



*ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ*

*ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ*



*ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

*ΘΕΜΑ: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στις ασφαλιστικές  
εταιρίες CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT) στις ασφαλιστικές εταιρίες*

*Εισηγήτριες :*

*Ηγουμένου Σπυριδούλα-  
Παρασκευή  
Α.Μ : 20041057*

*Καμπόλη Μαρία  
Α.Μ : 2004136*

*Επιβλέπων Καθηγητής : Λυγγίτσος Αλέξανδρος*

*ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2013*

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε  
τον επιβλέποντα καθηγητή μας  
κύριο Αλέξανδρο Λυγγίτσο για  
την πολύτιμη βοήθεια και την  
καθοδήγηση που μας προσέφερε  
ώστε να εκπονηθεί η πτυχιακή  
μας εργασία.

## Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b> .....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	5
1.1 Τι είναι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων( CRM) ;.....	5
1.2 Πώς Ξεκίνησε Το CRM Και Η Ανάπτυξή Του; .....	7
1.3 Διαχείριση Των Σχέσεων Με Τους Πελάτες (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).....	9
1.4 Λόγοι εφαρμογής του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία.....	13
1.5 Στόχοι που περιλαμβάνει το CRM για μια ασφαλιστική εταιρία.....	14
1.6 Πιθανά οφέλη ενός συστήματος CRM για τον πελάτη .....	14
1.7 Πιθανό κόστος ενός συστήματος CRM για τον πελάτη.....	15
1.8 Τα απαραίτητα βήματα του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία.....	16
1.9 Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία.....	17
1.10 Τα οφέλη του CRM για μια ασφαλιστική εταιρία .....	18
1.11 Αξιολόγηση του CRM .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	22
2.1 Η Έννοια Του CRM Και Οι Ορισμοί Που Έχουν Δοθεί Κατά Καιρούς. ....	22
2.2 Συστατικά στοιχεία του CRM .....	24
2.3 Το Analytical CRM Και Το Operational CRM.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	27
3.1 Τα Απαραίτητα Βήματα Του CRM .....	27
3.2 Πως μια ασφαλιστική εταιρία επιτυγχάνει αποτελέσματα με το CRM. ....	28
3.3 Στρατηγικές που ακολουθούν οι ασφαλιστικές εταιρίες για τους πελάτες .....	31
3.3.1 Στρατηγικές διατήρησης πελατών.....	31
3.3.2 Στρατηγικές ανάκτησης πελατών.....	31
3.3.3 Στρατηγικές απόκτησης πελατών .....	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	33
4.1 Οι Φάσεις Του CRM ( Μέρος 1 <sup>ο</sup> ) .....	33
4.2 Οι Φάσεις Του CRM (Μέρος 2ο).....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	36
5.1 Οι Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής Στο Πλευρό Των ασφαλιστικών εταιριών Για Βελτιστοποίηση Των Σχέσεων Με Τους Πελάτες Τους.....	36
5.2 Η Τεχνολογία Δεν Ισοδυναμεί Με Στρατηγική.....	37
5.3 Παράγοντες Που Συντελούν, Στη Επιτυχία Του CRM.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b> .....	41
Επιλέγοντας Τη Στρατηγική CRM Που Πρέπει Να Εφαρμόσει Μια Ασφαλιστική Εταιρία.....	41
6.1 Τα αρχικά σημεία του CRM .....	41
6.2 Επιλέγοντας τους υπαλλήλους .....	41
6.3 Προετοιμασία για το πρώτο Meeting .....	42
6.4 Επιλογή της στρατηγικής CRM.....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b> .....	45
7.1 Αξιολόγηση Του Crm – 6 Στοιχεία Που Πρέπει Να Γνωρίζουμε.....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup></b> .....	48
8.1 Πως Μια Ασφαλιστική Εταιρία Επιτυγχάνει Αποτελέσματα Με Το Crm... ..	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup></b> .....	51
Τα Οφέλη Της Επιχείρησης Από Το CRM.....	51
9.1 Παράθεση Οφελών Του CRM.....	51

9.2 Μετρώντας Τα Οφέλη Του CRM.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup></b> .....	56
10.1 Γιατί Επιλέγεται Η Στρατηγική CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία;.....	56
10.2 Οι κυριότερες περιοχές του CRM .....	57
10.3 Το Κέντρο Καταχώρησης Πληροφοριών Της Επιχείρησης.....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup></b> .....	61
11.1 Το CRM αξιοποιεί το Internet.....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12<sup>ο</sup></b> .....	63
Προσθέτοντας Ένα "Ε" Στο CRM.....	63
12.1 Μετεξέλιξη Του CRM (E-CRM).....	63
12.2 Τι Είναι Το E-CRM.....	64
12.3 Πώς Μπορεί Να Γίνει Σωστά Η Εφαρμογή Του E-CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία .....	67
12.4 Πώς Εφαρμόζονται Οι Λύσεις e-CRM .....	68
12.5 Οι Προβλέψεις Για Το CRM .....	71
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13<sup>ο</sup></b> .....	72
Το Μέλλον Του CRM Και Του Ηλεκτρονικού Εμπορίου(E-COMMERCE) .....	72
13.1 Τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce); .....	72
13.2 Το Ίντερνετ Αλλάζει Τα Πάντα .....	73
13.3 E – COMMERCE: Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Στο Ίντερνετ ...	74
13.4 Τρεις Κανόνες Για Την Επιτυχία Του Ηλεκτρονικού Εμπορίου Σε Σχέση Με Την Πελατοκεντρική Διαχείριση.....	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14<sup>ο</sup></b> .....	80
Customer Service Representative: Εξυπηρετώντας Το Νέο Ψηφιακό Πελάτη.....	
14.1 THE BUSINESS CASE.....	80
14.2 Η Κατάσταση Που Διαμορφώνεται .....	81
14.3 Ποια Τα Οφέλη Της Σύγχρονης ασφαλιστικής εταιρίας;.....	83
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15<sup>ο</sup></b> .....	83
15.1 Διευθύνοντας Και Μοιράζοντας Τα Δεδομένα Των Καταναλωτών.....	83
15.2 Επιστροφή Στις Προσωπικές Στρατηγικές Του Επιχειρηματία.....	83
15.3 Δεδομένα Και Πληροφορίες .....	84
15.4 Ο Ασφαλιστής Πρέπει Να Είναι Ενήμερος Για Τα Αποθηκευμένα Δεδομένα .....	84
15.5 Ποια Είναι Η Σημασία Της Πληροφορίας .....	85
15.6 Διευθύνοντας Καταναλωτικές Πληροφορίες – Βάσεις Δεδομένων .....	86
15.7 Η Σύνδεση Των Εργαζομένων.....	87
15.8 Να Μοιραστείς Ή Να Μοιράσεις .....	88
15.9 Λεπτομέρειες .....	90
15.10 Η Σημασία Των Δεδομένων Σήμερα Και Αύριο.....	92
15.11 Ηθικές Και Νομικές Χρησιμότητες Των Δεδομένων .....	92
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16<sup>ο</sup></b> .....	93
Τα Στάδια Για Την Επιτυχία Στην Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων .....	93
16.1 Κατανόηση Και Αλληλεπίδραση .....	93
16.2 Τα Συστήματα CRM Είναι Διαφορετικά.....	94
16.3 Χτίζοντας Την Κατανόηση .....	96
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17<sup>ο</sup></b> .....	97
17.1 Διαχείριση Των Πελατειακών Σχέσεων Μέσα Από Συγκρούσεις .....	97
17.2 Διαχείριση Της Στιγμής Της Διαφωνίας .....	97
17.3 Η Αξία Του Πελάτη .....	98
17.4 Διόρθωση Του Άμεσου Προβλήματος .....	99
17.5 Εύρεση Της Ρίζας Του Προβλήματος Μετά Από Την Επίλυση Του.....	100
17.6 Προσδιορισμός Και Αναζήτηση Άλλων «Σε Κίνδυνο» Πελατών .....	101

17.7 Αυτό Που Παρέχουν Οι Επιχειρήσεις Είναι Πελατειακή Εξυπηρέτηση.	101
17.8 Τι Μπορεί Να Γίνει Όταν Το Πρόβλημα Είναι Ο Ίδιος Ο Πελάτης; .....	102
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18<sup>ο</sup></b> .....	103
18.1 Αναδιοργάνωση Της Στρατηγικής CRM.....	103
18.2Διοργάνωση - Αναδιοργάνωση.....	103
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19<sup>ο</sup></b> .....	108
19.1 Το Crm Στην Ελλάδα .....	108
19.2 Η ελληνική πραγματικότητα και ο υπόλοιπος κόσμος.....	111
19.3 Η Πληρέστερη Γνώση Και Η Καλύτερη Αξιοποίηση Της Πελατείας Σας .....	115
19.4 Η Πιο Εξελιγμένη Τεχνολογία Στην Υπηρεσία Του Marketing & Των Πωλήσεων Μιας Ασφαλιστικής εταιρίας .....	117
19.5 Πρώτη εγκατάσταση Oracle CRM στην Ελλάδα από τη 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ.....	120
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20<sup>ο</sup></b> .....	122
20.1 Η Εθνική ασφαλιστική παρουσιάζει εν μέσω κρίσης τα αποτελέσματα στον κλάδο τις ασφάλισης των περιόδων 2011-2012.....	122
20.2. Η ελληνική ασφαλιστική αγορά με αριθμούς .....	125
20.3 Η Εξέλιξη της παραγωγής ασφαλιστρων από πτωτασφαλίσεις σε αριθμούς.....	127
20.4 Ασφαλιστική αγορά και ελληνική οικονομία .....	128
20.5 οικονομικά στοιχεία ασφαλιστικών εταιριών .....	130
20.6 Έρευνα εγχώριας παραγωγής ασφαλιστρων από πτωτασφαλίσεις κατά κλάδο.....	132
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21<sup>ο</sup></b> .....	134
21.1 Έργα CRM.....	134
21.1.1 Interamerican Ασφαλιστική .....	134
21.1.2 Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος .....	135
21.1.3 Carglass.....	136
21.1.4 Hairline Laser Clinic .....	136
21.1.5 Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης .....	137
21.1.6 Groupama -Φοίνιξ Ασφαλιστική .....	137
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	139
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:</b> .....	141

## Εισαγωγή

Ο σκοπός εκπόνησης της εργασίας είναι να ερευνηθούν οι παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξη της πελατοκεντρικής διαχείρισης και να οριοθετηθούν η έννοια και το περιεχόμενό της. Στη συνέχεια παραθέτονται τα απαραίτητα βήματα, οι φάσεις του CRM καθώς και τα στάδια για την τελική επιλογή της στρατηγικής που μπορεί να εφαρμόσει μια ασφαλιστική εταιρία.

