



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και η εφαρμογή της στις Μονάδες Υγείας. Η περίπτωση του ιδιωτικού μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ».

Σπουδάστρια: Χανδρινού Όλγα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Φώτης Δρούμπαλης

Καλαμάτα 2013

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Συνομογραφίες	4
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1^ο. Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ	8
1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο του Μάρκετινγκ.....	8
1.2. Το Μείγμα Μάρκετινγκ	11
1.3. Το Μάρκετινγκ ως επιχειρησιακή προσέγγιση.....	13
1.4. Προκαταλήψεις και παρανοήσεις της έννοιας Μάρκετινγκ	15
1.5. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.....	15
1.6. Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Υγείας	16
Κεφάλαιο 2^ο. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM).....	20
2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου Πελάτης και Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	20
2.2. CRM και Μάρκετινγκ.....	22
2.3. Τι είναι το CRM στην πράξη	24
2.4. Λόγοι ανάπτυξης του CRM	27
2.5. Η εξέλιξη και τα είδη του CRM	29
2.6. Από το CRM στο e- CRM	32
Κεφάλαιο 3^ο. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στον τομέα της Υγείας.....	35
3.1. Το CRM στις Μονάδες Υγείας.....	35
3.2. Εφαρμογή της συγκέντρωσης δεδομένων στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων της νοσοκομειακής μονάδας.....	37
3.3. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του CRM στον τομέα της υγείας.....	40

Κεφάλαιο 4^ο: Περίπτωση μελέτης: Μαιευτήριο «Λητώ»	45
4.1. Βασικά χαρακτηριστικά των Ιδιωτικών Μαιευτηρίων στην Ελλάδα	45
4.2. Το ιδιωτικό μαιευτήριο «ΛΗΤΩ»- Γενικά Χαρακτηριστικά.....	46
4.4. Οργανωτική δομή και διάρθρωση των υπηρεσιών του μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ»	49
4.5. Λειτουργική Διάρθρωση.....	51
4.6. Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας και του Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ του Μαιευτηρίου Λητώ.....	52
4.7. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων: Η εφαρμογή του στο ΛΗΤΩ (Customer Relationship Management)	54
Κεφάλαιο 5^ο: Συζήτηση- Συμπεράσματα- Προτάσεις	60
Βιβλιογραφία.....	65

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Φώτη Δρούμπαλη, το προσωπικό του Ιδιωτικού Μαιευτηρίου ΛΗΤΩ, και ιδιαίτερα τον Γενικό Διευθυντή Κο Γεώργιο Σκούρτη, για τη βοήθειά τους σε επίπεδο συμβουλών και στην άντληση στοιχείων και τους γονείς μου, που μου συμπαραστάθηκαν ηθικά και οικονομικά στη διάρκεια των σπουδών μου.

Συντομογραφίες

Customer Relationship Management: **(CRM)**

Decision Support System: **(DSS)**

Hospital Information System: **(HIS)**

Management Information System: **(MIS)**

Service, Consideration, Access, Promotion: **(SCAP)**

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: **(SWOT)**

World Wide Web: **(www)**

Διοικητικό Συμβούλιο: **(Δ.Σ.)**

Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών: **(Μ.Ε.Ν.Ν.)**

Μονάδα Εντατικής Θεραπείας: **(Μ.Ε.Θ.)**

Εικόνες- Πίνακες- Σχεδιαγράμματα

	Σελ.
Εικόνα 1. Το Μείγμα Μάρκετινγκ (4 P's)	11
Εικόνα 2. Τα 5P δομικά στοιχεία του CRM	25
Εικόνα 3. Τα 3 είδη του CRM	31
Εικόνα 4. Μπροστινή πρόσοψη ΛΗΤΩ	46
Εικόνα 5. Παραδείγματα χρήσης CRM στο ΛΗΤΩ	55
<hr/>	
Πίνακας 1. Το Μείγμα Μάρκετινγκ για τους καταναλωτές	12
Πίνακας 2. Διάρθρωση προσωπικού ΛΗΤΩ Α.Ε. την 31/12/2011	51
<hr/>	
Σχεδιαγρ. 1. Βήματα Ολοκλήρωσης CRM	38
Σχεδιαγρ. 2. Ο κύκλος ζωής του Πελάτη	42
Σχεδιαγρ. 3. Ιστορικός πίνακας ΛΗΤΩ	47
Σχεδιαγρ. 4. Το γενικό οργανόγραμμα του μαιευτηρίου ΛΗΤΩ	50
Σχεδιαγρ. 5. Το οργανόγραμμα της Διοικητικής Υπηρεσίας του μαιευτηρίου ΛΗΤΩ	53

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί αλλαγή στους τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις εστιάζουν, από την παραγωγή και διακίνηση προϊόντων στη δημιουργία ποιοτικών συναλλαγών με τον πελάτη. Στην σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους και σύγχρονες μεθόδους ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τα διοικητικά κόστη. Η ανάγκη για βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών όπως και για πελατοκεντρική προσέγγιση από την μεριά της επιχείρησης, δηλαδή τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει κάθε πελάτη διαφορετικά και μοναδικά με βάση τις προτιμήσεις του, καθιστούν απαραίτητη την υιοθέτηση εφαρμογών Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων, πόσο μάλλον αυτόν της υγείας.

Ο τομέας Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία έχει παρουσιάσει αλματώδη ανάπτυξη και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της νοσοκομειακής περίθαλψης. Τα μαιευτήρια έχουν μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ τους σε έναν κλάδο, που χαρακτηρίζεται από μεγάλες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Συγκεκριμένα, το μαιευτήριο «Λητώ» είναι ένα από τα τρία Ιδιωτικά Μαιευτήρια του λεκανοπεδίου Αττικής και μαζί καλύπτουν το 81% του συνολικού τζίρου των μαιευτικών και γυναικολογικών υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός από τα άλλα δύο μαιευτήρια είναι μεγάλος αλλά δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην προσέλκυση νέων συνεργατών μαιευτήρων- γυναικολόγων οι οποίοι, βρισκόμενοι σε πλεονεκτική θέση, κατευθύνουν την πελατεία τους στο μαιευτήριο που εκείνοι συνεργάζονται.

Η στρατηγική Μάρκετινγκ και CRM είναι σημαντική για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των ιδιωτικών μαιευτηρίων και στοχεύει στην προσέλκυση μαιευτήρων- γυναικολόγων, γεγονός το οποίο διασφαλίζει την οικονομική επιτυχία τους. Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσέγγιση της υιοθέτησης εφαρμογών CRM στην περίπτωση του Ιδιωτικού Μαιευτηρίου «Λητώ». Επιδιώκεται να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις στην Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, και να δικαιολογηθεί η αναγκαιότητα για εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Επίσης, μέσω της ανάλυσης του κλάδου υγείας θα παρουσιαστεί η θέση του Μαιευτηρίου «Λητώ», και πως αυτή μπορεί να ισχυροποιηθεί μέσω των ενεργειών που κάνει το μαιευτήριο.

Πιο συγκεκριμένα, για την υλοποίηση των στόχων της εργασίας, προβλέπεται η συγγραφή τεσσάρων (4) κεφαλαίων, όπως ακολουθούν:

Στο 1^ο κεφάλαιο, με τίτλο «Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ», επιχειρείται η παρουσίαση των βασικών αρχών του Μάρκετινγκ, και να οριστεί η επιστημονική προσέγγιση του όρου. Σημαντικό κομμάτι αποτελούν οι δυνατότητες του Μάρκετινγκ στους οργανισμούς Υγείας.

Στο 2^ο κεφάλαιο, με τίτλο «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων», δίνεται έμφαση στην κατανόηση του τι ακριβώς είναι το CRM, τα χαρακτηριστικά του, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς και το ποια θα πρέπει να είναι η φιλοσοφία και η κουλτούρα της επιχείρησης ώστε να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά μια τέτοια λύση CRM.

Στο 3^ο κεφάλαιο, με τίτλο «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στον τομέα της Υγείας», διερευνώνται οι δυνατότητες και οι προοπτικές ανάπτυξης και υιοθέτησης τέτοιων συστημάτων στον κλάδο της Υγείας, ενώ παρουσιάζονται και οι κατάλληλες μέθοδοι για τις ολοκληρωμένες λύσεις CRM.

Στο 4^ο κεφάλαιο, με τίτλο «Περίπτωση Μελέτης: Το Μαιευτήριο “Λητώ”», πραγματοποιείται διεξοδική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του νοσοκομείου, αναλύονται οι διεργασίες που ακολουθεί το μαιευτήριο για να δημιουργήσει μια πελατοκεντρική προσέγγιση καθώς και το πώς εφαρμόζει τα σύγχρονα συστήματα CRM.

Τέλος, **στο 5^ο κεφάλαιο**, με τίτλο «Συζήτηση, Συμπεράσματα, Προτάσεις» παρουσιάζονται οι προτάσεις για την εξέλιξη των εφαρμογών του CRM από το Ιδιωτικό Μαιευτήριο «Λητώ» στα πλαίσια των αλλαγών που πρέπει να υιοθετηθούν με σκοπό την ουσιαστική και πιο αποτελεσματική συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, της Διοίκησης, των ιατρών και του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ.

Βασικός στόχος της εργασίας που ακολουθεί είναι να καλύψει τις βασικές πτυχές του CRM αλλά και ο εμπλουτισμός των γνώσεων μου στα ζητήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων καθώς και οι δυνατότητες εφαρμογής τέτοιων συστημάτων στο Ιδιωτικό Μαιευτήριο «Λητώ». Ελπίζω μέσα από την ανάλυση που ακολουθεί να έχουν επιτευχθεί τουλάχιστον μέρος των παραπάνω στόχων.

Κεφάλαιο 1^ο. Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί η παρουσίαση της έννοιας του Μάρκετινγκ, θα αναλυθεί το Μείγμα Μάρκετινγκ και η φιλοσοφία του. Τέλος, θα διερευνηθεί η επιχειρησιακή του μορφή καθώς και η εφαρμογή του στις Υπηρεσίες Υγείας.

1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο του Μάρκετινγκ

Βασική αρχή του Μάρκετινγκ αποτελεί η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών που αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση είτε μέσω της πώλησης είτε μέσω έρευνας αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών. Η περιγραφή του όρου Μάρκετινγκ, οδηγεί σε μια πληθώρα ορισμών που έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς ή επαγγελματικές ενώσεις, όπως είναι η **Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ** (www.ama.org) ή **Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ** (Τζωρτζάκης, 2002) που το βλέπουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

- Η **Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ**, το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως «ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη» (Τζωρτζάκης, 2002).
- Το **Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ** χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό: «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση». Το Μάρκετινγκ δηλαδή οδηγεί την επιχείρηση να έχει ως εταιρικό όραμα και στόχο την ικανοποίηση των πελατών, θέτοντας τους πάντα στο κέντρο των δραστηριοτήτων της (ο. π.)
- Ο **Martin Bell**, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως «ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης».
- Ο **Philip Kotler**, στο βιβλίο του «Marketing Essentials» αναφέρει ότι «η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ θεωρεί σαν κλειδί για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, τον καθορισμό των αναγκών και επιθυμιών

των αγορών- στόχων και την ικανοποίηση τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές» (Τομάρας, 1997).

Τις δεκαετίες του '80 και του '90 οι παραπάνω ορισμοί αναθεωρήθηκαν και διατυπώθηκαν και νέοι.

- Η **Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ** (Τζωρτζάκης, 2002), το 1985, έδωσε ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων».
- Το **Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ** (ο. π.), έδωσε το δικό του ορισμό. Το «Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση».
- Ο **C. Gronroos** (Kotler, 1997), το 1990, ορίζει το «Μάρκετινγκ ως διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσομένων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων».
- Ο **Philip Kotler** (1997) έδωσε επίσης ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, το «Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα».

Ο **Kotler** θεωρεί ότι το Μάρκετινγκ αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία καθώς το συνδέει με στοιχεία που διαμορφώνουν κοινωνικές δομές όπως η ευημερία και η οικονομική ανάπτυξη γι' αυτό και αναφέρει ότι «το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία

βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Στην Ελληνική βιβλιογραφία ο Αυλωνίτης (1992) ορίζει το Μάρκετινγκ ως «μια φιλοσοφία που έχει κέντρο τον πελάτη και γύρω από τον οποίο κινείται η επιχείρηση». Η επιχείρηση, επενδύοντας στο Μάρκετινγκ, δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες που θα της επιτρέψουν να διαγνώσει τις ανάγκες των καταναλωτών, το πώς αυτοί θα είναι ικανοποιημένοι και γενικότερα το περιβάλλον τους.

Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ επικεντρώνεται στο να βοηθήσει την εταιρεία να προσφέρει εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις του καταναλωτή. Αυτό προϋποθέτει την γνώση των χαρακτηριστικών του καταναλωτή και την διαμόρφωση του προφίλ του. Στην σημερινή εποχή με τις τεχνολογικές εξελίξεις είναι ακόμα πιο έντονη η έμφαση που οφείλει να δώσει η επιχείρηση στην προσωπική επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών του πελάτη, ώστε να διαφοροποιηθεί το προϊόν ανάμεσα σε άλλα ανταγωνιστικά.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, ο καταναλωτής αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο κινείται η επιχείρηση και συνίσταται στην ανεύρεση και εκπλήρωση των αναγκών του καταναλωτή (Σιώμοκος, 2004). Στις βασικές ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίησή τους περιλαμβάνονται οι παρακάτω:

- ❖ Τι χρειάζονται οι καταναλωτές;
- ❖ Μπορεί να δημιουργηθεί;
- ❖ Πώς μπορούν να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες;

Καθώς ολόκληρη η επιχείρηση- οργανισμός εστιάζει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και στην ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών είναι αναγκαία η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (**Customer Relationship Management**) τα οποία θα αναπτυχθούν εκτενεστέρα στα επόμενα κεφάλαια. Όπως αναφέρει ο Παξιμάδης (2002), ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν αποδεχθεί την φιλοσοφία του Μάρκετινγκ δυσκολεύονται να την εφαρμόσουν ακόμα και σήμερα αν και διαθέτουν όλα τα στοιχεία του **Μείγματος Μάρκετινγκ**.

1.2. Το Μείγμα Μάρκετινγκ

Το Μείγμα Μάρκετινγκ (**Marketing Mix**) είναι από τα βασικότερα στοιχεία του Μάρκετινγκ και έχει μεγάλη αξία καθώς μπορεί να προσδιορίσει τη μοναδικότητα ενός προϊόντος ή και μάρκας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Για να μετατραπεί η στρατηγική μάρκετινγκ σε προγραμματισμό Μάρκετινγκ, οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις πάνω σε διαφορετικά στοιχεία που επηρεάζουν το Μάρκετινγκ μιας εταιρίας. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να βρεθούν στο **Μείγμα του Μάρκετινγκ**. Ο Philip Kotler (1997) ορίζει το Μείγμα Μάρκετινγκ ως «ένα σετ από εργαλεία του μάρκετινγκ που η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να κινήσει του στόχους του μάρκετινγκ σε μία συγκεκριμένη αγορά». Όσο αφορά στο Μείγμα Μάρκετινγκ ο Μάλλιαρης (1990) αναφέρει ότι το Μείγμα Μάρκετινγκ είναι «το αποτέλεσμα του στρατηγικού– τακτικού– εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ. Το τι, ποιος, πού, πότε, πόσο πώς και γιατί θα το κάνει το μάρκετινγκ είναι ενσωματωμένο στο Μείγμα του Μάρκετινγκ». Ο όρος «Μείγμα Μάρκετινγκ» εισήχθη με σκοπό να απλοποιήσει την έννοια του Μάρκετινγκ.



Εικόνα 1: Το μείγμα Μάρκετινγκ (4 P's)

Πηγή: www.learnmarketing.net

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως τα 4P's από τα αρχικά των λέξεων «Product, Price, Place, Promotion».

Price (τιμή): Είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα επηρεάσει και την τιμή που θα έχει το προϊόν όταν φτάσει στον καταναλωτή. Η προσαρμογή της τιμής μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη στρατηγική της εταιρείας καθώς αν δεν γίνει καλή πολιτική τιμών, οι καταναλωτές θα

στραφούν σε ανταγωνιστές. Η τιμή θεωρείται ως η πιο ευέλικτη αλλά και η πιο ουσιαστική μεταβλητή του Μείγματος Μάρκετινγκ. Η σημαντικότητά της υποδηλώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί το ουσιαστικό σημείο για τη δημιουργία κερδών. Στις σημερινές αγορές, με τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των ανταγωνιστών και τα μεγαλύτερα επίπεδα πληροφόρησης και γνώσης των καταναλωτών, ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

Product (προϊόν): Το προϊόν, είναι οτιδήποτε υλικό ή μη, που προσφέρεται για να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί, ή να καταναλωθεί και το οποίο είναι σε θέση να ικανοποιήσει ανάγκες. Η ικανοποίηση που αντλούν τα πρόσωπα από τα προϊόντα μπορεί να προκύψει από κάθε πτυχή του προϊόντος, όπως την ποιότητα του, την ονομασία, την εγγύηση παροχής υπηρεσιών, το πακέτο ή τη συμβολική αξία. Ο Μάρκετερ οφείλει να λαμβάνει υπόψη πώς θα τοποθετήσει το προϊόν στην αντίληψη του καταναλωτή, πώς θα εκμεταλλευτεί το Brand και τους πόρους της εταιρίας και πώς θα διαμορφώσει τις στρατηγικές ανάπτυξης.

Place (μέρος): Είναι τα κανάλια διανομής και η όλη διαδικασία που θα βοηθήσει την εταιρία να φτάσει στο αγαθό ή την υπηρεσία στον καταναλωτή στο σωστό σημείο και την σωστή ώρα.

Promotion (προώθηση): Το μείγμα της προώθησης είναι η στρατηγική για να μπορέσει μια εταιρεία να διαφημίσει το προϊόν της στην αγορά και να προωθήσει τα μηνύματά της. Η προώθηση αποτελείται από τις διαφημιστικές καμπάνιες, τεχνικές προσωπικής πώλησης, προώθηση πωλήσεων και προσπάθειες δημοσιότητας. Δεν είναι εύκολο να συγχρονιστούν ταυτόχρονα και τα 4 μέρη του μείγματος. Κατά τον Robert Lauterborn στο άρθρο του «New Marketing Litany; 4P's passé; C- words take over» (στον E. Constantinides, Journal of Marketing Management 2006) τα 4P's των πωλητών μπορούν να αντικατασταθούν από τα 4C's των καταναλωτών, δηλαδή το "Customer value- Αξία που αποκομίζει ο πελάτης" (αντί του "Product"), το "Cost to the customer- Κόστος που πληρώνει ο πελάτης" (αντί του "Price"), το "Convenience- Ευκολία" (αντί του "Place") και το "Communication- Επικοινωνία" (αντί του "Promotion").

