CRM μπορεί να επεκταθεί για να συμπεριλάβει εργαζόμενους, προμηθευτές, ή συνεργάτες. Μια συνεργατική πώληση CRM μπορεί να προσφέρει γνώσεις και εργαλεία σε όλους στην επιχείρηση και να προωθήσει τις πωλήσεις μέσα από κάθε κανάλι, από το τηλεφωνικό κέντρο έως το διαδίκτυο.
- e-CRM. Επιτρέπει στις πληροφορίες των πελατών να είναι διαθέσιμες σε όλα τα σημεία επαφής (touch points) στο εσωτερικό της εταιρείας και στους εξωτερικούς συνεργάτες μέσω του διαδικτύου και του ενδοδικτύου (intranet). Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια web-κεντρική προσέγγιση για το συγχρονισμό των πελατειακών σχέσεων σε κανάλια επικοινωνίας και λειτουργίες της επιχείρησης. Το e-CRM δίνει τη δυνατότητα online παραγγελίας, μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), μια γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία προφίλ πελατών, παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, παραγωγή αυτόματης απάντησης σε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αυτόματης βοήθειας (Rowley, 2002).

#### 4.4. Δομή και διαδικασίες CRM

Το CRM είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που καταγράφει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντλούν άμεσα πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, όπως παλιές και τρέχουσες πωλήσεις και / ή αρχεία των εξυπηρετήσεων, εκκρεμή αρχεία ή κλήσεις για προβλήματα που δεν έχουν λυθεί. Ένα CRM σύστημα αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της επιχείρησης, σε μια βάση δεδομένων. Πληροφορίες όπως ονόματα πελατών, τι αγόρασαν, και τι προβλήματα είχαν με τις αγορές τους, διατηρούνται στη βάση δεδομένων CRM. Το σύστημα όχι μόνο χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα για να δημιουργήσει απλές αναφορές, αλλά μπορεί να παράγει κρίσιμες πληροφορίες για να βοηθήσει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. (Nguyen et al., 2007)

Επομένως, και σύμφωνα με τον Winer (2001) ένα αναγκαίο πρώτο βήμα για ένα ολοκληρωμένο CRM είναι η κατασκευή μιας βάσης δεδομένων των

πελατών ή ενός αρχείου πληροφοριών. Ιδανικά, η βάση δεδομένων πρέπει να περιέχει πληροφορίες σχετικά με τα ακόλουθα:

- Συναλλαγές. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα πλήρες ιστορικό αγορών με συνοδευτικά στοιχεία (τιμή που πληρώθηκε, Κωδικός προϊόντος, η ημερομηνία παράδοσης).
- Επαφές πελατών. Σήμερα, υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός επαφών με τον πελάτη μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας. Αυτό δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τις κλήσεις για πώληση και τα αιτήματα υπηρεσιών, αλλά και κάθε πελάτη ή εταιρεία που ξεκίνησε την επαφή.
- Περιγραφικές πληροφορίες. Αυτό είναι για την τμηματοποίηση των πελατών και άλλους σκοπούς ανάλυσης δεδομένων.
- Απάντηση στα ερεθίσματα μάρκετινγκ. Αυτό το μέρος του αρχείου πληροφοριών θα πρέπει να περιέχει πληροφορίες για το αν ο πελάτης ανταποκρίθηκε σε άμεση πρωτοβουλία μάρκετινγκ, σε επαφή πώλησης, ή οποιαδήποτε άλλη άμεση επαφή.
- Τα στοιχεία πρέπει επίσης να είναι διαχρονικά.

Οι Geib et al. (2005) ξεχώρισαν τρεις διαδικασίες CRM, οι οποίες είναι:

- Διαδικασίες παράδοσης CRM (CRM delivery processes): Διαδικασίες με άμεση επαφή με τον πελάτη που έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν μέρος των διαδικασιών που αφορούν τον πελάτη (διαχείριση καμπάνιας, διαχείριση των πωλήσεων, διαχείριση των υπηρεσιών, η διαχείριση παραπόνων).
- Διαδικασίες υποστήριξης CRM (CRM support processes): Διαδικασίες με άμεση επαφή με τον πελάτη που δεν έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν μέρος των διαδικασιών που αφορούν τον πελάτη, αλλά για να εκπληρώσουν λειτουργίες στήριξης στο πλαίσιο του CRM (έρευνα αγοράς, τη διαχείριση πιστότητας).
- Διαδικασίες ανάλυσης CRM (CRM analysis processes): Οι διαδικασίες που ενοποιούν και αναλύουν τις γνώσεις σχετικά με τους πελάτες, που έχουν συλλεχθεί σε άλλες διαδικασίες του CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μεταφέρονται στις διαδικασίες παράδοσης CRM και τις διαδικασίες υποστήριξης, καθώς και τις διαδικασίες καινοτομίας και παραγωγής υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους (βαθμολόγηση των πελατών, κατασκευή προφίλ του πελάτη και διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες (segmentation), ανατροφοδότηση και διαχείριση της γνώσης (knowledge management)).

Αναλυτικότερα,

### **Διαδικασίες παράδοσης CRM.**

- Η διαχείριση καμπάνιας (Campaign management) είναι η βασική διαδικασία μάρκετινγκ που υλοποιεί τις ιδέες του μάρκετινγκ σχέσεων. Μπορεί να οριστεί ως ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, που στοχεύει σε γνωστούς παραλήπτες, οι οποίοι είναι είτε υπαρκτοί είτε υποψήφιοι πελάτες. Οι εκστρατείες μάρκετινγκ εξατομικεύονται (one-to-one marketing) ή εξειδικεύονται σε ομάδες πελατών. Συνήθως χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, και προσφέρουν τουλάχιστον ένα κανάλι επικοινωνίας για να επιτρέψουν την αλληλεπίδραση με τους παραλήπτες. Ο στόχος της διαχείρισης της καμπάνιας είναι να δημιουργήσει πολύτιμες ευκαιρίες, κάτι που μπορεί να ενισχυθεί περισσότερο από τη διαχείριση της ηγεσίας και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί από τη διαχείριση των πωλήσεων.
- Οι στόχοι της διαχείρισης των πωλήσεων (sales management) είναι να κατανοήσει τις ανάγκες των ήδη υπάρχοντων και των εν δυνάμει (αλλά γνωστών) πελατών όσο πιο ολοκληρωμένα γίνεται, να συμβουλευτεί τον πελάτη για πιθανές εναλλακτικές λύσεις με τις οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και, τέλος, να υποβάλει μία προσφορά και να κλείσει μια συμφωνία. Συνεπώς, η διαχείριση των πωλήσεων καλύπτει τις διαδικασίες του εντοπισμού των αναγκών των πελατών, της αξιολόγησής τους, και τελικά της αγοράς από αυτούς.
- Η διαχείριση υπηρεσιών (Service management) είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος των μέτρων για την παροχή υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τη διαχείριση των συμβάσεων και των υπηρεσιών πληροφόρησης στη φάση μετά την πώληση. Οι δηλώσεις δυσαρέσκειας των πελατών λαμβάνονται, υποβάλλονται σε επεξεργασία, και κοινοποιούνται στην επιχείρηση στο πλαίσιο της διαχείρισης παραπόνων (complaint management). Οι στόχοι είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο με την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που οδήγησαν σε παράπονα, καθώς και η υποστήριξη μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης, ώστε να αποφεύγονται τα παράπονα σε μακροπρόθεσμη βάση.

### **Διαδικασίες υποστήριξης CRM**

- Η έρευνα αγοράς (Market Research) είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, η συλλογή, ανάλυση και η αναφορά των δεδομένων και ευρημάτων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση μάρκετινγκ που αντιμετωπίζει η εταιρεία.
- Διαχείριση της πιστότητας (Loyalty management) είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των μέτρων που αφορούν τη βελτιστοποίηση της διάρκειας και της έντασης των σχέσεων με τους πελάτες. Παραδείγματα μέτρων είναι προγράμματα πιστότητας, όπως τα προγράμματα τακτικών επιβατών των αεροπορικών εταιρειών, αλλά και η διαχείριση που αφορά τον εντοπισμό των πελατών που υπάρχει ο κίνδυνος να καταφύγουν σε ανταγωνιστές σε πρώιμο στάδιο.

### **Διαδικασίες ανάλυσης CRM**

- Η διαχείριση ηγεσίας (Lead Management) είναι η ενοποίηση, η δρομολόγηση και η ιεράρχηση των επαφών με εν δυνάμει πελάτες. Οι επαφές μπορεί να ληφθούν από τη διαχείριση καμπάνιας ή από άλλες πηγές, π.χ., τη διαδικασία διαχείρισης υπηρεσιών. Ο στόχος είναι να παρέχει στο προσωπικό πωλήσεων μία κατάλληλη και ιεραρχημένη λίστα των πιθανώς πολύτιμων μελλοντικών πελατών, που θα τους επιτρέψει να απευθυνθούν με αποτελεσματικότητα και ακρίβεια στους πελάτες μέσα από τη διαδικασία της διαχείρισης των πωλήσεων.
- Σε αντίθεση με τη διαχείριση ηγεσίας, ο στόχος της βαθμολόγησης των πελατών (customer scoring) είναι να προετοιμάσει μια λίστα τους υπάρχοντες πελάτες, οι οποίοι μπορεί να ενδιαφέρονται για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο, η βαθμολόγηση των πελατών επενδύει στο δυνατότητα δημιουργίας σταυροειδών πωλήσεων (Cross-selling) από τους υπάρχοντες πελάτες και παρέχει ένα μέσο με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται σε πελάτες με μεγαλύτερη ακρίβεια, μειώνοντας, έτσι, το κόστος επαφών και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η δημιουργία προφίλ πελατών (Customer profiling) είναι η ανάλυση των σημερινών γνώσεων σχετικά με τους πελάτες, προκειμένου να ταξινομηθούν και να χαρακτηριστούν, για παράδειγμα με κριτήρια την αξία του κάθε πελάτη για την εταιρεία, την πίστη του σε αυτήν και τις προτιμήσεις του σχετικά με τα προϊόντα και τα κανάλια επικοινωνίας. Οι διαδικασίες διαχείρισης καμπάνιας, διαχείρισης των πωλήσεων, διαχείρισης των υπηρεσιών, διαχείρισης των παραπόνων και διαχείρισης της πιστότητας χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της

δημιουργίας προφίλ των πελατών για να αντιμετωπίσουν τους πελάτες με ένα πιο εξατομικευμένο τρόπο. Αντίστροφα, ο στόχος της κατάτμησης (segmentation) είναι η ανάπτυξη ομογενών τμημάτων πελατών που έχουν διαφορετικές ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτά τα τμήματα των πελατών αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των μεταβλητών στο χαρτοφυλάκιο (portfolio) των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρίας.

- Η διαχείριση ανατροφοδότησης είναι υπεύθυνη για την ενοποίηση και την ανάλυση της γνώσης σχετικά με τους πελάτες, η οποία συλλέγεται κατά τις διαδικασίες παράδοσης CRM και κυρίως κατά τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων. Τα αποτελέσματα τροφοδοτούν μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Η διαχείριση πολλαπλών καναλιών (Multi-channel management) είναι μια λειτουργική δραστηριότητα που είναι υπεύθυνη για τον συγχρονισμό των διαδικασιών παράδοσης και υποστήριξης CRM. Είναι η συντονισμένη ανάπτυξη, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των προϊόντων και της γνώσης των ροών προς και από τους πελάτες με διαφορετικά μέσα και κανάλια επικοινωνίας
- Για αποτελεσματική εφαρμογή CRM, η υλοποίηση ενός κλειστού βρόχου γνώσης (closed knowledge loop) είναι απαραίτητη. Η γνώση για τους πελάτες που συλλέγεται κατά την παράδοση και την υποστήριξη CRM πρέπει να μεταβεί στις διαδικασίες ανάλυσης. Εκεί αναλύεται και τα αποτελέσματα διοχετεύονται πίσω στις διαδικασίες παράδοσης και στήριξης με τη μορφή συστάσεων για την ανάληψη δράσης. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, μόνο η γνώση που χρειάζεται για τη δημιουργία συστάσεων θα πρέπει να συλλέγεται και να αναλύεται.
- Διαχείριση των επιδόσεων (Performance management) είναι η διαδικασία διαχείρισης όλων τις διαδικασιών CRM. Καθιστά δυνατό τον ολοκληρωμένο έλεγχο και την παρακολούθηση του, καθώς και την κατανομή των πόρων στις CRM διαδικασίες, όπως περιγράφεται από τον Shaw και Reed (1999). Η θεμελίωση της διαχείρισης των επιδόσεων είναι μια κοστολόγηση (ABC), βασισμένη στις δραστηριότητες, που καθορίζει τη συνεισφορά σε κέρδος από τους πελάτες και τις δραστηριότητες εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των διαδικασιών CRM.

## 4.5. Η θέση του πελάτη στο CRM

Σύμφωνα με τον Κουρή (2000) ισχύουν τα παρακάτω:

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

Επίσης, σύμφωνα με τον Cram (2004)

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

Ο Ramsey (2003) προτείνει, προτού μία εταιρία να αποφασίσει να επενδύσει σε CRM, να εξετάσει τις στρατηγικές της όσον αφορά το πελάτη και το προϊόν.

Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν τη σαφέστατα μεγάλη αξία του πελάτη στην επιχείρηση και την ανάγκη διατήρησής του, όσο περισσότερο είναι αυτό δυνατό. Ωστόσο, οι Davenport και Klahr (1998) υποστηρίζουν ότι η γνώση των πελατών έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που την καθιστούν μία από τις πιο πολύπλοκες μορφές της γνώσης. Για παράδειγμα, η γνώση του πελάτη μπορεί να προέρχεται από πολλαπλές πηγές και μπορεί να έχει πολλές σημασίες. Επίσης είναι δυναμική, και αλλάζει ταχύτατα. Πρέπει επομένως να ευρεθούν οι τρόποι με τους οποίους μία εταιρία μπορεί να διαχειριστεί με βέλτιστο τρόπο τους πελάτες της.

Οι Nguyen et al. (2007) αναφέρουν πως μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές είναι να εντοπιστούν οι πελάτες-στόχοι με βάση το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο και την εταιρική αποστολή. Αυτό σημαίνει ότι πριν από τη λήψη απόφασης για την εφαρμογή CRM, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν μια καλύτερη εικόνα για τους τύπους των πελατών θα πρέπει να εξυπηρετούν. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίσουν το είδος των αλληλεπιδράσεων με τα τμήματα των πελατών που θα αποκτήσουν τη μεγαλύτερη αφοσίωση και θα επιφέρουν το περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση. Ένα τρόπος για τον εντοπισμό των πελατών-στόχων είναι η χρήση των μοντέλων που επικεντρώνονται στον πελάτη. Η εστίαση στον πελάτη (Customer centricity) είναι η κατάτμηση του συνόλου των πελατών (η οποία είναι μια διαδικασία κατάτμησης των πελατών σε ομάδες με κριτήριο να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά) και η διαχείριση αυτών των τμημάτων με τρόπο που μεγιστοποιεί τόσο τα οφέλη για τους πελάτες, όσο και το μακροπρόθεσμο δυνατό κέρδος της οργάνωσης. Μία τυπική διαχείριση πελατών θα αποτελούνταν από διάφορα στάδια που ονομάζονται το συνεχές (the continuum). Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση με εστίαση στο προϊόν (product-centric)
- Τμηματοποίηση του μάρκετινγκ
- Διαχείριση των πελατών
- Συμβούλους τμηματοποίησης πελατών
- Ιδιοκτήτες τμηματοποίησης πελατών
- Πελατοκεντρικό κέρδος και ζημία

Ανάλογα με το είδος των οργανισμών και το είδος των βιομηχανιών στις οποίες βρίσκονται, οποιαδήποτε στάδια του συνεχούς θα πρέπει να μπορούν να εφαρμόζονται. Το πιο σημαντικό πράγμα είναι να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία σε αυτό το συνεχές, δηλαδή να επιλέξουν τα πλέον κατάλληλα και αποτελεσματικά κανάλια που θα ταιριάξουν με την ικανότητα των οργανώσεων.