Ύστερα από την αναφορά των παραπάνω στοιχείων, ακολουθούν τα αποτελέσματα που αποφέρει το CRM στην ασφαλιστική εταιρία καθώς και τα οφέλη από την εγκατάστασή του. Για την διεξαγωγή της εργασίας θεωρήθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθεί και η μετεξέλιξη του CRM σε E-CRM καθώς και η εφαρμογή του τελευταίου σε όλους τους τομείς της ασφαλιστικής εταιρίας. Επίσης, ερευνάται η λειτουργία του CRM σε συνδυασμό με το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Θεωρήθηκε σημαντική η επεξεργασία και παρουσίαση κάποιων στοιχείων σχετιζόμενων με τις αποφάσεις που έχει τη δυνατότητα να πάρει μια ασφαλιστική εταιρία ώστε να καταλήξει στη σωστή στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Τέλος, μετά από μια εκτεταμένη μελέτη γίνεται μια συνοπτική αναφορά της εφαρμογής του CRM στις ελληνικές ασφαλιστικές εταιρίες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 Τι είναι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων( CRM) ;

Η λέξη CRM προέρχεται από τις λέξεις Customer Relationship Management και σημαίνει Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Βασικό θεμέλιο της επιτυχίας των πελατοκεντρικών επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική επαφή με τους πελάτες τους, η έρευνα των αναγκών τους, η παραγωγή των αντίστοιχων προϊόντων για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών και η παγκόσμια εξυπηρέτηση των περισσότερων επικερδών πελατών. Το CRM περιλαμβάνει στρατηγικές, τακτικές, λειτουργίες και πληροφοριακά συστήματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Δηλαδή, το CRM είναι η προσπάθεια μιας εταιρίας να οργανώσει και να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων και των επαφών της με τους πελάτες της και άρα, ουσιαστικά είναι μια περιεκτική προσέγγιση για δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων.

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός των συστημάτων CRM είναι ο εξής : «Το CRM αποτελεί ένα σύστημα κανόνων και μια συλλογή από συστήματα τεχνολογίας πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και έχουν σχέση με τα τμήματα των πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών».

Το CRM «είναι μια φιλοσοφία η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο σημείο του σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία γίνεται γνώστης των επιθυμιών του πελάτη». Το CRM είναι μία περιεκτική προσέγγιση, η οποία παρέχει ένα σύνδεσμο μεταξύ των τμημάτων μέσα στην εταιρία που ασχολούνται με τον πελάτη ή βρίσκονται κοντά στον πελάτη - τμήμα πωλήσεων, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα εξυπηρέτησης και τμήμα υποστήριξης – μέσω της σύνδεσης των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας, χρησιμοποιώντας τα πλεονεκτήματα της επαναστατικής ανάπτυξης του Ίντερνετ.

Όταν γίνεται αναφορά στη δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων νοείται ο ολοκληρωμένος κύκλος της σχέσης που μπορεί να έχει μια εταιρία με τους πελάτες της. Όταν εφαρμόζει τη στρατηγική της πελατοκεντρικής διαχείρισης μπορεί να αποκτήσει και να αναλύσει

δεδομένα σχετικά με τους πελάτες της και τις αγοραστικές τους συνήθειες ώστε με αυτό τον τρόπο να προβλέπει τη συμπεριφορά των πελατών της. Οι επαφές με τους πελάτες οι οποίες ενημερώνονται με λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις τους είναι περισσότερο εξυπηρετικές.

Το CRM αφορά τη δημιουργία του αισθήματος μιας προηγμένης προσέγγισης σε ένα προηγμένο τεχνολογικά περιβάλλον. Μπορούμε να πούμε άλλωστε ότι αυτό που αναζητούν ο πελάτες από τις εταιρίες είναι να συνειδητοποιούν τι θέλουν και τι χρειάζονται. Το CRM υπάρχει για να διευθετεί τις σχέσεις περισσότερο αποτελεσματικά από τον μάντζερ μειώνοντας το κόστος και ταυτόχρονα αυξάνοντας τη βιωσιμότητα του προϊόντος των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Το CRM περιλαμβάνει :

- ◆ τη μέτρηση των δεδομένων σχετικά με όλες τις λειτουργίες συμπεριλαμβανομένου και του μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες κόστους στα όρια του πελατειακού εισοδήματος, οφέλους και αξίας
- ◆ την αναζήτηση και συνεχή ανανέωση των πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών, δηλαδή, κίνητρα και συμπεριφορά στη διάρκεια της συνεργασίας
- ◆ την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, πωλήσεων και υπηρεσιών για να επιτύχει ένα κοινό σκοπό καθώς και
- ◆ την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων για την υποστήριξη της μέτρησης και της αποτελεσματικότητας του CRM.
- ◆ Η λειτουργικότητα των συστημάτων CRM αυτοματοποιεί τις δραστηριότητες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και της υποστήριξης μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας και ενημερώνει ταυτόχρονα την ενιαία εικόνα του πελάτη. Αντιστρόφως, η ενιαία εικόνα του πελάτη είναι διαθέσιμη σε οποιαδήποτε επαφή μαζί του, από οποιοδήποτε τμήμα και μέσω οποιουδήποτε καναλιού, φυσικά με τα απαιτούμενα επίπεδα ασφαλείας ως προς τα δικαιώματα των διαφορετικών ομάδων χρηστών του συστήματος. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα της



προσωπικής εξυπηρέτησης και επαφής (one to one management), αλλά και της τμηματοποίησης των πελατών μιας εταιρίας, με βάση κοινά χαρακτηριστικά, για την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων μάρκετινγκ και πωλήσεων.

## 1.2 Πώς Ξεκίνησε Το CRM Και Η Ανάπτυξή Του;

Εδώ και αρκετές δεκαετίες οι ασφαλιστικές εταιρίες ισχυρίζονταν ότι ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους, χωρίς βέβαια κάτι τέτοιο πραγματικά να συμβαίνει. Κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980 δικαιολογούσαν αυτόν τον ισχυρισμό από το γεγονός του ότι προσέφεραν στους πελάτες τους την δυνατότητα να επικοινωνούν μαζί τους μέσω τηλεφώνου, αφού βέβαια οι πρώτοι θα αναγκάζονταν να βρίσκονται σε αναμονή αρκετή ώρα. Εκείνη την περίοδο, το να περιμένει κάποιος στην γραμμή ακόμα και μια ώρα για να κάνει μια παραγγελία, ή ακόμα και για να διατυπώσει κάποιο παράπονο ή απορία, ήταν κάτι το απόλυτα φυσιολογικό και αναμενόμενο. Αυτό συνέβαινε καθώς οι ασφαλιστικές εταιρίες είχαν χάσει τον ρεαλισμό τους –είχαν ξεχάσει ότι η ύπαρξη τους οφείλεται αποκλειστικά στον αριθμό των πελατών.

Αυτό εν πολλοίς συνέβαινε καθώς ο ελλειμματισμός σε ένα σταθμό ανεφοδιασμού, ήταν τότε λίγο πολύ υποχρεωτικός· λιγοστές οι εναλλακτικές επιλογές και η εξάρτηση του καταναλωτή από τους κολοσσιαίους οργανισμούς της εποχής πολύ μεγάλη.

Κατά την δεκαετία του 1990 όμως δυο νέοι παράγοντες συντέλεσαν στο να αλλάξει σε μεγάλο βαθμό αυτό το σκηνικό. Ο ένας ήταν η απελευθέρωση της αγοράς- σε παγκόσμιο επίπεδο- από ένα πολύ δεσμευτικό νομικό πλαίσιο, που περιόριζε δραματικά την ανάπτυξη ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, εις βάρος των καταναλωτών. Ο δεύτερος παράγοντας υπήρξε η ραγδαία εξάπλωση του Internet, με την τεράστια συμβολή του στην ελεύθερη διακίνηση της πληροφορίας. Οι ασφαλιστικές εταιρίες έπρεπε κατά συνέπεια να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, και αυτό έκαναν. Κατάλαβαν πλέον ότι ο πελάτης για να τις προτιμήσει έπρεπε να λάβει αυτό που του άξιζε, δηλαδή σεβασμό.

Έτσι αναπτύχθηκαν τα λεγόμενα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Τα πρώτα πέντε χρόνια της δεκαετίας του 90, έμειναν στην

σκιά της δόξας του ERP. Από την στιγμή όμως που η Dell ασχολήθηκε με το διαδίκτυο με την δική της πελατειακή προσέγγιση μέσω CRM, η τεχνογνωσία αυτή έγινε αντικείμενο πόθου κάθε e-επιχείρησης. Το εγχείρημα της Dell στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία αν αναλογιστούμε ότι μέχρι σήμερα έχει προσφέρει στους πελάτες της πάνω από 40,000 σελίδες προσαρμοσμένες στις ανάγκες 20,000 επιχειρήσεων πελατών σε 40 χώρες. Η υποδομή αυτή μεταφράζεται σε θεαματική αφαίρεση ανθρωποωρών από τα τμήματα πωλήσεων και υποστήριξης και -ακόμα πιο θεαματικό- έσοδα από δικτυακές πωλήσεις των \$40,000,000 την ημέρα.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι το παγκόσμιο εμπορικό σκηνικό έχει αλλάξει δραματικά. Από εστιασμένο στις επιχειρήσεις κατά τις δεκαετίες του 70 και του 80, άλλαξε προσανατολισμό και αναζήτησε την μεγιστοποίηση των κερδών του μέσα από μια πελατοκεντρική προσέγγιση το 90, που όμως απευθυνόταν σε ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης μέσω τακτικών που απευθύνονταν σε διάφορα target group, παρά σε κάθε πελάτη ξεχωριστά. Αυτό τον προσανατολισμό φαίνεται να έχουν οι επιχειρήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, με την ανάπτυξη εφαρμογών όπως το CRM.