4 Ps	4 Cs
Product	Customer needs and wants
Price	Cost to the customer
Place	Convenience
Promotion	Communication

Πίνακας 1: Το μείγμα Μάρκετινγκ για τους καταναλωτές

Πηγή: Constantinides, 2006

Γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες της αγοράς, η επιχείρηση είναι σε θέση να επιλέξει τα τμήματα εκείνα της αγοράς που είναι ελκυστικά για αυτή. Δηλαδή, μπορεί να επιλέξει την «αγορά- στόχο» (Πανηγυράκης και Σιώμκος, 2005). Αυτό σημαίνει ότι, μέσα από τη γνώση αυτή, έχει σαφή αντίληψη για:

- τα χαρακτηριστικά των ατόμων ή επιχειρήσεων που επιθυμεί να γίνουν πελάτες της,
- τη φύση των αναγκών τους που θα ικανοποιήσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα τους προσφέρει και
- τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που επιθυμούν οι μελλοντικοί πελάτες της.

Συνεπώς, η επιχείρηση ανάλογα με την βαρύτητα που δίνει σε κάθε στοιχείο του Μείγματος Μάρκετινγκ, διαμορφώνει τις αποφάσεις της για ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρει, ποια θα είναι η αγορά- στόχος, τις τιμές, την διανομή, τις μεθόδους και τα σημεία πώλησης και προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Η βαρύτητα αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και διαμορφώνεται ανάλογα με τον ανταγωνισμό, με το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις συνθήκες και τους εταιρικούς στόχους.

1.3. Το Μάρκετινγκ ως επιχειρησιακή προσέγγιση

Σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση, φαίνεται ότι το Μάρκετινγκ αποτελεί μια βασική επιχειρησιακή λειτουργία που έχει στόχο την ανάπτυξη, οργάνωση και τον έλεγχο ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της επιχείρησης και των λοιπών μερών της αγοράς (προμηθευτές, πελάτες, ενδιάμεσους). Ο Σιώμκος (2004) αναφέρει ότι οι αποφάσεις Μάρκετινγκ επιδιώκουν την ταύτιση των επιθυμιών και την εναρμόνιση των αναγκών τόσο του καταναλωτή όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους παράγοντες του εκάστοτε δυναμικού περιβάλλοντος.

Το Μάρκετινγκ αν στηριχτεί σε συστηματική αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών, στην εκτίμηση του περιβάλλοντος, στον έλεγχο των αποτελεσμάτων του καθώς και στην ανάλυση των εκάστοτε αγορών μπορεί να προγραμματιστεί. Ταυτόχρονα, οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ- Μάνατζμεντ οδηγούν στην ανάλυση της εκάστοτε κατάστασης, την πρόβλεψη των ευκαιριών και των κινδύνων, την

χάραξη της στρατηγικής, την λήψη των αποφάσεων και εκτέλεση αυτών και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας τους (Τζωρτζάκης, 1996)

Από τα παραπάνω φαίνεται η πολυπλοκότητα της διαδικασίας τη λήψης αποφάσεων Μάρκετινγκ, οι πολυάριθμοι παράγοντες που επιδρούν στις αποφάσεις, η αναγκαιότητα συλλογής πληροφοριών, η διαχείριση των πληροφοριών καθώς και η υποστήριξη των αποφάσεων αυτών με μοντέλα Μάρκετινγκ και με στελέχη που διακατέχονται από ειδικές γνώσεις για την λήψη αυτών των αποφάσεων.

Το Μάρκετινγκ είναι μια πολύ σημαντική όσο και σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις μικρών ή μεγάλων κοινωνικών ομάδων, επιχειρήσεων ή οργανισμών, προσδιορίζει και μετρά την έντασή τους, εντοπίζει και οριοθετεί «αγορές- στόχους», δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές και κατευθύνει τη ροή τους με αποτελεσματικό τρόπο προς τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Ταυτόχρονα, αξιοποιεί όλες τις παραγωγικές δυνάμεις της επιχείρησης επιδιώκοντας με κάθε τρόπο τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και μέσα απ' αυτή, τη μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών της επιχείρησης.

Ο Kotler (2001), για να διαχωρίσει τη λειτουργία των πωλήσεων από αυτή του Μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι η πώληση είναι απλά μια επιχειρηματική δραστηριότητα που απασκοπεί στην ικανοποίηση της κερδοφορίας και των στόχων της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την αύξηση των παραγγελιών. «Είναι κάπως αναχρονιστικό να λέμε ότι το Μάρκετινγκ αφορά αποκλειστικά στις πωλήσεις». Στόχος του Μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των αναγκών. Οι πωλήσεις αποτελούν ασφαλώς μέρος του, αλλά το κυριότερο και πιο ενδιαφέρον είναι η αναγνώριση των αναγκών και η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης. Ανάλογη άποψη έχει εκφράσει και ο Peter Drucker (Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2001) ο οποίος θεωρεί ότι το Μάρκετινγκ δεν αποβλέπει αποκλειστικά στην πώληση. Η πώληση όμως έρχεται ως αποτέλεσμα και φυσικό επακόλουθο του Μάρκετινγκ.

1.4. Προκαταλήψεις και παρανοήσεις της έννοιας Μάρκετινγκ

Στα πλαίσια των παραπάνω, πρέπει να διευκρινιστούν κάποιες παρανοήσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς σχετικά με το Μάρκετινγκ. Υπάρχει η πεποίθηση ότι το Μάρκετινγκ χειραγωγεί τον καταναλωτή και επιβαρύνει τις τιμές του προϊόντος. Ωστόσο, το Μάρκετινγκ δεν είναι πώληση, αν και η πώληση είναι μέρος του Μάρκετινγκ το οποίο προϋπάρχει της πώλησης με την έννοια ότι ξεκινά πολύ πριν δημιουργηθεί το προς πώληση προϊόν. Πρώτα εξακριβώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών καθώς και η δυνατότητα της επιχείρησης να τις καλύψει επικερδώς και ύστερα δημιουργείται το προϊόν. Επίσης, Μάρκετινγκ δεν είναι απλά η διαφήμιση, η προώθηση των προϊόντων ή οι δημόσιες σχέσεις κ.λπ. καθώς ένα προϊόν που έχει σχεδιαστεί χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο σε διαφημιστικές καμπάνιες (Κυριακού Κ.).

Επιπλέον, και στον κλάδο της υγείας υπάρχει ορισμένες φορές η πεποίθηση ότι τα Μάρκετινγκ δεν του ταιριάζει. Αιτία γι' αυτό είναι η άποψη ότι ο τομέας της υγείας είναι μια τελείως διαφορετική αγορά από άλλες αγορές προϊόντων/ υπηρεσιών και ότι οι προσεγγίσεις του Μάρκετινγκ δεν συμβαδίζουν με τους ιατρικούς οργανισμούς.

1.5. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Όσον αφορά το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών, εκτός των 4P's που εκφράζουν και τις υπηρεσίες, οι Booms και Bitner το 1981 (στον Philip Kotler, 2001) για να θεωρηθεί το μείγμα των υπηρεσιών ολοκληρωμένο, προσθέσανε ακόμα άλλα 3P's.

1. **Process** (διαδικασία): Η διαδικασία που υπάρχει για να επιτευχθούν οι υπηρεσίες.
2. **Physical evidence** (φυσική παρουσία): Τα αποδεικτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν τον καταναλωτή να σχηματίσει εντύπωση για την ποιότητα των υπηρεσιών.
3. **People** (ανθρώπινο παράγοντα): Είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετούν στην διαδικασία παραλαβής της υπηρεσίας από τον πελάτη.

Ο Ronald Henkoff (1994) υποστηρίζει ότι οι υπηρεσίες είναι το μεγαλύτερο και σημαντικότερο στρατηγικό «όπλο» και καθορίζει στις μεγάλες και επιτυχημένες εταιρίες τον τρόπο που διοικούνται, που αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και που σχεδιάζονται οι επιχειρηματικές στρατηγικές. Ο Gummesson (1994) υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές αγοράζουν μια προσφορά και δεν αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες με την κλασική έννοια. Η αξία της προσφοράς αποτελείται από πολλά τμήματα, είτε είναι δραστηριότητες- υπηρεσίες, είτε είναι αγαθά. Οι δραστηριότητες είναι αυτές που κάνουν το προϊόν να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα.

1.6. Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Υγείας

Οι υπηρεσίες υγείας σήμερα, είτε παρέχονται από ιδιωτικούς είτε από δημόσιους φορείς, οφείλουν να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ο προσδιορισμός του Μάρκετινγκ υγείας δεν είναι απλός.

Το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών Υγείας, έχει διαφορετική προσέγγιση και αυτό γιατί οι υπηρεσίες από τη φύση τους έχουν κάποια χαρακτηριστικά που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής (Δρούμπαλης, 2010):

- **Η άυλη φύση τους:** Ένα βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα αγαθά από τις υπηρεσίες είναι η άυλη φύση που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες, δηλαδή δεν μπορεί να προσδιοριστούν με κάποιο ποσοτικό μέτρο (βάρος, μέγεθος ή χρόνο). Συγκεκριμένα, για τον καταναλωτή, είναι δύσκολο να γνωρίζει εξ αρχής τι πληρώνει και τι ακριβώς αγοράζει καθώς δεν μπορεί να προσδιοριστεί ούτε ο χρόνος, ούτε το ποσό πληρωμής μέχρι να ολοκληρωθεί η θεραπεία και αυτό γιατί η υγεία ως παραγωγική διαδικασία προκαλείται από τον πελάτη και ολοκληρώνεται όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη/ επιθυμία του πελάτη. Για παράδειγμα κανείς δε γνωρίζει τα ακριβή αποτελέσματα, πριν ξεκινήσει η θεραπεία.
- **Προσωπικό αγαθό:** Όταν ο πολίτης απευθύνεται στις μονάδες υγείας τη στιγμή που ζητά την φροντίδα, την ζητά ως πρόσωπο δηλαδή επικρατεί το προσωπικό και παραμερίζεται το κοινωνικό. Δηλαδή, τη στιγμή που ο πολίτης απαιτεί φροντίδα, την απαιτεί όπως αυτός την αντιλαμβάνεται και στη συνέχεια την αξιολογεί και κρίνει ανάλογα με τα προσωπικά του κριτήρια.

- **Ιδιόμορφο προϊόν ως προς τη διαδικασία παραγωγής** καθώς παράγεται και καταναλώνεται στον ίδιο χώρο. Έτσι, το χειρουργείο ενός νοσοκομείου είναι χώρος παραγωγής υγείας (π.χ. μια επέμβαση) αλλά και χώρος κατανάλωσης του προϊόντος (ο πελάτης καταναλώνει πρωτίστως το προϊόν της χειρουργικής πράξης μέσα στο χειρουργείο).
- **Η παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος υγείας και η κατανάλωση του παραχθέντος προϊόντος λαμβάνουν χώρα την ίδια χρονική στιγμή:** Δεν μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης του παραχθέντος προϊόντος υγείας. Στον τομέα της υγείας για παράδειγμα, την ώρα που ο γιατρός παράγει υπηρεσίες, ο καταναλωτής-ασθενής την καταναλώνει την ίδια στιγμή ο εξεταζόμενος ασθενής τις «καταναλώνει».
- **Ως προϊόν δύσκολα κοστολογείται:** Ένα άλλο σημείο προβληματισμού που οφείλεται στην άυλη φύση των υπηρεσιών είναι η δυσκολία τιμολόγησης. Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των προϊόντων υγείας καθιστούν δύσκολο τον ποσοτικό του προσδιορισμό άρα και την κοστολόγησή του. Το σημαντικότερο πρόβλημα στην κοστολόγηση προϊόντων υγείας είναι:
 1. Η αδυναμία ποσοτικοποίησης του προϊόντος.
 2. Η αδυναμία προκαθορισμού των ποσοτήτων «πρώτων υλών» που θα χρειαστούν για την παραγωγή ενός προϊόντος υγείας σε διαφορετικά πρόσωπα.
 3. Η αδυναμία ελέγχου των επιδράσεων διαφορετικών παραγόντων στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας όπως η ηλικία, τα νοσολογικά χαρακτηριστικά, το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον κ. α.

Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Υγείας, συνδέεται με την καλύτερη κατεύθυνση των υπηρεσιών, είτε αυτό ανάγεται από την πλευρά ασθενών- πελατών είτε από τη πλευρά των προμηθευτών (Αγγελοπούλου, 2003). Εξυπηρετείται και ικανοποιείται ο πελάτης, με τον τρόπο που εκείνος επιθυμεί, σε χρόνο που εκείνος διευκολύνεται, με υπηρεσίες που είναι ποιοτικά άριστες και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του και όλα αυτά με λογικό κόστος που θα ήταν διατεθειμένος να καταβάλλει.

Με βάση την κλασική θεωρία του Μάρκετινγκ, η σχέση μεταξύ οργανισμού και καταναλωτών καθορίζεται όπως αναφέρθηκε από τα 4P's (Product, Promotion, Price, Place). Ειδικά όμως στο χώρο της Υγείας έχει αναπτυχθεί ένα μοντέλο, το οποίο περιγράφει καλύτερα τις σχέσεις μεταξύ παροχέα και λήπτη των υπηρεσιών υγείας (Σαράφης Π., 2012). Το μοντέλο αυτό είναι το SCAP (Service, Consideration, Access, Promotion) και θα αναλυθεί ακολούθως.

Service (Υπηρεσία): Ο οργανισμός υγείας σχεδιάζει και προωθεί προγράμματα τα οποία προσελκύουν τους πελάτες. Οι υπηρεσίες διαρκώς βελτιώνονται και διαφοροποιούνται έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και των προσδοκιών του από την επιλογή του να εξυπηρετηθεί από τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Consideration (Τίμημα): Πρόκειται για το χρηματικό ποσό που είναι διατεθειμένος να καταβάλλει στον οργανισμό ο πελάτης για να απολαύσει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Όταν το κόστος επιβαρύνεται κάποιος τρίτος φορέας (ασφαλιστική εταιρεία), τότε ο χρήστης των υπηρεσιών υγείας δεν θα προβληματιστεί για το ύψος της δαπάνης, αλλά θα ασχοληθεί με το επίπεδο υπηρεσιών που θα λάβει.

Access (Πρόσβαση): Η ταχύτητα πρόσβασης στις υπηρεσίες, η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής, είναι σημεία στη συνολική εξυπηρέτηση που απασχολούν τους οργανισμούς. Η τεχνολογία με σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα και ιατρικό προσωπικό, το διαδίκτυο, είναι δεδομένα που εξετάζουν οι υπεύθυνοι Μάρκετινγκ και αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της δουλειάς τους.

Promotion (Προώθηση): Οι πελάτες πρέπει να είναι ενημερωμένοι όσο γίνεται καλύτερα για το είδος των υπηρεσιών, την ποιότητα και το κόστος που μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός υγείας. Ταυτόχρονα, πρέπει να γνωρίζουν πού και πώς μπορούν να κάνουν χρήση αυτών των υπηρεσιών. Με τις προωθητικές μεθόδους που θα επιλέξει ο οργανισμός, δημιουργεί τη φήμη του και κάνει την επωνυμία του αναγνωρίσιμη για το ευρύ κοινό.

Τέλος, η υπηρεσία- προϊόν οφείλει να λαμβάνει υπόψη την κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ποιότητα τους, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το εμπορικό σήμα, οι εγγυήσεις και οι after-sales υπηρεσίες. (Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., 2002).

Συμπερασματικά, διαπιστώσαμε ότι σ' ένα γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτείται ο οργανισμός παροχής φροντίδας να προσαρμόζεται με γρήγορους ρυθμούς. Ένας οργανισμός υγείας που προσαρμόζεται γρήγορα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελέγχει και να ερμηνεύει το εσωτερικό του μα ταυτόχρονα και το εξωτερικό του περιβάλλον. Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια επιστήμη η οποία μπορεί να περιγράφεται από διάφορους ορισμούς αλλά έχει πάντα ως στόχο τον καταναλωτή, τις ανάγκες του και την ικανοποίησή του. Η ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, αποτελεί μια σύγχρονη επιχειρησιακή ανάγκη ιδιαίτερα στον τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

Κεφάλαιο 2^ο. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Στόχος του κεφαλαίου αυτού αποτελεί η θεωρητική προσέγγιση του θέματος αφού αναφέρονται βασικές έννοιες, ορισμοί και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, τα σύστημα CRM και τα οφέλη που προσδίδουν σε μια επιχείρηση.

2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου Πελάτης και Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (**Customer Relationship Management-CRM**) πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και χρησιμοποιείται ώστε να περιγραφούν οι πρακτικές εκείνες που βοηθούν την επιχείρηση να κατανοεί και να διεκπεραιώνει καλύτερα τις ανάγκες ενός παλιού ή νέου πελάτη με αύξηση της πιστότητας τους. (Payne and Frow, 2005). Σύμφωνα με τον Άρη Πανταζόπουλο, ιδρυτή του [crm2day \(www.crm2day.com\)](http://www.crm2day.com), «το CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που αφορά σε προσωπικό, διαδικασίες και τεχνολογία προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις σχέσεις ενός οργανισμού με όλους τους πελάτες του». Πρόκειται για την μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Η εταιρεία τηρεί πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν άμεσα τις πωλήσεις της ή για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η υπάρχουσα πελατεία της, γεγονός που θα βοηθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις μακροπρόθεσμα.

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για σύνθετη έννοια που μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς τρόπους, θα αναφερθούν κάποιοι ορισμοί από τη διεθνή βιβλιογραφία:

- «Το CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης και χρησιμοποίησης δεδομένων από βάσεις δεδομένων της επιχείρησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, με σκοπό να αναπτυχθούν επιχειρησιακές πρακτικές τέτοιες ώστε να μεγιστοποιείται η αξία διάρκειας ζωής κάθε πελάτη ξεχωριστά για την επιχείρηση» (Kumar κ.α., 2006).
- «Το CRM είναι το μέσο που δημιουργεί πιστότητα του πελάτη, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και του επιχειρηματικού οφέλους, εστιάζοντας στην

παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης από όλα τα μέλη του οργανισμού» (Payne and Frow, 2005).

- Ένας ακόμα ορισμός είναι «η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς» (ο. π.).

Η επιχείρηση στοχεύει μέσω της συνδιαλλαγής με τον πελάτη να δημιουργήσει αξία συναισθηματικής κυρίως μορφής, αναπτύσσοντας μακροχρόνιες σχέσεις, πέρα από τα στενά όρια της απλής συναλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται η συνολική σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, η οποία δεν διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με το εκάστοτε κέρδος.