Ένας ακόμα τρόπος εύρεσης των πελατών-στόχων για έναν οργανισμό, είναι η οικοδόμηση μίας στρατηγικής profit-and-loss (P&L) (κέρδους-ζημίας) για κάθε πελάτη. (Wreden, 2000)

Οι Geib et al. (2005) εντόπισαν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις του CRM σε σχέση με τον πελάτη:

- Το CRM ως διαχείριση της ικανοποίησης του πελάτη (Customer Satisfaction Management)
- Το CRM ως διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη (Customer Contact Management),



- ο Το CRM ως διαχείριση του κέρδους από τον πελάτη (Customer Profitability Management)

Αναλυτικότερα, έχουμε:

### **Το CRM ως διαχείριση της ικανοποίησης του πελάτη**

Το CRM ως διαχείριση ικανοποίησης των πελατών στοχεύει στην υψηλή ικανοποίηση του πελάτη, προσφέροντας στους πελάτες υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και εγγύτητα. Οι στόχοι αυτοί συχνά υποστηρίζονται από τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και να επιταχυνθούν οι διαδικασίες και οι λύσεις των προβλημάτων. Η λεπτομερής γνώση για τους πελάτες δεν είναι, ωστόσο, απαραίτητη, επειδή η Διαχείριση της Ικανοποίησης των Πελατών δεν κάνει διάκριση ανάμεσα σε μεμονωμένους πελάτες. Αντίθετα, τα μέτρα που εφαρμόζονται αφορούν όλους τους πελάτες εξίσου.

Για παράδειγμα, η χρήση του προφίλ του κάθε πελάτη κατά τη διαχείριση της καμπάνιας διευκολύνει την ακριβή αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών. Στη διαχείριση των πωλήσεων, μια συμβουλευτική μεθοδολογία μπορεί να εγγραφεί τη συστηματική ανακάλυψη των αναγκών των πελατών και να προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα για να βελτιώσει την ποιότητα. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαχείρισης των υπηρεσιών, οι συμφωνίες που αφορούν το επίπεδο υπηρεσιών (SLA-Service Level Agreements) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκρινίσουν το μέγιστο χρόνο απόκρισης. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η προσφορά εξυπηρετικών λύσεων σε δυσαρεστημένους πελάτες στο πλαίσιο της διαδικασίας της διαχείρισης παραπόνων. Αυτό απαιτεί από τους εργαζομένους να είναι επαρκώς καταρτισμένοι ώστε να μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας με τον πελάτη, ώστε να αποφασίσουν τι λύσεις θα του προσφέρουν. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Systems- KM Systems) μπορούν να αποτελέσουν ένα μέσο για τη συστηματική υποστήριξη στη διαχείριση Ικανοποίησης Πελατών, επειδή επιτρέπουν την ταχύτερη επεξεργασία των ερευνών που έχουν γίνει για τον πελάτη.

Η διαχείριση ικανοποίησης των πελατών, επομένως, καλύπτει κατά κύριο λόγο τις διαδικασίες παράδοσης CRM της αρχιτεκτονικής του CRM. Τα εφαρμοζόμενα μέτρα είναι, κατά συνέπεια, ως επί το πλείστον οργανωτικής φύσης. Τα συστήματα KM χρησιμοποιούνται πρωτίστως για την υποστήριξη της διαδικασίας στο επίπεδο του συστήματος.

## **Το CRM ως διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη**

Το CRM ως διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη αποσκοπεί στη μείωση των κοστών, μέσω της αποτελεσματικότητας βελτιωμένων διαδικασιών και της χρήσης των καναλιών επικοινωνίας. Η ολοκληρωμένη τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας χρησιμοποιείται για να διατηρήσει ή και να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, η διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες στοχεύει να παρέχει σε αυτούς μια συνεπή σύνδεση με όλα τα κανάλια επικοινωνίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων αυτών είναι η συλλογή και η παροχή όλων των στοιχείων που αφορούν τον πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (touch points). Εκτός από τα βασικά στοιχεία των πελατών, οι εργαζόμενοι που έχουν έρθει σε επαφή με τον πελάτη καταγράφουν και το ιστορικό των επαφών με τον πελάτη, τα θέματα που συζητήθηκαν, τις απαιτήσεις του πελάτη, και τα φαινόμενα λιγότερο σημαντικά δεδομένα του πελάτη, όπως τα χόμπι, τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις του. Με αυτόν τον τρόπο θεμελιώνεται η διαφάνεια μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών σε όλες τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι τυποποιημένες μορφές εισόδου και οι κατηγορίες εγγυώνται τη χρηστικότητα των δεδομένων για την αυτόματη ανάλυση δεδομένων.

Ωστόσο, η ανάλυση των δεδομένων έχει δευτερεύοντα ρόλο. Οι σχετικές διαδικασίες με τη διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες είναι η διαχείριση καμπάνιας, η διαχείριση των πωλήσεων, η διαχείριση των υπηρεσιών, καθώς και η διαχείριση παραπόνων. Στις διαδικασίες αυτές, τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται και χρησιμοποιούνται. Τα λειτουργικά συστήματα CRM υποστηρίζουν τη συλλογή των δεδομένων των πελατών και τη διαχείριση των επαφών με τους πελάτες. Τα συνεργατικά συστήματα CRM υποστηρίζουν την ένταξη και το συγχρονισμό των διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας στο πλαίσιο της διαχείρισης πολλαπλών καναλιών. Η χρήση των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας επιτρέπει και τη μείωση του κόστους.

## **Το CRM ως διαχείριση του κέρδους από τον πελάτη**

Ο στρατηγικός στόχος του CRM ως διαχείριση κερδοφορίας από τους πελάτες είναι να αναπτύξουν μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό επιτυγχάνεται με την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της πελατειακής βάσης. Στην διαχείριση κερδοφορίας από τους πελάτες, η εταιρεία έχει να εντοπίσει και να γαλουχήσει κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες. Οι σχέσεις που δεν είναι κερδοφόρες πρέπει να γίνουν ή να εγκαταλειφθούν. Χρειάζεται εκτενής

ανάλυση των δεδομένων, που όχι μόνο θα διαχωρίσει τους κερδοφόρους από τους μη κερδοφόρους πελάτες, αλλά θα στοχεύσει επίσης σε προσφορές προϊόντων σε μεμονωμένους πελάτες. Αρχικά, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει τη διαχείριση πιστότητας, τη δημιουργία προφίλ πελατών, και τις διαδικασίες βαθμολόγησης των πελατών. Η δημιουργία προφίλ των πελατών αναπτύσσει ένα προφίλ για κάθε πελάτη, το οποίο αποτελεί το θεμέλιο του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού σχετικά με τους πελάτες. Η βαθμολόγηση των πελατών, επιπλέον, επιφέρει ευκαιρίες για cross-selling (διασταυρούμενες πωλήσεις) και up-selling (πώληση πιο ακριβών προϊόντων για αύξηση του κέρδους). Τα αποτελέσματα μεταφέρονται στις διαδικασίες διαχείρισης καμπάνιας και πωλήσεων.

Αυτή η προσέγγιση του CRM χρησιμοποιεί μεθόδους για την εκτίμηση των σχέσεων κέρδους με τους πελάτες, ώστε να δημιουργηθεί ισορροπία ανάμεσα στις επενδύσεις σε πελατειακές σχέσεις και τα πραγματικά κέρδη. Εκτός από την εκτίμηση των πελατών, είναι απαραίτητος ο ακριβής ορισμός και έλεγχος των μέτρων του CRM στο πλαίσιο της διαχείρισης της πιστότητας. Στο πλαίσιο της διαχείρισης των επιδόσεων, ελέγχονται η αποδοτικότητα των μέτρων του CRM και η ανάπτυξη των τμημάτων των πελατών. Μια αποθήκη δεδομένων (data warehouse) και άλλα αναλυτικά συστήματα CRM αποτελούν τον πυρήνα της υποδομής των πληροφοριακών συστημάτων. Όπως και στη διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες, τα λειτουργικά και τα συνεργατικά συστήματα CRM επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων των πελατών από τους εργαζόμενους, την επικοινωνία και τις επαφές.

Εκτός από τις διαδικασίες παράδοσης CRM, η διαχείριση της κερδοφορίας από τους πελάτες καλύπτει, επίσης, τις διαδικασίες υποστήριξης και ανάλυσης της αρχιτεκτονικής του CRM. Ειδικότερα, ένα κλειστός βρόγχος γνώσης είναι εγκατεστημένος σε αυτή την προσέγγιση CRM. Η σχετική με τους πελάτες γνώση συλλέγεται σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και στη συνέχεια να αναλύεται. Τα αποτελέσματα διοχετεύονται και εξηγούνται, με λεπτομερείς οδηγίες, στους εργαζόμενους στα σημεία επαφής με τον πελάτη.

Σε επίπεδο συστήματος, τα λειτουργικά και συνεργατικά συστήματα CRM, καθώς και αναλυτικά συστήματα CRM στηρίζουν τις διαδικασίες CRM. Επιπλέον, τα συστήματα ERP και συναλλαγών χρησιμεύουν ως πηγές δεδομένων για την αποθήκη δεδομένων και τα αναλυτικά συστήματα.

## 4.6. e-CRM

Με την έλευση του Διαδικτύου, την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), και την τάση προς τις online υπηρεσίες, οι πελάτες άρχισαν να επιθυμούν την ικανότητα να εξυπηρετούνται χωρίς να αλληλεπιδρούν με έναν εργαζόμενο της εταιρίας ή τηλεφωνικού κέντρου. Για την αντιμετώπιση αυτής της ζήτησης και για να προσφέρουν βελτιωμένες δυνατότητες στους πελάτες τους, οι πωλητές CRM άρχισαν να παρέχουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να έχουν πρόσβαση στα ίδια χαρακτηριστικά και λειτουργίες που έχουν και οι εσωτερικοί υπάλληλοι. Οι εφαρμογές CRM επεκτάθηκαν σε λειτουργικότητα ώστε να μπορούν να χειρίζονται, να παρακολουθούν και να καταγράφουν συναλλαγές μέσω πολλαπλών καναλιών που ο πελάτης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για να επικοινωνήσει με την εταιρεία. Για παράδειγμα, μια εφαρμογή θα μπορούσε να υποστηρίξει και να παρακολουθήσει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με συναλλαγές όπως εάν ένας πελάτης αγόρασε ένα προϊόν μέσα από μια αυτοματοποιημένη γραμμή τηλεφώνου, παρακολούθησε την αποστολή σε μια τοποθεσία Web, και ζήτησε την εγκατάσταση πληροφοριών χρησιμοποιώντας κείμενο συνομιλίας ή άμεσων μηνυμάτων σε μια ιστοσελίδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Αυτή η νέα γενιά προϊόντων CRM ονομάζεται eCRM, επειδή υποστηρίζει τα πολλαπλά ηλεκτρονικά κανάλια που είναι τώρα διαθέσιμα στους πελάτες. (Kabiraj, 2003)

Σύμφωνα με τους Sheth et al. (2001) το "e" στο eCRM όχι μόνο αντιπροσωπεύει το ηλεκτρονικό, αλλά επίσης μπορεί να έχει πολλές άλλες προεκτάσεις. Αν και ο πυρήνας του eCRM εξακολουθεί να είναι η ενσωμάτωση και βελτιστοποίηση πολλαπλών καναλιών, τα έξι "e" στο eCRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πλαισιώσουν εναλλακτικούς ορισμούς του eCRM, με βάση τα κανάλια τα οποία το eCRM χρησιμοποιεί, τα ζητήματα που επηρεάζει και άλλους παράγοντες. Τα 6 "e" του eCRM επεξηγούνται εν συντομία παρακάτω:

1. Ηλεκτρονικά Κανάλια (Enterprises): Νέα ηλεκτρονικά κανάλια όπως το web και εξατομικευμένα ηλεκτρονικά μηνύματα έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, οικονομική και διαδραστική επικοινωνία, προκαλώντας τις εταιρείες να συμβαδίσουν με αυξημένη ταχύτητα. Το eCRM ευδοκίμει σε αυτά τα ηλεκτρονικά κανάλια.
2. Επιχείρηση (Enterprise): Μέσω eCRM μια εταιρεία αποκτά τα μέσα για να αγγίξει και να διαμορφώσει την εμπειρία ενός πελάτη μέσω των υπηρεσιών, των πωλήσεων και των γωνιακών γραφείων (corner

- offices) των οποίου οι απασχολούμενοι πρέπει να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των πελατών.
3. Ενδυνάμωση (Empowerment): Οι eCRM στρατηγικές θα πρέπει να είναι δομημένες έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους καταναλωτές, οι οποίοι έχουν πλέον την εξουσία να αποφασίζουν πότε και πως θα επικοινωνούν με την εταιρεία (μέσω ποιου καναλιού και με ποια συχνότητα). Μία eCRM λύση θα πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να παρέχει έγκαιρα συναφείς, πολύτιμες πληροφορίες, που αποδέχεται ο πελάτης με αντάλλαγμα την προσοχή του.
  4. Οικονομικά (Economics): Μία e-CRM στρατηγική ιδανικά θα πρέπει να επικεντρωθεί στα οικονομικά του πελάτη, κατευθύνοντας τις προσπάθειες σε άτομα που ενδέχεται να επιφέρουν τη μεγαλύτερη επιστροφή χρημάτων .
  5. Εκτίμηση (Evaluation) : Κατανόηση ότι τα οικονομικά των πελατών στηρίζονται στην ικανότητα της εταιρίας να χρησιμοποιήσει τη συμπεριφορά των πελατών στα προγράμματα της αγοράς, την αξιολόγηση των συναλλαγών των πελατών μέσω διάφορων καναλιών και να συγκρίνουν αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης με τις πραγματικές αποδόσεις μέσω της αναλυτικής αναφοράς των πελατών.
  6. Εξωτερικές πληροφορίες (External Information): Η ECRM λύση θα πρέπει να είναι σε θέση να αντλήσει πληροφορίες από πηγές όπως δίκτυα πληροφοριών τρίτων και web σελίδες με αιτήσεις των πελατών.

#### **4.7.Βαθμός υιοθέτησης CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις**

Στο σημείο αυτό παρατίθεται μία έρευνα που διερευνήθηκε και αναλύθηκε από το CRM2day<sup>12</sup> μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, όπως αυτή παρουσιάστηκε στην διαδικτυακή τοποθεσία του epr<sup>13</sup>. Στην έρευνα, η οποία διενεργήθηκε στην αγγλική γλώσσα, συμμετείχαν 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, τα οποία και δήλωσαν τα προσωπικά τους στοιχεία, την εταιρία που εκπροσωπούν και τη θέση τους.

Ειδικότερα, τα στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα και τις υπόλοιπες 13 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν ότι το Customer Relationship Management αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια.

---

<sup>12</sup> [www.CRM2day.com](http://www.CRM2day.com)

<sup>13</sup> <http://www.epr.gr>

Με ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούσαν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επομένων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία.