Η αξία του CRM είναι φυσικά κυρίως επιχειρηματική –καθώς αναπτύχθηκε από επιχειρήσεις με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους επιχειρήσεων- αλλά δευτερευόντως έχει σημαντικότατο κοινωνικό ενδιαφέρον. Από την μια γιατί η διάδοση και η επέκταση της χρήσης CRM θέτει ζητήματα οριοθέτησης που θα κληθούν να απαντήσουν οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι πελάτες, ζητήματα όπως ποια είναι η διαχωριστική γραμμή μεταξύ «φροντίδας» και «παρενόχλησης». Θα πρέπει να διευθετηθεί δηλαδή το ποιος θα υπερισχύσει τελικά του άλλου, ο πελάτης ή ο επιχειρηματίας.

Από την άλλη τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δίνουν την δυνατότητα σε φορείς που απευθύνονται σε μεγάλες μάζες, όπως κυβερνήσεις, κόμματα, δήμους κλπ, να συνομιλούν με κάθε άτομο ξεχωριστά και να του δείχνουν το προσωπικό τους ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις επιθυμίες του. Οι προοπτικές του CRM είναι τόσο μεγάλες που σύντομα θα γίνουν αισθητές στους υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων/ πωλήσεων όλων αυτών των φορέων. Η αγορά του CRM αναμένεται τα επόμενα χρόνια να πάρει την σκυτάλη από τη «μηχανογράφηση λογιστηρίων» που συντηρεί σε επί δεκαπέντε χρόνια την ελληνική πληροφορική

### **1.3 Διαχείριση Των Σχέσεων Με Τους Πελάτες (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

Πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν ότι οι επιτυχημένες σχέσεις με άλλους ανθρώπους δεν αποτελούν μόνο κομμάτι της προσωπικής τους ζωής αλλά αφορά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Στη σημερινή εποχή εάν ο πελάτης δυσαρεστηθεί με την πληθώρα ομοειδών εταιριών η εκάστοτε εταιρία δεν μπορεί να αποτρέψει την φυγή του πελάτη προς μία άλλα εταιρία (Matheis, 2007). Κάποιος θα μπορούσε να πιστέψει ότι με ευχαριστημένους πελάτες η ευχαρίστηση των οποίων είναι η πηγή της αφοσίωσης τους στην εταιρία (customerloyalty) η τελευταία θα μπορεί να σχεδιάσει προϊόντα τα οποία να ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες των πελατών. Οι κάθε είδους επιχειρήσεις όπως στην προκείμενη περίπτωση οι ασφαλιστικές εταιρίες που εξετάζουμε έχουν πλέον καταλάβει ότι κανείς δεν είναι καλύτερος από το να παρέχει συμβουλές για τον σχεδιασμό προϊόντων από ότι οι ίδιοι οι πελάτες. Μέσω τεχνικών όπως ομάδες συζήτησης (focus groups), έρευνες σχετικά με την ανάδραση των πελατών (customer feed-back surveys), και άλλες παρόμοιες στρατηγικές οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ακούσουν τις προτάσεις των καταναλωτών και να μετρήσουν την επιτυχία του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος (Jusko, 2007). Πέρα όμως από αυτά το Internet, τα siteκοινωνικής δικτύωσης (on line social networks), αποτελούν επιπρόσθετες πηγές πληροφόρησης για τις επιχειρήσεις και οι οποίες βοηθούν όλα τα πελατοκεντρικά συστήματα (customer-driven innovationprocess) τα οποία χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. (Jusko, 2007). Βέβαια όλα αυτά δεν λειτουργούν πάντα στην εντέλεια. Έρευνες έχουν δείξει ότι πολλοί καταναλωτές τερμάτισαν την σχέση με μια επιχείρηση λόγω αγοράς προϊόντων υψηλής τιμής, κακού service η και ακόμη κακής ποιότητας. Ποιος ο λόγος όμως να συμβαίνουν όλα αυτά? Η απάντηση είναι απλή. Δεν εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις αυτή η πελατοκεντρική φιλοσοφία και όσες δεν την υιοθετήσουν απλά θα μείνουν πίσω προσπαθώντας να προλάβουν τις άλλες.(Lager, 2006). Ο πελάτης ζητά καλή τιμή, σωστή εξυπηρέτηση, και ποιοτικό προϊόν. Όσοι δεν καταφέρουν να εφαρμόσουν το συγκεκριμένο τρίπτυχο ρισκάρουν να χάσουν πελάτες.(Matheis, 2007). Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε αυτό το τρίπτυχο μπορούμε να δώσουμε ένα χιουμοριστικό παράδειγμα. Ας φανταστούμε κάποιον από εμάς πού έχει υποσχεθεί να βγάλει κάποια κοπέλα

για φαγητό. Έχει υποσχεθεί δείπνο στις 22:00 σε κάποιο καλό εστιατόριο. Εάν εμφανιστεί στο ραντεβού μια ώρα αργότερα και ο τόπος εξόδου αλλάξει σε κάποιο άλλο μέρος τότε έχει δημιουργήσει μια κακή εντύπωση και κινδυνεύει η κοπέλα να μην θελήσει να ξαναβγει μαζί του. Το ίδιο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Καθημερινή φροντίδα της σχέσης και σεβασμός αυτής είναι το κλειδί για την διατήρηση της είτε πρόκειται για προσωπική είτε για επαγγελματική σχέση. Για να μπορέσει όμως η επιχείρηση να το καταφέρει αυτό και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της πρέπει να χρησιμοποιεί την τεχνική της ανάδρασης (feedback). Πρέπει να είναι πιστή στους πελάτες της και με την κατάλληλη ανάδραση να προλαμβάνει το πρόβλημα πριν αυτό δημιουργηθεί. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμη να ακούσει τους πελάτες της. Τι λειτουργεί σωστά κατά την γνώμη τους και τι όχι.(Pullen, 2007). Πως μπορεί να γίνει όμως αυτό?

Ας επιστρέψουμε για λίγο στο παράδειγμα μας. Το ζευγάρι βγαίνει το πρώτο ραντεβού και ο ένα προσπαθεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον άλλο να δει δηλαδή τι προτιμά ο κάθε ένας και τι όχι. Όπως κάθε μία πρώτη συνάντηση έτσι και στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους η προσέγγιση χρειάζεται συγκεκριμένα βήματα. Πρώτα ορίζεται η αγορά στόχος, έπειτα χρειάζεται καθοδήγηση για το σχεδιασμό του marketing με το οποίο θα προσεγγίσει η επιχείρηση τον πελάτη. Η διαπροσωπικές σχέσεις των επιχειρήσεων για να μπορέσουν λειτουργήσουν πρέπει πρώτα να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τους πελάτες. Όταν ένας άντρας έχει καταλάβει τι αρέσει στην γυναίκα για την οποία ενδιαφέρεται τις στέλνει λουλούδια και αυτή κολακεύεται. Όταν μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους πελάτες της προσπαθεί να τους ικανοποιήσει με κάθε τρόπο.(Matheis, 2007). Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες έχει να κάνει με όλα τα παραπάνω. Οι διάφορες τεχνικές λοιπόν με τον συνδυασμό των τεχνολογικών εφαρμογών του CRM (CRMsoftware κατηγοριοποιούν, στοχεύουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πιο σημαντικούς πελάτες μιας επιχείρησης (Matheis, 2007) γιατί όπως θα δούμε παρακάτω όλες οι πελάτες δεν είναι εξίσου σημαντικοί για την επιχείρηση.( Beasty, 2006). Πρέπει δηλαδή οι επιχειρήσεις να αποφεύγουν να συμπεριφέρονται σαν τον άντρα που υπόσχεται το ιδανικό δείπνο αλλά στο τέλος της βραδιάς εφευρίσκει μια δικαιολογία γιατί αποδείχθηκε κατώτερος των προσδοκιών που

ο ίδιος δημιούργησε αλλά να προσπαθούν να βελτιώνουν τα κέρδη τους και το μερίδιο αγοράς τους ταυτόχρονα όμως μέσω των συστημάτων CRM κρατούν και την ικανοποίηση των πελατών τους σε υψηλά επίπεδα. (Lakhani and Smith , 2007) αλλά και την δημιουργία μακροπρόθεσμων επικερδών πελατειακών σχέσεων (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

Για να το πετύχουν όμως αυτό θα πρέπει να έχουν πρώτα κατανοήσει πολύ καλά την επωνυμία την οποία πρεσβεύουν, τα χαρακτηριστικά των πελατών τους, τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Με μια αναλυτική και στρατηγική προσέγγιση οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση η οποία να ανταποκρίνεται στην αγορά στόχο τους.(Matheis , 2007).2.1

Αντιμετώπιση παραπόνων Η συμπεριφορά παραπόνων (complaining behavior) είναι μια έννοια συνδεδεμένη με την ικανοποίησης του πελάτη. Η συμπεριφορά παραπόνων αναφέρεται στις αντιδράσεις που αφορούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς οι οποίες είναι δυνατόν να υιοθετηθούν από τους πελάτες οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από ένα προϊόν η υπηρεσία (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004). Λόγοι για την διατύπωση παραπόνων μπορεί να είναι η αλλαγή της μάρκας του προϊόντος(brand switching), η διασπορά αρνητικών πληροφοριών (negative word of mouth) (Stefanou Etall 2003). Λόγω πλέον της υιοθέτησης του marketing των σχέσεων και της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που υιοθετείται σιγά-σιγά από τις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη έχει αναζωπυρωθεί.

Έτσι η συμπεριφορά παραπόνων άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας της άμεσης σύνδεσης της με την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και λόγω της συνεχής ανάγκης των επιχειρήσεων για περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για αυτόν. Η σχετική γνώση για τον πελάτη και η ικανοποίηση του θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης(Σαρμανιώτης κ.ά. 2004).