Πελάτης μπορεί να οριστεί ως αποδέκτης ή δικαιούχος των αποτελεσμάτων των επιπτώσεων της εργασίας ή του αγοραστή των προϊόντων και των εμπορευμάτων. Το νοσοκομείο έχει να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί ένα σύνθετο σύστημα πελατών στο οποίο περιλαμβάνονται (Δρούμπαλης, 2010):

- οι **ασθενείς**, είναι τα πρόσωπα που ζητούν υπηρεσίες νοσοκομειακής περίθαλψης και έχουν τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής νοσοκομείου,
- οι **συνοδοί**, είναι αυτοί που συνοδεύουν τον ασθενή ή τον επισκέπτη και επιζητούν ποιοτικές υπηρεσίες καθώς και ενημέρωση γι' αυτούς,
- οι **εργαζόμενοι του νοσοκομείου** οι οποίοι έναντι αμοιβής προσφέρουν τις υπηρεσίες τους,
- οι **προμηθευτές**, οι οποίοι βάσει κάποιων ποιοτικών απαιτήσεων προμηθεύουν με αγαθά και υπηρεσίες κατόπιν αμοιβής το νοσοκομείο,
- ο **κοινωνικός περίγυρος**, ο οποίος γίνεται αποδέκτης αρνητικών παραγώγων από το νοσοκομείο σ' ένα πλαίσιο οικονομικής συναλλαγής.

Γενικά, το CRM και οι εφαρμογές του συγκεντρωτικά μπορούν να απαρτηθούν ως εξής (www.ecustomerrelationshipmanagement.com):

- Αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρείας.
- Εστίαση στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών καναλιών διανομής και το Internet.
- Στόχος του είναι η αύξηση των εισροών για την επιχείρηση από κάθε πελάτη ξεχωριστά

2.2. CRM και Μάρκετινγκ

Στη σημερινή οικονομία οι αγορές γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες αυξάνεται λόγω και της αύξησης των απαιτήσεων των πελατών. Η σημαντικότερη λειτουργία μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι η συλλογή και η συσσώρευση πληροφοριών για τους πελάτες καθώς και η παροχή υπηρεσιών σε αυτούς. Για να συλλέξει τις απαιτούμενες πληροφορίες η εταιρεία πρέπει να εκμεταλλευτεί κατάλληλα τις πληροφορίες αυτές καθώς οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία παίζουν κυρίαρχο ρόλο στο Μάρκετινγκ.

Ο συνδυασμός του Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) και της Διαχείρισης των Πελατών (Customer Management) έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες (Payne and Frow, 2005). Οι πελάτες αποτελούν μέλη εστιασμένων ομάδων με στόχο τη διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα τους και την επιχείρηση να οδηγεί στην μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας. Το CRM, αποτελώντας κομμάτι του Μάρκετινγκ Σχέσεων, εξελίσσει το παραδοσιακό Μάρκετινγκ και το μετατρέπει, από μαζικό Μάρκετινγκ, σε εργαλείο υποστήριξης των εξατομικευμένων συναλλαγών οι οποίες είναι έξυπνες, επιθυμητές και επικερδείς τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Μάρκετινγκ Σχέσεων όπως αυτή άρχισε να διατυπώνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004), αναφέρεται ότι αυτό συνιστά ένα συνδυασμό τριών στοιχείων με κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών:

1. **Μάρκετινγκ**, που αφορά τις δραστηριότητες για απόκτηση νέων πελατών χωρίς να δίνεται σημασία στη διατήρηση των υπαρχόντων.
2. Η **ποιότητα** που έχει διαφοροποιηθεί από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα.
3. Η **εξυπηρέτηση του πελάτη** που περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων όπως η προσοχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών κ.ά.

Για τον Παξιμάδη (2002), το Customer Relationship Marketing όντας μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση, επιτρέπει την δημιουργία μακροχρόνιων πιστών πελατών μέσω της προσέγγισης τους με ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων τους ενώ παράλληλα εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες για την ύπαρξη νέων δομών και διαδικασιών που αλλάζουν την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση στους διαφόρους τομείς. Το CRM διαφέρει από το Μάρκετινγκ των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Ο Westcott (2002), υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το απαραίτητο εκείνο στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιβίωση μιας επιχείρησης. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο το Μάρκετινγκ Σχέσεων κερδίζει συνεχώς έδαφος.

Η διατηρησιμότητα της πελατειακής βάσης εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαπίστωση αυτή έχει οδηγήσει στην διαμόρφωση της έννοιας της ποιότητας μέσα στα πλαίσια την πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και πλέον η ποιότητας στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα δεν περιορίζεται αποκλειστικά στην διαδικασία παραγωγής, αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες διεργασίες που αφορούν την επαφή με τον πελάτη οι οποίες εκτελούνται με βάση συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο την ικανοποίηση του πελάτη (Μείμάρης, 2010).

Τα τελευταία χρόνια είναι όλο και πιο ξεκάθαρο ότι η ανάπτυξη της πελατειακής βάσης αποτελεί ένα βασικό επιχειρηματικό στόχο, αλλά η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων είναι μια εξίσου σημαντική διαδικασία, καθώς οι ισχυροί δεσμοί και η σταθερότητα στις σχέσεις οδηγούν στην δημιουργία ακόμα πιο τακτικών συναλλαγών. Ταυτόχρονα, μέσω της τακτικής και επαναλαμβανόμενης παροχής τυποποιημένων προϊόντων σε συγκεκριμένους πελάτες μειώνεται το κόστος εξυπηρέτησης. Η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών οδηγεί στην δημιουργία «σύστασης» σε εν δυνάμει πελάτες, με αποτέλεσμα την προσέγγιση και ανάπτυξη ενός νέου πελατολογίου με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η ανάπτυξη αυτών των μακροχρόνιων σχέσεων όχι μόνο οδηγεί στην δημιουργία φραγμού εισόδου των ανταγωνιστών αλλά μπορεί να διευκολύνει την επιχείρηση στην τιμολογιακής της πολιτική, αφού ακόμα και σε ενδεχόμενο αύξησης της τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι πελάτες την εμπιστεύονται (Κοσμάτος, 2004).

Η υιοθέτηση του CRM αποτελεί περίπτωση ανάπτυξης και επανασχεδιασμού της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ, με έμφαση στη βελτίωση της αφοσίωσης των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Η «αφοσίωση» σε μια εταιρεία- οργανισμό, είναι ουσιαστικά η προτίμηση που δείχνει ένας πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό και τη δυσκολία του να επιλέξει κάποια άλλη (Σαράφης, 2012).

Στην σύγχρονη εποχή, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει τις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να αδυνατούν να προσφέρουν αυτή τη διαφοροποίηση. Σε αυτό το επίπεδο, η υιοθέτηση του CRM αν συνδυαστεί με άριστης ποιότητας προϊόντα, οδηγεί σε δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προσ απαιτούμενο αποτελεί φυσικά το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης που συνδυαζόμενο με τα παραπάνω οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.3. Τι είναι το CRM στην πράξη

Το CRM, στην πρακτική του εφαρμογή στοχεύει στην πλήρη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών. Συγχρόνως, προσελκύει νέους πελάτες μέσω της εξατομίκευσης των αναγκών τους και της προσωποποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάθε πελάτη. Μακροπρόθεσμα, οι σχέσεις με τους πελάτες οδηγούνται σε ωρίμανση και η διατήρηση ενός σταθερού πελατολογίου αποτελεί μια εύκολη διαδικασία που συντηρείται μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με την υιοθέτηση πρακτικών όπως:

1. **Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής:** Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση.
2. **Προγράμματα συνάφειας:** Η πώληση ενός προϊόντος μπορεί να οδηγήσει στην πώληση παρόμοιων προϊόντων.
3. **Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη:** Η πώληση ενός προϊόντος μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου προϊόντος.

4. **Προγράμματα επανεργοποίησης:** Τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «αφυπνίσουν» τους παλιούς πελάτες που έχουν καιρό να παραγγείλουν κάτι. Επιτυγχάνεται με ειδικές προσφορές.

Πέρα όμως από την υιοθέτηση των παραπάνω πρακτικών είναι απαραίτητος ο εντοπισμός εκείνων των παραγόντων της επιχείρησης που δημιουργούν την υποδομή για ένα επιτυχημένο CRM. Τα **δομικά στοιχεία** δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το ποιο είναι περισσότερο σημαντικό και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με τα ίδια κριτήρια και όχι μεμονωμένα στο σχεδιασμό και υλοποίηση του συστήματος CRM στις επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της επιτυχούς εφαρμογής των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα **5 P's του CRM** (Κοσμάτος, 2004).



Εικόνα 2: Τα 5P δομικά στοιχεία του CRM

Πηγή: Κοσμάτος, 2004

Τα 5 P's είναι ο συνδυασμός εκείνων των χαρακτηριστικών που πρέπει να αποκτήσει η επιχείρηση ώστε να θεμελιώσει ένα επιτυχές CRM και είναι: οι άνθρωποι, ο σχεδιασμός, οι διεργασίες, τα προσωπικά δεδομένα και η πλατφόρμα.

- **Οι άνθρωποι (People)**

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Αυτοί που κατέχουν τις διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν πολύ καλή γνώση του CRM και των στόχων του καθώς οι γνώσεις αυτές αποτελούν ικανές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη της σωστής υλοποίησης του. Στο CRM συμμετέχουν η διοίκηση, οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και όλοι οι συνεργάτες της. Η διοίκηση οφείλει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο τον πελάτη. Αυτό για να γίνει θα πρέπει να διενεργείται εκπαίδευση στο προσωπικό τόσο σε επίπεδο Μάρκετινγκ και γνώσης των λειτουργιών του CRM, όσο και στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους όσο αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση εδράζεται σε δύο άξονες. Αρχικά, στην αλλαγή και διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας και στη

συνέχεια στην εξοικείωση του προσωπικού με την χρήση και την αξιοποίηση της νέας αυτής τεχνολογίας, η οποία σταδιακά θα εξελίσσεται. Ωστόσο, αυτοί που ασχολούνται με το CRM και έχουν βασικό στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες, πρέπει να λάβουν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε περιβάλλοντος και της κουλτούρας των ανθρώπων που το απαρτίζουν.

- **Ο σχεδιασμός (Planning)**

Το δεύτερο δομικό στοιχείο, ο σχεδιασμός, έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός πλήρους και αναλυτικού πλάνου για το έργο του CRM. Το πλάνο αποτελεί το σχεδιασμό του CRM για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και πρέπει να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες για την υλοποίηση του συστήματος CRM διεργασίες (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού). Ο σχεδιασμός δείχνει ότι η συλλογή των δεδομένων διενεργείται σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και της ηλεκτρονικής διεύθυνσης των πελατών που επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Στη δεύτερη φάση, τα επιπλέον δεδομένα που συλλέγονται είναι τηλέφωνο και διεύθυνση ενώ η τρίτη φάση αφορά δεδομένα για τις προτιμήσεις των πελατών. Όταν προσδιοριστούν οι επιμέρους φάσεις, τίθενται και οι αντίστοιχοι στόχοι.

- **Οι διεργασίες (Processes)**

Είναι ο ακριβής προσδιορισμός των διεργασιών του CRM, με σκοπό την διαμόρφωση ενός «χάρτη» διεργασιών. Αυτός περιλαμβάνει τους τρόπους δραστηριοποίησης της επιχείρησης που αφορούν την επικοινωνία με τον πελάτη, την συλλογή και αξιοποίηση των δεδομένων που προέρχονται από την επικοινωνία. Όλα αυτά φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσεγγίζει τον τακτικό και πιστό πελάτη.

- **Τα προσωπικά δεδομένα (Personal Data)**

Δομικό στοιχείο για την δημιουργία και χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης τόσο να συλλέγει προσωπικά δεδομένα των πελατών όσο και το να τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά. Τα δεδομένα αυτά, που μπορούν να αφορούν και στοιχεία της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και αφορούν στοιχεία

επικοινωνίας (διευθύνσεις, τηλέφωνα κ.λπ.), προτιμήσεις, ανάγκες και συμπεριφορές τους. Μέσω της απόκτησης γενικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς, η εταιρεία αποκτά γνώσεις που αποτελούν ουσιαστικά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση αυτών των δεδομένων μπορεί να αποκαλύψει ευκαιρίες, προκλήσεις και τάσεις της αγοράς και των πελατών, μεγιστοποιώντας παράλληλα την αξία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

- **Πλατφόρμα (Platform)**

Η επιχείρηση, αποκτώντας ένα μεγάλο μέρος από όλα τα προηγούμενα δομικά στοιχεία, είναι σε θέση να επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό που θα υποστηρίξει το CRM. Η πλατφόρμα για το CRM αποτελείται από τρία κυρίως μέρη:

- Η τεχνική υποδομή, δηλαδή οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες κ.λπ.
- Το λογισμικό, που αφορά την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητές του.
- Οι υπηρεσίες που αποτελούν την υλοποίηση του συστήματος CRM στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η εκπαίδευση κ.λπ.

Η τεχνολογική πλατφόρμα πρέπει να υιοθετεί τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξυπηρετεί όλες εκείνες τις δραστηριότητες για την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη. Είναι απαραίτητο η κατάλληλη πλατφόρμα να επιλέγεται έπειτα από εκτενείς μελέτες ως προς τις δυνατότητες της και την εφαρμογή της στις ανάγκες της επιχείρησης.

2.4. Λόγοι ανάπτυξης του CRM

Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι:

1. **Η αλλαγή στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Η στροφή του Μάρκετινγκ αποτελεί ένδειξη για την αλλαγή στρατηγικής ως προς τις ενέργειες εκείνες που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαιτίας των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Έχει παρατηρηθεί ότι η μαζική παραγωγή και ο διαχωρισμός αυτής από την κατανάλωση οδήγησε σε απώλεια της άμεσης αλληλεπίδρασης και

συναισθηματικού δεσμού μεταξύ επιχείρησης και πελατών (Sheth and Parvatiyar, 1995). Επίσης, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η τμηματοποίηση των αγορών και η ανάγκη διαφοροποίησης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ωθούν στην άμεση εφαρμογή του CRM για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. **Η ανάπτυξη οικονομικής θεωρίας για την αξία της διατήρησης της πελατείας μιας επιχείρησης.** Σύμφωνα με αυτήν το κόστος για την απόκτηση νέων πελατών είναι μεγαλύτερο από το κόστος για τη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατείας (Reicheld and Sasser, 1990). Η εφαρμογή CRM αποτελεί στρατηγική επιλογή για τη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης.

3. **Η μη αποτελεσματική χρήση διαφήμισης που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων από τους πελάτες** (<http://gvoss.cox.smu.edu/Relational Segmentation>).

4. **Η ανάπτυξη της τεχνολογίας βοήθησε τις επιχειρήσεις να προσωποποιήσουν την επαφή τους με τους πελάτες τους και να αξιοποιήσουν τις τεχνικές που θα την αναπτύξουν σε ευρεία κλίμακα** (Pine κ.ά., 1995). Επιλέγεται η χρήση άμεσης επαφής με τον καταναλωτή όπως τηλεφωνική επικοινωνία, mail, e-mail κ.α.

5. **Οι διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών δεν μπορούν πλέον να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από μαζική προώθηση προϊόντων.** Οι αλλαγές για παράδειγμα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πληθυσμών είναι αυτές που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάγκη μιας πιο προσωποκεντρικής, και όχι τόσο μαζικής, ικανοποίησης των αναγκών (Kumar κ.ά., 2006).

6. **Ο συνειδητοποιημένος καταναλωτής.** Οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί κατακόρυφα και αφορούν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες (Σαράφης, 2012).

7. **Η έλλειψη χρόνου.** Στις μέρες μας η ανάγκη του κάθε ανθρώπου για αύξηση του διαθέσιμου χρόνου οδηγεί στην απαίτηση για πιο γρήγορες συναλλαγές κάθε είδους (ο. π.).

8. **Αλλαγές στην τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων.** Η τεχνολογία αποθήκευσης κάθε χρόνο βελτιώνεται και γίνεται οικονομικότερη. Ταυτόχρονα, η εξάπλωση του Internet έχει αυξήσει ραγδαία τις πηγές πληροφόρησης, κάτι που επηρεάζει και τα στοιχεία που επιτυγχάνουν να συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις για τους υπάρχοντες και μέλλοντες πελάτες (Kumar κ.ά., 2006).

Στην σημερινή εποχή, ο καταναλωτής αναμένει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αξίας, στον χρόνο και τόπο που εκείνος επιθυμεί. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή του CRM που θα έχει ως βάση το Μάρκετινγκ. Θα πρέπει να επικεντρώνεται στην κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών, και στην εξατομίκευση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων καθώς και στην προβολή της αξίας που προσφέρουν στον καταναλωτή (Μαϊμάρης, 2010).

2.5. Η εξέλιξη και τα είδη του CRM

Οι εφαρμογές CRM αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα αυτά που χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Η διάκριση των υποσυστημάτων του CRM, σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)
- Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Οι υπάρχουσες εφαρμογές CRM μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προαναφερθέντα υποσυστήματα και ανάλογα με την επιχείρηση και τις ανάγκες της να χρησιμοποιηθούν κάποια από αυτά.

Επιχειρησιακό CRM

Το επιχειρησιακό CRM (**Operational CRM**) είναι το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες καθώς μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Ένα επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- **Η διαχείριση των πωλήσεων.** Στην πλειονότητα τους οι εφαρμογές για την διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνουν την καταγραφή και διαχείριση των επαφών με τους πελάτες και των καναλιών πώλησης. Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη του Διαδικτύου ασκεί σημαντική επιρροή στις διεργασίες των πωλήσεων.

- **Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη.** Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες αφορούν ένα ολόκληρο υποσύστημα του CRM που δίνει την δυνατότητα να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί και να παρακολουθηθεί η παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης.
- **Η αυτοματοποίηση του Μάρκετινγκ.** Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι ένα από τα πλέον σημαντικά κομμάτια ενός CRM αποτελεί η εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ. Στο υποσύστημα αυτό περιλαμβάνονται:
 - η δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση εκστρατειών προώθησης,
 - η αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας,
 - η υποστήριξη σχεδιασμού του Μάρκετινγκ και του προϋπολογισμού του,
 - το αρχείο των προωθητικών ενεργειών που έχουν γίνει στο παρελθόν.