Ο σημαντικότερος στόχος που επιδίωκαν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών (24%) καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Βασικότερες αιτίες για αυτά τα ποσοστά αποτελέσαν το υψηλό επίπεδο ωριμότητας της ελληνικής αγοράς και ο σχετικός κορεσμός που παρουσιάζεται σε μεγάλες αγορές (π.χ. τηλεπικοινωνίες). Τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων υπολοίπων αγορών οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αξιοποίηση του CRM στην κατεύθυνση της απόκτησης νέων πελατών (26%) και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των δυνητικών πελατών (23%).

Η παγκόσμια αναγνώριση του World Wide Web (Παγκόσμιου Ιστού) σαν ένα νέο, αποδοτικό και εναλλακτικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων αποδείχτηκε ότι σταδιακά υιοθετείται και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του CRM2day<sup>14</sup>, η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης στο Διαδίκτυο (online customer service & support) αποτελούσε έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές.

Σε αντιστοιχία με ανάλογα συμπεράσματα στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν την μειωμένη συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της CRM προσέγγισης και ανάλογων εφαρμογών, καθώς τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων πρωταγωνιστούσαν σε ανάλογες αποφάσεις (53%). Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέσο αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά μικρότερο (41%), καθώς η άμεση συμμετοχή του top management (των ανώτερων διευθυντικών στελεχών) στη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι μεγαλύτερη.

Σε σχέση με τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων για το 2001, μέσα από τις ενέργειες των πωλήσεων, το 38% των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσε ως βασική προτεραιότητα την αύξηση της αξίας κάθε συναλλαγής (increase

---

<sup>14</sup> [www.CRM2day.com](http://www.CRM2day.com)

value of each transaction). Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών (improve lead management, ποσοστό 23%), ενώ το 16% επιδίωκαν την μείωση του κύκλου των πωλήσεων τους εντός του 2001.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ'ανάγκην ολοκληρωμένης), ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες επιχειρήσεις (προσωπικό > 2500) σε ποσοστό 37%, ανάμεσα στις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό υλοποίησης εφαρμογών CRM προσέγγιζε το 34%. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημάδια σημαντικής υστέρησης καθώς μόνο το 13% εξ αυτών είχε προχωρήσει στην υλοποίηση ή αγορά εφαρμογών CRM οποιασδήποτε μορφής και εύρους.

Αργότερα, το 2006, πραγματοποιήθηκαν 2 ακόμα σχετικές έρευνες, οι οποίες βρίσκονται στη διαδικτυακή τοποθεσία του ebusinessforum<sup>15</sup>. Τα βασικά σημεία των ερευνών αυτών παρατίθενται παρακάτω, καθώς τα αποτελέσματά τους παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για την αποτύπωση της εφαρμογής CRM πληροφοριακών συστημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον κο Ανδρέα Γαλανή, ανεξάρτητο CRM Consultant με την χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τυχαία επιλογή ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 2000 περίπου εταιρίες, οι οποίες ικανοποιούσαν την προϋπόθεση υιοθέτησης κάποιου συστήματος CRM. Οι προϋποθέσεις που έπρεπε να πληρούν ήταν :

- Να έχουν τουλάχιστον 10 άτομα προσωπικό
- Να έχουν οργανωμένο τμήμα πωλήσεων ή τεχνικής υποστήριξης (τουλάχιστον 3 άτομα στο ένα εξ αυτών)
- Να μην ανήκουν στο στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα, στον πρωτογενή τομέα και να μην αφορούν συγκεκριμένα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών όπως νομικά γραφεία, ιατρεία κλπ.

Συνολικά απάντησαν 196 εταιρίες (ποσοστό περίπου 10%). Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και έγινε επεξεργασία τους.

Η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε επίσης από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σπύρο Γούναρη και την επιστημονική συνεργάτιδα κα. Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου

---

<sup>15</sup> [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)

(Ph.D.), με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν εξαιρετικά εκτενές (περίπου 12 σελίδες A4), αποθηκεύθηκε σε συγκεκριμένο διακομιστή (server) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μπορούσε να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά από τον ερωτώμενο. Τα δεδομένα διατηρούνταν σε βάση δεδομένων, στην οποία είχε πρόσβαση λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων. Ο ερωτώμενος ήταν ο Διευθυντής CRM ή Διευθυντής Πωλήσεων/Μάρκετινγκ ή κάποιος άλλο στέλεχος της Εξυπηρέτησης Πελατών, αναλόγως της οργανωτικής δομής της κάθε εταιρίας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα, το Εργαστήριο Μάρκετινγκ εντόπισε τηλεφωνικώς τα στελέχη στον πληθυσμό προς τα οποία θα απευθυνόταν η έρευνα και, στη συνέχεια, έγινε αποστολή, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) του συνδέσμου (link) του ερωτηματολογίου καθώς και σχετικό ευχαριστήριο μήνυμα. Προσεγγίστηκαν συνολικά 3.500 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 300 απαντήσεις.

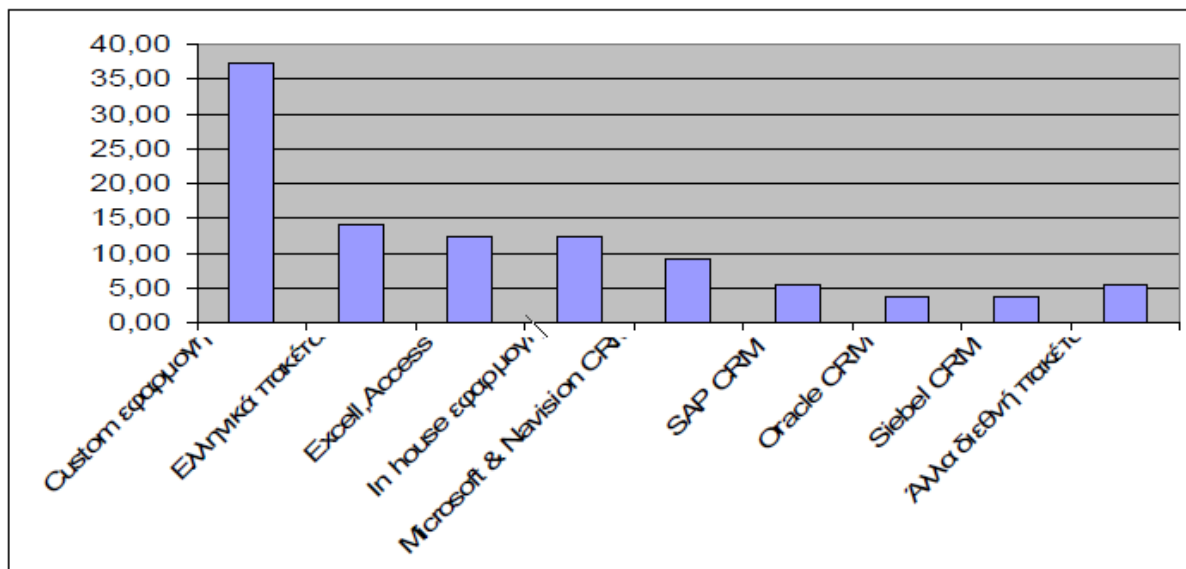
Οι δύο έρευνες έχουν πολλά κοινά σημεία και για το λόγο αυτό τα πορίσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο ενιαίο κείμενο. Όπου οι απαντήσεις διέφεραν αισθητά, σημειώνονται οι απαντήσεις ξεχωριστά.

Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι 35%, σε αντίθεση με την δεύτερη έρευνα σύμφωνα με την οποία το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 48 %. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στα πλαίσια της δεύτερης έρευνας έγινε προσπάθεια ανάλυσης των εσωτερικών διαδικασιών και αιτιών που ώθησαν ή θα ωθήσουν μια εταιρία να υλοποιήσει ένα CRM σύστημα. Έτσι προκειμένου να συγκεντρωθούν περισσότερα και αξιόλογα δεδομένα έγινε πιο στοχευμένη επιλογή των εταιριών με αποτέλεσμα το ποσοστό υιοθέτησης να είναι πλασματικά υψηλότερο. Θεωρείται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 33% σε ότι αφορά τις εταιρίες που συγκεντρώνουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των ερευνών είναι κοντά στην πραγματικότητα, ενώ σε απόλυτο αριθμό εταιριών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 10%- 15% του συνόλου τους.

Οι δύο έρευνες συμφωνούν ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εγκαταστάσεις CRM, αφορούν προγράμματα κατά παραγγελία (custom made). Περίπου το 1/3 από αυτές δεν έχει αναπτυχθεί από κάποιο software house, αλλά έχει γίνει ενδοεταιρικά (in-house). Ένα ποσοστό (10%) δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εφαρμογές όπως το Microsoft Excel ή το Microsoft Access, οι οποίες φυσικά δεν μπορούν να θεωρηθούν ως CRM. Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% δηλώνει ότι έχει υλοποιήσει ελληνικό CRM με κυριότερα το FOOTSTEPS, το CORMOS, το e-NOUS και το web CRM της Interworks. Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι απαντούν ότι έχουν υλοποιήσει CRM



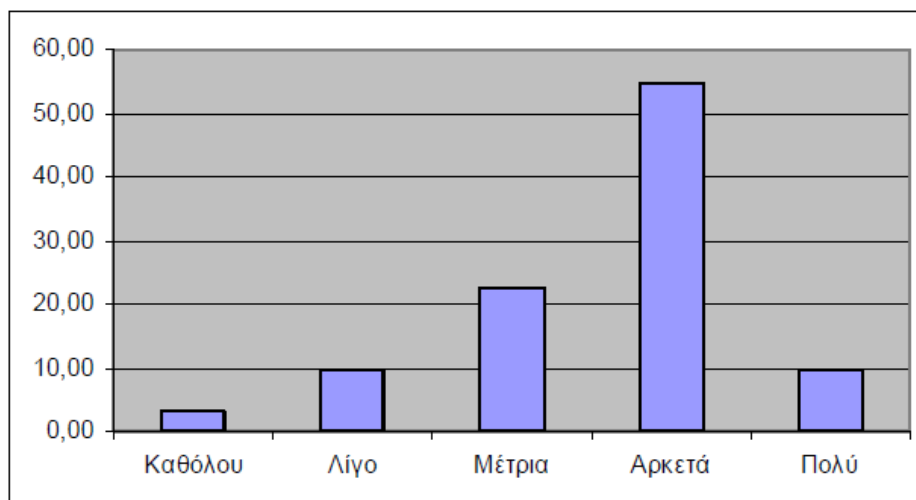
της Microsoft, της SAP, της Oracle και της SIEBEL σε ποσοστά που κυμαίνονται από το 2% έως το 8% του συνολικού αριθμού των εταιριών που ρωτήθηκαν.



Σχήμα 4.3.: ποσοστά εταιριών CRM (software house) και in-house υλοποιήσεων CRM από τους ερωτώμενους που απάντησαν πως έχουν υλοποιήσει CRM

Τα ποσοστά έχουν υπολογισθεί με βάση τον αριθμό των εταιριών χωρίς να αναφέρεται το πολύ βασικό στοιχείο του μεγέθους των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις της SAP φαίνονται να είναι σε ένα ποσοστό 5% που είναι όμως όλες μεσαίες και μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις με δεκάδες και εκατοντάδες χρήστες ανά εγκατάσταση. Σε αντίθεση οι προσαρμοσμένες (custom made) εφαρμογές που φαίνονται ως πολυπληθέστερες σε απόλυτο αριθμό, αφορούν σαφέστατα ελάχιστα περίπλοκες εγκαταστάσεις και για μικρό αριθμό χρηστών.

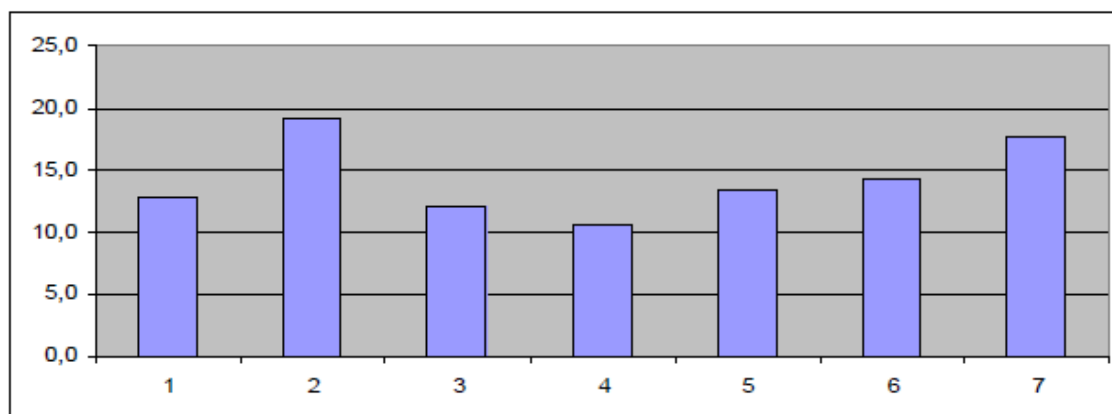
Χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα για την αποτύπωση της ικανοποίησης από την υλοποίηση των CRM συστημάτων με βάση την βελτίωση που έγινε αισθητή στην καθημερινή εργασία. Η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι «αρκετά» ευχαριστημένοι με ελάχιστες περιπτώσεις να δηλώνουν πολύ ή απόλυτα ευχαριστημένοι.



Σχήμα 4.4.: Βαθμός ικανοποίησης από τις υλοποιήσεις CRM

Όσον αφορά το ποιοι εμπλέκονται στην επιλογή και την απόφαση για την υλοποίηση CRM, Σε ποσοστό άνω του 90% την τελική απόφαση λαμβάνει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας που σε περιπτώσεις ΜΜΕ (Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης) μπορεί να είναι και ο ιδιοκτήτης αυτής. Σχεδόν πάντα, όμως, συμμετέχει είτε αυτοπροσώπως ο διευθυντής είτε κάποιος από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης μεγάλα ποσοστά (70%) συγκεντρώνει ο υπεύθυνος πληροφορικής της επιχείρησης, γεγονός πολύ λογικό αφού εν μέρει είναι έργο πληροφορικής αλλά και επίσης σίγουρα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεργασία του με την υπόλοιπη πληροφοριακή υποδομή της επιχείρησης. Αμέσως μετά έρχονται οι διευθυντές πωλήσεων και marketing, ενώ η παρουσία CRM manager είναι εξαιρετικά σπάνια, μια που αυτή η θέση είναι ακόμη πολύ νέα στην Ελλάδα.

Για την δεύτερη έρευνα, οι εταιρίες ρωτήθηκαν κατά πόσο οι πωλητές τους τροφοδοτούν με νέα στοιχεία τα δεδομένα του CRM και επίσης σε τι ποσοστό ανανεώνουν και ενημερώνουν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα. Οι απαντήσεις ποίκιλαν από το καθόλου (βαθμός 1/7) έως το πολύ συχνά (7/7) διαμοιραζόμενες σχεδόν ισομερώς στα διάφορα βήματα.



Σχήμα 4.5.: Βαθμός ανανέωσης υπαρχόντων και τροφοδότησης νέων δεδομένων CRM

Όσον αφορά την ύπαρξη δομημένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση, οι ερωτώμενοι (ανεξάρτητα αν είχαν ή όχι CRM) δήλωσαν σε ποσοστό 65% ότι η εταιρία τους δεν έχει συστηματικά καταγράψει και απεικονίσει τις εσωτερικές της διαδικασίες ή δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αυτή την εργασία. Αντίθετα ένα 35% δήλωσε ότι η εταιρία του έχει καταγράψει τις διαδικασίες της και ενδεχομένως διαθέτει και ανάλογη πιστοποίηση (ISO, HACCP κλπ).