Βέβαια παράλο που η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η γνώση σχετικά με αυτόν είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης η τελευταία πρέπει να γίνεται και αποδέκτης των παραπόνων των πελατών της . Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό σύστημα <<ανάδρασης>> (feedback) το οποίο θα βοηθά την επιχείρηση να γίνει αποδέκτης των παραπόνων των πελατών αλλά και να

εντοπίζονται τα προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν και να προωθούνται λύσεις για αυτά. Μπορούν λοιπόν οι επιχειρήσεις να προλαμβάνουν τα παράπονα των πελατών τους μέσω αλλά και τον σχετικό κίνδυνο να φύγουν προς αναζήτηση μιας άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης με την βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάδρασης το οποίο ονομάζεται σύστημα διαχείρισης της ανάδρασης (enterprise feedback management-EFM) (Myron, 2007).

Το σύστημα αυτό δίνει λοιπόν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση διότι θα μπορούν να προλαμβάνουν τα προβλήματα αλλά και όταν διατυπωθεί κάποιο παράπονο από την πλευρά κάποιου πελάτη η επιχείρηση να είναι έτοιμη να του παράσχει κάποια έγκαιρη λύση ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της αλλά και να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις (Pombriant, 2007). Πως όμως μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση αυτό το σύστημα?

Ένας καλός τρόπος είναι η διεξαγωγή ερευνών μέσω διαφόρων focus groups. Να ξεκινήσουν δηλαδή οι επιχειρήσεις ένα αυθεντικό διάλογο με τους πελάτες τους. Η αλήθεια είναι ότι είναι πάρα πολλοί και αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επιχείρηση τα οποία μπορούν να την εφοδιάσουν με καινούργιες ιδέες. Μπορούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ομάδες συζήτησης με έναν σεβαστό αριθμό πελατών τους ώστε να ακουστούν μέσα στην επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερες φωνές (Pombriant, 2007). Θα μπορούσαμε τέλος να πούμε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το μάντζμεντ των παραπόνων των πελατών τους. Η πληροφόρηση που λαμβάνει η επιχείρηση από αυτά είναι πολύ σημαντική (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004) και είναι ένας τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων αλλά και να μεγιστοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της.

## 1.4 Λόγοι εφαρμογής του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία

Σαν τους πιο βασικούς λόγους εφαρμογής ενός CRM, θεωρούνται οι επιχειρησιακοί λόγοι. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ασφαλιστικές εταιρίες για τους πελάτες είναι έντονος. Από καθαρά οικονομική σκοπιά, οι ασφαλιστικές εταιρίες γενικά έχουν μάθει ότι η προσπάθεια διατήρησης ενός πελάτη είναι λιγότερο δαπανηρή από την προσπάθεια απόκτησης ενός νέου.

Παρουσιάζονται παρακάτω κάποια στατιστικά στοιχεία τα οποία υποστηρίζουν την άποψη αυτή :

- ✓ Σύμφωνα με την αρχή του Pareto, το 20% των πελατών μιας επιχείρησης, παράγουν το 80% των κερδών της.
- ✓ Στις ασφαλιστικές πωλήσεις, χρειάζονται κατά μέσο όρο 8 με 10 κλήσεις σε ένα καινούριο πελάτη για να πεισθεί να αγοράσει ένα πρόγραμμα και 2 με 3 κλήσεις σε ένα ήδη υφιστάμενο πελάτη.
- ✓ Ένας χαρακτηριστικά δυσαρεστημένος πελάτης λέει σε 8 με 10 άλλα άτομα για την εμπειρία του / της. Αν και συχνά, οι πηγές για πολλές από αυτές τις τιμές δεν είναι εύκολο να βρεθούν.
- ✓ Μια αύξηση 5% στην διατήρησης των ήδη υφιστάμενων πελατών, μεταφράζεται σαν ένα 25% ή περισσότερο στην αύξηση της αποδοτικότητας της ασφαλιστικής εταιρίας.

Στο παρελθόν, η πρωταρχική προσέγγιση προσέλκυσης νέων πελατών, στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μια ασφαλιστική εταιρία παρείχε, γινόταν με τη βοήθεια των μέσων ενημέρωσης του ταχυδρομείου και των συμβούλων. Αυτή η διαδικασία προσέγγισης νέων πελατών ήταν πολύ διασκορπισμένη. Δηλαδή, οι διαφημίσεις έφταναν σε πολλά άτομα, συμπεριλαμβανομένου των ήδη υφιστάμενων πελατών και ατόμων που ποτέ δε θα γίνονταν πελάτες.

Ένας άλλος λόγος είναι η αλλαγή που επέρχεται από το ηλεκτρονικό εμπόριο. Εκτός από τον πελάτη που συναλλάσσεται με έναν πωλητή, είτε σε ένα γραφείο είτε από το τηλέφωνο, με το ηλεκτρονικό εμπόριο ο πελάτης παραμένει στο σπίτι του ή στο γραφείο του, με τη δυνατότητα συναλλαγής από το σημείο που βρίσκεται. Κατά συνέπεια, οι ασφαλιστικές εταιρίες δεν έχουν την υποχρέωση να διαθέσουν κάποιον με την πειστικότητα και τις ικανότητες ενός πωλητή να πείσει τους πιθανούς πελάτες. Εκτιμώντας, όμως, και τη πιθανότητα ότι ο πελάτης μπορεί να καλέσει μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου έναν από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της εταιρίας, οι οποίοι δεν είναι μακριά και επίσης δεν είναι λίγοι.

### **1.5 Στόχοι που περιλαμβάνει το CRM για μια ασφαλιστική εταιρία**

Οι σημαντικότεροι στόχοι σχετικά με τις δαπάνες που περιλαμβάνει το CRM είναι :

- ✓ Αύξηση του μεγέθους των εσόδων μιας ασφαλιστικής εταιρίας μέσω της ικανοποίησης του πελάτη
- ✓ Μείωση των δαπανών των πωλήσεων και της διανομής της ασφαλιστικής
- ✓ Ελαχιστοποίησης του κόστους που έχει η ασφαλιστική εταιρία για την υποστήριξη των πελατών

### **1.6 Πιθανά οφέλη ενός συστήματος CRM για τον πελάτη**

Όσο οι ασφαλιστικές εταιρίες τόσο και οι πελάτες μπορούν επίσης να έχουν οφέλη από τις εφαρμογές του CRM.

Οι αγοραστές γίνονται συνηθισμένοι πελάτες γιατί θέλουν να συνεργαστούν με οργανισμούς που να τους παρέχουν ένα συνεπές επίπεδο ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Πολλά συστήματα CRM, παρέχουν ένα μεγάλο αριθμό από σημεία επαφής, όπου οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν και να εξηγήσουν τις ανάγκες τους, και με τον τρόπο αυτό



βοηθούν τον οργανισμό να μάθει περισσότερα για τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη.

Για τους πελάτες, με τον καιρό, το σύστημα CRM μπορεί να αυξήσει την αξία της σχέσης τους με την ασφαλιστική, να αυξήσει την ικανοποίηση, να μειώσει τον κίνδυνο των αλληλεπιδράσεων και ως εκ τούτου να αυξήσει την ασφάλεια και την άνεση της ικανοποίησης των αναγκών. Οι πελάτες μπορούν να νιώσουν ότι αναγνωρίζονται σαν ένα σημαντικό μέρος του οργανισμού. Αυτά τα οφέλη, όμως, δεν έρχονται χωρίς το απαιτούμενο κόστος.

### **1.7 Πιθανό κόστος ενός συστήματος CRM για τον πελάτη**

Προφανώς το πιο φανερό κόστος από την υιοθέτηση των συστημάτων CRM από ένα οργανισμό είναι η αναπόφευκτη μείωση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Οι οργανισμοί θέλουν να ξέρουν ποιοι άνθρωποι αγοράζουν, ποια προϊόντα, ποιες μέρες της εβδομάδας με ποια πιστωτική κάρτα.

Οι πελάτες θέλουν να νιώθουν ότι κανένας δεν ξέρει τόσα πολλά σχετικά με τις προσωπικές τους επιλογές. Η ικανότητα του οργανισμού να εντοπίσει τις σχετικές αγορές, έχει άμεση σχέση με τον αριθμό τηλεφώνου του πελάτη, τον τραπεζικό του λογαριασμό, ή τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας.

Ένα άλλο κόστος που μπορεί να υπάρξει για τον πελάτη είναι το κόστος ευκαιρίας που σχετίζεται με την άγνοια σχετικά με άλλες προσφορές από ανταγωνιστικές ασφαλιστικές εταιρίες. Αν οι πελάτες αφιερώσουν κάποιο χρόνο να ψάξουν μπορεί να βρουν μια καλύτερη τιμή για τα ίδια χαρακτηριστικά του προϊόντος ή τις καλύτερες επιλογές προϊόντων που ικανοποιούν τις αρχικές επιλογές.

## 1.8 Τα απαραίτητα βήματα του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία

Για την υλοποίηση ενός πακέτου CRM πρέπει να ακολουθηθούν κάποια απαραίτητα βήματα. Σύμφωνα με τους Martha Rogers και Don Peppers τα βασικά βήματα της στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών είναι :

**1.Ο προσδιορισμός των πελατών και των πολύτιμων στοιχείων τους:** Περιλαμβάνονται τα δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία των πελατών, τα στοιχεία συναλλαγών που υποδεικνύουν την αγοραστική συμπεριφορά τους. Τέτοια στοιχεία-δεδομένα συλλέγονται από τα σημεία επαφής, όπως τα POS<sup>1</sup>, τους πωλητές, τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, υποστήριξης πελατών κ. ο. κ.

**2. Κατηγοριοποίηση των πελατών, ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι για την ασφαλιστική εταιρία:** Εδώ εφαρμόζεται ο νόμος του Pareto, σύμφωνα με τον οποίο , το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών προέρχεται από το μικρότερο ποσοστό των πελατών. Οι οποίοι πρέπει να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν.