Στην πράξη, η αξιοποίηση των πληροφοριών για τον πελάτη που διατηρούνται στο σύστημα CRM γίνεται με την εκπόνηση προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα αγοράς ή ακόμα και σε συγκεκριμένους πελάτες.

Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM (**Cooperative CRM**) είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες όπως ερωτήσεις και παράπονα.

Σκοπός του είναι να κάνει διάφορα τμήματα της επιχείρησης να συνεργαστούν και να μοιραστούν χρήσιμες πληροφορίες. Έτσι, τμήματα όπως οι πωλήσεις, η τεχνική υποστήριξη και το Μάρκετινγκ μπορούν να ενημερώνονται άμεσα για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, με την αξιοποίηση όλων αυτών των στοιχείων να δίνει σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση. Η βάση για την εκτέλεση των διαφόρων διεργασιών σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη αποτελείται από την ολοκλήρωση των δεδομένων που επιτυγχάνονται από την χρήση αυτού του υποσυστήματος.

Με την συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων δημιουργείται εκείνη η βάση που θα μπορεί να παρέχει ακριβείς πληροφορίες όταν χρειάζονται και η οποία θα διαμορφώνει τη γενική εικόνα των πελατών και το πώς η επιχείρηση θα πρέπει να τους αντιμετωπίζει ατομικά.

Αναλυτικό CRM

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM (**Analytical CRM**) είναι η διαχείριση όλων των πληροφοριών και των δεδομένων των πελατών και η μέτρηση της σχέσης μεταξύ αυτών και της επιχείρησης. Αυτή, τελικά οδηγεί στην δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων εκείνων που βελτιώνουν τον σχεδιασμό αι την υλοποίηση όλων των διεργασιών που σχετίζονται με τους πελάτες.

Η δυνατότητα της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος είναι το αναλυτικό CRM, δηλαδή είναι αυτό που δίνει στο επιχειρησιακό CRM την απαραίτητη γνώση μέσω της δυνατότητας σύνδεσής του με τις διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως είναι η βάση με τα στοιχεία των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων και άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές.

Το αναλυτικό CRM συνδέει και αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από διαφορετικές πηγές ενώ χρησιμοποιώντας τα προηγούμενα μοντέλα συγκρίνει σε πραγματικό χρόνο την υπάρχουσα κατάσταση της συναλλαγής με προηγούμενες, ώστε να βελτιώνεται κάθε φορά η εκάστοτε συναλλαγή. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται σε τέσσερις ενότητες που περιλαμβάνουν μετρήσεις όπως η μέτρηση της πίστης των πελατών, ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών.



Εικόνα 3: Τα 3 είδη του CRM

Πηγή: Κοσμάτος, 2004

Τα τρία συστατικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το **συνεργατικό CRM** παρέχει τα μέσα στους πελάτες ώστε να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση, το **λειτουργικό CRM** χειρίζεται τις επαφές και την επεξεργασία των πελατών και το **αναλυτικό CRM** επιτρέπει στις επαφές να προσωποποιηθούν μέσω της γνώσης της επιχείρησης για τον χρήστη. Το **αναλυτικό CRM** επιτρέπει στις

επιχειρήσεις να ακούσουν και να αποκτήσουν εμπειρία σε σχέση με τους πελάτες και τις προοπτικές που υπάρχουν. Η γνώση των πελατών επίσης, οδηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με το λειτουργικό CRM, την επέκταση δηλαδή του Μάρκετινγκ, των πωλήσεων κι των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών. Το

αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση ώστε να πετύχει τους στόχους μέσα από ένα CRM.

2.6. Από το CRM στο e- CRM

Πριν από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου, το CRM λόγω κόστους αλλά και πολυπλοκότητας αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα που είχε εφαρμογή μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Στις μέρες μας όμως η εξέλιξη του Internet καθώς και το χαμηλό τους κόστος έδωσε ώθηση στις χρήσεις του και ανέπτυξε τις δυνατότητες και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία, καθιστώντας τα πιο εφικτά και προσιτά, ανεξαρτήτως μεγέθους. Συγκεκριμένα, η επίδραση του Internet ήταν τόσο μεγάλη που επικράτησε ο όρος e-CRM. Το e- CRM παρέχει στις εταιρείες τα μέσα για την κατάλληλη και προσωποποιημένη και επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών, μειώνοντας έτσι τις δαπάνες για τις υπηρεσίες υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών, αυξάνοντας παράλληλα την αξία αυτών (www.crm2day.gr/library).

Σήμερα, οι πελάτες απαιτούν ό, τι απαιτούσαν και πιο παλιά δηλαδή πολλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και σοβαρή εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές πριν την αγορά κάποιου προϊόντος αλλά συγχρόνως θέλουν να έχουν την δυνατότητα να στείλουν e-mail και να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιον υπεύθυνο στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον διευκρινήσεις.

Το e-CRM αποτελεί την ηλεκτρονική μορφή της δραστηριότητας του CRM μιας εταιρείας περιλαμβάνοντας τις ηλεκτρονικές κα διαδικτυακές εκδόσεις κλασικών εφαρμογών του CRM (Επιτήδειος, 2002) όπως:

- **η συλλογή πληροφοριών (customer information building):** όπως ιστορικό αγορών και προτιμήσεων για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- **η διατήρηση πελατών (customer retention):** μέσω καλύτερης εξυπηρέτησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία πιθανών περιπτώσεων και τρόπους χειρισμού αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρξουν ευκαιρίες για την αύξηση των πωλήσεων και την άντληση πληροφοριών που παίρνει η επιχείρηση από τον πελάτη.

- **η μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές (visitor conversion):** Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιές σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει, ποιο προϊόν τελικά αγόρασε) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί για αγορές που προτίθεται να κάνει ο πελάτης στο μέλλον.
- **η εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (targeted customer acquisition):** υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας.
- **η αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη (customer analysis) για την επιχείρηση:** Οι δυνατότητες που δίνει το e-shop για τον υπολογισμό της μακροπρόθεσμης αξίας των επισκεπτών- πελατών μέσω των επισκέψεων και των αγορών, των ανταποκρίσεων στις εκάστοτε προσφορές και στις εγγραφές στο newsletter, μπορούν να διαμορφώσουν και να βοηθήσουν στις αποφάσεις που αφορούν:
 - α. τον χρόνο και τους πόρους (π.χ. εξατομίκευση) που πρέπει να αφιερώσει στον πελάτη και
 - β. πόσο πρόθυμος είναι ο κάθε πελάτης για νέες αγορές, ώστε να του κατευθύνει μηνύματα για προσφορές και εκπτώσεις,
- **η συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (συνεργατικό Μάρκετινγκ):** για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο θα μπορούσε να ανταλλάξει στοιχεία με ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης υπολογιστών για πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο είδος. Εκτός από την ανταλλαγή δεδομένων θα μπορούσαν να κάνουν ανταλλαγή banners στις ιστοσελίδες τους.
- **η ανάλυση εκστρατείας (campaign analysis):** ένα e-shop παρακολουθεί σε ποιες απ' όσες προσφορές και διαφημίσεις (ηλεκτρονικά κουπόνια, banners, προσφορές) του στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες, έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε.

Συνοψίζοντας, το CRM αποτελεί την πλέον σύγχρονη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης του πελατολογίου μιας εταιρείας. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και το Internet έχουν καταστήσει την εφαρμογή του εφικτή όχι μόνο για τις μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς αλλά και για μικρότερους αφού το κόστος του έχει μειωθεί

σημαντικά. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται ο βασικός στόχος της επιχείρησης δηλαδή η μείωση των δαπανών για τις υπηρεσίες υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών.

Κεφάλαιο 3^ο. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στον τομέα της Υγείας

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναπτυχθούν οι τρόποι με τους οποίους το CRM μπορεί να βοηθήσει στον τομέα της Υγείας. Ταυτόχρονα, θα διατυπωθούν τα πλεονεκτήματα όπως η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η μείωση του κόστους, η παροχή βέλτιστων υπηρεσιών υγείας, από την εφαρμογή του CRM. Τέλος, θα αναλυθεί η μέθοδος εκείνη που είναι απαραίτητη για την εφαρμογή μια ολοκληρωμένης λύσης CRM στον κλάδο της υγείας.

3.1. Το CRM στις Μονάδες Υγείας

Στις σύγχρονες προκλήσεις στη διοίκηση των μονάδων υγείας απαιτείται η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων εφαρμογών οι οποίες θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των παρόχων υγείας. Οι προκλήσεις αυτές συνοψίζονται στο eHEALTH: The enterprise of Healthcare (www.ehealth.eletsonline.com).

- **Στις αυξανόμενες απαιτήσεις των ασθενών σε όρους ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.** Η κυριότερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν τα νοσοκομεία είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των προσδοκιών.
- **Στην αναγκαιότητα μείωσης του λειτουργικού κόστους.** Η μείωση του κόστους είναι μια εξίσου σημαντική πρόκληση για τους παράγοντες του κλάδου. Ενώ η παροχή υψηλής ποιότητας υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να είναι η βασική προτεραιότητα για αυτούς που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη, η εξεύρεση τρόπων για την περαιτέρω μείωση του κόστους έχει γίνει ανάγκη επιτακτική.
- **Στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από άλλα νοσοκομεία (ιατρικός τουρισμός).** Αυτά τα νοσοκομεία έχουν ιδιαίτερη επιτυχία στην προσέλκυση περισσότερων ασθενών από το εξωτερικό για μια ατέλειωτη σειρά από θεραπείες, εν μέρει λόγω των προχωρημένων ιατρικών γνώσεων και του εξοπλισμού, αλλά περισσότερο λόγω της εξυπηρέτησης που παρέχουν. Η ικανότητά τους να

παρέχουν πρώτης τάξεως εξυπηρέτηση πελατών είναι αυτό που τα διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού.

Σε έναν κλάδο όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το ζωτικό πόρο, ένα καλά οργανωμένο νοσοκομείο- συνδυασμός παροχής βέλτιστων ιατρικών υπηρεσιών (αρτιότητα γνώσεων και εξοπλισμού) και υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών (ξενοδοχειακή υποδομή, προσωπικό)- μπορεί να έχει τεράστια επίδραση στον έλεγχο του κόστους και την φροντίδα των ασθενών, καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και τη συνολική ανταγωνιστικότητα.

Η εφαρμογή του CRM σε ένα νοσοκομείο εστιάζει στην πιο αποτελεσματική διοίκηση κάνοντας χρήση επιστήμης που βασίζεται (Γεωργάκας, 2009):

- στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
- στο Μάρκετινγκ
- στις νέες τεχνολογίες
- στο Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης: MIS (management information system)/ Σύστημα Πληροφοριών Νοσοκομείου: HIS (hospital information system)/ Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων: DSS (decision support system).

Τα ελληνικά νοσοκομεία καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προκλήσεων που σχετίζονται με:

- τη γήρανση του πληθυσμού
- την ανάγκη εξειδικευμένου προσωπικού
- την ταχεία αύξηση των δαπανών των νοικοκυριών για την υγεία
- την ταχεία ανάπτυξη του ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα.

Γι' αυτές τις προκλήσεις, η συγκέντρωση δεδομένων μπορεί να αξιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό στην υγειονομική περίθαλψη καθώς ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους φορείς που σχετίζονται με τους οργανισμούς υγείας. Για παράδειγμα, οι ασφαλιστές υγείας μπορούν να αναγνωρίσουν την απάτη και την κατάχρηση. Οι μεγάλες ποσότητες δεδομένων που προκύπτουν από τις συναλλαγές στην υγειονομική περίθαλψη αποδεικνύονται περίπλοκες και ογκώδεις για να επεξεργαστούν και να αναλυθούν από τις παραδοσιακές μεθόδους (Viswanathan 2007).

3.2. Εφαρμογή της συγκέντρωσης δεδομένων στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων της νοσοκομειακής μονάδας

Οι οργανισμοί που σχετίζονται με την υγειονομική περίθαλψη επιλέγουν την μέθοδο της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων για να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και των πελατών, στα πλαίσια ενός πιο φιλικού νοσοκομειακού περιβάλλοντος. Το CRM προσφέρει εκείνες τις σημαντικές πληροφορίες στους οργανισμούς υγείας για να τις χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά στις συναλλαγές τους με τους πελάτες (Yina 2010).

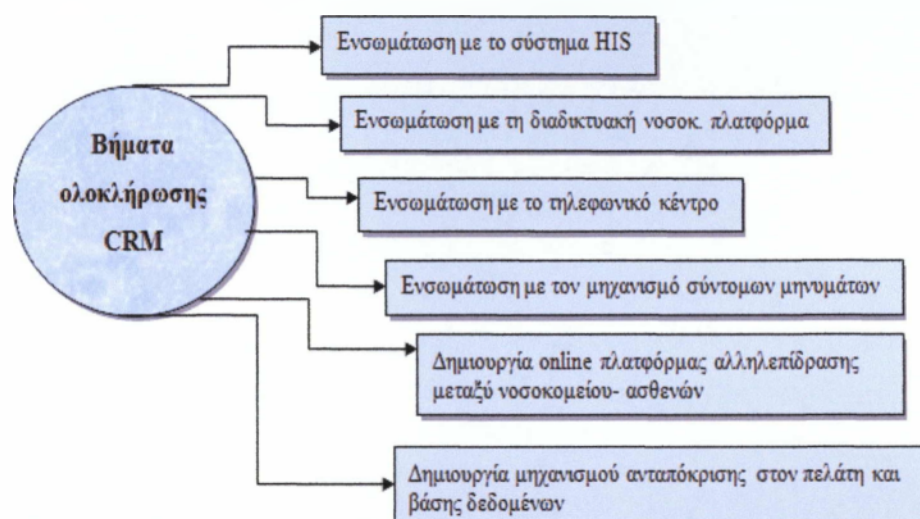
Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, το CRM μπορεί επίσης να προσφέρει σημαντικές ωφέλειες. Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να προκύψουν με την χρήση τηλεφωνικών κέντρων, στα γραφεία των γιατρών καθώς και στα κέντρα παραμονής. Η καταγραφή των δεδομένων στον κλάδο της υγείας αναπτύσσονται σκοπεύοντας να γίνει ένας καθορισμός των προτιμήσεων των πελατών, οι ανάγκες τους είτε τρέχουσες είτε μελλοντικές, με σκοπό να βελτιωθεί στο επίπεδο ικανοποίησης (Koh and Tan 2005). Οι εφαρμογές αυτές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν στην πρόβλεψη άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών, των οποίων είναι πιθανό να κάνει ο ασθενής.

Η ολοκληρωμένη συλλογή δεδομένων παρέχει την συνολική εικόνα των ασθενών που μπορεί να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά τους, τις συνήθειες τους, τις δραστηριότητες τους (Hallick 2001), που προέρχονται:

- ❖ από εσωτερικές πληροφορίες μέσω των λογιστικών και ιατρικών αρχείων,
- ❖ από εξωτερικές πληροφορίες μέσω εξωτερικών πηγών, και
- ❖ υπολογιστικές πληροφορίες για την ανάλυση των δεδομένων, της αγοράς κ.λπ.

Τα δεδομένα στην βάση μιας Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων μπορούν να αναζητηθούν με την βοήθεια επιμέρους εργαλείων ανάλυσης (βλέπε σχ. 1) και να χρησιμεύσουν για την επίλυση ζητημάτων, που στο παρελθόν δεν ήταν δυνατόν να τύχουν σχετικής αξιολόγησης και διαχείρισης. Τέτοια ερωτήματα μπορεί να αφορούν την επισκεψιμότητα μιας ιστοσελίδας, πόσοι έχουν κάνει χρήση των υπηρεσιών, τις

κλήσεις στο τηλεφωνικό κέντρο κ.α. Η καθημερινή ενημέρωση με στοιχεία σε νοσοκομειακό και εξωνοσοκομειακό επίπεδο είναι απαραίτητη καθώς και η σωστή προετοιμασία για την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Είναι απαραίτητη λοιπόν η ενοποίηση του CRM με άλλα συστήματα, αφού για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη η μέθοδος CRM, θα πρέπει να έχουν υλοποιηθεί τα παρακάτω βήματα (Yina 2010):



Σχεδιάγραμμα 1: Βήματα Ολοκλήρωσης CRM

Πηγή: ΛΗΤΩ Α.Ε., Σχεδίαση: Χανδρινού Όλγα

1. **Ενσωμάτωση του συστήματος CRM με το σύστημα HIS (Hospital Information System):** Το σύστημα CRM είναι η επέκταση και αλληλοσυμπλήρωση του Νοσοκομειακού Πληροφοριακού Συστήματος (HIS). Δεδομένου ότι τα ιατρικά δεδομένα αποτελούν τη βάση για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων στα νοσοκομεία, το CRM χρησιμοποιεί ως κύρια πηγή δεδομένων το HIS και για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξασφαλισθεί η σταθερότητά του. Τα δεδομένα στη βάση δεδομένων του HIS μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανά πάσα στιγμή. Με βάση την ανάλυση των δεδομένων του HIS, το CRM μπορεί να εντοπίσει το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης και το μοντέλο Μάρκετινγκ που ταιριάζει στο νοσοκομείο, όπως επίσης και τις βασικές ομάδες πελατών και τις ειδικές υπηρεσίες που απαιτούν.

2. **Ενσωμάτωση του συστήματος CRM με τη διαδικτυακή νοσοκομειακή πλατφόρμα (web platform):** Οι ασθενείς συνήθως επισκέπτονται το νοσοκομείο όταν χρειάζονται εξειδικευμένες κλινικές υπηρεσίες, το οποίο συνεπάγεται ότι έχει

κανονιστεί κάποιο ραντεβού μία με δύο μέρες νωρίτερα. Η ενσωμάτωση με τη διαδικτυακή νοσοκομειακή πλατφόρμα μπορεί να μειώσει τη συχνότητα επίσκεψης των ασθενών στο νοσοκομείο, με τη δημιουργία μιας on-line κράτησης και το πρόγραμμα αποτελεσμάτων (check-up) για τον εξορθολογισμό της κλινικής διαδικασίας.

3. Ενσωμάτωση του CRM με το τηλεφωνικό κέντρο: Οι παραδοσιακές τηλεφωνικές υπηρεσίες των νοσοκομείων παρέχουν μόνο στατιστικές πληροφορίες σχετικά με τα κλινικά τμήματα, τους γιατρούς, τις ιατρικές αμοιβές κλπ. Η ενσωμάτωση του CRM με το τηλεφωνικό κέντρο διευκολύνει τους χειριστές του τηλεφωνικού κέντρου ώστε, όταν λαμβάνουν κάποια κλήση να γνωρίζουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τους ασθενείς, όπως την ταυτότητά τους, το ιατρικό ιστορικό τους και άλλα. Με αυτόν τον τρόπο οι χειριστές είναι σε θέση να δίνουν ακριβείς και έγκαιρες απαντήσεις στους ασθενείς και να κανονίζουν τα ραντεβού με τους κατάλληλους γιατρούς και ειδικούς.