Επίσης καταγράφηκε κατά πόσο τηρούνται βασικές τακτικές που σχετίζονται με την σωστή διαχείριση των πελατών, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Εταιρική Διαδικασία	Ποσοστό εταιριών που ακολουθούν απόλυτα την τακτική (βαθμολογία 6 -7)
Καταγραφή παραπόνων πελατών	33.8
Καταγραφή προτιμήσεων πελατών	30.9
Επικοινωνία με πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	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 Μάρκετινγκ	29.5

Παρακολούθηση κερδοφορίας προγραμμάτων πιστότητας	20.6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη/ τμήμα πελατών	29.4
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22.1
Cross selling (Διασταυρούμενες πωλήσεις)	27.9

Πίνακας 4.1.: Πόσο τηρούνται βασικές τακτικές CRM

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η ενημέρωση των επιχειρήσεων σχετικά με τα CRM είναι ελλιπής και η αξιοποίησή τους από τις εταιρίες που έχουν εγκαταστήσει τέτοια ή παρεμφερή πληροφοριακά συστήματα δεν είναι πλήρης. Ωστόσο, όπως φαίνεται από τα τελευταία επίσημα στοιχεία των ψηφιακών δεικτών από τις Βρυξέλλες (2012), οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αυξήσει σημαντικά τα τελευταία χρόνια τη χρήση ERP αλλά και CRM προγραμμάτων<sup>16</sup>.

#### 4.8. Συμπεράσματα

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM έχουν πολλά οφέλη για μια επιχείρηση. Με την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, η εταιρία θα είναι σε θέση να προσφέρει ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της και τελικά να αυξήσει την εμπιστοσύνη τους. Συνέπεια αυτού θα είναι η μείωση των εξόδων προσέλκυσης πελατών και των πωλήσεων, αφού οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι από την εταιρία και θα επιδιώκουν οι ίδιοι να αγοράζουν προϊόντα από αυτήν. Ταυτόχρονα, η εταιρία που θα εφαρμόσει CRM, θα μπορεί, με χρήση κατάλληλων δεικτών, να εντοπίσει τα κόστη που είναι μεγαλύτερα από όσο θα έπρεπε, να βρει τρόπους να τα μειώσει, και τελικά να αυξήσει την κερδοφορία ανά προϊόν. Επίσης, το CRM μπορεί να οδηγήσει και σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Επομένως, η στοχευμένη χρήση του CRM οδηγεί σε αύξηση του κέρδους της εταιρίας, ικανοποιεί, δηλαδή, τον πρώτο στόχο κάθε επιχείρησης.

Ωστόσο, παρά τα πολλά πλεονεκτήματα που αναφέραμε, πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει το CRM. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται πως δεν είναι εξοικειωμένες με την έννοια του Customer Relationship Management, αν και πλέον, η ενημέρωση είναι περισσότερη από παλιότερα. Όμως, η επικρατούσα αντίληψη για το μεγάλο κόστος της εφαρμογής τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων και η αμφιβολία που έχει

<sup>16</sup> [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

κυριεύσει σήμερα τις επιχειρήσεις λόγω του ασταθούς ελληνικού περιβάλλοντος, δυσχεραίνουν την ανάληψη ρίσκου και οδηγούν της επιχειρήσεις σε αναβολή λήψης τέτοιων αποφάσεων και τελικά, σε στατικότητα, αν όχι σε πτώση.

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, πλέον, καθημερινά η σύγχρονη ελληνική επιχείρηση, η υιοθέτηση στρατηγικής και η εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων CRM αποτελεί μία επένδυση, η οποία αξίζει να αξιολογηθεί από τον επιχειρηματία και εφόσον πληρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις να υλοποιηθεί, καθώς υπόσχεται να κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική και αποδοτική.

## Κεφάλαιο 5: CRM για την ασφαλιστική διαμεσολάβηση

### 5.1. Εισαγωγή

Οι εταιρίες ασφαλιστικές διαμεσολάβησης, συνήθως, έχουν πολλούς πελάτες με μικρό περιθώριο κέρδους ανά πελάτη. Όσο ο αριθμός των πελατών διατηρείται σε ένα μικρό επίπεδο, οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές είναι σε θέση να θυμούνται τις ανάγκες των πελατών τους και να τους εξυπηρετούν σύμφωνα με όλα όσα γνωρίζουν για εκείνους. Ωστόσο, όσο ο αριθμός των πελατών μεγαλώνει, ο πελάτης χάνει τη μοναδικότητά του με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολο διαχειρίσιμος. Τελικά, παρατηρείται το φαινόμενο της ύπαρξης των πελατών που, όμως, η εταιρία δε μπορεί να εξυπηρετήσει το ίδιο αποτελεσματικά με παλιότερα. Για την κάλυψη της ανάγκης αυτής απαιτείται η υιοθέτηση της στρατηγικής CRM. Εξάλλου, η ασφαλιστική διαμεσολάβηση ως κλάδος βασίζεται στην ύπαρξη σχέσεων με τους πελάτες. Εάν αυτή η σχέση χαθεί, τότε η διαμεσολάβηση χάνει το νόημά της.

Η υιοθέτηση της στρατηγικής CRM, θα βοηθήσει την εταιρία να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της. Έτσι, η εταιρία θα είναι σε θέση:

- Να προσφέρει στον πελάτη το προϊόν που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του, όταν αυτός ζητάει προσφορά για ασφάλιση.
- Γνωρίζοντας κάποιες κρίσιμες λεπτομέρειες για τον πελάτη, να του προτείνει κι άλλα προϊόντα (η επιλογή των οποίων θα πρέπει να είναι εύστοχη), ώστε να προβεί ο πελάτης και σε άλλες ασφαλίσεις.

Ταυτόχρονα, μέσα από τη διαδικασία του CRM, η εταιρία θα μπορέσει να προβεί σε αναλύσεις αποτελεσμάτων (P&L, Profit & Loss), οι οποίες περιλαμβάνουν τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρίας για μία συγκεκριμένη περίοδο του χρόνου (συνήθως μήνα). Αυτή η ανάλυση είναι από τις πιο σημαντικές που μπορεί να κάνει μία εταιρία, καθώς ουσιαστικά καθορίζει το αν η επιχείρηση είναι βιώσιμη ή όχι.

Μία ακόμα ανάλυση στην οποία θα βοηθήσει η χρήση CRM είναι η ανάλυση του κέρδους ή της ζημίας που αποφέρει ο κάθε πελάτης. Αυτή είναι εξίσου σημαντική, καθώς πολλές φορές οι εταιρίες, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν μεγάλο πελατολόγιο, μπορεί να παρέχουν πολλές υπηρεσίες ή μεγάλες εκπτώσεις σε πελάτες που επιφέρουν λίγα έσοδα. Για την πραγματοποίηση μίας τέτοιας ανάλυσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα άμεσα αλλά και τα έμμεσα έσοδα που επιφέρει ο πελάτης στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, εάν ο πελάτης αποτελεί το σύνδεσμο για την εύρεση άλλων, κερδοφόρων πελατών, ίσως τα έσοδα υπερτερούν των εξόδων που επιφέρει.

Μία τέτοια ανάλυση είναι πολύ δύσκολο να γίνει και, χωρίς τη χρήση του CRM θα ήταν σχεδόν αδύνατη, καθώς οι παράμετροι είναι πάρα πολλές και είναι δύσκολο να υπολογιστούν σωστά.

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω, είναι επιτακτική η ανάγκη του σχεδιασμού και, τελικά της υλοποίησης ενός πληροφοριακού συστήματος CRM, το οποίο θα αποτελέσει το εργαλείο για την αλλαγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης.

## **5.2. Πιλοτική εφαρμογή**

Στοιχεία για την παρούσα διπλωματική εργασία ελήφθησαν από μία γνωστή εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης που δραστηριοποιείται στο νομό Αττικής, καθώς η συγκεκριμένη εταιρία επιθυμεί να πετύχει τους στόχους που προαναφέρθηκαν. Η εταιρία αυτή λειτουργεί από το 1978 και εξαρχής χαρακτηριζόταν για τον οικογενειακό της χαρακτήρα δεδομένου ότι η σύζυγος του ιδρυτή βρισκόταν στο ανθρώπινο δυναμικό της, ενώ σήμερα, εκτός από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, έχει ενταχθεί και η δεύτερη γενιά στην επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αξιοποιήσει τη μακροχρόνια εμπειρία της πρώτης γενιάς συνδυάζοντάς την με νέες λογικές και πρακτικές, που απαιτούνται να εφαρμοστούν με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες του κλάδου και της ασφαλιστικής αγοράς γενικότερα.

Όσον αφορά στα ασφαλιστικά προϊόντα που διέθετε στους καταναλωτές, η εταιρία ξεκίνησε με γενικές ασφαλίσεις και ασφαλίσεις ζωής. Αρχικά, συνεργαζόταν με μία ασφαλιστική εταιρία και στη συνέχεια επέκτεινε τη δραστηριότητά της συνεργαζόμενη και με άλλες, αφουγκραζόμενη τις ανάγκες των πελατών της για μια μεγαλύτερη ποικιλία ασφαλιστικών προγραμμάτων και κοστών. Σήμερα συνεργάζεται με επτά ασφαλιστικές εταιρίες γενικών ασφαλίσεων και ζωής και μια εταιρία που ασκεί αποκλειστικά τον κλάδο νομικής προστασίας. Επίσης, το 2006 διεύρυνε το πεδίο δραστηριοποίησής της αφού ανήκε πλέον στα πιστοποιημένα ασφαλιστικά πρακτορεία για τη διάθεση τραπεζικών προϊόντων (στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων) διαμέσου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Καθώς στην εταιρία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται η δεύτερη γενιά, γεννήθηκαν ερωτήματα για το πώς θα μπορούσε η εταιρία να αναβαθμίσει το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της ώστε να γίνει ακόμα πιο αξιόπιστη και πιο ανταγωνιστική. Έτσι, η διοίκηση της εταιρίας οδηγήθηκε στην απόφαση της υιοθέτησης CRM στρατηγικής η οποία ουσιαστικά θα αναβάθμιζε την παραδοσιακή σχέση εταιρίας-πελάτη της πρώτης γενιάς σε μία πιο οργανωμένη και σύγχρονα διαμορφωμένη σχέση της επόμενης

γενιάς. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας η εταιρία σκοπεύει, μέσα στον επόμενο χρόνο, να υλοποιήσει σύστημα CRM. Στη συνέχεια της εργασίας αναπτύσσονται τα στοιχεία που στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας προτείνονται να εφαρμοστούν σε μια τέτοια εταιρεία, η οποία αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εταιρείας του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης.

### 5.3. Οντότητες

Για την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν στην ενότητα 5.1., οι πληροφορίες που θα περιέχει το CRM θα πρέπει να είναι προσπελάσιμες από το χρήστη με ένα δυναμικό τρόπο και να μπορούν να οδηγήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Για το σκοπό αυτό, το CRM απαρτίζεται από τρία βασικά μέρη, ο συνδυασμός των οποίων μπορεί να επιτύχει τη ζητούμενη διαδραστικότητα. Αυτά είναι οι οντότητες, οι διαδικασίες και το CRM reporting (δημιουργία αναφορών CRM).

Οι οντότητες αποτελούν τις δομικές λίθους του συστήματος. Θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με σύγχρονες καρτέλες αρχειοθέτησης σε βάση δεδομένων. Μέσα σε αυτές τις καρτέλες καταχωρούνται τα στοιχεία που γνωρίζει η επιχείρηση για τα αντικείμενα ή πρόσωπα που πραγματεύονται οι καρτέλες. Οι οντότητες που θα περιλαμβάνει το σύστημα είναι η οντότητα του πελάτη, της επαφής, του προϊόντος, του αιτήματος, του θέματος, του συνεργάτη και του προμηθευτή. Κάθε είδος οντότητας θα αριθμείται αυτόματα από το σύστημα. Ο αριθμός αυτός θα είναι ο κωδικός της οντότητας (π.χ. κωδικός πελάτη) και θα είναι ενδεικτικός του πόσες οντότητες τέτοιου είδους (π.χ. πόσοι πελάτες) συνδέονται με την εταιρία (με εξαίρεση των κωδικό του προϊόντος, που θα εξηγηθεί παρακάτω). Οι οντότητες θα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τη βοήθεια πινάκων συσχέτισης. Συγκεκριμένα, κάθε οντότητα, σε επίπεδο βάσης δεδομένων, θα αποθηκεύεται σε έναν πίνακα με τις υπόλοιπες οντότητες ίδιου είδους. Αυτή η οντότητα έχει το δικό της κωδικό. Προκειμένου να συσχετιστεί η οντότητα αυτή, με μία άλλη οντότητα, η οποία είναι αποθηκευμένη σε έναν άλλον πίνακα, δημιουργείται ένας πίνακας συσχέτισης, ο οποίος θα περιέχει τους κωδικούς και τον δύο οντοτήτων και θα τις συσχετίζει δημιουργώντας ένα νέο κωδικό. Ένα παράδειγμα φαίνεται παρακάτω με έναν απλοποιημένο τρόπο:



Πελάτης	Επαφή
....	....
1021	559
1022	560
1023	561
....	....

α/α	Συσχέτιση	
	Πελάτης	Επαφή
....	....	....
74	1021	560
75	1023	561
....	....	....

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται να συσχετιστούν οι πελάτες με τις επαφές, αλλά και όλα τα είδη οντοτήτων με τα υπόλοιπα όταν είναι επιθυμητό. Έτσι, για παράδειγμα, θα μπορεί να εμφανίζεται η λίστα των αιτημάτων που αφορούν έναν πελάτη στην καρτέλα του, μέσω της συσχέτισης της οντότητας του πελάτη με την οντότητα των αιτημάτων.

### Η οντότητα του πελάτη

Περιλαμβάνει όλους όσους υπήρξαν κάποια στιγμή πελάτες, όσους είναι ακόμα και όλους τους εν δυνάμει πελάτες. Κάθε πελάτης καταχωρείται μόνο μία φορά. Η οντότητα, αυτή, θα περιλαμβάνει τις παρακάτω καρτέλες:

Την καρτέλα όπου θα καταχωρούνται τα γενικά στοιχεία του πελάτη. Τέτοια στοιχεία είναι: Ονοματεπώνυμο/ Επωνυμία της επιχείρησης, Αριθμός Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.), Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.), Διεύθυνση Κατοικίας (ή Εργασίας), Ταχυδρομικός Κώδικας (Τ.Κ.), Περιοχή, Τηλέφωνο Κατοικίας (ή Εργασίας), αριθμός φαξ, αριθμός λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) κ.α., ανάλογα με το αν ο πελάτης είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Επίσης, θα υπάρχει πεδίο όπου θα αναγράφεται πως ανακάλυψε ο πελάτης την εταιρία (μέσω της ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο, μέσω σύστασης, κ.α.). Αυτό το πεδίο θα συμπληρώνεται με μία από τις επιλογές μίας drop-down list (αναπτυσσόμενης λίστας), προκειμένου να μπορούν αργότερα να αναλυθούν τα δεδομένα με στατιστικές μεθόδους. Για τον ίδιο λόγο, με drop-down list θα καταχωρούνται και άλλα στοιχεία όπως το αν ο πελάτης είναι νομικό ή φυσικό πρόσωπο, το φύλο του πελάτη (εάν είναι φυσικό), κ.α. Με αυτό το είδος καταχώρησης δεδομένων μειώνεται και η πιθανότητα να γίνει λάθος από το χρήστη. Τέλος, θα υπάρχει ένα πεδίο

παρατηρήσεων, όπου θα καταχωρούνται πληροφορίες που είναι σημαντικό να γνωρίζει η εταιρία για τον πελάτη.