**3. Ανάπτυξη μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες :** Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την επανεξέταση όλων των σημείων επαφής με τους πελάτες, το προϊόν ή την υπηρεσία κτλ και να δοθούν τα κίνητρα, ώστε οι πελάτες να ανοίξουν διάλογο με την ασφαλιστική σχετικά με τα προϊόντα της , τις διαδικασίες της, την ποιότητα εξυπηρέτησης κτλ. Όλα αυτά τα δεδομένα που μαζεύονται για τους πελάτες, αποτελούν και το πολυτιμότερο κεφαλαιουχικό στοιχείο της ασφαλιστικής εταιρίας, γιατί μελλοντικά και ειδικά στην αρένα της νέας οικονομίας, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

---

<sup>1</sup> Σημείο πώλησης, η τοποθεσία όπου λαμβάνει χώρα μια επιχειρηματική συναλλαγή, όπως ένα ταμείο(POS)

## **1.9 Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία**

Υπάρχουν πολλοί συντελεστές που οδηγούν στην επιτυχία του CRM. Ασφαλιστικές εταιρίες που εφαρμόζουν το CRM με υψηλό εισόδημα από επενδύσεις επηρεάζονται από τους συντελεστές αυτούς . Ορισμένοι είναι οι εξής:

**1.Δυνατές συνεργασίες που σχετίζονται με τη στρατηγική του CRM:** Το CRM αποτελεί ένα εργαλείο των ασφαλιστικών εταιριών το οποίο επηρεάζει όλους τους τομείς τους. Αυτό σημαίνει ότι εάν η ασφαλιστική εταιρία βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής του CRM τότε είναι η ευκαιρία να ερευνηθούν οι ανάγκες που αυτό δημιουργεί στον ασφαλιστή καθώς και οι ανάγκες που εμφανίζονται και σε άλλους τομείς της ασφαλιστικής εταιρίας. Σε αυτή την περίπτωση ο ασφαλιστής συνειδητοποιεί ότι έχει απαιτήσεις οι οποίες ενδεχομένως βρίσκονται σε σύγκρουση.

Εάν η ασφαλιστική εταιρία σταματήσει να εφαρμόζει το CRM τότε πρέπει να αναδιοργανωθεί η συνεργασία αυτή με τους τομείς οι οποίοι συνεχώς προωθούν την πελατοκεντρική διαχείριση. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει οι υπεύθυνοι των τομέων να ενημερώνονται για τις πληροφορίες που πρέπει η ασφαλιστική εταιρία να τους προσφέρει και να κατανοήσουν πως σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που αναζήτησε.

**2.Υπάλληλοι που απασχολούνται σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς με την ακριβή συλλογή πληροφοριών για το σύστημα του CRM:** Οι υπάλληλοι είναι οι πιο αρμόδιοι για να συμβαδίσουν κατάλληλα με το σύστημα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων όταν κατανοούν ποιες πληροφορίες απαιτούνται και γιατί είναι σημαντικές. Επίσης, είναι οι πιο ικανοί για την εφαρμογή των δεδομένων του CRM όταν γνωρίζουν πώς και για ποιο λόγο έχουν συλλεχθεί.

**3.Τα εργαλεία του CRM είναι φιλικά σε σχέση με τους πελάτες και τους υπαλλήλους:** Τα εργαλεία του CRM πρέπει να είναι ενοποιημένα με τα συστήματα της ασφαλιστικής εταιρίας ώστε να αποτελούν ένα φυσικό τμήμα της πελατειακής υπηρεσιακής αλληλεπίδρασης.

## 1.10 Τα οφέλη του CRM για μια ασφαλιστική εταιρία

Χρησιμοποιώντας κάποια ασφαλιστική εταιρία ένα σύστημα CRM έχει τα ακόλουθα οφέλη:

- ✓ **Κερδίζει μια ενιαία όψη του πελάτη της**

Είναι προφανές ότι για να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα του οργανισμού, θα χρειαστεί ένα πλήρες, πολυδιάστατο προφίλ των πελατών του. Η πληροφόρηση είναι ένα εγχείρημα, διαμέσου του οποίου η ασφαλιστική εταιρία μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες των πελατών της και να δώσει ώθηση στην κερδοφορία της.

- ✓ **Έχει γρήγορη πρόσβαση στα παρόντα στοιχεία**

Με το CRM η πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο είναι μια θεμελιώδης απαίτηση. Υπάρχουν πολλές λύσεις εταιρειών παροχής software, οι οποίες δίνουν γρήγορη πρόσβαση στην ασφαλιστική εταιρία ανεξαρτήτως της τοποθεσίας της. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν στον οργανισμό να ενημερώσει και να εξορύξει δεδομένα χωρίς να χρειάζεται το σύστημα να είναι off-line· έτσι τα δεδομένα της εταιρίας είναι πάντα ενημερωμένα χωρίς να διαταράσσεται το σύστημα.

- ✓ **Έχει Σταθερή Διαθεσιμότητα**

Τίποτα δεν βλάπτει τις σχέσεις της ασφαλιστικής περισσότερο από τον χρόνο μη διαθεσιμότητας. Τα καλά πακέτα CRM είναι σχεδιασμένα, ώστε να μην παρατηρείται καθόλου το παραπάνω φαινόμενο επί 24ώρου βάσης, για 7 μέρες την βδομάδα και για όσο καιρό χρησιμοποιείται το πακέτο.

- ✓ **Βελτιστοποιεί την απόδοση της**

Το CRM απαιτεί αξιόπιστη, γρήγορη πρόσβαση- ανεξάρτητα με το πόσο γρήγορα αυξανόμενη είναι η αποθήκη δεδομένων της ασφαλιστικής εταιρίας. Είναι εμφανή φυσικά τα οφέλη της ασφαλιστικής εταιρίας από ένα καλό πακέτο CRM, το οποίο ποτέ δεν χάνει σε απόδοση.

- ✓ **Ευκολία σε νέες λειτουργίες**

Οι εφαρμογές CRM εισάγουν συνεχώς νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα· Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να δοκιμάσει και να επεκτείνει αυτές τις εφαρμογές σε χρόνο ρεκόρ- χωρίς να υπάρξει αντίκτυπος στην παρούσα λειτουργία του.

## 1.11 Αξιολόγηση του CRM

### 1) Έγκριση και εφαρμογή κοστών

Μια εγκρινόμενη ανάπτυξη του CRM αρχίζει με υψηλό κόστος και παραμένει στο επίπεδο αυτό από το αρχικό στάδιο και για όλη τη διάρκεια του συστήματος. Μεγάλο χρονικό διάστημα πριν από την πρώτη γραμμή κανόνων που συντάχθηκαν, τα μέτρα περιστρέφονταν γύρω από έναν αριθμό εμπειρογνώμων σχετικά με την ανάπτυξη και τους πελάτες.

Η αγορά νέου εξοπλισμού για τη λειτουργία του συστήματος και ανάπτυξή του μέσα από το διαδίκτυο αυξάνει τον προϋπολογισμό ακόμη περισσότερο. Το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεις, μάρκετινγκ, λειτουργιών και τεχνολογικών πληροφοριών πρέπει να αποτραβηχτεί από την ασφαλιστική εταιρία και να εξειδικευτεί στις απαιτήσεις που έχουν εμφανιστεί. Να προσθέσει στη χαμένη παραγωγικότητα το οργανωμένο μάντζμεντ που απαιτείται από το προσχέδιο. Παράλληλα, θα χρειαστεί ένας χρόνος ή περισσότερο πριν αρχίσει το σύστημα να καλύπτει τα κόστη μέσα από υποθέσεις για βελτιώσεις στη παρουσίαση της ασφαλιστικής εταιρίας. Διοικητικό και τεχνικό προσωπικό πρέπει να αποζημιώνεται για τη συντήρηση του συστήματος και την υποστήριξη των χρηστών.

### 2) Εφαρμογές που σχετίζονται με την επικαιρότητα

Ασφαλιστικές εταιρίες στις ανταγωνιστικές αγορές χρειάζονται να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους σε σύντομο χρονικό διάστημα και όχι σε ένα θεωρητικό σημείο στο μέλλον. Το κόστος ευκαιρίας που είναι ενσωματωμένο στο χρόνο που χρειάζεται για την αποδοχή ενός τυπικού συστήματος CRM μπορεί εύκολα να υπολογιστεί.

Η επιχείρηση Giga αναφέρει ότι οι εταιρίες που εφαρμόζουν το CRM περιμένουν να έχουν ένα μηνιαίο κέρδος στο εισόδημα περίπου 15%. Ακόμη όμως κι αν συγκεντρώσουν ένα υψηλό ποσοστό ανάπτυξης στο διάστημα 9 μηνών η εταιρία θα πραγματοποιήσει το κέρδος που προσδοκεί για το πρώτο τέταρτο ή και λιγότερο του πρώτου χρόνου. Στο τέλος του χρόνου οι ετήσιες πωλήσεις θα έχουν αυξηθεί λιγότερο από το ποσό που επιθυμούσε η εταιρία.

### 3) Ανάπτυξη τεχνολογικής πολυπλοκότητας

Η ανάπτυξη του CRM είναι κάτι περισσότερο από την απλή εγκατάσταση ενός συστήματος. Περιλαμβάνει αλλαγές σε ολόκληρη την εικόνα των τεχνολογικών πληροφοριών, συγκροτεί ένα πολύπλοκο

επιχειρησιακό σύστημα μέσα σε ένα ενοποιημένο οικοσύστημα στη διάρκεια ενός προσχεδίου.

Αντιμετωπίζοντας ένα μοναδικό αριθμό απαιτήσεων από τη μεριά του κάθε πελάτη, οι σύμβουλοι των μικροπωλητών θα πρέπει να ξοδέψουν πολλούς μήνες για να αποφασίσουν πως ακριβώς θα οργανώσουν παλαιότερες πληροφορίες, νέες και υπάρχουσες εφαρμογές με την εσωτερική και εξωτερική συγκρότηση της ασφαλιστικής εταιρίας.

#### **4) Χαμηλά ποσοστά αποδοχών**

Ακόμη και το πιο εξελιγμένο σύστημα να υπάρχει σε μια ασφαλιστική εταιρία δεν θα μπορεί να είναι αποδοτικό εάν κανείς δεν το χρησιμοποιεί. Το CRM δεν σχεδιάστηκε για να προωθήσει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας. Αντίθετα, όμως υποστηρίζουν μια επιχειρηματική φιλοσοφία παρά μια ξεχωριστή παραγωγικότητα.