4. Ενσωμάτωση του CRM με το μηχανισμό σύντομων μηνυμάτων (short-message gateway): Ως ένα αποτελεσματικό συμπληρωματικό δίκτυο επικοινωνίας, ο μηχανισμός σύντομων μηνυμάτων παίζει σημαντικό ρόλο στη μετάβαση πληροφοριών από το CRM στα νοσοκομεία. Στην πράξη, υπηρεσίες όπως η υπενθύμιση μέσω μηνυμάτων, επιβεβαίωση των ραντεβού και η φροντίδα των ασθενών μπορεί να προσφερθεί στους πελάτες με την αποστολή τέτοιου είδους μηνυμάτων.

5. Δημιουργία on-line πλατφόρμας αλληλεπίδρασης μεταξύ του νοσοκομείου και των ασθενών: Η διαδικτυακή πλατφόρμα του νοσοκομείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να συλλέγει τις συμβουλές και καταγγελίες από τους ασθενείς, να παρέχει on-line ιατρικές διαβουλεύσεις και να προσφέρει υπηρεσίες κράτησης με γιατρούς και ειδικούς για τους εξωνοσοκομειακούς ασθενείς. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες που συλλέγονται στην διαδικτυακή πλατφόρμα θα εισέλθουν στο σύστημα CRM, όπου το αρμόδιο προσωπικό ειδοποιεί τα σχετικά τμήματα για να προβούν στην παρακολούθηση των πληροφοριών αυτών.

6. Δημιουργία μηχανισμού ανταπόκρισης στον πελάτη και δημιουργία βάσης δεδομένων: Η επεξεργασία των παραπόνων των ασθενών αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της ρουτίνας των νοσοκομείων. Ο μηχανισμός ενσωμάτωσης του CRM με το σύστημα που υποστηρίζει το διαδίκτυο, το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο

παρέχει μια πολυδιάστατη πλατφόρμα διαχείρισης παραπόνων, όπου οι συμβουλές και καταγγελίες τηρούνται σε αρχεία, με άμεσο αποτέλεσμα την έγκαιρη ανταπόκριση ώστε να ενισχύεται η ικανοποίηση των ασθενών. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η τυποποίηση της διαχείρισης του νοσοκομείου.

Σύμφωνα με τους Koh και Tan (2005), η συγκέντρωση δεδομένων σε νοσοκομειακό επίπεδο πέρα από την διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορεί να εφαρμοστεί στα παρακάτω:

- στην αποτελεσματικότητα της θεραπείας: Η συγκέντρωση δεδομένων μπορεί μέσω της σύγκρισης τους και της παράθεσης των συμπτωμάτων και των θεραπευτικών αγωγών, να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικά πλάνα δράσης. Άλλες εφαρμογές αφορούν την ομαδοποίηση παρενεργειών της θεραπείας, την συγκέντρωση συμπτωμάτων, τον καθορισμό προληπτικών μέτρων κ.α.
- στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης: οι εφαρμογές συγκέντρωσης δεδομένων αναπτύσσονται με σκοπό να εντοπίσουν και να παρακολουθούν χρόνιες καταστάσεις παθολογικού χαρακτήρα. Σε συνδυασμό με τις κατάλληλες επεμβάσεις και την μείωση των εισαγωγών των ασθενών στο νοσοκομείο, οδηγούμαστε στην ενίσχυση της διαχείρισης της υγειονομικής περίθαλψης.
- στη διερεύνηση περιπτώσεων απάτης και κατάχρησης: Οι εφαρμογές της συγκέντρωσης δεδομένων μπορούν να ανιχνεύσουν την απάτη και την κατάχρηση. Οδηγούν έτσι στην δυνατότητα δημιουργίας κανόνων και στον εντοπισμό μη φυσιολογικών μορφών απαιτήσεων από τα εμπλεκόμενα μέρη όπως γιατροί, κλινικές πελάτες κ.α. Επίσης μπορούν να διακρίνουν ψευδείς ιατρικές ασφαλίσεις ασθενών ή την υιοθέτηση ακατάλληλων συνταγών.

3.3. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του CRM στον τομέα της υγείας

Λόγω του αυξανόμενου κόστους Μάρκετινγκ, το να βρίσκεις έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο για να προσεγγίσεις στο σημερινό και μελλοντικό ασθενή έχει γίνει όλο και πιο πολύτιμο. Η ταχεία αύξηση της ποσότητας των ιατρικών πληροφοριών έχει ωθήσει τα νοσοκομεία να αντιμετωπίζουν ένα κρίσιμο ζήτημα που

σχετίζεται με το πώς να χρησιμοποιούνται οι τεχνολογία της πληροφορίας για τη διαχείριση μεγάλου αριθμού πληροφοριών πελατών που θα οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης τους. Πολλοί οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης έχουν υιοθετήσει τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων ως λύση για την καλύτερη επικοινωνία με τους καταναλωτές και την αύξηση των εσόδων τους (www.information-management.com).

Ο Ιakovidis, (Bogdanos, Lagouros, and Ekonomou, 2008) σημειώνει ότι το CRM στον υγειονομικό κλάδο, αποτελεί μια προσέγγιση που επιτρέπει στους οργανισμούς να μάθουν όσα περισσότερα μπορούν για τους πελάτες τους, να καθιερώσουν μια τακτική επικοινωνία, να τους ενημερώνουν εγκαίρως για τις όποιες προσαρμογές θα πρέπει να κάνουν στην περίθαλψη τους. Είναι γεγονός ότι το CRM και οι εφαρμογές του, απευθύνονται περισσότερο σε καταναλωτές εξοικειωμένους με παρόμοιες τακτικές όπως στον κλάδο των τραπεζών. Με την απευθείας επικοινωνία με τον καταναλωτή, ο οργανισμός ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών και χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι ασθενείς αντιπροσωπεύουν τους μεγάλους πελάτες του νοσοκομείου αφού αυτοί λαμβάνουν και αισθάνονται τις υπηρεσίες υγείας άμεσα. Η ικανοποίηση των πελατών είναι το κλειδί για τη διατήρηση της «αποδοτικότητας» δεδομένου ότι η επιλογή των νοσοκομείων από τους πελάτες συχνά βασίζεται στην έρευνα τους σε πληροφορίες της υγειονομικής περίθαλψης και σε εμπειρίες των φίλων τους, των μελών της οικογένειας τους, ή σε συναδέλφους. Έτσι, τα νοσοκομεία πρέπει να παρέχουν ποιότητα στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων προκειμένου να δημιουργήσουν μια θετική δημόσια εικόνα.

Μια πλήρης σχέσης με τον πελάτη δημιουργεί ένα θετικό αποτέλεσμα το οποίο είναι:

- η στρατηγική απόκτησης νέων πελατών, που έχει ως στόχο και βασίζεται στην αξία της αμοιβαίας κατανόησης
- η στρατηγική διατήρησης του πελάτη με στόχο την αύξηση του επιπέδου της ικανοποίησής τους
- η ικανοποίηση των πελατών από την οργάνωση που οδηγεί στην αφοσίωση τους.

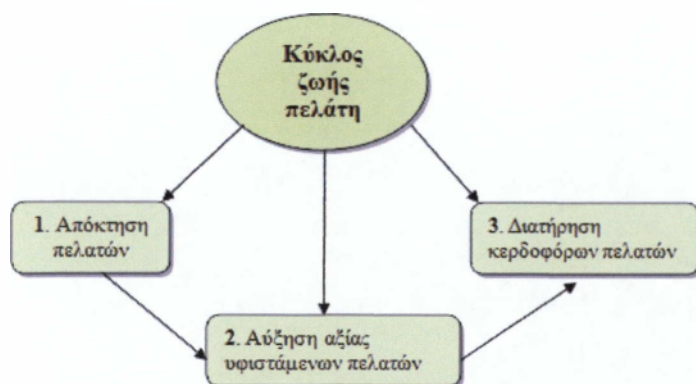
Στη βάση των παραπάνω, το CRM συμβάλλει στη δημιουργία, την ανάπτυξη, την συντήρηση και την βελτιστοποίηση της μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού. Προσφέρει στον οργανισμό την ευκαιρία να αποκτήσει και να διατηρήσει την σχέση του με τους πελάτες. Παράλληλα, χρησιμεύει για να μετατραπεί σχεδόν κάθε επικοινωνία με τους πελάτες σε ευκαιρία διαχείρισης της υγείας τους. Οι διαφορετικές λειτουργίες του CRM επιτρέπουν στους εργοδότες, στους πελάτες και στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε κοινές πληροφορίες. Εκατομμύρια ασθενείς και πελάτες ενημερώνονται και αλληλεπιδρούν καθημερινά μέσω τηλεφώνου, e-mail, fax, και πρόσωπο με πρόσωπο. Όλα αυτά αυξάνουν την ανάγκη για μια αποτελεσματική και καλά συντονισμένη προσέγγιση των πελατών (ο. π.)

Σύμφωνα με τον Γεωργάκα (2009) το CRM μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο των υπηρεσιών προς τους πελάτες-ασθενείς για δύο **σημαντικούς λόγους**:

1. Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν για την στόχευση ή για το σχεδιασμό νέων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και βελτίωση στα ήδη υπάρχοντα.
2. Λόγω της αποφυγής των ανθρώπινων σφαλμάτων στις δραστηριότητες του ελέγχου και του υπολογισμού.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα CRM, θα πρέπει να συνδεθούν τα προϊόντα και οι στρατηγικές του οργανισμού με τους στόχους και τους πελάτες της. Ο όρος «**κύκλος ζωής του πελάτη**» (customer life cycle) αναφέρεται σε όλα τα στάδια της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Edelstein (2000), ο κύκλος ζωής του πελάτη αποτελείται από τρία στάδια, τα οποία είναι: η απόκτηση του πελάτη, η αύξηση της αξίας του πελάτη και η διατήρησή του.



Σχεδιάγραμμα 2: Κύκλος ζωής Πελάτη

Πηγή: ΔΗΤΩ Α.Ε., Σχεδίαση: Χανδρινού Όλγα

1. **Απόκτηση πελατών:** Αποτελεί το πρώτο βήμα του CRM και η συγκέντρωση δεδομένων μπορεί να συνεισφέρει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας

εκστρατείας για την απόκτηση πελατών και στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

2. **Αύξηση της αξίας των υφιστάμενων πελατών:** Μέσω της συσταδοποίησης της συγκέντρωσης δεδομένων γίνεται εφικτή η ομαδοποίηση των υπηρεσιών, έτσι ώστε κάθε φορά που κάποιος πελάτης δείχνει ενδιαφέρον για μια υπηρεσία, ο οργανισμός να προβεί στις συστάσεις για χρήση περισσότερων υπηρεσιών.
3. **Διατήρηση των κερδοφόρων πελατών:** Για σχεδόν κάθε οργανισμό, το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη υπερβαίνει το κόστος διατήρησης κερδοφόρων πελατών. Με τη δημιουργία του προφίλ των επικερδών, αλλά και των μη επικερδών πελατών, καθίσταται εφικτότερη η διατήρησή τους ως πελάτες, και ο εντοπισμός των πελατών που δεν αποφέρουν σημαντικά έσοδα στον οργανισμό, αλλά θα μπορούσαν να αποφέρουν στο μέλλον.

Η δυνατότητα διαχείρισης των πελατών ως προς την ικανοποίησή τους αποτελεί τη βάση κάθε επιτυχημένης στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο το νοσοκομείο μπορεί να ανακαλύπτει τους τομείς στους οποίους ανταποκρίνεται ενώ μπορεί αξιοποιεί στο βέλτιστο βαθμό τις αξιολογήσεις που παρέχουν οι πελάτες. Η διαχείριση της ικανοποίησης βοηθά τόσο στην μείωση του λειτουργικού κόστους, όσο και στην βελτίωση των συνθηκών και των σχέσεων ανάμεσα στο ιατρικό προσωπικό και τους πελάτες (Reddy and Acharyulu, 2002).

Επιπλέον, το CRM υποστηρίζει τους οργανισμούς Υγείας να πραγματοποιούν πετυχημένες εκστρατείες προώθησης των ιατρικών τους υπηρεσιών καθώς και να βελτιώνουν την απόδοση των τηλεφωνικών κέντρων, την ταξινόμηση και χρήση των πληροφοριών που αφορούν τους γιατρούς, τα νοσοκομεία, τους πελάτες (ο. π.).

Συμπερασματικά, από την ανάλυση του κεφαλαίου προέκυψαν τα παρακάτω πολλαπλά οφέλη που μπορεί να έχει ένας οργανισμός από την υιοθέτηση του CRM :

- απόλυτος έλεγχος, αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και κατανομή των αρμοδιοτήτων
- πιο άμεση ανταπόκριση στην υποστήριξη των πελατών- ασθενών
- βελτίωση των πελατειακών σχέσεων μεταξύ των μονάδων υγείας και των επιμέρους κατηγοριών πελατών τους

- οργάνωση και καταγραφή της επικοινωνίας με τους ασθενείς, άλλα νοσοκομεία, τους προμηθευτές.
- οργάνωση και παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο όλων των τμημάτων, των λειτουργιών, του υλικού και τεχνικού εξοπλισμού του νοσοκομείου.
- μείωση του λειτουργικού κόστους του νοσοκομείου και γενικά μείωση των δαπανών για την υγεία.
- επιστημονική ανάλυση και συγκέντρωση δεδομένων από τη βάση δεδομένων του νοσοκομείου.

Κεφάλαιο 4^ο: Περίπτωση μελέτης: Μαιευτήριο «Λητώ»

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί και να αναλυθεί το Μαιευτήριο «Λητώ». Θα διατυπωθούν οι οργανωτικές δομές του Μαιευτηρίου, όπως και η διάρθρωση των υπηρεσιών του. Τα παραπάνω μπορούν να αποτελέσουν πηγές πληροφόρησης για την αξιολόγηση του συστήματος CRM, με ποιους τρόπους αυτό εφαρμόζεται και σε ποιους τομείς και διαδικασίες επιδέχεται βελτίωσης.

4.1. Βασικά χαρακτηριστικά των Ιδιωτικών Μαιευτηρίων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τον Φίλιππο Μωράκη (2007) «από το σύνολο του υγειονομικού τομέα, ο κλάδος των μαιευτικών- γυναικολογικών θεραπευτηρίων εμφανίζεται ως ο πιο ιδιωτικοποιημένος κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών». Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά κερδοφορίας σε σχέση με τον ευρύτερο κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών του Ιδιωτικού Μαιευτικού τομέα τον καθιστά πολύ ανταγωνιστικό και προσελκύει τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερους πελάτες, λόγω κυρίως της φύσης του τοκετού. Πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν έχουν εμπιστοσύνη να στραφούν στο Δημόσιο Μαιευτικό κλάδο, διότι στο θέμα του τοκετού προτιμούν να λάβουν ποιοτικές υπηρεσίες με υψηλότερο κόστος παρά λιγότερο ποιοτικές με χαμηλό κόστος (Παπαδάκης, 2002).

Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι υψηλός και επιτρέπει στις περισσότερες εταιρείες να έχουν κέρδη. Στο κλάδο έχουν μπει μεγάλοι θεσμικοί επενδυτές (π.χ. MARFIN) και ήδη το ΥΓΕΙΑ, ΜΗΤΕΡΑ και ΛΗΤΩ είναι μονάδες υγείας που ανήκουν στον Όμιλο Υγεία. Στα πλαίσια της αναδιάταξης του κλάδου η δημιουργία της πρώτης Μαιευτικής Κλινικής των Νοτιών προαστίων, ΡΕΑ, οδήγησε σε έντονες ανακατατάξεις στο χώρο καθώς η επιθετική τιμολογιακή πολιτική της συμπύεσε τον ανταγωνισμό και οδήγησε σε αλλαγές. Συγκεκριμένα, ο Διευθύνων Σύμβουλος του «ΡΕΑ» αναφέρει στο Επιστημονικό Marketing (2007) ότι «στόχος είναι να δημιουργηθεί η πρώτη κλινική για τη γυναίκα και το παιδί, προσφέροντας υπηρεσίες

υψηλής ποιότητας αλλά σε τιμές χαμηλότερες έως και 40% από τα άλλα Ιδιωτικά Μαιευτήρια». Ταυτόχρονα, παρά τις αρχικές δυσκολίες και την αναγκαστική μετεγκατάστασή του στο Ιατρικό Κέντρο Αμαρουσίου, το μαιευτήριο ΓΑΙΑ, εξελίσσεται σ' ένα υπολογίσιμο μέγεθος στην αγορά (Κώτσης, 2012).

4.2. Το ιδιωτικό μαιευτήριο «ΛΗΤΩ»- Γενικά Χαρακτηριστικά



Εικόνα 4: Μπροστινή πρόσοψη ΛΗΤΩ

Πηγή: www.leto.gr

Το 1967 μία ομάδα μαιευτήρων-γυναικολόγων αποφάσισαν να ιδρύσουν μία πρότυπη μονάδα μαιευτικής και γυναικολογίας στην Αθήνα. Τον Μάρτιο του 1967 αγοράστηκε μία έκταση στην είσοδο του Ψυχικού και ξεκίνησαν οι εργασίες ανέγερσης του κτιρίου. Το Μαιευτήριο ΛΗΤΩ ξεκίνησε

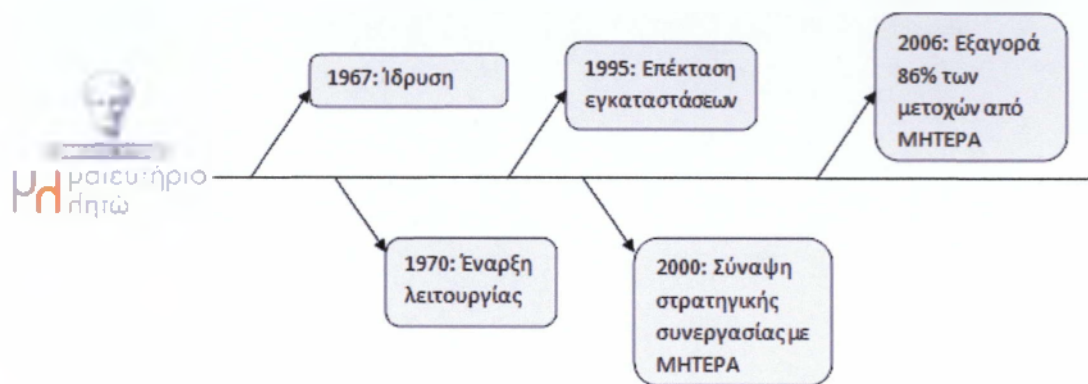
επίσημα την λειτουργία του στις 14 Ιουνίου 1970.