Την καρτέλα στην οποία θα φαίνεται η κατάσταση του πελάτη (Status), όπου, δηλαδή, θα αναφέρεται εάν ο πελάτης είναι ενεργός, ανενεργός, χαμένος ή εν δυνάμει πελάτης. Επίσης θα περιλαμβάνονται πληροφορίες για το πότε άλλαξε η κατάσταση του πελάτη, τους λόγους για τους οποίους άλλαξε και, φυσικά, το ιστορικό αυτών των αλλαγών, καθώς έχει σημασία να παρατηρηθεί πόσο πιστός είναι ο κάθε πελάτης στην εταιρία.

Την καρτέλα επαφών, όπου θα υπάρχουν όλες οι επαφές που σχετίζονται με τον πελάτη (ένας πελάτης μπορεί να συνδέεται με πολλές επαφές). Επίσης, θα φαίνονται τα βασικά στοιχεία επικοινωνίας με τις επαφές, χωρίς να χρειαστεί να μπει ο χρήστης στην καρτέλα της επαφής, αν και θα υπάρχει αυτή η δυνατότητα. Η συσχέτιση του πελάτη με τις επαφές, όπως προαναφέρθηκε, θα γίνεται με πίνακα συσχέτισης και κατά την προσθήκη μίας επαφής στη λίστα με τις επαφές του πελάτη, θα προστίθεται μία ακόμα σχέση στον πίνακα συσχέτισης πελατών-επαφών.

Την καρτέλα με τα οικονομικά στοιχεία του πελάτη, όπου θα αναφέρονται ο τρόπος πληρωμής που προτιμά ο πελάτης, τα υπόλοιπα που ενδέχεται να υπάρχουν λόγω πιστώσεων, καθώς και τα ετήσια έσοδα που έχει η εταιρία από αυτόν τον πελάτη. Σύμφωνα με το ιστορικό των στοιχείων αυτών, ο πελάτης θα αξιολογείται με μία κλίμακα από 1 έως 5 και αυτή η αξιολόγηση θα αναγράφεται στην καρτέλα ώστε να μπορεί ο χειρισμός του πελάτη από τον εργαζόμενο να είναι κατάλληλος. Για παράδειγμα, εάν ο πελάτης έχει βαθμολογηθεί με 1, ένδειξη ότι υπάρχουν προβλήματα με τις πληρωμές αυτού του πελάτη, ίσως η εταιρία αναθεωρήσει τη στρατηγική της (αφού ληφθούν και άλλοι παράγοντες υπόψη) και αποφασίσει ότι δεν επιθυμεί έναν τέτοιο πελάτη.

Την καρτέλα με τη λίστα των προϊόντων, όπου θα είναι καταχωρημένα τα προϊόντα που είχε και που έχει ο πελάτης. Αυτή η λίστα βοηθάει στη λειτουργία της εταιρίας σήμερα, αλλά και την προμηθεύει με πληροφορίες για το μέλλον. Τα προϊόντα θα συσχετίζονται με τον πελάτη, μέσω κατάλληλου πίνακα συσχέτισης.

Την καρτέλα με τη λίστα των Θεμάτων που σχετίζονται με τον πελάτη. Το θέμα μπορεί να είναι η αναγγελία, στην εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενός ατυχήματος ή της επιθυμίας για εξαγορά ενός συμβολαίου ζωής από τον πελάτη. Η καρτέλα αυτή, θα περιλαμβάνει το ιστορικό του πελάτη σε θέματα που έχουν προκύψει στο παρελθόν και έχουν

κλείσει αλλά και σε όλα τα ενεργά θέματα. Θα φαίνεται το είδος των θεμάτων, η ημερομηνία καταχώρησης, η περιγραφή των θεμάτων και η φάση στην οποία βρίσκονται. Ο χρήστης από αυτήν την καρτέλα θα μπορεί να μεταβεί σε όποιο θέμα επιθυμεί να δει πως έχει εξελιχθεί.

Την καρτέλα με τη λίστα των Αιτημάτων που έχουν κατατεθεί από τους πελάτες. Θα περιλαμβάνονται όλα τα αιτήματα που αφορούν προσφορές για ασφάλιση που έχουν ζητηθεί από τον πελάτη, οι ημερομηνίες των αιτημάτων, καθώς και η φάση στην οποία βρίσκονται αυτά. Τέτοιες φάσεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα: έχει γίνει κατάθεση προσφοράς, περιμένουμε απάντηση από τον πελάτη, ο πελάτης αποδέχτηκε την προσφορά ή δεν την αποδέχτηκε.

Την καρτέλα με τα έγγραφα που αφορούν τον πελάτη, όπου θα βρίσκονται έγγραφα τα οποία έχει δώσει ο πελάτης στην εταιρία και δεν πρέπει να του ξαναζητηθούν. Για παράδειγμα, η άδεια οδήγησης του πελάτη μπορεί να έχει ζητηθεί μία φορά (κατά την ασφάλισή του) και μετά να χρειαστεί ξανά. Με το σύστημα αυτό, θα είναι άμεσα προσπελάσιμη απλώς με την αναζήτηση στην καρτέλα του πελάτη. Παλαιότερα, θα έπρεπε να αναζητηθεί σε ένα αχανές αρχείο, ενώ μπορεί και να είχε χαθεί.

## **Η Οντότητα της επαφής**

Η οντότητα της επαφής θα περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους οι οποίοι αποτελούν σύνδεσμο με ήδη υπάρχοντες αλλά και εν δυνάμει πελάτες της εταιρίας. Για κάθε πελάτη που θα καταχωρείται στο σύστημα, θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον μία επαφή, ακόμα κι αν είναι ο ίδιος ο πελάτης. Στους πελάτες που είναι φυσικά πρόσωπα, επαφή μπορεί να είναι και ο δικαιούχος του ασφαλισματος κλπ. Στους πελάτες που είναι νομικά πρόσωπα, οι επαφές θα είναι οι άνθρωποι με τους οποίους συναναστρέφεται η εταιρία, προκειμένου να διαχειρίζεται τον πελάτη. Δηλαδή, μπορεί προκειμένου να πληρωθεί ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο η εταιρία να επικοινωνεί με ένα πρόσωπο της εταιρίας, το οποίο έχει μόνο αυτήν την αρμοδιότητα (σε σχέση με εμάς). Όσον αφορά στις καλύψεις του συμβολαίου, μπορεί το προσωπικό να επικοινωνεί με κάποιο άλλο αρμόδιο πρόσωπο της εταιρίας. Τα πρόσωπα αυτά θα πρέπει αν καταχωρούνται ως επαφές που σχετίζονται με το συγκεκριμένο πελάτη. Βέβαια, επαφές θα είναι και οι ιδιοκτήτες του νομικού προσώπου. Η οντότητα αυτή θα περιλαμβάνει τα γενικά στοιχεία της επαφής: Ονοματεπώνυμο, φύλο, ημερομηνία γέννησης, Αριθμός Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.), Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.), Διεύθυνση Κατοικίας (ή και Εργασίας), Ταχυδρομικός Κώδικας (Τ.Κ.), Περιοχή, Τηλέφωνο Κατοικίας (ή και Εργασίας), αριθμός φαξ, κινητό, αριθμός

λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) κ.α., καθώς και τη λίστα με τους πελάτες που συσχετίζονται με την επαφή (κάθε επαφή μπορεί να σχετίζεται με πολλούς πελάτες).

### **Η οντότητα του προϊόντος**

Όλα τα προϊόντα που διαθέτει η εταιρία (ή έχει διαθέσει από την εφαρμογή του CRM και μετά) θα αποτελούν από μία οντότητα προϊόντος. Τα προϊόντα, όμως, δεν συνθέτονται από την εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, αλλά από την ασφαλιστική εταιρία. Αυτό σημαίνει ότι ενώ οι εταιρίες παρέχουν, πολλές φορές, ίδιες (φαινομενικά) καλύψεις, οι ειδικοί όροι πολλές φορές διαφέρουν. Επομένως, στην οντότητα κάθε προϊόντος θα αναφέρονται το είδος της ασφάλισης, ο κλάδος, η ασφαλιστική εταιρία που προσφέρει το προϊόν, η ημερομηνία έναρξης και η ημερομηνία λήξης της ασφάλισης, οι καλύψεις που παρέχονται αλλά και οι ειδικοί όροι του συμβολαίου. Σήμερα, για να γίνει η τιμολόγηση των προϊόντων και να δοθεί μία προσφορά στους πελάτες, η οποία θα περιλαμβάνει προϊόντα από πολλές ασφαλιστικές εταιρίες, θα πρέπει ο εργαζόμενος να κάνει ξεχωριστή τιμολόγηση από τα μέσα που δίνει η κάθε εταιρία. Με το σύστημα αυτό, όμως, θα μπορεί απλώς να επιλέξει τις καλύψεις που ζητά ο πελάτης και όλα τα προϊόντα των εταιριών που πληρούν τις προϋποθέσεις θα εμφανίζονται αυτόματα. Αυτή η διαδικασία είναι τόσο σύντομη, που αφενός θα εξοικονομηθεί χρόνος για τον εργαζόμενο, αφετέρου θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ο πελάτης δε θα χρειαστεί να περιμένει για να λάβει την προσφορά. Επίσης, στην προσφορά θα περιέχονται όλα τα προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν τον πελάτη και δε θα ξεχαστεί κάποιο, καθώς ελαχιστοποιείται ο ανθρώπινος παράγοντας, ενώ παράλληλα στα προϊόντα θα αναφέρονται και οι ειδικοί όροι, ώστε να προειδοποιείται ο πελάτης ακριβώς για τις παροχές που πρόκειται να έχει. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η εταιρία να ενημερώνει και να αναβαθμίζει το σύστημά της στην περίπτωση που αλλάζουν οι τιμές για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή δημιουργούνται νέα προϊόντα ή σταματούν να παρέχονται κάποια άλλα, ώστε να προσφέρει πάντα σωστή πληροφορία. Στην περίπτωση που αλλάξουν οι καλύψεις θα δημιουργούνται νέα προϊόντα (με νέους κωδικούς), ενώ στην περίπτωση που αλλάξουν, απλώς, οι τιμές σε κάποια προϊόντα, θα αναβαθμίζεται η τιμολόγηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων (με διατήρηση των κωδικών).

Οι κωδικοί της οντότητας του προϊόντος δε θα είναι σε αύξουσα σειρά (όπως π.χ. του πελάτη ή της επαφής). Κάθε κωδικός θα περιλαμβάνει 24 ψηφία, από τα οποία, κάθε ομάδα ψηφίων θα αντιστοιχεί σε ένα χαρακτηριστικό του προϊόντος. Συγκεκριμένα, τα πρώτα δύο ψηφία θα αντιστοιχούν στην

ασφαλιστική εταιρία στην οποία ανήκει το προϊόν, τα επόμενα δύο στο κλάδο όπου κατατάσσεται το προϊόν και τα υπόλοιπα σε ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία της ασφάλισης στο συγκεκριμένο κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία θα είναι σε θέση να γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος από τον κωδικό του και, τελικά, θα διευκολύνεται και η αναζήτηση των χαρακτηριστικών αυτών στα προϊόντα. Παράλληλα, για να μην υπάρχει σύγχυση οι κωδικοί των προϊόντων της εταιρίας θα αντιστοιχίζονται με τους κωδικούς των ασφαλιστικών εταιριών.

### **Η Οντότητα του αιτήματος**

Η οντότητα αιτήματος θα αφορά κάθε αίτημα που κάνει κάποιος πελάτης για προσφορά για κάποια ασφάλιση. Θα υπάρχουν τα στοιχεία του αιτήματος (είδος ασφάλισης και λεπτομέρειες που αφορούν στην ασφάλιση του συγκεκριμένου κλάδου), η ημερομηνία που υποβλήθηκε και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται το αίτημα. Επίσης, θα υπάρχει ιστορικό του αιτήματος, που θα περιλαμβάνει τις φάσεις από τις οποίες πέρασε αυτό το αίτημα και πότε τις πέρασε μέχρι να κλείσει. Για παράδειγμα, μπορεί ένας πελάτης να δυσκολεύεται να αποφασίσει αν θα δεχτεί μία προσφορά και ενώ έχει ζητήσει να του τηλεφωνήσει η εταιρία για μάθει τι αποφάσισε να χρειαστεί να ξανατηλεφωνήσει. Όλο το ιστορικό θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο αίτημα, το οποίο αίτημα συσχετίζεται άμεσα με τον πελάτη και έτσι, θα υπάρχει μία ακόμα ένδειξη για το πόσο «συμφέρι» ο πελάτης (εάν απασχολεί πάρα πολύ το προσωπικό της εταιρίας και το κέρδος είναι μικρό, ίσως να μη συμφέρι).

### **Η οντότητα του θέματος**

Αφορά στα διάφορα θέματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της ασφάλισης ενός πελάτη. Θα περιλαμβάνει πληροφορίες για το είδος του θέματος και τις λεπτομέρειες που το καθορίζουν. Τέτοιο θέμα μπορεί να είναι η έλευση του ασφαλιστικού κινδύνου. Είναι σημαντικό, σε περίπτωση που επικοινωνήσει ο πελάτης με σκοπό να ενημερωθεί για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το θέμα του, να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος την απάντηση, ακόμα και αν δεν έχει ασχοληθεί με τη συγκεκριμένη υπόθεση. Για το λόγο αυτό, όπως και στο αίτημα, θα πρέπει να παρακολουθείται η εξέλιξη του θέματος, ώστε να γνωρίζει και η ίδια η εταιρία εάν υπάρχουν εκκρεμότητες και ποιος πρέπει να διεκπεραιώσει τις εργασίες που απομένουν να γίνουν. Το ιστορικό των θεμάτων ανά πελάτη, αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα στην Profit & Loss ανάλυση.

## **Η οντότητα του Συνεργάτη**

Οι συνεργάτες είναι επαγγελματίες διαμεσολαβητές οι οποίοι έχουν μικρό κύκλο εργασιών σε μία ή περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες και επειδή οι τελευταίες δεν επιθυμούν να έχουν συνεργάτες με πολύ μικρή παραγωγή, αναγκάζονται να συνάπτουν σύμβαση με συναδέλφους τους, οι οποίοι έχουν συνεργασίες με ασφαλιστικές εταιρίες. Η οντότητα του συνεργάτη θα μπορούσε να μην υπάρχει καθώς ο συνεργάτης θα μπορούσε να καταχωρείται ως μία επαφή. Όμως, η στρατηγική προσέγγιση που απαιτείται στη διαχείριση των συνεργατών, είναι άλλη από αυτή των επαφών. Στην οντότητα του συνεργάτη θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα στοιχεία της επαφής και κάποια επιπλέον στοιχεία, όπως η προμήθεια που αντιστοιχεί στην εταιρία από το συγκεκριμένο συνεργάτη (η οποία εξαρτάται από τη σύμβαση που έχει υπογραφεί) και τα ετήσια έσοδα που προκύπτουν από αυτόν. Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα έγγραφα που αφορούν το συνεργάτη και την εταιρία, όπως η σύμβαση συνεργασίας που έχουν υπογράψει. Η οντότητα του συνεργάτη είναι εξέχουσας σημασίας, καθώς μέσα από την ανάλυση αυτής θα προκύψουν δεδομένα που θα συνηγορήσουν στο αν η συνεργασία είναι πετυχημένη ή όχι.