Οι εφαρμογές του CRM αποτελούν σκληρή πώληση μεταξύ των προοριζόμενων χρηστών όπως είναι οι πωλητές. Η απροθυμία τους να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις του συστήματος εμποδίζουν την αποτελεσματικότητά του. Σε περίπτωση που κάποιος επιχειρηματίας βρίσκεται σε αυτή τη διαδικασία είναι αδύνατο να αποκομίσει κέρδη από την αυξημένη παραγωγικότητα ή ακόμη περισσότερο να συγκεντρώσει εγκυρότερες πληροφορίες με αποτέλεσμα το σύστημα να είναι ευτελές.

#### **5) Αδύναμες συνδέσεις που οδηγούν σε λύσεις**

Κάθε σύστημα CRM απαιτεί την καλύτερη απόδοση στο σύνολο των εφαρμογών, αλλά η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική. Δηλαδή, το CRM αποτελεί μια από τις λογικά καλύτερες εφαρμογές για την αναζήτηση πληροφοριών. Ένας μικρός αριθμός από στοιχεία έχουν προστεθεί για τη δημιουργία μιας πλάνης σχετικά με το ολοκληρωμένο σύστημα CRM.

Αν αναπτύχθηκε ταυτόχρονα ως σύστημα ή ως ένα πακέτο με λύσεις, το CRM ουσιαστικά είναι ένα τόσο δυνατό όσο και αδύναμο μέρος. Η βιομηχανία θα εξυπηρετούνταν καλύτερα εάν ο κάθε κατασκευαστής έδινε μεγαλύτερη έμφαση στη λειτουργικότητα του συστήματος αντί να προσπαθούσε να προσφέρει τα πάντα στον πελάτη με ένα μόνο σύστημα. Αν συνοψιστεί, βέβαια ότι διαθέτουν τη δυνατότητα να προβλέπουν και την ικανότητα να επιτρέπουν την συγκρότηση σε συνδυασμό και με άλλες λύσεις. Τότε ο κάθε πελάτης σε αυτές τις περιπτώσεις θα είναι ελεύθερος να ορίσει τι

σημαίνει καλύτερα για εκείνον «καλύτερη απόδοση» και να συγκεντρώνει τα συστήματα CRM όπου το κάθε συστατικό μέρος συναντά τις ανάγκες τους όσο πιο επιτυχώς γίνεται.

#### **6)Κέρδη από επενδύσεις**

Το CRM πρέπει να εκσυγχρονιστεί τόσο πολύ για την κάθε ασφαλιστική εταιρία ώστε να είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθεί το ακριβές κόστος που θα κλιμακωθεί πριν το σύστημα να είναι ολοκληρωμένο. Παράλληλα, αλλαγές στην επιχειρηματική απόδοση είναι δύσκολο να υπολογιστούν σε ένα σύστημα που δεν υποστηρίζει υπάρχουσες διαδικασίες. Ο ασφαλιστής όμως δεν μπορεί να είναι σίγουρος αν άξιζε την όλη διαδικασία ακόμη και όταν το CRM έχει ολοκληρωθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### 2.1 Η Έννοια Του CRM Και Οι Ορισμοί Που Έχουν Δοθεί Κατά Καιρούς.

Η λέξη CRM προέρχεται από τις λέξεις Customer Relationship Management και σημαίνει Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Βασικό θεμέλιο της επιτυχίας των πελατοκεντρικών ασφαλιστικών εταιριών είναι η αποτελεσματική επαφή με τους πελάτες τους, η έρευνα των αναγκών τους, η παραγωγή των αντίστοιχων προϊόντων για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών και η παγκόσμια εξυπηρέτηση των περισσότερων επικερδών πελατών. Το CRM περιλαμβάνει στρατηγικές, τακτικές, λειτουργίες και πληροφοριακά συστήματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Δηλαδή, το CRM είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να οργανώσει και να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων και των επαφών της με τους πελάτες της και άρα, ουσιαστικά είναι μια περιεκτική προσέγγιση για δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων. Ας αναλύσουμε όμως τις έννοιες που χαρακτηρίζουν το CRM.

Το CRM δεν αναφέρεται μόνο στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της ασφαλιστικής εταιρίας. Το CRM πρέπει να είναι ένας τομέας που να επηρεάζει όλα τα τμήματα της ασφαλιστικής εταιρίας. Όταν, είναι ανατεθειμένο μόνο σε ένα τμήμα όπως για παράδειγμα στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών τότε οι πελατειακές σχέσεις θα αντιμετωπίζουν προβλήματα. Επίσης, το CRM αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίο οι ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν να προσεγγίσουν τους πελάτες τους. Κάθε οργανωτική στρατηγική που δεν ανταποκρίνεται στη δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων δεν θεωρείται ότι παρέχει οργάνωση. Βασική αρχή για τις επιχειρήσεις είναι η οργάνωση τους και το CRM αποτελεί μια μορφή οργάνωσης.

Όταν γίνεται αναφορά στη δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων νοείται ο ολοκληρωμένος κύκλος της σχέσης που μπορεί να έχει μια ασφαλιστική εταιρία με τους πελάτες της. Όταν εφαρμόζει τη στρατηγική της πελατοκεντρικής διαχείρισης μπορεί να αποκτήσει και να αναλύσει δεδομένα σχετικά με τους πελάτες της και τις αγοραστικές τους συνήθειες ώστε με αυτό τον τρόπο να προβλέπει τη συμπεριφορά των πελατών της. Οι επαφές με τους πελάτες οι οποίες ενημερώνονται με λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις τους είναι περισσότερο



εξυπηρετικές. Το CRM αφορά τη δημιουργία του αισθήματος μιας προηγμένης προσέγγισης σε ένα προηγμένο τεχνολογικά περιβάλλον. Μπορούμε να πούμε άλλωστε ότι αυτό που αναζητούν οι πελάτες από τις ασφαλιστικές εταιρίες είναι να συνειδητοποιούν τι θέλουν και τι χρειάζονται. Το CRM υπάρχει για να διευθετεί τις σχέσεις περισσότερο αποτελεσματικά από τον μανάτζερ μειώνοντας το κόστος και ταυτόχρονα αυξάνοντας τη βιωσιμότητα του προϊόντος των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Η πραγματική αξία του CRM είναι να μετατρέψει στρατηγικές, λειτουργικές διαδικασίες και επιχειρηματικές λειτουργίες έτσι ώστε να διατηρήσει τους πελάτες της ασφαλιστικής εταιρίας αλλά και να εξασφαλίσει εισόδημα και οφέλη ταυτόχρονα με τη μέγιστη πελατειακή εξυπηρέτηση.

**Το CRM περιλαμβάνει:** α) τη μέτρηση των δεδομένων σχετικά με όλες τις λειτουργίες συμπεριλαμβανομένου και του μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες κόστους στα όρια του πελατειακού εισοδήματος, οφέλους και αξίας, β) την αναζήτηση και συνεχή ανανέωση των πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών, δηλαδή, κίνητρα και συμπεριφορά στη διάρκεια της συνεργασίας, γ) την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, πωλήσεων και υπηρεσιών για να επιτύχει ένα κοινό σκοπό καθώς και δ) την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων για την υποστήριξη της μέτρησης και της αποτελεσματικότητας του CRM.

Ας παραθέσουμε όμως και μερικούς ορισμούς διατυπωμένους από καθηγητές μεγάλων Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων του εξωτερικού καθώς και από την I.D.C (International Data Corporation).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Adrian Payne, καθηγητή και διευθυντή του Center for Relationship Marketing του Πανεπιστημίου Canfield της Αγγλίας, το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιεί την αξία του πελάτη προς όφελος της ίδιας – δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες – με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να κάνει cross selling και να τους διατηρήσει περισσότερο.

Ο Regis Mc Kenna, καθηγητής των πανεπιστημίων Stanford και Harvard περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της οργάνωσης μέσω της ένταξης των καταναλωτών στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, την παραγωγή και τις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι στην ασφαλιστική εταιρία θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία.

Τέλος σύμφωνα με τον ορισμό της I.D.C. το CRM είναι η στρατηγική εξυπηρέτησης των σχέσεων με τους πελάτες μέσα από τα ακόλουθα βήματα.

- ✓ Μέτρηση ικανοποίησης
- ✓ Ανάλυση αποδοτικότητας
- ✓ Χτίσιμο της σχέσης

## 2.2 Συστατικά στοιχεία του CRM

Οι παραδοσιακές εμπορικές στρατηγικές εστίασαν την προσοχή τους στα τέσσερα Ps, (τιμή, προϊόν, θέση, προώθηση) για να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Η κύρια ανησυχία τους ήταν η αύξηση του όγκου των συναλλαγών μεταξύ πωλητή και αγοραστή, Ο όγκος των συναλλαγών θεωρείται ένα καλό μέτρο της απόδοσης των εμπορικών στρατηγικών και τακτικών.

Το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που υπερβαίνει τον αυξανόμενο όγκο της συναλλαγής. Οι στόχοι του είναι να αυξήσει την αποδοτικότητα, το εισόδημα και την ικανοποίηση των πελατών. Για να πετύχει το CRM, μια επιχείρηση πρέπει να θέσει τα εργαλεία, την τεχνολογία και τις διαδικασίες που προωθούν τη σχέση της με τον πελάτη για να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Το CRM αποτελείται από τρία συστατικά τα οποία είναι:

- ❖ Ο **πελάτης** (Customer), ο οποίος είναι η μοναδική πηγή του τρέχοντος κέρδους του οργανισμού και της μελλοντικής ανάπτυξής της . Εντούτοις, ένας καλός πελάτης, που παρέχει με λιγότερους πόρους περισσότερο κέρδος, είναι τις περισσότερες φορές σπάνιος, επειδή οι πελάτες είναι πλέον έμπειροι και ο ανταγωνισμός άγριος. Το CRM μπορεί να θεωρηθεί ως η προσέγγιση του μάρκετινγκ η οποία είναι βασισμένη στις πληροφορίες των πελατών.
- ❖ Η **σχέση** (Relationship) μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών της, η οποία περιλαμβάνει τις συνεχείς αμφίδρομες έννοιες τις επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, συνεχής ή εχέμυθη, επαναλαμβανόμενη ή μιας φορές. Ακόμα και αν οι πελάτες έχουν μια θετική στάση απέναντι στον

οργανισμό και τα προϊόντα της, εντούτοις η συμπεριφορά τους είναι ιδιαίτερα περιστασιακή.