Την 1^η Μαρτίου 1991 μετετράπη σε ανώνυμη εταιρία (Α.Ε.), διευρύνοντας τη βάση των μετόχων του με ιατρούς νέων ειδικοτήτων, έκανε αύξηση του κεφαλαίου του και ξεκίνησε ένα σημαντικό πρόγραμμα επενδύσεων. Το 1995 αγοράζεται ένα κτίριο δίπλα ακριβώς από τις εγκαταστάσεις του Μαιευτηρίου, όπου και δημιουργείται ένα διαγνωστικό κέντρο μοριακής βιολογίας και κυτταρογενετικής με την επωνυμία «ΑΛΦΑΛΑΒ Α.Ε.».

Τον Αύγουστο του 2000, το ΛΗΤΩ ίδρυσε κατόπιν σχετικής απόφασης των μετόχων του εταιρεία συμμετοχών (holding company), με την επωνυμία «Λητώ Συμμετοχών Α.Ε.» και παράλληλα σύναψε στρατηγική συνεργασία με το Ιδιωτικό Μαιευτήριο «Μητέρα», μεταβιβάζοντας σε αυτό το 34% των μετοχών του.

Από το 2004 το Μαιευτήριο συμμετέχει με ποσοστό 2,9% στο μετοχικό κεφάλαιο της κλινικής «Ολύμπιον Α.Ε.» με έδρα την Πάτρα, η οποία εξειδικεύεται στην αποθεραπεία και αποκατάσταση ασθενών με χρόνιες και μετεγχειρητικές καταστάσεις.

Την άνοιξη του 2006, το 86% των μετοχών της ΛΗΤΩ πέρασε στον έλεγχο του ΜΗΤΕΡΑ. Το όραμα των αρχιτεκτόνων αυτής της συγχώνευσης, είναι η παροχή υψηλών προδιαγραφών ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών με ιατροκεντρική διαχείριση των δύο κλινικών, βασισμένη στις σύγχρονες τεχνοκρατικές αρχές διοίκησης (Επιστημονικό Marketing, 2007).



Σχεδιάγραμμα 3: Ιστορικός Πίνακας ΛΗΤΩ

Πηγή: www.letto.gr. Σχεδίαση: Χανδρινού Όλγα

Το **όραμα- αποστολή** του Λητώ, δηλαδή η γνώση της διοίκησης για το που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον είναι «η ισχυροποίηση της θέσης στην Ιδιωτική αγορά υγείας, η οποία θα υλοποιηθεί μέσα από την επιστημονική επίδοση, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη χρήση των πόρων στην κατεύθυνση της αύξησης της αξίας της επένδυσης των μετόχων» (Παπαδάκης, 2002).

Η σταθερή απόφαση της Διοίκησης και της Γενικής Συνέλευσης να ακολουθήσει το ΛΗΤΩ αυτόνομη πορεία, αποτελεί το κύριο συστατικό του προφίλ της επιχείρησης ΛΗΤΩ. Ο λειτουργικός σχεδιασμός, ο οποίος εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω στόχους:

➤ **Βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών** με σκοπό να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ΛΗΤΩ. Στρατηγική είναι οι πελάτες να περιθάλπονται καλύτερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Πρέπει να βρίσκουν φροντίδα και οικογενειακή ατμόσφαιρα.

➤ **Αναβάθμιση στις ανθρώπινες σχέσεις.** Η συνεργασία και η αλληλοεκτίμηση πραγματοποιούνται με την εκπόνηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων προς το προσωπικό

διευρύνοντας παράλληλα τις γνώσεις τους και δίνοντας έμφαση στους τρόπους συμπεριφοράς τόσο προς τους συναδέλφους τους, όσο και στους πελάτες.

➤ **Βέλτιστη χρήση των πόρων.** Αυτό αφορά τόσο την σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι ανάλογο με αυτό του Ομίλου, όσο και την δυνατότητα μείωσης του κόστους των προμηθειών σχετικά με το υγειονομικό και λοιπό υλικό, εξασφαλίζοντας πάντα άριστο επίπεδο ποιότητας η οποία πραγματοποιείται με την έρευνα αγοράς, την συγκέντρωση προσφορών από διαφορετικές εταιρείες και τέλος την επιλογή της πιο συμφέρουσας αγοράς από θέμα ποιότητας και κόστους. Παράλληλα, η δυνατότητα χρήσης μεγάλου αποθηκευτικού χώρου εξασφαλίζει την προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων με σκοπό την επίτευξη καλύτερου επιπέδου τιμών, καθώς και την πραγματοποίηση συμβάσεων με προμηθευτές για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το Μαιευτήριο ΛΗΤΩ έχει άδεια Γενικής Κλινικής. Προσφέρει επιστημονική στέγη σε 500 και πάνω ιατρούς, όλων των ειδικοτήτων, κυρίως όμως μαιευτήρες-γυναικολόγους, οι οποίοι αποτελούν και την κινητήρια δύναμη του Μαιευτηρίου (αρκετοί εκ των οποίων είναι και μέτοχοι).

Εποπτεύεται ως προς την ορθή υγειονομική λειτουργία του από την αρμόδια Υγειονομική Υπηρεσία της πρώην Νομαρχίας Αθηνών και είναι υποχρεωμένο να εναρμονίζεται προς όλες τις νομοθετικές ρυθμίσεις και κανονισμούς υγείας που το αφορούν.

Το ΛΗΤΩ λειτουργεί μέχρι και σήμερα παρέχοντας μαιευτικές, γυναικολογικές και χειρουργικές υπηρεσίες έχοντας μερίδιο αγοράς περίπου 11%, το οποίο συνοδεύεται από πολύ καλή φήμη χάρη στις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που παρέχει. θυγατρική της είναι η εταιρεία ALFA LAB (μοναδικός μέτοχος) που έχει ως αντικείμενο την λειτουργία και εκμετάλλευση του πλέον σύγχρονου Κέντρου Μοριακής Βιολογίας και Κυτταρογενετικής στην Ελλάδα.

Το ΛΗΤΩ, στεγάζεται σε ιδιόκτητο χώρο 7.500 τμ. ειδικά σχεδιασμένο και εξοπλισμένο να παρέχει κάθε διαγνωστική και θεραπευτική υποστήριξη σε 24ωρη βάση. Οι νοσηλευτικοί χώροι καλύπτουν επιφάνεια 4.000 τμ. με αναλογούμενο χώρο σε κάθε νοσηλευόμενη 31 τμ. Η δυναμικότητα του Μαιευτηρίου περιλαμβάνει 130 κλίνες όλων των κατηγοριών (Σουίτα, Lux, Μονόκλινα, Δίκλινα και Τρίκλινα

δωμάτια), δύο χειρουργεία μαιευτικών επεμβάσεων, πέντε χειρουργικές μονάδες, μονάδα λαπαροσκοπικής και επεμβατικής χειρουργικής, μονάδα μετεγχειρητικής ανανήψεως, Μονάδα Εντατικής Φροντίδας Ενηλίκων και Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών (Μ.Ε.Ν.Ν.). Στη βάση των παραπάνω δεδομένων, ο δείκτης Μικτού Νοσοκομειακού Χώρου για το ΛΗΤΩ είναι 58 τ.μ./κλίνη ενώ ο δείκτης Νοσηλευτικών Χώρων είναι 31 τ.μ./ κλίνη.

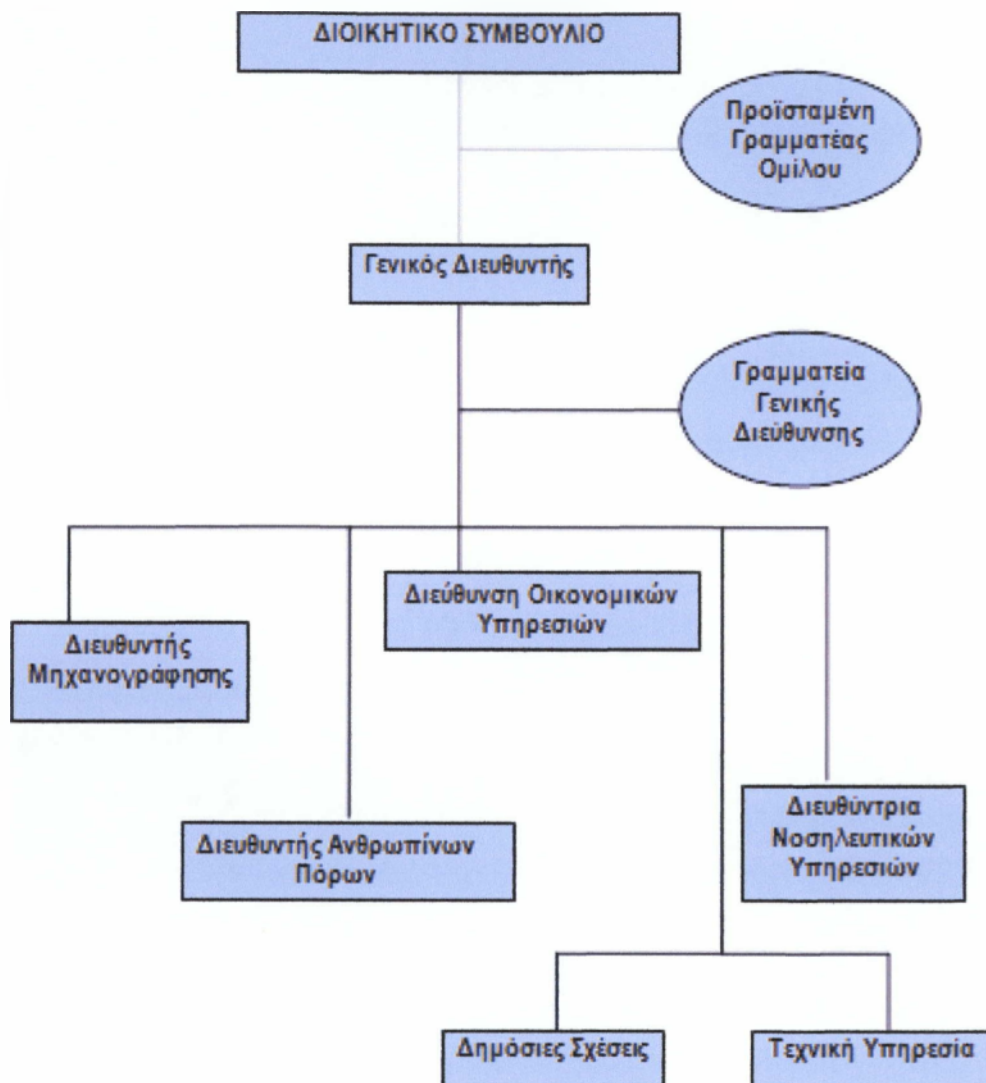
Η διοίκηση του ΛΗΤΩ, για να δώσει λύση στο μεγάλο χωροταξικό πρόβλημα που αντιμετώπιζε, προέβη στην αγορά γειτονικών οικοπέδων δίνοντας την ευκαιρία για κτιριακές επεκτάσεις, για την προσθήκη νέων δραστηριοτήτων που θα δώσουν νέα ώθηση και δυναμική και θα επιτρέψει να παραμείνει ανταγωνιστικό και ικανό να συνεχίσει την στρατηγική που χάραξε για αυτονομία στον χώρο παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

4.4. Οργανωτική δομή και διάρθρωση των υπηρεσιών του μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ»

Η βασική οργανωτική δομή του ΛΗΤΩ γίνεται εύκολα κατανοητή με τη βοήθεια του **Γενικού Οργανογράμματος** (βλέπε Σχεδιάγραμμα 4) του Μαιευτηρίου, όπου απεικονίζονται οι διοικητικές δομές και οι οργανωτικές διασυνδέσεις των διοικητικών οντοτήτων που διαθέτει το μαιευτήριο ΛΗΤΩ. Παράλληλα, παρουσιάζονται ο σχεδιασμός των λειτουργιών και ο χώρος ευθύνης κάθε διοικητικής οντότητας και οι προκαλούμενες αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

Το ανώτατο επίπεδο διοίκησης το οποίο κατέχει αυξημένη διοικητική αρμοδιότητα με την γενική ευθύνη εξουσίας και τη λήψη αποφάσεων αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και τον Γενικό Διευθυντή του Μαιευτηρίου. Τα διοικητικά στελέχη τα οποία ανήκουν στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης και έχουν εξίσου την ίδια εκτελεστική και διοικητική αρμοδιότητα είναι η Διευθύντρια Νοσηλευτικών Υπηρεσιών (Διευθύνουσα Μαία), ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών (Οικονομικός Διευθυντής), ο Διευθυντής Μηχανογράφησης, ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, ο Διευθυντής Τεχνικής Υπηρεσίας και η Διευθύντρια Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων. Από την άλλη πλευρά, ο οργανισμός δέχεται τις υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών, όπως είναι οι σύμβουλοι διοικήσεως και πιο συγκεκριμένα οι Νομικοί

Σύμβουλοι και το Επιστημονικό Συμβούλιο το οποίο επιλαμβάνεται οποιουδήποτε επιστημονικού θέματος για την παρεχόμενη περίθαλψη.



Σχεδιάγραμμα 4: Το γενικό οργανόγραμμα του μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ»

Πηγή: ΛΗΤΩ Α.Ε.

Οι παρεχόμενες Υπηρεσίες Υγείας προσφέρονται στους πελάτες από τους συνεργάτες- ιατρούς, με τη συνεργασία του προσωπικού του Μαιευτηρίου, το οποίο ξεπερνά τα 252 άτομα. Η διάρθρωση του προσωπικού κατά κατηγορία έχει ως εξής:

Νοσηλευτικό	124
Διοικητικό	80
Παραϊατρικό	20
Βοηθητικό	22
Εργατοτεχνικό	6
Σύνολο	252

Πίνακας 2: Διάρθρωση προσωπικού ΛΗΤΩ Α.Ε. την 31/12/2012

Πηγή: ΛΗΤΩ Α.Ε.

4.5. Λειτουργική Διάρθρωση

Το Μαιευτήριο διαρθρώνεται σε τέσσερις υπηρεσίες:

- 1. Την Ιατρική Υπηρεσία**, στην οποία υπάγονται οι γιατροί και οι υπόλοιποι επιστήμονες, έχοντας ως σημαντικότερη απασχόλησή τους την παροχή ιατρικής περίθαλψης στους πελάτες του νοσοκομείου, καθώς και οι φαρμακοποιοί του νοσοκομείου. Αποτελείται από τα επιστημονικά τμήματα, τα εργαστήρια και τις ειδικές μονάδες (Μ.Ε.Ν.Ν., Μ.Ε.Θ.).
- 2. Την Νοσηλευτική Υπηρεσία**, όπου υπάγονται οι νοσηλεύτριες και οι νοσηλευτές όλων των κατηγοριών και κλάδων, με σκοπό την παροχή φροντίδας στους πελάτες.
- 3. Την Διοικητική Υπηρεσία**, στην οποία υπάγονται όλοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο νοσοκομείο όλων των λοιπών κατηγοριών και κλάδων. Διαρθρώνεται γύρω από δύο βασικούς άξονες στους οποίους εντάσσονται κατηγορίες δραστηριοτήτων που αφορούν τη διοικητική και την οικονομική λειτουργία του νοσοκομείου.

4. Την **Τεχνική Υπηρεσία**, που υπάγεται όλο το τεχνικό προσωπικό του νοσοκομείου όλων των κλάδων και όλων των κατηγοριών. Διαρθρώνεται στο τμήμα της βιοϊατρικής τεχνολογίας και το τμήμα τεχνικού.

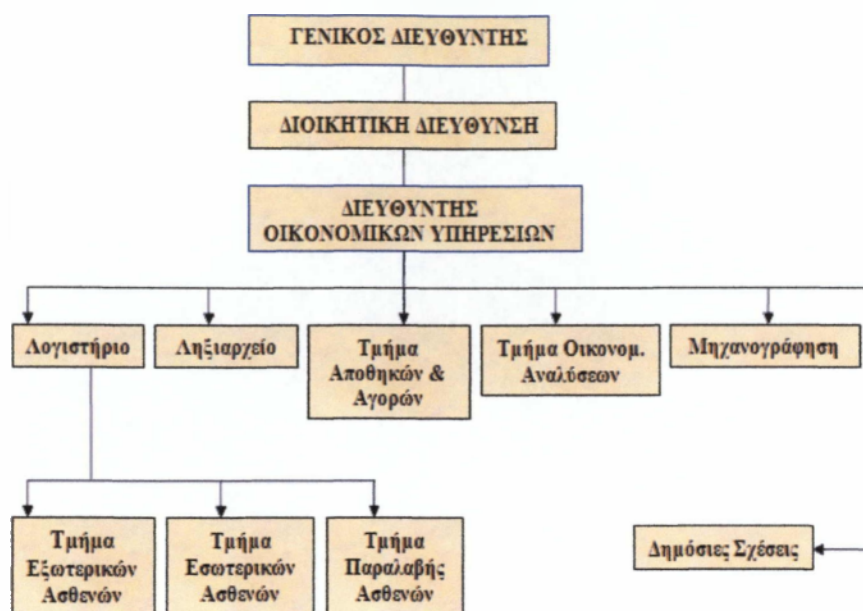
Η δομή και ανάπτυξη των μονάδων του νοσοκομείου, στηρίζεται στους τέσσερις αυτούς βασικούς άξονες. Και οι τέσσερις υπηρεσίες- διευθύνσεις με τη δική τους δόμηση η κάθε μία, βρίσκονται υπό την εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου. Κάθε μια από τις υπηρεσίες έχει την δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση. Οι τρεις υπηρεσίες, η Ιατρική, η Νοσηλευτική και η Διοικητική είναι μεταξύ τους ιεραρχικά ισότιμες.

4.6. Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας και του Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ του Μαιευτηρίου Λητώ

Η Διοικητική Υπηρεσία διαρθρώνεται γύρω από δύο βασικούς άξονες στους οποίους εντάσσονται κατηγορίες δραστηριοτήτων που αφορούν την οικονομική και τη διοικητική λειτουργία του Μαιευτηρίου, όπως αυτές παρουσιάζονται στα κάτωθι οργανογράμματα.