## **Η οντότητα του Προμηθευτή.**

Τέλος, η οντότητα του προμηθευτή, δηλαδή των ασφαλιστικών εταιριών, χρειάζεται ώστε να μπορεί η εταιρία να διαχειρίζεται τα δεδομένα που αφορούν τη συνεργασία της με τις ασφαλιστικές εταιρίες. Εξάλλου, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το CRM δεν αποτελεί εργαλείο μόνο για τη διαχείριση των πελατών, αλλά πολλές φορές και των εργαζομένων και των προμηθευτών. Μέσα από την οντότητα αυτή, θα μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα για την ποιότητα της συνεργασίας της επιχείρησης με την κάθε ασφαλιστική εταιρία, για το ποια συνεργασία αποφέρει τα περισσότερα κέρδη και, τελικά ποια συνεργασία θα έπρεπε να περιοριστεί ή και να διακοπεί.

## **5.4. Διαδικασίες**

Οι οντότητες που αναφέρθηκαν, επιτελούν σημαντικό ρόλο στο πληροφοριακό σύστημα CRM, αλλά η ύπαρξη των διαδικασιών είναι αυτή που τους δίνει την απαραίτητη διαδραστικότητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι διαδικασίες είναι εργασίες οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν τις οντότητες των θεμάτων ή των αιτημάτων. Κάθε διαδικασία θα αποτελείται από κάποιες φάσεις (ενδιάμεσες, αρχική και τελική), τις οποίες θα οριστούν από την εταιρία. Οι φάσεις από τις οποίες περνάει μία διαδικασία μπορεί να μην είναι πάντα οι

ίδιες, αλλά να εξαρτώνται από την πορεία του θέματος. Κάθε διαδικασία, επομένως, αποτελεί μία ροή εργασίας (Workflow) καταγεγραμμένη από τη διοίκηση, η οποία για τους εργαζομένους καταλήγει να είναι ένα δέντρο αποφάσεων, το οποίο έχει μία αρχή (κορυφή) και κάποιες ενδιάμεσες και τελικές φάσεις. Στη συνέχεια, θα περιγραφεί μία διαδικασία που αφορά στη λειτουργία της επιχείρησης της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης.

### **Η διαδικασία της ασφάλισης φωτοβολταϊκής εγκατάστασης (κλάδος κατά παντός κινδύνου)**

Αφορά στην ανάληψη από ασφαλιστική εταιρία του κινδύνου μηχανικής βλάβης από φυσικά ή άλλα αίτια, καθώς και απώλειας εσόδων ως συνέπεια των βλαβών στη φωτοβολταϊκή εγκατάσταση. Επίσης μπορεί να αφορά μία ήδη εγκαταστημένη και σε λειτουργία φωτοβολταϊκή εγκατάσταση, ή μία εγκατάσταση που βρίσκεται σε φάση κατασκευής. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος δεν είναι προτιμολογημένος (όπως π.χ. η ασφάλιση αυτοκινήτου), επομένως υπάρχει μία ξεχωριστή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί. Πρώτα θα πρέπει να καταχωρηθεί ο πελάτης σε περίπτωση που δεν είναι ήδη καταχωρημένος και τουλάχιστον μία επαφή που σχετίζεται με τον πελάτη (ο άνθρωπος που επικοινωνήσει για να ζητήσει προσφορά). Έπειτα θα πρέπει να καταχωρηθεί το αίτημα το οποίο θα περιλαμβάνει μία διαδικασία, όπως αυτή περιγράφεται παρακάτω:

Η αρχική φάση είναι η «έγινε καταχώρηση αιτήματος». Αυτό σημαίνει ότι έχουν ήδη καταχωρηθεί ο πελάτης, οι επαφές που σχετίζονται με τον πελάτη και ξεκινάει ένα αίτημα. Η δεύτερη φάση είναι η «Συμπληρώθηκε η αίτηση ασφάλισης» και ο χρήστης καθορίζει πότε θα μεταβούμε στη φάση αυτή ανάλογα με το πότε θα έχει συμπληρωθεί η αίτηση ασφάλισης από τον ενδιαφερόμενο. Η τρίτη φάση είναι η «εστάλη στις εταιρίες για προσφορά», που σημαίνει ότι η αίτηση ασφάλισης έχει αποσταλεί στις ασφαλιστικές εταιρίες προκειμένου να μας αποστείλουν τις προσφορές τους. Σε αυτό το σημείο θα φαίνεται και σε ποιες εταιρίες έχει αποσταλεί η αίτηση. Έστω, ότι εστάλη στις E1, E2 και E3, δηλαδή σε τρεις εταιρίες. Από εδώ και πέρα η διαδικασία χωρίζεται σε τρεις υποδιαδικασίες, οι οποίες θα αφορούν στην εξέλιξη του αιτήματος σε κάθε εταιρία. Αργότερα, οι τρεις υποδιαδικασίες θα ξαναγίνουν μία.

Η κάθε υποδιαδικασία θα αποτελείται από τις δικές τις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι η «αναμονή απάντησης», που σημαίνει ότι η εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης περιμένει την ασφαλιστική εταιρία να απαντήσει στην αίτηση που της έχει αποσταλεί με προσφορά. Σε αυτό το σημείο ο χρήστης θα έχει δύο επιλογές. Είτε να «κλείσει» την υποδιαδικασία σε περίπτωση που η

ασφαλιστική εταιρία αργεί πολύ να απαντήσει και ο χρήστης έχει παραλάβει προσφορές από τις άλλες εταιρίες, είτε να την προχωρήσει στη φάση «η εταιρία απάντησε». Στην περίπτωση αυτή, αξιολογείται η προσφορά και αν δεν υπάρχουν λάθη η διαδικασία πάει στη φάση «αποδεκτή» και η υποδιαδικασία κλείνει, διαφορετικά πάει στη φάση «μη αποδεκτή» και η υποδιαδικασία συνεχίζεται. Τότε υπάρχουν 2 επιλογές: το κλείσιμο, στην περίπτωση που ο χρήστης δε θέλει πια την προσφορά από την εταιρία και η φάση «εστάλη ξανά», που σημαίνει ότι ο χρήστης επικοινωνήσε με την ασφαλιστική εταιρία και της επισήμανε τα λάθη που υπήρχαν στην προσφορά. Η επόμενη φάση, τότε, είναι η «αναμονή απάντησης», που σημαίνει ότι η υποδιαδικασία ξαναγύρισε στην αρχική φάση. Σε περίπτωση που υπάρχουν πάλι λάθη, η υποδιαδικασία αυτή θα επαναλαμβάνεται μέχρι να κλείσει. Όταν κλείσουν και οι τρεις υποδιαδικασίες, θα συνεχιστεί η διαδικασία.

Πλέον, η διαδικασία περνάει στη φάση «ελήφθησαν οι προσφορές». Οι προσφορές από τις εταιρίες αξιολογούνται από τον πωλητή, μελετώνται και η διαδικασία περνάει στην επόμενη φάση, η οποία είναι «συντάχθηκε η προσφορά», δηλαδή συντάχθηκε η τελική προσφορά με τη σφραγίδα της εταιρίας και τις προσφορές των ασφαλιστικών εταιριών. Έπειτα είναι η φάση «ενημερώθηκε ο πελάτης» και ανάλογα το πώς αποφασίστηκε ότι θα λάβει την προσφορά ο πελάτης υπάρχουν οι φάσεις: «ραντεβού στο χώρο του» (όπου θα αναγράφονται οι λεπτομέρειες του ραντεβού), «θα έρθει στην εταιρία» και «αποστολή με e-mail».

Οποιαδήποτε από τις τρεις αυτές φάσεις θα οδηγήσει στη φάση «αναμονή για απάντηση» και αυτή με τη σειρά της στη φάση «αρνητική απάντηση» όπου κλείνει η διαδικασία, ή «θετική απάντηση» (θα φαίνεται ποια εταιρία επέλεξε ο πελάτης) όπου συνεχίζεται με τη φάση «ενημερώθηκε η εταιρία». Αφού ενημερωθεί η ασφαλιστική εταιρία, η επόμενη φάση είναι η «αναμονή παραλαβής ασφαλιστηρίου συμβολαίου».

Αφού παραληφθεί το συμβόλαιο, μένει να ελεγχθεί και η αντίστοιχη φάση είναι «για τελικό έλεγχο συμβολαίου». Από τον έλεγχο μπορεί να προκύψει ότι υπάρχει κάποιο λάθος, οπότε οι επόμενες φάσεις, τότε, είναι «έγινε αίτηση για πρόσθετη πράξη», «παρελήφθη η πρόσθετη πράξη» και «ελέγχθηκε η πρόσθετη πράξη». Αν ο έλεγχος βρει λάθη ο χρήστης θα κάνει πάλι αίτηση για πρόσθετη πράξη και θα πάει τη διαδικασία πάλι στη φάση «έγινε αίτηση για πρόσθετη πράξη», διαφορετικά θα την πάει εκεί που θα την πήγαινε εξ αρχής αν δεν είχε λάθη το συμβόλαιο, δηλαδή στις φάσεις «το συμβόλαιο καταχωρήθηκε» και «ενημερώθηκε ο πελάτης» (ειδοποιήθηκε ότι έφτασε το



συμβόλαιο και έγινε συζήτηση για το που θα παραδοθεί το συμβόλαιο). Εκεί οι επιλογές είναι δύο, οι «παραλαβή από την εταιρία», «αποστολή στο χώρο του». Η φάση με την οποία κλείνει η διαδικασία σε αυτήν την περίπτωση είναι η «παραδόθηκε».

Συμπερασματικά, οι διαδικασίες είναι αυτές που θα εξασφαλίζουν την καθημερινή (day to day) λειτουργία της εταιρίας. Όμως, το CRM θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ορίσει τις στρατηγικές που θα αφορούν τη μελλοντική της λειτουργία και ανάπτυξη.

## 5.5. Δημιουργία Αναφορών- Reporting

Με χρήση των πληροφοριών που μπορούν να αντληθούν από το σύστημα CRM, η εταιρία θα είναι σε θέση να καθορίσει τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον. Βεβαίως τα στοιχεία που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του συστήματος είναι πάρα πολλά, γι' αυτό χρειάζεται μία στοχευμένη ανάλυση της πληροφορίας. Η πληροφορία θα συλλέγεται και θα αξιολογείται σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα κάθε φορά, ώστε να δύναται η διοίκηση να αποκτήσει σφαιρική και αντικειμενική εικόνα για την πορεία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, μέσα από αυτήν τη διαδικασία, η εταιρία θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει αναλύσεις που αφορούν σε τρεις βασικούς άξονες, οι οποίοι είναι:

1. Τα κέρδη και η πορεία της επιχείρησης σήμερα
2. Οι ευκαιρίες που υπάρχουν στον κλάδο για χάραξη της στρατηγικής της εταιρίας για το μέλλον
3. Οι δείκτες που εστιάζουν στον πελάτη, δηλαδή οι δείκτες CRM

Σχετικά με τον πρώτο άξονα μπορούν να γίνουν οι παρακάτω αναλύσεις:

- Ανάλυση που αφορά στο ύψος των εσόδων που αποφέρει ο κάθε κλάδος στην εταιρία. Έχει σημασία να γνωρίζει η εταιρία ποιοι κλάδοι της δημιουργούν μεγαλύτερη ρευστότητα. Χωρίς τη χρήση ενός σωστά δομημένου πληροφοριακού συστήματος θα καταφεύγει σε εκτιμήσεις για την κερδοφορία των κλάδων, οι οποίες, όμως, δεν είναι πάντα ορθές.
- Ανάλυση για το περιθώριο κέρδους που υπάρχει ανά κλάδο. Μπορεί ένας κλάδος να αποφέρει πολλά έσοδα, αλλά το περιθώριο κέρδους σε αυτόν να είναι μικρό. Το περιθώριο κέρδους ανά κλάδο θα υπολογιστεί ως συνάρτηση των εσόδων, δηλαδή της προμήθειάς της εταιρίας σε αυτόν, καθώς και των εξόδων, άμεσων και έμμεσων. Τα κόστη του κλάδου είναι τα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας που αντιστοιχούν στον

κλάδο αυτό, όπως έξοδα χαρτιού, μελανιών, ρεύματος κ.α.. Επίσης, έξοδα έχει και η παροχή υπηρεσιών που γίνεται μέσα στα πλαίσια των προϊόντων κάθε κλάδου, γι' αυτό μέσω του συστήματος CRM θα παρακολουθούνται και οι ανθρωποώρες (man-hours) που δαπανούνται σε κάθε κλάδο.

Ο εντοπισμός των ευκαιριών που υπάρχουν σε κάθε κλάδο έγκειται σε 2 αναλύσεις- στάδια:

- Ανάλυση που αφορά στον αριθμό των ασφαλιστηρίων συμβολαίων στην εταιρία σε κάθε κλάδο ασφάλισης. Έτσι, η εταιρία θα είναι σε θέση να εκτιμήσει ποιος κλάδος είναι πολύ αναπτυγμένος, ποιος λιγότερο και να συγκρίνει τα αποτελέσματα με εκείνα της αγοράς. Μία τέτοιου είδους ανάλυση θα βοηθήσει στον εντοπισμό των αδύναμων και των δυνατών σημείων της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Συγκεκριμένα, εάν κάπου η εταιρία είναι λιγότερο αναπτυγμένη σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά, αυτό σημαίνει ότι στο συγκεκριμένο κλάδο έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης. Επομένως, θα πρέπει να εντοπίσει τα λάθη και τις παραλείψεις της και να εστιάσει στην εξάλειψή τους. Αντίστοιχα, η ύπαρξη κάποιου κλάδου που στην ασφαλιστική αγορά κατέχει μικρότερο μερίδιο από ότι στην επιχείρηση, μπορεί να σημαίνει ότι η τελευταία έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα πρέπει να εντοπιστεί, να διατηρηθεί και να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο.
- Ανάλυση των αναγκών του πελάτη, η οποία περιλαμβάνεται και στον τρίτο άξονα αναλύσεων που κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν και ουσιαστικά αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο του CRM. Μία τέτοια ανάλυση θα καταστήσει (σταδιακά) ικανή την εταιρία να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της. Η κατανόηση αυτή αποτελεί το πρώτο βήμα για να καταφέρει, αφενός να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες και αφετέρου να διαπραγματευτεί με τις ασφαλιστικές εταιρίες την σύνθεση νέων προϊόντων, προσαρμοσμένων στα νέα δεδομένα και πιο στοχευμένων στην ικανοποίηση του πελάτη.

Ποιοτικές αναλύσεις για τον πελάτη, δείκτες CRM

- Ανάλυση της πιστότητας των πελατών στην εταιρία. Μέσω του CRM θα μπορούν να εντοπιστούν οι πελάτες οι οποίοι είναι πολύ πιστοί στην εταιρία και έχουν σχέση μαζί της επί χρόνια. Η σημασία των πελατών αυτών είναι μεγάλη, καθώς θα μπορέσουν να αποτελέσουν συνδέσμους με άλλους εν δυνάμει πελάτες, στηριζόμενοι στους λόγους που τους έχουν κρατήσει ικανοποιημένους από τις υπηρεσίες της για

τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, η εταιρία θα μπορεί να ανταμείψει τους πιστούς πελάτες για τη σταθερότητά τους. Ωστόσο, η ανάλυση της πιστότητας θα επιτελέσει έναν ακόμα πολύ σημαντικό ρόλο. Θα δώσει τη δυνατότητα στην εταιρία να μάθει ποιοι πελάτες, ενώ ήταν πιστοί σε αυτήν για πολύ καιρό, τελικά έφυγαν και πήγαν σε ανταγωνιστές. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία θα διδαχθεί από τα λάθη της, ώστε να τα αποφύγει στο μέλλον.

- Ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη και διαχείριση των παραπόνων. Σύμφωνα με τον Cram (2004) οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο. Επομένως είναι πολύ σημαντικό η εταιρία να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών της. Για το λόγο αυτό, υπάρχει σχεδιασμός για την πραγματοποίηση έρευνας σχετικά με το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες από την εξυπηρέτηση και τα προϊόντα της εταιρίας. Η έρευνα θα είναι τηλεφωνική και θα υπάρχει συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μέσα στο σύστημα του CRM, στην οντότητα του πελάτη και εκεί θα καταχωρούνται από το χρήστη οι απαντήσεις που θα δίνονται. Αυτή η έρευνα θα συμβάλει στον εντοπισμό των αδυναμιών μας και στην αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων. Ο Κουρής (2000) αναφέρει ότι «το 70% των παραπονούμενων πελατών θα συνεργαζόταν ξανά με την επιχείρηση, εφόσον διορθωνόταν γρήγορα ένα πρόβλημα που εμφανίστηκε στο παρελθόν». Επομένως, είναι σημαντικό να υπάρχει μία αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων, η οποία θα έγκειται στον εντοπισμό τους, αλλά και στην εύρεση μεθόδων εξάλειψής τους.
- Ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών της εταιρίας (Customer profitability). Μέσω του CRM η εταιρία θα είναι σε θέση να εντοπίσει ποιοι πελάτες αποφέρουν περισσότερα κέρδη, κάτι που δεν είναι πάντα προφανές. Η κερδοφορία ανά πελάτη μειώνεται όταν ο πελάτης απασχολεί πάρα πολύ το προσωπικό ή δυσκολεύεται πολύ να αποφασίσει να αγοράσει. Επίσης, με τη χρήση του CRM θα μπορεί να γνωρίζει ακριβώς πόσοι και ποιοι πελάτες ζητούν πίστωση και από αυτούς πόσοι πληρώνουν και πόσοι τελικά δεν πληρώνουν ποτέ, ενώ θα γίνει σαφές ποιοι είναι οι πελάτες που είναι πολύ τυπικοί στις υποχρεώσεις τους. Τελικά, η εταιρία θα μπορεί να αμείψει τους πιο κερδοφόρους και τυπικούς στις υποχρεώσεις τους πελάτες, παρέχοντάς τους κάποιες υπηρεσίες παραπάνω, ώστε να είναι σε θέση να τους διατηρήσει όσο το δυνατόν περισσότερο.
- Ανάλυση των προτιμήσεων των πιο κερδοφόρων πελατών σε προϊόντα. Είναι σημαντικό να γνωρίζει η εταιρία τις προτιμήσεις των πιο κερδοφόρων πελατών της, ώστε να καταφέρει να τους

προσελκύσει ακόμα περισσότερο. Βέβαια, η κερδοφορία των πελατών δεν είναι το μόνο κριτήριο για να στοχεύσει σε αυτούς μια εταιρία, καθώς μπορεί οι κερδοφόροι πελάτες να αποδειχτούν πολύ λίγοι σε αριθμό και να στοχεύσει η εταιρία σε ένα ευρύτερο κοινό.

- Ανάλυση των προτιμήσεων όλων των πελατών σε προϊόντα. Με αυτήν την ανάλυση η εταιρία θα είναι σε θέση να εντοπίσει τα προϊόντα που επιθυμούν περισσότερο οι πελάτες της και ενδεχόμενα να εστιάσει στην αναβάθμιση και εξέλιξή τους. Ανάλογα με την τμηματοποίηση των πελατών, θα μπορεί να μελετήσει τα προϊόντα που προτιμούν και έπειτα θα είναι σε θέση να προτείνουν οι πωλητές της το κατάλληλο προϊόν στον κατάλληλο πελάτη.
- Ανάλυση της ευστοχίας των προσφορών της εταιρίας. Εφόσον ο πελάτης ζητήσει ασφάλιση και η εταιρία του δώσει ορισμένες προσφορές, μπορεί εκείνος να αποδεχτεί κάποια από τις προσφορές ή να τις αρνηθεί. Έχει σημασία να γνωρίζει πόσες προσφορές πέτυχαν το σκοπό τους και πόσες απορρίφθηκαν από τον πελάτη. Έτσι, θα κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις των πελατών της και θα εντοπίσει και τις δικές της ελλείψεις, καθώς μπορεί ο πελάτης να απέρριψε όλες τις προσφορές επειδή δεν έμεινε ικανοποιημένος και από τις υπηρεσίες της.
- Ανάλυση της προτίμησης των πελατών στις ασφαλιστικές εταιρίες. Στην ασφαλιστική αγορά, έχει πολύ μεγάλη σημασία η φερεγγυότητα των ασφαλιστικών εταιριών. Πολλές εταιρίες, συνήθως στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τα ασφάλιστρα σε χαμηλά επίπεδα, απέτυχαν να διατηρήσουν στα επιτρεπτά όρια το Διαθέσιμο Περιθώριο Φερεγγυότητάς τους και τελικά ανακλήθηκε η άδεια λειτουργίας τους. Σήμερα, οι πελάτες είναι πιο καχύποπτοι με τις ασφαλιστικές εταιρίες και δεν έχουν εμπιστοσύνη στο σύνολο των εταιριών. Αντίθετα, εκφράζουν προτίμηση σε συγκεκριμένες εταιρίες που θεωρούν πιο αξιόπιστες. Έχει σημασία να εντοπιστούν οι ασφαλιστικές εταιρίες που εμπιστεύονται οι πελάτες της εταιρίας ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ώστε σε περίπτωση που η τελευταία έχει ήδη σύμβαση συνεργασίας με αυτές να προωθήσει και τα πιο ακριβά προϊόντα τους, ή σε περίπτωση που δεν έχει σύμβαση συνεργασίας μαζί τους, να εξετάσει το ενδεχόμενο να συνάψει τέτοια σύμβαση.

Παράλληλα, η εταιρία θα μπορεί να κάνει κάποιες επιπλέον αναλύσεις και χρήσεις του CRM που δεν αφορούν τους πελάτες, αλλά τα υπόλοιπα μέρη της «αλυσίδας». Αυτές είναι:

- ο Ανάλυση της σχέσης με τους συνεργάτες. Οι συνεργάτες της επιχείρησης χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση. Η εταιρία θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιοι συνεργάτες αποφέρουν τα περισσότερα έσοδα, ποιοι εξασφαλίζουν τους πιο κερδοφόρους πελάτες και με ποιους έχει καλύτερη συνεργασία. Η περαιτέρω διεύρυνση των συνεργασιών της εταιρίας θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά μπορεί να τους διαχειριστεί. Μακροπρόθεσμα, ανάλογα με τις επιδόσεις των συνεργατών θα μπορούσε να υιοθετήσει και πρακτικές επιβράβευσης των πιο πετυχημένων συνεργασιών, ώστε να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους συνεργάτες για την εύρεση πελατών.
- ο Ανάλυση της σχέσης με τις ασφαλιστικές εταιρίες. Ανεξάρτητα από τις προτιμήσεις των πελατών σε ασφαλιστικές εταιρίες έχει μεγάλη σημασία πως αποτιμάται η σχέση της εταιρίας με αυτές. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης διάθεσης από ορισμένες ασφαλιστικές εταιρίες να εξυπηρετηθεί ο πελάτης. Η ασυνέπεια στις υποχρεώσεις των ασφαλιστικών εταιριών έχει, αναμφίβολα, επιπτώσεις και στη σχέση της εταιρίας διαμεσολάβησης με τον πελάτη, καθώς εκείνη είναι ο εκπρόσωπος των ασφαλιστικών εταιριών και έχει πείσει τον πελάτη να αγοράσει το δικό τους προϊόν επειδή αυτές είναι φερέγγυες. Τέτοια συμβάντα θα πρέπει να καταγράφονται και να καταχωρούνται στο πληροφοριακό σύστημα, καθώς κρίνεται σκόπιμο η εταιρία να εξετάσει και να αναδιαμορφώσει, στο ποσοστό που είναι δυνατόν, τις σχέσεις της με τις ασφαλιστικές εταιρίες.

Τέλος, στα πλαίσια των πωλήσεων, ο χρήστης του συστήματος θα είναι σε θέση να ανατρέχει, με μία απλή αναζήτηση, στους πελάτες οι οποίοι πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όποτε υπάρχει η κατάλληλη ευκαιρία. Για παράδειγμα, μία συγκεκριμένη ασφαλιστική εταιρία, σήμερα, κάνει έκπτωση 5% σε ασφαλιστήρια αυτοκινήτου, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ηλικίας τριανταπέντε έως εξήντα πέντε ετών. Ο χρήστης, λοιπόν, θα μπορεί να κάνει, με φίλτρα, μία απλή αναζήτηση των πελατών που είναι μέσα στα συγκεκριμένα όρια ηλικίας και είχαν κάποτε ασφάλιση αυτοκινήτου στην εταιρία, να επικοινωνήσει μαζί τους και να τους ξαναδιεκδικήσει (ειδικά στην περίπτωση, που ο λόγος για τον οποίο ο πελάτης είναι ανενεργός είναι το κόστος της ασφάλισης).

## 5.6. Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω φαίνεται πως η υιοθέτηση στρατηγικής και η εφαρμογή ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος CRM, όπως αυτό σχεδιάστηκε,

έχει πολλαπλά οφέλη για μία εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Συγκεκριμένα,

- Οι οντότητες και ο τρόπος που συσχετίζονται μεταξύ τους, προσφέρουν ένα εργαλείο για τη σωστή οργάνωση των γνωστών για τους πελάτες στοιχείων.
- Οι διαδικασίες προσφέρουν την αυτοματοποίηση της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης. Πετυχαίνουν τη μείωση των ανθρωποωρών που απαιτούνται για τη διαχείριση των αιτημάτων και των θεμάτων που προκύπτουν καθημερινά και ταυτόχρονα μειώνουν την πιθανότητα λάθους. Ακόμα, μειώνουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα θα καθοδηγεί το χρήστη στις εργασίες που οφείλει να διεκπεραιώσει.
- Το reporting είναι καθοριστικής σημασίας για τη χάραξη της πορείας της εταιρίας στο μέλλον. Τα δεδομένα που μπορούν να αντληθούν από το σύστημα είναι αμέτρητα και οι αναλύσεις που επιδέχονται είναι τόσες, όσες οι αναλύσεις που διατίθεται να κάνει η διοίκηση της επιχείρησης. Χρειάζεται, όμως πολλή προσοχή στην αξιολόγηση των δεδομένων, καθώς οι παράμετροι που τα επηρεάζουν είναι πάρα πολλές.

Επίσης σημαντικό στοιχείο του CRM είναι η πρόσβαση μέσω Διαδικτύου. Η δυνατότητα αυτή, θα επιτρέπει στον ασφαλιστικό διαμεσολαβητή να συνδέεται, με χρήση φορητού υπολογιστή, στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας και να διατελεί πώληση χωρίς να βρίσκεται στα γραφεία της εταιρίας. Αυτή η ανάγκη είναι επιτακτική, καθώς ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής πολλές φορές χρειάζεται να επισκέπτεται τους πελάτες στο δικό τους χώρο για να τους ενημερώσει για τα προϊόντα και τις προσφορές του. Έτσι, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής θα έχει τη δυνατότητα να παρουσιάζει τις προσφορές του στον πελάτη για οποιοδήποτε είδος ασφάλισης του ζητηθεί σε πραγματικό χρόνο (real time). Τελικά, οποιαδήποτε απορία εκφραστεί από τον πελάτη, θα μπορεί να επιλυθεί άμεσα, καθώς όλα τα δεδομένα θα είναι καταχωρημένα στο σύστημα.

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προοπτικές

Η εικόνα του ασφαλιστικού κλάδου, σήμερα, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τόσο στη μορφή, όσο και στην υφή της, εξαιτίας των νέων οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών που έχουν συντελεστεί στη χώρα μας, αλλά και στις διεθνείς αγορές. Ήδη από το 2010, είχε αρχίσει να διαφαίνεται η πτωτική διάθεση της αγοράς, καθώς το σύνολο των ασφαλιστρών που εισπράχθηκαν από τις ασφαλιστικές εταιρίες είχε παρουσιάσει πτώση σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Επίσης, το έτος 2011 και τα πρώτα τρίμηνα του 2012 η πτωτική πορεία συνεχίστηκε. Τα έσοδα των ασφαλιστικών εταιριών σταδιακά συρρικνώθηκαν, αφενός λόγω της μείωσης του αριθμού των ασφαλιστηρίων συμβολαίων που παρέμειναν ενεργά και αφετέρου εξαιτίας των μειώσεων που επήλθαν στα ασφάλιστρα των ενεργών ασφαλιστηρίων συμβολαίων, οι οποίες μειώσεις οφείλονται στην προσπάθεια των εταιριών να διατηρήσουν την παραγωγή τους όσο το δυνατόν περισσότερο στις αντίξοες συνθήκες.

Η ασφαλιστική διαμεσολάβηση υπέστη ακόμα μεγαλύτερο πλήγμα. Στο βωμό των μειώσεων των λειτουργικών εξόδων των ασφαλιστικών εταιριών και της προσέλκυσης πελατών, αναπτύχθηκαν λειτουργίες (όπως η ασφάλιση μέσω του Διαδικτύου), οι οποίες παραγκωνίζουν το ρόλο του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή στην ασφάλιση. Επομένως, ο σύγχρονος ασφαλιστικός διαμεσολαβητής έχει έρθει αντιμέτωπος με πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, ο οποίος συντελείται από τις ίδιες τις ασφαλιστικές εταιρίες που τον προμηθεύουν με τα προϊόντα που εκείνος καλείται να προωθήσει, αλλά και από τους συναδέλφους του, οι οποίοι επίσης προσπαθούν να επιβιώσουν στην κρίση με τα μέσα που διαθέτουν.

Παράλληλα, μέσα από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής σήμερα, αρχίζουν να διαφαίνονται και οι επιπλέον αδυναμίες που τον καθιστούν σε δυσμενή θέση, όπως αυτή της απουσίας σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων για τη διαχείριση και την ποιοτική προσέγγιση του πελατολογίου του. Επιπλέον, οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, όντας, συνήθως, μικρές επιχειρήσεις, δεν έχουν διεισδύσει στις έννοιες σύγχρονων επιχειρηματικών στρατηγικών, όπως μεγαλύτερες εταιρίες. Οι πελάτες, όμως, σήμερα, με την ανάπτυξη του Διαδικτύου και των υπόλοιπων μέσων ενημέρωσης, είναι, πλέον, δέκτες μεγάλων ποσοτήτων πληροφορίας, με αποτέλεσμα να έχουν γίνει πιο απαιτητικοί και να αναζητούν την καλύτερη δυνατή ποιότητα, στο μικρότερο δυνατό κόστος. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή της στρατηγικής και της οργάνωσης των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.

Επιπρόσθετα, οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, έχουν κατά παράδοση διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους, καθώς ο ρόλος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή είναι τέτοιος, που αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη μεγάλη ασφαλιστική εταιρία και τον πελάτη. Ωστόσο, επειδή ο διαμεσολαβητής σε κάθε πελάτη έχει μικρό περιθώριο κέρδους, αναγκαστικά διαχειρίζεται μεγάλο πλήθος πελατών, με αποτέλεσμα να μη θυμάται τις ανάγκες όλων των πελατών του, ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσει. Η σχέση του πελάτη με το διαμεσολαβητή, όμως, είναι καθοριστικής σημασίας και δεν πρέπει να εξαλειφθεί, αλλά θα πρέπει να ισχυροποιηθεί ακόμη περισσότερο στη δύσκολη αυτή χρονική συγκυρία.