- ❖ **Η διαχείριση (Management).** Το CRM δεν είναι μια δραστηριότητα που λειτουργεί μόνο μέσα στο εμπορικό τμήμα του οργανισμού. Αντίθετα περιλαμβάνει της συνεχή επιχειρησιακή αλλαγή στην κουλτούρα και τις διαδικασίες. Οι πληροφορίες που συλλέγονται, σχετικά με τους πελάτες, μετασχηματίζονται σε επιχειρηματική γνώση, που οδηγεί στις δραστηριότητες αυτές που εκμεταλλεύονται τις πληροφορίες και τις ευκαιρίες της αγοράς. Το CRM έχει επιφέρει μια περιεκτική αλλαγή τόσο στους οργανισμούς όσο και στους υπαλλήλους.

Το CRM μέσω αυτών των τριών συστατικών - παραγόντων προσπαθεί να επιτύχει μια «ενιαία ενσωματωμένη άποψη των πελατών» και μια «κεντρική προσέγγιση των πελατών» από τον οργανισμό.

Customer

Relationship

Management

Σχήμα 1 : Η σχέση των τριών παραγόντων του CRM.

### 2.3 Το Analytical CRM Και Το Operational CRM

Το **Analytical CRM**, συμβάλλει στην ολοκληρωμένη συγκέντρωση, ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων της πελατειακής βάσης και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στη διαδικασία κατανόησης των πελατών και των αναγκών τους, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, πρόβλεψης των ενεργειών τους, της κερδοφορίας τους και κυρίως την επίτευξη μοναδικότητας και γνώσης του κάθε μεμονωμένου πελάτη.

Το **Operational CRM**, αφορά τη λειτουργική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, επιτρέπει την ταχύτατη και συγχρονισμένη συλλογή

πελατειακών δεδομένων μεταξύ των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας(web<sup>2</sup>, call center<sup>3</sup>, branch<sup>4</sup>, direct mail<sup>5</sup> κ.α.) καθώς και την προσωπική και μεμονωμένη διαχείριση της σχέσης με κάθε πελάτη σύμφωνα με τα ειδικά χαρακτηριστικά και την ιστορία επαφής του κάθε πελάτη με την ασφαλιστική εταιρία.

---

<sup>2</sup> Ιστός

<sup>3</sup> Τηλεφωνικό κέντρο

<sup>4</sup> Υποκατάστημα

<sup>5</sup> Διαφημιστικό ταχυδρομείο

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## 3.1 Τα Απαραίτητα Βήματα Του CRM

Για την υλοποίηση ενός πακέτου CRM πρέπει να ακολουθηθούν κάποια απαραίτητα βήματα. Σε αυτό το σημείο υπάρχουν δύο προσεγγίσεις των Martha Rogers και Don Peppers καθώς και αυτή της IDC (International Data Corporation).

**Σύμφωνα με τους Martha Rogers και Don Peppers τα βασικά βήματα της στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών είναι :**

### **1. Ο προσδιορισμός των πελατών και των πολύτιμων στοιχείων τους:**

Περιλαμβάνονται τα δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία των πελατών, τα στοιχεία συναλλαγών που υποδεικνύουν την αγοραστική συμπεριφορά τους και τη σχέση τους με την αντίστοιχη επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία-δεδομένα συλλέγονται από τα σημεία επαφής, όπως τα POS, τους πωλητές, τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, υποστήριξης πελατών κ. ο. κ.

### **2. Κατηγοριοποίηση των πελατών, ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι για την ασφαλιστική εταιρία:**

Εδώ εφαρμόζεται ο νόμος του Pareto, σύμφωνα με τον οποίο, το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών προέρχεται από το μικρότερο ποσοστό των πελατών. Οι οποίοι πρέπει να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν.

### **3. Ανάπτυξη μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες.**

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την επανεξέταση όλων των σημείων επαφής με τους πελάτες, το προϊόν ή την υπηρεσία κτλ και να δοθούν τα κίνητρα, ώστε οι πελάτες να ανοίξουν διάλογο με την ασφαλιστική εταιρία σχετικά με τα προϊόντα της, τις διαδικασίες της, την ποιότητα εξυπηρέτησης κτλ. Όλα αυτά τα δεδομένα που μαζεύονται για τους πελάτες, αποτελούν και το πολυτιμότερο κεφαλαιουχικό στοιχείο της εταιρίας, γιατί μελλοντικά και ειδικά στην αρένα της νέας οικονομίας, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **4. Αξιοποίηση όλων των παραπάνω για την ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες.**

Το αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της πιστότητας (εφόσον η ασφαλιστική εταιρία θα έχει επενδύσει στο να μάθει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη και στην προσωπική σχέση).

**Σύμφωνα με την IDC (International Data Corporation) το CRM ορίζεται μέσα από τα ακόλουθα βήματα:**

### **1. Μέτρηση της ικανοποίησης.**

Το κόστος αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τον πελάτη αντισταθμίστηκε από το τελικό προϊόν και από τη συνολική εμπειρία της αγοράς; Εκτιμήθηκε σωστά και τελικά ικανοποιήθηκε το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη;

### **2. Ανάλυση αποδοτικότητας.**

Το κόστος προσέλκυσης και εξυπηρέτησης ενός συγκεκριμένου πελάτη αντισταθμίστηκε από τα έσοδα που αποκόμισε τελικά η εταιρία από αυτόν; Υπάρχει η περίπτωση τα κέρδη από κάποιον πελάτη να καλύψουν το κόστος προσέλκυσης, εξυπηρέτησης και πώλησης;

### **3. Χτίσιμο της σχέσης.**

Έχοντας εντοπίσει επικερδείς πελάτες, τι οικονομικά και άλλα πλεονεκτήματα μπορούν να τους προσφερθούν, ώστε να ενδυναμωθεί η σχέση τους με την ασφαλιστική εταιρία;

## **3.2 Πως μια ασφαλιστική εταιρία επιτυγχάνει αποτελέσματα με το CRM.**

Οι ασφαλιστικές εταιρίες επιδιώκουν ότι και ο κάθε πελάτης, δηλαδή να αυξήσουν το εισόδημα τους, να οργανώσουν πιο αποδοτικά την κάθε διαδικασία και να μειώσουν εσωτερικά κόστη για μια πραγματικά χαμηλή ή υψηλή επίδραση. Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να επιτευχθούν τα παραπάνω αποτελέσματα. Οι πωλήσεις που γίνονται μέσω Ίντερνετ παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα για εκείνους τους επιχειρηματίες που αναζητούν τα οφέλη τους στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων, πλεονεκτήματα όπως είναι:

#### ♦ Χαμηλά κόστη

Η διαχείριση των δικτυακών πωλήσεων είναι διαθέσιμες σε μικρό ποσοστό λόγω του κόστους ενός ολοκληρωμένου συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης. Κι αυτό γιατί η υπηρεσία είναι προσεγγισμένη μόνο για περιπλάνηση και δεν υπάρχουν προγράμματα για να εγκαταστήσει ή να διατηρήσει στην ιστοσελίδα των πελατών η ασφαλιστική εταιρία.

Η ανάπτυξη των δικτυακών σχέσεων προκαλούν την ελάχιστη διάσπαση στη λειτουργία μιας ασφαλιστικής εταιρίας. Το CRM αποδεσμεύει την ασφαλιστική εταιρία από την ανάγκη να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους, προσωπικό που να σχετίζεται με το τμήμα πληροφοριών τεχνολογίας και προσωπικό υποστήριξης. Ταυτόχρονα η λύση που αφορά την ικανότητα του προμηθευτή να αποσβήσει κόστη σε όλη την πελατειακή βάση αποφέρει περισσότερα αποτελέσματα σε μια κοστολογικά αποδοτικότερη διαχείριση των πωλήσεων συγκριτικά με ένα ολοκληρωμένο σύστημα πελατοκεντρικών σχέσεων που θα μπορούσε ποτέ να υπάρξει.

#### ♦ Εξοικονόμηση Χρόνου

Με κανένα από τα επεκτεινόμενα σχέδια, εγκαταστάσεις και εκπαιδευτικές απαιτήσεις ενός συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης, μια λύση διαχείρισης πωλήσεων στο διαδίκτυο μπορεί να αναπτυχθεί σε λιγότερο από 15 ημέρες. Η αναμονή της ασφαλιστικής εταιρίας μέχρι το τέλος του χρόνου για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οδηγεί στην προσδοκία για υψηλά εισοδήματα σχεδόν αμέσως.

#### ♦ Τεχνολογική Ανάπτυξη

Η διαχείριση των πωλήσεων στο Ίντερνετ διατηρείται απλή και εύκολη. Αναπτυγμένη σαν μια ξεχωριστή λύση, το σύστημα διαθέτει τη δυνατότητα να διανείμει επενδυτικά εισοδήματα σχεδόν αμέσως την στιγμή που γίνεται αποδεκτή μια εξελικτική, εισαγόμενη διαδικασία ολοκλήρωσης η οποία μειώνει το ρίσκο και την πολυπλοκότητα.

#### ♦ **Οργανωσιακή Ευκολία**

Ως ανεξάρτητο τμήμα πωλήσεων, η διαχείριση των πωλήσεων στο Ίντερνετ διατηρεί τον αριθμό των διαδικασιών που αφορούν το CRM στο ελάχιστο. Η υπηρεσία μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να υποστηρίζει τους υπάρχοντες πόρους πωλήσεων και διαδικασίες για μια αποδοτικότερη μεταβολή. Coordination με άλλα τμήματα οργανώνονται πιο αποδοτικά με τις καλύτερες κατευθυντήριες γραμμές.