Η Διοικητική Υπηρεσία όσον αφορά την Οικονομική Λειτουργία του Μαιευτηρίου περιλαμβάνει:

- Τη Διοικητική Διεύθυνση
- Την Οικονομική Διεύθυνση
- Το Λογιστήριο
- Το Τμήμα Οικονομικών Αναλύσεων
- Το Ταμείο Εσωτερικών Ασθενών
- Το Ταμείο Εξωτερικών Ασθενών
- Το Τμήμα Αποθηκών και Αγορών
- Την Παραλαβή των Ασθενών
- Το Ληξιαρχείο
- Το Τμήμα της Μηχανογράφησης
- Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ



Σχεδιάγραμμα 5: Το οργανόγραμμα διοικητικής υπηρεσίας του μαιευτηρίου «ΛΗΤΩ»

Πηγή: ΛΗΤΩ Α.Ε.

Υπεύθυνο για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι το **Τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ** του Μαιευτηρίου Λητώ. Το τμήμα αποτελείται από την προϊσταμένη και από την εκάστοτε βοηθό επί της γραμματειακής υποστήριξης του έργου του. Το τμήμα εργάζεται για την κάλυψη των αναγκών τόσο του μαιευτηρίου όσο και για την κάλυψη μερικών αναγκών των θυγατρικών εταιρειών του Μαιευτηρίου της Alfa Lab και Λητώ Lab.

Αντικείμενο του τμήματος είναι :

- ✓ Η έρευνα και εύρεση ευκαιριών/ ενεργειών για την προβολή του Μαιευτηρίου.
- ✓ Η αξιολόγησή τους ως προς το όφελος που θα επιφέρουν στο Μαιευτήριο, Οικονομικό- Επικοινωνιακό.
- ✓ Η παρουσίαση των προτεινόμενων ενεργειών με την αντίστοιχη τεκμηρίωση- πληροφόρηση στην Γενική Διεύθυνση ώστε να δρομολογηθεί η έγκριση της ενέργειας.
- ✓ Η οργάνωση και διεκπεραίωση των ενεργειών της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων.

- ✓ Η συλλογή οικονομικών προσφορών και οι ανάλογες διαπραγματεύσεις με τους εμπλεκόμενους συνεργάτες- προμηθευτές.
- ✓ Η οργάνωση, συντονισμός και διεκπεραίωση όλων των εγκεκριμένων προτάσεων- ενεργειών μέχρι την τελική πραγματοποίησή τους.
- ✓ Η οργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων, την περαιτέρω προβολή του νοσοκομείου, την προβολή των επιτευγμάτων της κλινικής και την οργάνωση εικαστικών εκδηλώσεων.
- ✓ Η έκδοση περιοδικών του ίδιου του νοσοκομείου όπως το Art of life and health- τριμηνιαίο περιοδικό και Ιατρικά Ανάλεκτα- διμηνιαίο.

4.7. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων: Η εφαρμογή του στο ΛΗΤΩ (Customer Relationship Management)

Το μαιευτήριο Λητώ, ως προς τη Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν στην ενδυνάμωση της σχέσης του με τους πελάτες του. Πρέπει να σημειωθεί ότι για το ΛΗΤΩ δεν υπάρχει ένα σταθερό οικονομικό πλαίσιο που διατίθεται ετησίως στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ, κάτι που ενδεχομένως υποδηλώνει την απροθυμία επένδυσης του Ομίλου στο κομμάτι αυτό.

Το τμήμα διεκπεραιώνει όλα τα ανωτέρω εκ των έσω χωρίς καμία ανάθεση έργου σε εξωτερικό συνεργάτη ή εταιρεία ανάλογου αντικειμένου και επιπρόσθετα στα καθήκοντα του τμήματος περιλαμβάνονται τόσο οι ενέργειες που αφορούν την προβολή και τις Δημόσιες Σχέσεις εσωτερικά του Μαιευτηρίου όσο και αυτές που ενισχύουν την εικόνα του Μαιευτηρίου προς τα έξω. Οι τακτικές αυτές είναι οι ακόλουθες:



Εικόνα 5: Παραδείγματα χρήσης CRM στο Λητώ

Σχεδίαση: Όλγα Χανδρινού

- I. **Η διαφήμιση μέσω MME και websites.** Το τμήμα δεν προχωρά τόσο στην προώθηση μέσω της διαφήμισης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά δίνει έμφαση στην έκδοση ετησίων εντύπων και περιοδικών αλλά και στη διεξαγωγή συνεδρίων που παρουσιάζονται οι καινοτομίες του νοσοκομείου. Όμως το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων θεωρεί ότι το επίσημο website του νοσοκομείου είναι ένα σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ και προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του νοσοκομείου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αξιοποίησης του εταιρικού website είναι η δημιουργία θεματικών banners σε σημαντικές για τη γυναίκα ημερομηνίες. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται όχι μόνο ενημέρωση για το τί αντιπροσωπεύει η κάθε μέρα (Ημέρα Πρόληψης κατά του καρκίνου του Μαστού, Ημερίδα μητρικού θηλασμού) αλλά και προσφορές όπως δωρεάν γυναικολογικές εξετάσεις τις μέρες αυτές.
- II. **Εκτεταμένη εταιρική παρουσίαση μέσω website.** Στην κεντρική σελίδα του website του νοσοκομείου, παρέχονται γενικές πληροφορίες, όπως το τηλέφωνο, διεύθυνση και τα νέα του νοσοκομείου. Υπάρχει χάρτης με την ακριβή τοποθεσία του νοσοκομείου, παρέχεται εικονική περιήγηση στους χώρους και δίνονται πληροφορίες σε ποιον όροφο του νοσοκομείου βρίσκεται κάθε τμήμα (www.letog.gr). Επίσης, υπάρχουν άρθρα με ιατρικά νέα, καθώς και οι εκδόσεις των περιοδικών του νοσοκομείου. Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι το νοσοκομείο δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εμφάνιση της οικονομικής κατάστασής του, καθώς εμφανίζονται αναλυτικά οι ισολογισμοί των τελευταίων ετών, η κίνηση των μετοχών κ.λπ.

- III. **Προώθηση του μαιευτηρίου μέσω Μάρκετινγκ Σχέσεων.** Ακολουθούνται τα εξής βήματα: Εξαρχής το νοσοκομείο έχει καταφέρει να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές του και έτσι διατηρείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσά τους. Επίσης, το μαιευτήριο υιοθετεί ορισμένα προγράμματα ειδικών παροχών και ευκολιών στους συχνούς πελάτες του, όπως εκπτώσεις στα τιμολόγια τους. Στα πλαίσια αυτά το ΛΗΤΩ ανέλαβε την διενέργεια εκστρατείας στους δημότες του Παλαιού Ψυχικού για την ενημέρωσή τους σε θέματα πρόληψης, ειδικές εκπτώσεις μέσω sms για δωρεάν ψηλάφηση μαστού, ενέργεια που έγινε σε συνεργασία με το δήμο με την στήριξη τοπικών εντύπων και μέσων επικοινωνίας. Επιπλέον, πραγματοποιείται τακτική αποστολή direct mails στους δημότες για την ενημέρωσή τους για τις νέες υπηρεσίες και εκδηλώσεις της κλινικής. Αυτή η ενέργεια, για τους κατοίκους του δήμου στον οποίο ανήκει το μαιευτήριο, αναδεικνύει την κοινωνική διάσταση τέτοιων πρακτικών.
- IV. **Προώθηση μέσω του Internal Marketing.** Το μαιευτήριο διαθέτει 252 άτομα προσωπικό και ισχύουσα πολιτική του είναι να υπάρχει διαρκείς επικοινωνία τόσο των ανωτέρων, όσο και των κατώτερων βαθμίδων. Βασική παράμετρος για την επιτυχία αυτής της επικοινωνίας είναι οι συχνές συγκεντρώσεις για τη συζήτηση θεμάτων που θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και η διοίκηση. Καθορίζονται επακριβώς οι αρμοδιότητες των εργαζομένων, έτσι ώστε να μην προκύπτουν λειτουργικά προβλήματα.
- V. Η σχέση του μαιευτηρίου με τους πελάτες του δεν τερματίζει κατά την αναχώρησή τους από αυτό, αλλά συνεχίζει για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μέσω της **τακτικής αλληλογραφίας**. Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η υπενθύμιση των ενεργειών που οφείλουν να κάνουν οι πελάτες ώστε να προφυλάξουν και να προασπίσουν την υγεία τους, χωρίς να αμελήσουν απαραίτητες εξετάσεις. Ενδεικτική είναι η ετήσια επαφή με τους πελάτες για να τους υπενθυμίσουν το ετήσιο check- up που πρέπει να κάνουν. Καθώς μπορεί να υπάρχουν πελάτες που δεν θέλουν να λαμβάνουν τέτοιου είδους επιστολές, κρατούνται σε αρχείο ηλεκτρονικής μορφής τα ονόματά τους και πριν αποσταλούν κάθε μήνα όλες οι επιστολές γίνεται έλεγχος ώστε να μην γίνει κάποιο λάθος.
- VI. Σε συνέχεια των παραπάνω εντάσσεται η επικοινωνία του προσωπικού του μαιευτηρίου με κάθε ένα πελάτη μετά το πέρας της νοσηλείας του με σκοπό την

διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (**Follow up**). Ο στόχος αυτής της ενέργειας είναι διττός. Η άμεση επαφή με τον πελάτη καθώς και η άντληση πληροφοριών που θα βοηθήσουν στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών υγείας.

- VII. Ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο παρακολούθησης του βαθμού ικανοποίησης από τις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι τα **κυτία παραπόνων**. Ως *παράπονο* ορίζεται η *επίσημη έκφραση (γραφτή ή προφορική) της δυσαρέσκειας του Πελάτη για μια παρεχόμενη υπηρεσία, συμβάν ή κατάσταση από κάποια εμπειρία του στον οργανισμό*. Οι ασθενείς, οι συνοδοί ή οι επισκέπτες συμπληρώνουν την ειδική φόρμα προτάσεων/ παραπόνων και την τοποθετούν στα ειδικά κυτία προτάσεων/ παραπόνων, που **υπάρχουν σε κάθε όροφο του Μαιευτηρίου**. Υπάλληλος του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΤΔΠ) **συλλέγει καθημερινά** τις συμπληρωμένες φόρμες από τα κυτία παραπόνων, τις αξιολογεί και προωθεί τα πρωτότυπα στις αρμόδιες Διευθύνσεις/ Τμήματα. Οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι εντός δύο ημερών να διαχειριστούν τα παράπονα που υποβλήθηκαν σε αυτούς. Εάν είναι εφικτό το παράπονο θα πρέπει να διαχειρίζεται άμεσα, όσο ο εκφραστής του παραμένει στο Μαιευτήριο. Η Διοίκηση και η Νομική Υπηρεσία του Μαιευτηρίου ΛΗΤΩ έχει την τελική ευθύνη της διαχείρισης όλων των παραπόνων. Αφού ολοκληρωθούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για κάθε περίπτωση, η φόρμα προτάσεων/ παραπόνων επιστρέφει στο ΤΠΔ, προκειμένου να γίνει στατιστική ανάλυση και ενημέρωση της Διοίκησης. Μετά την ολοκλήρωση της διαχείρισης των παραπόνων, το ΤΠΔ τηρεί αρχείο με τις συμπληρωμένες φόρμες προτάσεων/ παραπόνων, συνοδευόμενες με όλη την απαιτούμενη τεκμηρίωση (απαντητική επιστολή κ.λπ.). Ο τρόπος χειρισμού ενός παραπόνου μπορεί να μετατρέψει ένα δυσαρεστημένο πελάτη σε αφοσιωμένο ή και το αντίθετο. Εάν ο χειρισμός είναι ελλιπής και αφήσει ανικανοποίητους ή αποθαρρύνει τους πελάτες να υποβάλουν ξανά παράπονό τους στο μέλλον, η απώλειά τους είναι βέβαιη και πιθανότατα αυτοί θα επηρεάσουν και άλλους. Αντίθετα, αν γίνει σωστός χειρισμός των παραπόνων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες και μένουν ικανοποιημένοι από την εμπειρία αυτή, αυτόματα μετατρέπονται σε πρεσβευτές αφοσίωσης για τον οργανισμό. Στόχος του Συστήματος Διαχείρισης Παραπόνων είναι η βελτίωση της αφοσίωσης-

ικανοποίησης των πελατών και η ανάδειξη σημείων στις διεργασίες του οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης.

VIII. Άλλη μια παροχή που προσφέρει το ΛΗΤΩ είναι η **Κάρτα Υγείας** δηλαδή μια προσωποποιημένη κάρτα για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ασθενείς. Στις 14 Ιουλίου 2011 ξεκίνησε η εκτύπωση της Κάρτας Υγείας και μέσα σε διάστημα δύο μηνών στο Λητώ τυπώθηκαν 5.953 κάρτες. Η κάρτα αυτή είναι μοναδική και προσωπική (δεν μεταβιβάζεται), εκδίδεται χωρίς κόστος και αποκλείει τα λάθη ταυτοπροσωπίας. Ταυτόχρονα, προσφέρει σημαντικά προνόμια όπως έκπτωση στις μη επεμβατικές διαγνωστικές εξετάσεις στα εξωτερικά ιατρεία των νοσοκομείων, ειδικές εκπτώσεις/ προνομακές τιμές αποκλειστικά για τους κατόχους της κάρτας και συγκέντρωση δικαιωμάτων επιβράβευσης σε οικογενειακό επίπεδο.

Γενικά, για τον **πελάτη** τα οφέλη της κάρτας είναι:

- ✓ Η μείωση χρόνου αναμονής
- ✓ Επιβράβευση πιστότητας
- ✓ Αίσθηση «Μοναδικότητας»
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησής του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Για το Μαιευτήριο:

- ✓ Γρηγορότερη εξυπηρέτηση του πελάτη
- ✓ Αύξηση επαναληψιμότητας πελατών
- ✓ Νέοι πελάτες

IX. **Ανάπτυξη και ενδυνάμωση της σχέσης ανάμεσα στον γιατρό-γυναικολόγους και στο Μαιευτήριο.** Πέρα από την χρήση του CRM στον ασθενή, το Λητώ ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές ώστε να ενδυναμώσει την σχέση του με τους ιατρούς καθώς σε αυτούς στηρίζει σε μεγάλο βαθμό την προσέλκυση νέων πελατών. Κύριος άξονας σε αυτές τις ενέργειες είναι οι γιατροί που αποτελούν ένα ζωτικής σημασίας στοιχείο του μαιευτηρίου. Οι ιατροί είναι εργαζόμενοι και κατά συνέπεια το ΛΗΤΩ πρέπει να τους αντιμετωπίζει σαν εσωτερικούς πελάτες του. Η στρατηγική του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών δεν απαιτεί μόνο εξωτερικό μάρκετινγκ αλλά και εσωτερικό. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η ικανοποίηση των αναγκών των ιατρών. Οι ιατροί αποτελούν μια σημαντική ομάδα συμφερόντων και πρέπει να ικανοποιούνται από τον τρόπο της

οικονομικής διαχείρισης της εταιρείας στην οποία έχουν επενδύσει τα κεφάλαιά τους. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι ιατροί θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό (ιατρικό- νοσηλευτικό- διοικητικό) που θα τους συνδράμει, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν (ιατρικός εξοπλισμός, αξιόπιστα αποτελέσματα) και το περιβάλλον (καθαρό, οικογενειακό) μέσα στο οποίο θα επιτελέσουν το ιατρικό τους έργο, ως τους σημαντικότερους λόγους που θα τους οδηγούσαν στη συνεργασία με ένα Μαιευτήριο. «Απαιτήσή» τους είναι να συνεργάζονται με το καλύτερο Μαιευτήριο, όπου θα τους παρέχει αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας καθώς κατανοούν ότι σε κάθε ιατρική πράξη, πρωτίστως διακυβεύεται η ανθρώπινη ζωή και εν συνεχεία η φήμη τους ως επαγγελματίες. Ο ιατρός λοιπόν, είναι και επαγγελματίας που «απαιτεί» επίσης να αμείβεται. Θέλει να αμείβεται και σαν «προμηθευτής» υγείας από τον πελάτη του και σαν μέτοχος από τα κέρδη της εταιρείας αλλά και σαν μεσάζοντας από το Μαιευτήριο, γιατί του φέρνει πελάτες. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι βασική προϋπόθεση για την προσέλκυση πελατών στο ΛΗΤΩ, είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των ιατρών, εφόσον αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα φήμης και πελατείας.

Συνοψίζοντας, παρουσιάστηκε λεπτομερώς η δομή του Μαιευτηρίου Λητώ. Επίσης αναλύθηκαν οι παράμετροι εκείνοι που διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, όπως και η οργανωτική του δομή. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιεί το Λητώ για να εφαρμόσει το CRM στις σχέσεις του με τους πελάτες. Η τακτική επικοινωνία για ενημέρωση των πελατών, η αλληλογραφία, τα κυτία παραπόνων καθώς και ικανοποίηση των ιατρών αναφέρθηκαν ως μερικά εργαλεία στην διάθεση του μαιευτηρίου, με τη χρήση των οποίων επιτυγχάνεται η αύξηση της πιστότητας, η επαναληψιμότητα στις επισκέψεις, η διεύρυνση του πελατολογίου κ.α.

Κεφάλαιο 5^ο: Συζήτηση- Συμπεράσματα- Προτάσεις

Μέσα από την προηγούμενη ανάλυση επιχειρήθηκε να καταδειχθεί η σημαντικότητα της εφαρμογής σύγχρονων τεχνικών στο χώρο του Μάρκετινγκ μιας μονάδας υγείας, ως παράγοντα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά των υπηρεσιών υγείας.

Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές στον τρόπο αντίληψης και εφαρμογής της επιστήμης του Μάρκετινγκ, έχουν επιφέρει την μετατόπιση του ενδιαφέροντος προς την πλευρά του καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις θέτουν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τον πελάτη και επενδύουν σε διαδικασίες που ενισχύουν την σχέση τους μαζί τους. Πλέον, έχει γίνει ξεκάθαρο ότι το κόστος διατήρησης των πελατών είναι πολύ χαμηλότερο και αποδίδει μακροπρόθεσμα πολύ περισσότερο από το κόστος συνεχούς αναζήτησης νέων πελατών.

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μια διαδικασία η οποία πρέπει συνεχώς να ελέγχεται και να αξιολογείται έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι η επιχείρηση υλοποιεί τους στόχους της. Η ικανοποίηση των πελατών, μέσα από τη διαχείριση των παραπόνων και των απαιτήσεων των πελατών, τα στοιχεία των πωλήσεων, η προτυποποίηση της λειτουργικής απόδοσης και οι χρόνοι ανταπόκρισης στα ερωτήματα των πελατών αποτελούν ενδεικτικά κριτήρια μέτρησης για την επιτυχία μιας επιχείρησης που λειτουργεί στη βάση της πελατοκεντρικής λογικής.