Μία προοπτική που υπόσχεται λύσει πολλά από τα προβλήματα και να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο εργασίας των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών είναι η υιοθέτηση στρατηγικών και η εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM) είναι μία ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία αποσκοπεί μέσα από την εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη, να αποφέρει κέρδος στην εταιρία που την εφαρμόζει.

Τα οφέλη από την εφαρμογή CRM στις επιχειρήσεις είναι πολλαπλά. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων υπόσχεται πως θα προσφέρει ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας τελικά την ικανοποίηση και τη διατήρησή τους. Παράλληλα, θα μειωθούν τα κόστη των πωλήσεων, καθώς η εταιρία θα γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της και επειδή η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών είναι οικονομικότερη από την προσέλκυση καινούριων.

Για να είναι, όμως, σε θέση η εταιρία να απολαμβάνει τα οφέλη του CRM, είναι αναγκαίο να του προσδώσει τη δέουσα προσοχή. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου οι μισές εταιρίες που εγκαθιστούν πληροφοριακά συστήματα CRM οδηγούνται σε αποτυχία. Ένα από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι η έλλειψη οράματος. Το CRM δεν αποτελεί απλώς μία τεχνολογική λύση, αλλά μία ολοκληρωμένη στρατηγική, γεγονός που κάποιες εταιρίες παραβλέπουν και θεωρούν το πληροφοριακό σύστημα CRM πανάκεια. Επιπρόσθετα, πολλές εταιρίες δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρει το CRM ή εστιάζουν στην εξυπηρέτηση των πελατών με οποιοδήποτε κόστος. Επομένως, είναι σημαντικό, η εταιρία που επιθυμεί να εφαρμόσει CRM να εστιάσει στη στρατηγική της και να μην υποτιμήσει τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του CRM.



Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μία προσπάθεια ανάπτυξης των βασικών συνιστωσών ενός πληροφοριακού συστήματος CRM για τον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, με σκοπό αυτό να ενταχθεί στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και να αποτελέσει το εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Τα βασικά στοιχεία που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν είναι οι οντότητες, οι διαδικασίες και η δημιουργία αναφορών (reporting).

Οι οντότητες μπορούν να παρομοιαστούν με ένα σύγχρονο σύστημα αρχειοθέτησης σε βάση δεδομένων και περιέχουν όλα τα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζει η εταιρία για τους πελάτες της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Οι διαδικασίες είναι η αυτοματοποίηση των εργασιών της εταιρίας και εξασφαλίζουν την καθημερινή λειτουργία της. Το reporting αποτελεί το εργαλείο που, με χρήση κατάλληλων δεικτών CRM και KPI's (Key Performance Indicators, Βασικοί Δείκτες Απόδοσης), αλλά και στοχευμένης επεξεργασίας των δεδομένων, θα βοηθήσει την εταιρία να σχεδιάσει τη στρατηγική της, καθώς μέσα από αυτές τις διαδικασίες η διοίκηση θα μπορέσει να εντοπίσει τις ευκαιρίες της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών της. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό τη δυνατότητα σύνδεσης στο CRM από το χώρο του πελάτη μέσω του Διαδικτύου, προσφέρουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της απόδοσης της εταιρίας.

Συμπερασματικά, η άμεση υλοποίηση του συστήματος που παρουσιάστηκε, είναι καθοριστικής σημασίας για μία εταιρία που οφείλει να διαχειριστεί μεγάλο πλήθος πελατών και να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις της ασφαλιστικής αγοράς με δυναμικό τρόπο. Με την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος από μία εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, η διαχείριση των πελατών θα καταστεί αποτελεσματικότερη και η εταιρία θα έχει αποκτήσει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αλλά και την direct (απευθείας) ασφάλιση. Το πλεονέκτημα αυτό έγκειται πρωτίστως στην ύπαρξη γερά θεμελιωμένων σχέσεων με τους πελάτες της αλλά και στην αποτελεσματική και οργανωμένη διαχείριση της ίδιας της εταιρίας.

Η απόφαση για το ποιες πληροφορίες θα ενσωματώνονται στο CRM και ποιες δεν είναι αναγκαίες, καθορίζεται από τις εκάστοτε προσδοκίες της εταιρίας και γ' αυτό πρέπει το σύστημα να είναι δυναμικό και να επιδέχεται βελτιώσεις και διαφοροποιήσεις. Επίσης, έχει μεγάλη σημασία τι είδους CRM δείκτες και KPI's θα επιλεγούν για την αξιολόγηση της λειτουργίας της εταιρίας και τη χάραξη της στρατηγικής της. Οι δείκτες που αναφέρθηκαν μπορεί να

αλλάξουν ή να προστεθούν και καινούριοι, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της εταιρίας αποτελεσματικότερα.

Τέλος, η έρευνα για την ανάπτυξη τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων είναι ασταμάτητη και ανεξάντλητη. Η εύρεση χρηστικών δεικτών CRM, η ανάλυση των στρατηγικών CRM που μπορούν να ακολουθήσουν οι εταιρίες ανάλογα με το είδος τους και η κατασκευή αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων CRM είναι θέματα που μπορούν να ερευνηθούν και να αναλυθούν περεταίρω.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη:

Ahn, J.Y., Kim, S.K. and Han, K.S. (2003), "On the design concepts for CRM system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 No. 5, pp. 324-31.

Barrels R., *Development of Marketing Thought: A Brief History*, in Schwartz, G. (Ed.), *Science in Marketing*, 1965, pp. 47-69. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Services marketing conference proceedings*. Chicago: American Marketing Association.

Berry L. L., "Relationship marketing of services - Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002, pp 59– 77.

Bose R., "Customer relationship management: Key components for IT success". *Industrial Management and Data Systems* vol. 102(2), 2002, pp 89-97

Boulding William, Staelin Richard, Ehret Michael & Johnston Wesley J., "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go", *Journal of Marketing* vol. 69(4), 2005, pp 156-166

Chang Hsin Hsin, "Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management", *Total Quality Management* Vol. 18 No. 5, July 2007, pp 483–508

Chen I.J. & Popovich K., "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal* vol. 9(5), 2003, pp 672-678

Cram Tony, *Οι πελάτες που μετράνε*, Εκδόσεις Κριτική, 2004

Crockett, B. and Reed, K., "The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding", *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY, 2003

Davenport T.H. & Klahr Philip, "Managing Customer Support Knowledge," *California Management Review*, 40 (3), 1998, pp 195–208.

Fickel L., “Know your customer”, CIO Magazine, Vol. 12 No. 21,1999, pp. 62-72

Freeland J., “The new CRM imperative”, The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY, 2003

Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L. & Brenner, W., “Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services”, System Sciences, 2005. HICSS '05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on, 03-06 Jan. 2005, p 240b

Goodhue Dale L., Wixom Barbara H. & Watson Hugh J., “Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the right target in the right way”, MIS Quarterly Executive Vol. 1 No. 2 ,June 2002

Hackney D., “Business intelligence technology and tools for CRM”, in Proceedings of DCI, Customer Relationship Management Conference, Boston, MA, 27-29 June 2000

Harker, M. J., “Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions”. Marketing Intelligence & Planning vol. 17(1), 1999, pp 13 – 20.

Kabiraj Sajah, “Electronic customer relationship management: origin and opportunities”, Engineering Management Conference, IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, 2-4 Nov. 2003

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

Kale S. H., “CRM Failure and the Seven Deadly Sins”, Journal of Marketing Management, Vol. 13 (5), 2004, pp 42-46.

Kim Jongyeok, Suh Euiho, Hwang Hyunseok, “A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard”, Journal of Interactive Marketing Vol. 17 no. 2, Spring 2003, pp 5-19

Kingson, E. R., Hirshorn, B. A. and Cornmarn, J. M., Ties that Bind: the Interdependence of Generations. Seven Locks Press, Cabin John, MD., 1986

Kotler P., Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, 2002

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

Kovacs, J. (2006), "How to embrace e-business and make it succeed", *Destination CRM*, Viewpoint, available at: [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)

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

Kumar V., & Reinartz W. J., *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2006

Kutner S. and Cripps J., "Managing the customer portfolio of healthcare enterprises", *The Healthcare Forum Journal* vol. 40(5), 1997, pp 52-54

Malaga R. A., *Εισαγωγή στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων*, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 2005

Mithas Sunil, Krishnan M.S. & Fornell Claes, "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing* Vol. 69 (October 2005), pp 201–209

Morgan, R. M., & Hunt, S. D., "The commitment–trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing* vol. 58, July 1994, pp 20–38.

Nguyen ThuyUyen H., Sherif Joseph S. & Newby Michael, "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security* Vol. 15 No. 2, 2007, pp 102-115

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N., *Conceptual foundations of relationship marketing*. In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000

Parvatiyar Atul & Sheth Jagdish N., "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline", *Journal of Economic and Social Research* vol. 3(2), 2001, pp 1-34

Payne Adrian & Frow Pennie, "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management* vol. 22 no.1-2, 2006, pp 135-168

Peppard Joe, “Customer Relationship Management (CRM) in financial services”, *European Management Journal* vol. 18 No. 3, June 2000, pp 312–327

Peppers, D., Rogers M. and Dorf R. “Is your company ready for one-to-one marketing”, *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1999, pp 151–160.

Prabhaker P., “Integrated marketing-manufacturing strategies”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 2, 2001, pp 113-28.

Ramsey, S., “Introduction: strategy first, then CRM”, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY, 2003

Reichheld, F.F., “The Loyalty Effect”, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1996

Reinartz, W. and Chugh, P., “Learning from experience: Making CRM a success at last”. *International Journal of Call Centre Management*, March/April 2002, pp 207 – 219.

Reinartz W. J., Kumar V., “On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 64, no.4 (Oct. 2000), pp 17 – 35

Rigby D.K & Ledingham D. (2004), *CRM Done Right*, Harvard Business Review vol. 82 (11), 2004, pp 118-133

Rigby Darrell K., Reichheld Frederick F. & Scheffer Phil, “Avoid the four Perils of CRM”, *Harvard Business Review* vol. 80 (2), 2002, pp 101-109

Rowley, J., “Eight questions for customer knowledge management in e-business”, *Journal of Knowledge Management* vol. 6 No. 5, 2002, pp. 500-11.

Ryals Lynette & Knox Simon, Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal* vol. 19(5), 2001, pp 534-542

Rygielski Chris, Wang Jyun-Cheng, David C., “Data mining techniques for customer relationship management”, *Technology in Society* Vol. 24 (4), November 2002, pp 483–502

Shaw, R. and Reed, D., Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies, Business Intelligence, London, 1999.

Sheth Jagdish N. & Parvatiyar Atul, "The Evolution of Relationship Marketing", International Business Review Vol. 4, No. 4, pp. 397-418, 1995

Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul & Shainesh G., Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications, Tata McGraw-Hill Publishing, 2001

Schweigert D., "Balancing idealistic vs realistic processes", in Proceedings of DCI, Customer Relationship Management Conference, Boston, MA, 27-29 June 2000

Sin Leo Y.M., Tse Alan C.B. & Yim Frederick H.K., "CRM: conceptualization and scale development", European Journal of Marketing, Vol. 39 Iss: 11/12, 2005, pp 1264 - 1290

Smith Alan, "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", Handbook of Business Strategy vol. 7 (1), 2006, pp.87 - 93

Swift Ronald S., Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall PTR, 2001

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

Winer R.S., "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", Haas School of Business, 2001

Wreden, N. (2004), "Build a customer P&L sheet", Destination CRM, Viewpoint, available at: [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)

Xu M. & Walton J., "Gaining customer knowledge through analytical CRM". Industrial Management & Data Systems Vol. 106, No 7, 2005, pp 955 – 971.

Yim, F. H., Anderson, R. E. and Swaminathan, S. (2004), "Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes". Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4), pp 263 – 278.

Yip George S., Madsen Tammy L., “Global account management: the new frontier in relationship marketing”, *International Marketing Review* Vol. 13 (3), 1996, pp 24 - 42

Zablach, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J., “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, 2004, pp. 475-489

Zimmer, J., “Be ready to take the heat”, 2006, *Destination CRM*, Viewpoint, available at: [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)

*Bancassurance definition*, Available at:  
<http://www.investorwords.com/6738/bancassurance.html>

*Social Protection & Social Inclusion*, Available at:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=750>

### **Ελληνική:**

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

Κοσμάτος Δημήτριος, *Διαχείριση πελατειακών σχέσεων*, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004

Κουρής Γ., “Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς” ,*XRAM*, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9-13

Κουσκουνά Ε., Τρακάκη Μ., Μακρής Κ., Δραγώνα Μ., Γουλής Ν., κ.α., *Στοιχεία Ιδιωτικής Ασφάλισης*, Εθνική η πρώτη ασφαλιστική, 2<sup>η</sup> έκδοση, 2007

Μαρκουλιδάκης Κωνσταντίνος, «Η ασφαλιστική διαμεσολάβηση σε νέους δρόμους», *Νέο Δελτίο Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιώς*, Έτος Ι', Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2011, Τεύχος 57, σελ 12

Παξιμάδης Δ.1998 Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM.

*Η κρίση μειώνει τους πελάτες στην ιδιωτική ασφάλιση*, (27 Οκτ. 2011)

Available at:

[http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=6014&la=1&cat\\_id=4](http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art_id=6014&la=1&cat_id=4)

*Αιματηρή και σκληρή θα εξελιχθεί η αντιπαλότητα διαμεσολαβούντων και Direct πωλήσεων*, Available at: <http://www.nextdeal.gr>



*Μειωμένη κατά 7- 8% η ασφαλιστική παραγωγή στο ενιάμηνο, (22 Οκτ. 2012)*

Available at:

[http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=8258&la=1&cat\\_id=4](http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art_id=8258&la=1&cat_id=4)

*Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM, (12 Οκτ. 2001)* Available at:

<http://www.epr.gr/release/110059/>

*Ηλεία: «Κινούμενες» βόμβες τα ανασφάλιστα οχήματα, (22 Οκτ. 2012)*

Available at: <http://www.thebest.gr/news/index/viewStory/155338>

*Ποιες τεχνολογίες έχουν διεισδύσει περισσότερο στις ελληνικές επιχειρήσεις, (17 Ιουν. 2012)* Available at:

<http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=2200097>

*Μελέτη: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management), Συντονιστές: Αδάμ Βρεχόπουλος, Ανδρέας Γαλανής, Rapporteurs: Ευαγγελία Μάνταζαρη, Αντώνης Δάσκος.* Available at: [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)

*Η ελληνική ασφαλιστική αγορά με αριθμούς,* Available at:

[http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249&Itemid=245&lang=el](http://www.eaee.gr/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=245&lang=el)

*Η ιστορία της ασφάλισης,* Available at: <http://www.diavlos-insurance.gr/diavlos-asfalistiki/history.html>

*Eurostat: Στο 23,1% η ανεργία στην Ελλάδα το Μάιο του 2012, (31 Αυγ. 2012)*

Available at:

[http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/ergasia/eurostat\\_sto\\_23\\_1\\_h\\_anergia\\_st\\_hn\\_ellada\\_ton\\_maiο\\_toy\\_2012.1911644.html](http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/ergasia/eurostat_sto_23_1_h_anergia_st_hn_ellada_ton_maiο_toy_2012.1911644.html)

*ΕΙΟΡΑ: Η ατομία πολιτικών αποφάσεων απειλεί την ιδιωτική ασφάλιση, (5*

Ιαν. 2012) Available at:

[http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=6384&la=1&cat\\_id=8](http://www.insuranceworld.gr/default.php?pname=Article&art_id=6384&la=1&cat_id=8)

*Αντισυνταγματικές οι περικοπές σε συντάξεις και επιδόματα,* Available at:

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26510&subid=2&pubid=112943784>