Στην Ελλάδα οι στρατηγικές εφαρμογές Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων χρησιμοποιήθηκαν σχετικά πρόσφατα. Η επιχειρηματική αυτή στρατηγική πλέον επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες τάσεις και διαμορφώνει νέα επιχειρηματικά τοπία, τα οποία καλούνται να εκμεταλλευτούν οι οργανισμοί. Δεν είναι τόσο η τεχνολογική εξέλιξη τελικά που αλλάζει τα δεδομένα, όσο η συνολική επαναπροσέγγιση που πραγματοποιείται σε βασικές αρχές του Μάρκετινγκ. Στην χώρα μας, όπου δεν υπάρχουν τμήματα Μάρκετινγκ δομημένα όπως σε οργανισμούς του εξωτερικού, αποτελεί μονόδρομος η επένδυση σε συστήματα CRM, που μπορούν να αυτοματοποιήσουν την επικοινωνία με τον πελάτη και να μειώσουν τα κόστη επικοινωνίας. Τα συστήματα αυτά, ξεπερνούν την έννοια του «καθαρά τεχνολογικού

εργαλείου», αλλά προσφέρουν την απαραίτητη, στον σύγχρονο ανταγωνισμό, υπεραξία στις αγορές του πελάτη.

Είναι φανερό ότι ο χώρος της υγείας αποτελεί ιδανικό τόπο εφαρμογής τέτοιων στρατηγικών συστημάτων. Εκεί όπου η προσφερόμενη υπηρεσία καλύπτει ανελαστικές ανάγκες (όπως στη περίπτωση μας γέννα ή γυναικολογική φροντίδα), είναι αναγκαία η προσαρμογή της υπηρεσίας- μονάδας υγείας από απλό πάροχο υπηρεσιών σε σύμβουλο υγείας και συνεργάτη. Οι ιδιαίτερες ανάγκες που υπάρχουν σε αυτόν τον χώρο, ικανοποιούνται πλέον μόνο με την υιοθέτηση σύγχρονων μορφών επικοινωνίας με τον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε οργανισμός μπορεί αποτελεσματικά και ουσιαστικά να αφουγκραστεί τις ανάγκες που προκύπτουν, να ανακαλύψει νέες προσεγγίσεις του καταναλωτή και να μεγιστοποιήσει την παροχή της εκάστοτε υπηρεσίας στο λιγότερο δυνατό κόστος. Η μέθοδος CRM φαίνεται να αποτελεί κατάλληλο εργαλείο προσέγγισης των καταναλωτών σε ένα περισσότερο προσωπικό επίπεδο.

Το Μαιευτήριο Λητώ, παρότι έχει μακρά ιστορία στον χώρο της υγείας, ακολουθεί τα τελευταία χρόνια ένα σύγχρονο τρόπο προσέγγισης των πελατών. Στην προσπάθεια αυτή, παρατηρήθηκαν σημαντικές αδυναμίες.

Αρχικά, δεν έχει διαμορφωθεί μια συνολική στρατηγική αξιοποίησης των εφαρμογών CRM στο Μαιευτήριο. Σίγουρα η ύπαρξη διαφόρων πρακτικών που ήδη εφαρμόζονται να είναι προς την σωστή κατεύθυνση (βλέπε κεφ. 4.7.), όμως αυτές δεν εντάσσονται σε μια δομημένη στρατηγική από την μεριά του Λητώ και αυτό οδηγεί στην απώλεια πολύτιμων πόρων για την επιχείρηση. Τα άτομα που στελεχώνουν το τμήμα Μάρκετινγκ δεν έχουν συστηματική καθοδήγηση από την διοίκηση αλλά και εκείνα από την μεριά τους δεν έχουν επαρκώς καταρτιστεί στις εφαρμογές CRM. Ταυτόχρονα, δεν ασκούν εξ' ολοκλήρου το σχεδιασμό υπηρεσιών και Μάρκετινγκ κάτι που στερεί την απαραίτητη ευελιξία στην οργάνωση και εφαρμογή των ενεργειών για την έγκαιρη ικανοποίηση ιατρών και ασθενών.

Επίσης, η μη ξεκάθαρη στρατηγική του μαιευτηρίου στην εφαρμογή της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, καθιστά αναγκαία την ευθυγράμμιση των εφαρμογών αυτών με το εσωτερικό του ΛΗΤΩ, δηλαδή την κατανόηση και την εκπαίδευση συνολικά όλου του προσωπικού, στο να εφαρμόζουν σε κάθε τους επαφή με τους πελάτες τις συνθήκες για ένα αποτελεσματικό CRM. Το ΛΗΤΩ, όντας

κομμάτι ενός ομίλου, δεν μπορεί να διαμορφώσει μια αυτόνομη στρατηγική βάση των αναγκών του, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση της θέσης του.

Οι παρακάτω ενέργειες κρίνονται απαραίτητες για υλοποίηση ώστε να ανταποκριθεί στον έντονο ανταγωνισμό που παρατηρείται στον κλάδο των μαιευτηρίων, καθώς και στις πιθανές απειλές από τις ενέργειες των υπολοίπων οργανισμών. Το εργαλείο CRM που πρέπει να χρησιμοποιήσει το ΛΗΤΩ για να το πετύχει αυτό είναι οι Δημόσιες Σχέσεις, με την προσπάθεια δημιουργίας επικοινωνιακών σχέσεων με ένα μεγάλο πλήθος ενδιαφερομένων ομάδων. Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να παρακολουθεί τη στάση των ομάδων κοινού του Μαιευτηρίου και να διανέμει πληροφορίες και επικοινωνίες με σκοπό να αποκτήσει φήμη.

Οι λειτουργίες που πρέπει να επιτελέσει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων του ΛΗΤΩ είναι:

- *Σχέσεις με τον τύπο*, μέσω της παρουσίασης ειδήσεων και πληροφοριών σχετικά με μαιευτήριο, κάτω από την πιο θετική οπτική γωνία.
- *Δημοσιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες*, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους με σκοπό την δημοσιοποίηση συγκεκριμένων προϊόντων που διαφοροποιούν το ΛΗΤΩ
- *Εταιρική επικοινωνία*, με την προώθηση της κατανόησης του οργανισμού με εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες.
- *Συμβουλευτικές υπηρεσίες* προς τη Διοίκηση σχετικά με θέματα κοινού αλλά και για τις θέσεις και την εικόνα της εταιρείας. Εδώ επισημαίνεται η περίπτωση κάποιου προβλήματος που μπορεί να κλονίσει την εμπιστοσύνη προς το μαιευτήριο.

Μέσα από τις λειτουργίες αυτές το τμήμα, όπως αυτό υπάρχει στο ΛΗΤΩ θα συνεισφέρει:

- στο λανσάρισμα νέων παρεχόμενων υπηρεσιών, σε ιατρούς αλλά και πελάτες όπως να προβλεφθεί ένα «οικονομικό πακέτο» για χαμηλού οικονομικού επιπέδου ασθενείς ώστε να ενισχυθεί η εικόνα του Μαιευτηρίου,

- στη δημιουργία μιας εταιρικής εικόνας που θα έχει απήχηση,
- στον επηρεασμό συγκεκριμένων ομάδων- στόχων που για το ΛΗΤΩ είναι κατά κύριο λόγο οι μαιευτήρες- γυναικολόγοι.

Στη βάση των παραπάνω προτάσεων και στην εφαρμογή της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων περαιτέρω από τη Διοίκηση του «Λητώ», **προτείνονται** οι παρακάτω ενέργειες ώστε να προετοιμαστεί το Μαιευτήριο για τις ανακατατάξεις που μπορεί να προκύψουν:

- η σωστή κατάρτιση του προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα και η ανάπτυξη ενός συστήματος ατομικής τους αξιολόγησης για το κατά πόσο μπορούν να εφαρμόσουν την πολιτική της διοίκησης ως προς τους πελάτες,
- η δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης με προσωποποιημένο profile όπου η προσοχή εστιάζεται στο είδος των υπηρεσιών των οποίων κάνει χρήση ο συνεργάτης και τους τρόπους/ διαύλους επικοινωνίας του με τις υπηρεσίες του μαιευτηρίου,
- η συνεχής ενημέρωση μέσω του Newsletter του μαιευτηρίου (έντυπη και ηλεκτρονική μορφή) και εξατομικευμένη ενημέρωση για θέματα που ταιριάζουν στο προσωπικό του profile με χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας (ενημερωτικά e-mails),
- η χρήση ερωτηματολογίου ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την διακρίβωση μέτρου ικανοποίησής του από τις υπηρεσίες του μαιευτηρίου, νέων αναγκών/ απαιτήσεων κ.λπ.,
- η αξιοποίηση των απαντήσεων και ανατροφοδότηση του συστήματος με ενημέρωση της βάσης προσωπικών profiles,
- η μελέτη δημιουργίας ειδικής περιοχής στην ιστοσελίδα του μαιευτηρίου όπου θα έχουν αποκλειστική πρόσβαση και δυνατότητα επικοινωνίας, ενημέρωσης, ανταλλαγής εμπειριών και απόψεων για θέματα που αφορούν την επιστήμη και το μαιευτήριο,
- η δημιουργία ενός πακέτου προνομίων προς τους ιατρούς το οποίο θα αυξάνεται ανάλογα με τα έσοδα που αποφέρει ο κάθε ιατρός στο μαιευτήριο. Τα προνόμια αυτά μπορούν να αφορούν και την δυνατότητα παροχής εκπτώσεων στις

πελάτισσες των ιατρών πετυχαίνοντας έτσι ένα διπλό στόχο. Την ικανοποίηση των ιατρών αλλά και τη μετακύλιση κάποιων εκ των προνομίων στον τελικό πελάτη.

Κλείνοντας, για να πετύχει η στρατηγική προσέλκυσης νέων πελατών η Διοίκηση του ΛΗΤΩ θα πρέπει:

- ✓ να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει,
- ✓ στο δυναμικό κλάδο των ιδιωτικών μαιευτηρίων στοχεύοντας στην αύξηση του μεριδίου αγοράς του θα πρέπει να στραφεί με τη βοήθεια ειδικών της έρευνας αγοράς στην αύξηση της ανταγωνιστικής διαφοροποίησής των παρεχόμενων υπηρεσιών του, προσπαθώντας να σχεδιάσει και να παρέχει στους ασθενείς μεγαλύτερη ποικιλία υπηρεσιών. Επίσης πρέπει να συνεργαστεί με ειδικούς της ποιότητας για λήψη ISO,
- ✓ να προσφέρει καλύτερους οικονομικούς όρους,
- ✓ να προχωρήσει σε αναπτυξιακές στρατηγικές, εκμεταλλευόμενη περισσότερο τις γνώσεις και τις προτάσεις του στελεχιακού δυναμικού της, με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών,
- ✓ να συνεχίσει να δίνει επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα στην διατήρηση οικογενειακού κλίματος εντός της επιχείρησης για την προσέλκυση των πελατών.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

“Benefits of an Innovative CRM Solution for Health Care Organizations”. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.information-management.com/infodirect/20061103 (11/2006)

Blythe J., (2002), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (2^η Έκδοση), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Bogdanos C., Lagouros M., Ekonomou L., (2008), “Healthcare Information Systems in Greece: System and Human Integration”, Selected Papers from: Communications & Information Technology

Constantinides E., (2006), “The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing”, *Journal of Marketing Management*

Copulsky R., Wolf J., (1990), “Relationship marketing: positioning for the future”, *The Journal of Business Strategy*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: gvoss.cox.smu.edu/RelationalSegmentation

“Customer Relationship Management– The Key Differentiator in High-end Healthcare”. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://ehealth.eletsonline.com> (01/2008)

Edelstein H., (2000), “Building Profitable Customer Relationships with Data Mining”, Two Crows Corporation, SPSS

Gummesson E., (1994), “Service management: an evaluation and the future”, Vol. 5. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0956-4233&volume=5&issue=1

Hallick J. N., (2001), “Analytics and the Data Warehouse”, *Health Management Technology*, Vol. 22, No 6

Henkoff R., (1994), "Service is everybody's business", Fortune, June. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/06/27/79464/index.htm

Koh H. C., Tan G., (2005), "Data Mining Applications in Healthcare", Journal of Healthcare Information Management, Vol. 19, No 2

Kotler P., (1997), "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control" (9th edition), Prentice- Hall. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.docstoc.com/docs/73103521/Kotler-Marketing-Management-9Th-Edition

Kotler P., (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας, Αθήνα

Kumar V., Reinartz W., (2006), "Customer Relationship Management: a databased approach", Wiley, USA

Payne A., Frow P., (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.michaelstarkey.co.uk/wp-content/uploads/group-documents/1/1318865577-Payne_Frow_JM_CRM_jmkg.69.4.167.pdf

Pine B. J., Peppers D., Rogers M., (1995), "Do you want to keep your customers forever", *Harvard Business Review*, The Magazine March. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: hbr.org/1995/03/do-you-want-to-keep-your-customers-forever/ar/1

Reddy B. Krishan, Acharyulu G.V.R.K., (2002), "Customer Relationship Management in Health Care Sector- A case study on Master Health Check", Vol. 14, No 1. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

www.indmedica.com/journals.php?journalid=6&issueid=21&articleid=178&action=article

Reicheld F. F., Sasser E. W., (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, The Magazine September. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services/ar/1

Sheth J.N., Parvatiyar A., (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No 4. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.parvatiyar.net/articles/jour5.pdf

Viswanathan M., (2007), "Distributed Data Mining in a Ubiquitous Healthcare Framework. *Advances in Artificial Intelligence*", *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4509

Westcott R., (2002), "Customers: A Love/Hate Relationship?", *Quality Progress*, Vol. 35, Issue 7

Yina W., (2010), "Application of Customer Relationship Management in Health Care. In: *Proceedings of Second International Conference on MultiMedia and Information Technology*", April 2010

Ελληνική Βιβλιογραφία

«Αφιέρωμα του Μήνα: Οι Πρωταγωνιστές της Ιδιωτικής Υγείας», *Περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, Τεύχος Οκτώβριος 2007. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1371

Αυλωνίτης Γ., (1992), *Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς

Γεωργάκας Μ., (2009), «CRM Model for Greek Hospitals», ΕΚΠΑ, Σάμος

Δρούμπαλης Φ., (2010), *Σημειώσεις στις σύγχρονες μονάδες υγείας*, ΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα

Επιτήδειος Γ., (2002), «Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management)», *InterBIZ News Letter*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm

Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ζαχαριάδης- Σούρας Δ., (2003), *Μικροοικονομική- Μια Εισαγωγή στις Αγορές και στις Τιμές*, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη

Ζηλίδης Χ., (2005), *Αρχές και Εφαρμογές Πολιτικής Υγείας*, Εκδόσεις Mediforce, Αθήνα

«Η έρευνα της Εθνικής Τράπεζας για τις ιδιωτικές κλινικές». Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.healthview.gr/node/15243

Καζάζης Ν., (2006), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Καλούμενος Γ., (2010), «Ιδιωτικά θεραπευτήρια- Διαγνωστικά Κέντρα σφύζουν από υγεία», *Περιοδικό ΧΡΗΜΑ*, Τεύχος 361 Απρίλιος. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.hrima.gr/article.asp?view=924&ref=918

Κιόχος Γ., Παπανικολάου Γ., (2001), *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Κοσμάτος Δ., (2004), *CRM- Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Κουμπάρελης Α., (2003), «Marketing Σχέσεων Πελατείας», Εκδόσεις Μοραx, Τεύχος Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.morax.gr/Article/Marketing-%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82

Κυριακού Κ., (Α.Β.Σ. Πειραιώς), «Μια αρχή για το Marketing Υγείας». Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/444/1/t38_n3-4_566to583.pdf

Κώτσης Β., (2012), «Η Γαία μετακόμισε στο Ιατρικό», Φεβρουάριος. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.tovima.gr/finance/article/?aid=445635

Μαιμάρης Μ., (2010), Σημειώσεις Customer relationship management CRM, σύμβουλος CRM στην *Knowledge Training & Consulting*

Μάλλιαρης Π., (1990), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Μαντάς Α., «ΕΣΥ: Ανάγκη για αποτελεσματική μεταρρύθμιση», Περιοδικό Επιθεώρηση Υγείας, Τεύχος Ιουλίου/Αυγούστου 2007. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.mediforce.gr/gr/main_publications_hr_.php?no=107

Ματσαγγάνης Μ., (2001), *Η Οικονομία των Μαιευτικών Υπηρεσιών στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπιτσάνη Ε., (2010), *Παραδόσεις Μεθοδολογίας Κοιν. Έρευνας*, Καλαμάτα

Μωράκης Φ., «Οι Πρωταγωνιστές της Ιδιωτικής Υγείας», Περιοδικό Επιστημονικό Marketing, Τεύχος Οκτώβριος 2007. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1371

Πανηγυράκης Γ., Σιώμκος Γ., (2005), *Μελέτες Περιπτώσεων MARKETING (Marketing Cases)*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Παξιμάδης Δ., (2002), *Από την Προώθηση και το Direct στο CRM*, Εκδόσεις Direction, Αθήνα

Παπαδάκης Β., (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2001), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: η Ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

ΡΕΑ Γυναικολογική- Μαιευτική- Θεραπευτική- Διαγνωστική Κλινική, Ενημερωτικού Δελτίου (2009). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

www.emporiki.gr/files/GR/Customers_Services/Koines/dimosies_prosfores/df/19_11_2009.pdf

Σαράφης Π., (2012), *Το Marketing στις Υπηρεσίες Υγείας αποτίμηση- τάσεις- προοπτικές*, Εκδόσεις ΒΗΤΑ, Αθήνα

Σακκάς Γ., «Ιδιωτικά θεραπευτήρια: Συνεχής ανάπτυξη στην Ελλάδα»,

Ναυτεμπορική Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο.

www.naftemporiki.gr/audionews/listenstory.asp?id=1759042

Σαρμανιώτης Χ., Καργίδης Θ., (2004), «Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων και η Ικανοποίηση Πελατών στις Αγορές του Εξωτερικού», *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, Τόμος 10, Τεύχος 2, σελ. 148-159. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: www.idec.gr/iier/new/tomos10/SARMANIOTIS.pdf

Σιώμος Γ., (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ (2^η Έκδοση)*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Σταμέλου Ε., «Το Δημόσιο Σύστημα απέτυχε, η Ιδιωτική Πρωτοβουλία Επενδύει»,

Περιοδικό Forum, Τεύχος Νοεμβρίου 2006

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (1996), *Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Τομάρας Π., (1997), *Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς*, Ιδιωτική Έκδοση