##### *Αποδοχές Χρηστών*

Οι πωλητές ίσως είναι τα χειρότερα «προγράμματα» για τους πελάτες λόγω της απροθυμίας τους να μεταβάλουν τις πρακτικές που τους έχουν αποφέρει επιτυχίες παλαιότερα εκτός και αν μπορούν να διακρίνουν άμεσα οφέλη μέσα από ένα νέο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας.

Οι πωλήσεις μέσω Ίντερνετ είναι δημιουργημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πωλητών. Αυτό συμβαίνει προσφέροντάς τους απλά ενστικτώδη λειτουργικότητα για αυτόματη παράδοση και διαχείριση, επικοινωνία καναλιών, συνεταιρική οργάνωση και άλλες κατευθύνσεις πωλήσεων οι οποίες βελτιώνουν τις πωλήσεις τους από τη μια μέρα στην άλλη.

#### ♦ **Η καλύτερη λύση όλων**

Η διαχείριση των πωλήσεων μέσω Ίντερνετ εξυπηρετεί σε ένα σκοπό: βελτιώνει τις πωλήσεις παραγωγής. Αντίθετα το CRM στοχεύει στο να ικανοποιήσει κάθε τμήμα στις ασφάλειες που αφορούν τους πελάτες με το να προσπαθεί να προσφέρει τα πάντα σε όλους τους πελάτες. Ένας προμηθευτής που σχετίζεται με τις πωλήσεις στο Ίντερνετ έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τα το τμήμα πωλήσεων σε πρώτη προτεραιότητα.

Ταυτόχρονα μια απλή ενοποίηση στηριγμένη στις ανοιχτές τυποποιήσεις δίνει τη δυνατότητα στις ασφαλιστικές εταιρίες να συνδέσουν τη λύση CRM με άλλες εφαρμογές για τη διαμόρφωση της αποδοτικότερης λειτουργίας.



### 3.3 Στρατηγικές που ακολουθούν οι ασφαλιστικές εταιρίες για τους πελάτες

Οι ασφαλιστικές ακολουθούν διάφορες στρατηγικές για να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, να ανακτήσουν παλιούς ή και να αποκτήσουν νέους πελάτες.

#### 3.3.1 Στρατηγικές διατήρησης πελατών

Ένας τρόπος διατήρησης είναι να τους δοθεί καλύτερη υπηρεσία από αυτή που αναμένουν.

- ✚ Η εξέλιξη των προγραμμάτων της σχέσης μάρκετινγκ : Οι στρατηγικές των σχέσεων μεταξύ οργανισμού και πελάτη έχουν εξελιχθεί τα τελευταία 25 χρόνια. Είναι χρήσιμο να αρχίσει η ανάλυση μελετώντας τρεις πτυχές της σχέσης των προγραμμάτων – την οικονομική, την κοινωνική και την δομική αλληλεπίδραση.
- ✚ Το πλήρες σύστημα παροχής ολοκληρωμένων λύσεων (CRM) για τη διατήρηση των πελατών : Ένας βασικός στόχος ενός περιεκτικού συστήματος CRM είναι η δυνατότητά του να διατηρήσει τους πελάτες σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των πελατών. Τα στάδια του κύκλου ζωής των πελατών είναι αυτά από τα οποία περνά ένας πελάτης πριν αποφασίσει να συνεργαστεί με έναν οργανισμό μέχρι αυτός ή αυτή αποφασίσει να σταματήσει να είναι πελάτης.
- ✚ Προσδιορισμός και διαχείριση του προβλήματος : Εάν ένας πελάτης έχει ένα πρόβλημα με ένα προϊόν ή με κάποια μορφή της εξυπηρέτησης πελατών, ο οργανισμός γίνεται καλύτερος αν ο πελάτης λέει στους αντιπροσώπους του σχετικά με αυτό παρά να επιλέξει την αλλαγή σε έναν άλλο ανταγωνιστή ή να πει σε κάποιον άλλο για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Οι αρνητικές προφορικές επικοινωνίες μπορεί να είναι η αιτία για να χαθούν και άλλοι πελάτες.

#### 3.3.2 Στρατηγικές ανάκτησης πελατών

Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι κάθε χρόνο μια τυπική ασφαλιστική εταιρία χάνει 20 – 40% από τους πελάτες της. Οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν ποιοι πελάτες αποστατούν κάθε χρόνο. Πολλοί, όμως, από αυτούς δεν το κάνουν. Οι στρατηγικές ανάκτησης κάνουν μια προσπάθεια

επανεργοποίησης και αναζωογόνησης των σχέσεων με τους πελάτες μεγάλης αξίας που έχουν φύγει από την ασφαλιστική εταιρία. Η ανάκτηση των χαμένων πελατών που προσέφυγαν σε ανταγωνιστές ή η απόκτηση πελατών που απλά σταμάτησαν να συνεργάζονται μαζί τους παρέχει μια μεγάλη ευκαιρία για τους περισσότερους οργανισμούς.

Η ανάκτηση των χαμένων και των παραγραμμένων πελατών μπορεί να είναι ένα από τα πιο κερδοφόρα θέματα μιας στρατηγικής CRM για μια επιχείρηση.

Για την ανάκτηση των πελατών η ασφαλιστική εταιρία ακολουθεί τα εξής βήματα :

- I. Αναγνώριση του ποιος πρέπει να φύγει
- II. καθορισμός των αιτιών που προκαλούν τη διακοπή της συνεργασίας
- III. Προσέγγιση των χαμένων πελατών και
- IV. Παροχή μιας προσφοράς «επαναδραστηριοποίησης».

### **3.3.3 Στρατηγικές απόκτησης πελατών**

Μια αποτελεσματική στρατηγική απόκτησης μπορεί να πετύχει καλύτερα εάν υπάρχει μια αποτελεσματική στρατηγική συγκράτησης. Ο οργανισμός πρέπει να καταλαβαίνει ποιος από όλους τους πελάτες του είναι ο πιο πιστός και γιατί πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά των αφοσιωμένων πελατών και πως να γενικεύσει την αφοσίωση μέσα στα διαφορετικά τμήματα που πρέπει να εφαρμόσει αυτή την γνώση στις στρατηγικές απόκτησης που συγκεντρώνουν πηγές απευθείας στις καλύτερες προοπτικές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

## 4.1 Οι Φάσεις Του CRM ( Μέρος 1<sup>ο</sup>)

Στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων, ο βαθμός κατανόησης και οικειότητας αυξάνει με το χρόνο, εφόσον και οι δύο πλευρές είναι αφοσιωμένες στο να κάνουν τη σχέση τους να δουλέψει. Το ίδιο ισχύει και στον κόσμο των ασφαλιστικών εταιριών: ο βαθμός που ένας καταναλωτής θα αρχίσει να προτιμά και να διαλέγει μια εταιρεία σχεδόν αυτόματα, και ο βαθμός που η εταιρεία αυτή αντίστοιχα θα κατανοεί και θα γνωρίζει πλήρως, εκ των προτέρων, τις ανάγκες των πελατών της, αυξάνουν επίσης με το χρόνο. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να το γνωρίζουν όλες οι εταιρίες στις μέρες μας, γιατί ο ανταγωνισμός αυξάνει με τέτοιο ρυθμό, ώστε οι καταναλωτές ανακαλύπτουν όλο και πιο συχνά ότι μπορούν να επιλέξουν μέσα από μια μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων. Στο CRM υπάρχουν τέσσερις φάσεις:

### 1. Η φάση της γνώσης και ανάλυσης(*Knowledge Discovery*):

Η λεπτομερής γνώση των καταναλωτών είναι κρίσιμη για να ανακαλύπτει μια εταιρεία τους πιο επικερδείς πελάτες της αλλά και αυτούς στους οποίους δεν έχει κανένα οικονομικό όφελος να στοχεύει. Η τμηματοποίηση των πελατών (*customer segmentation*) παίζει σημαντικό ρόλο. Η γνώση για τον καταναλωτή αποκτάται μέσω της τεχνολογίας με τη συγκέντρωση αρχικά μεγάλου όγκου πληροφοριών γύρω από αυτές τις πληροφορίες, με τη χρήση συστημάτων και τεχνικών όπως το *Data Warehousing*<sup>6</sup> και το *Data Mining*<sup>7</sup>.

Παράλληλα με την ανάλυση γίνεται μελέτη των αναλυτικών δεδομένων του πελάτη για την απόκτηση γνώσης, κατηγοριοποίηση και πρόβλεψη. Στόχος είναι η αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για επένδυση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.

### 2. Η φάση της στόχευσης και του σχεδιασμού(*Market Planning*):

Αυτή η φάση αντιμετωπίζει ερωτήματα όπως σε ποια τμήματα της αγοράς να στοχεύσει η ασφαλιστική εταιρία, ποια προϊόντα και υπηρεσίες να πουλήσει και μέσα από ποια κανάλια. Επίσης γίνεται σχεδιασμός προσφορών, τρόπων και μέσων προσέγγισης και χρονοδιαγραμμάτων.

<sup>6</sup> Αποθήκευση δεδομένων

<sup>7</sup> Η εξόρυξη δεδομένων

### 3. Η φάση της πώλησης και της αλληλεπίδρασης(*Customer Interaction*):

Οι διαδικασίες πωλήσεων μπορούν να βελτιστοποιηθούν και να εναρμονιστούν με τη χρήση συστημάτων και αυτοματοποίησης του δυναμικού πωλήσεων που ασχολείται με κάθε στάδιο του κύκλου αγορών(π.χ. προτάσεις πωλήσεων, επιλογή προϊόντων μέσα από ηλεκτρονικούς καταλόγους κτλ). Η αλληλεπίδραση έχει στόχο την εκτέλεση και διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη με σχετικά και επίκαιρα μηνύματα και προσφορές μέσω όλων των πιθανών σημείων επαφής.

### 4. Η φάση της εξυπηρέτησης, αποτίμησης και βελτίωσης(*Analysis and Refinement*):

Αναφέρεται στην εξυπηρέτηση των πελατών κατά τον καλύτερο τρόπο, προκειμένου να κερδηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη τους.

## 4.2 Οι Φάσεις Του CRM (Μέρος 2ο)

Σε κάθε φάση ξεχωριστά και στο σύνολο τους προκύπτουν οφέλη για την ασφαλιστική εταιρία , καθώς γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της, τους αξιολογεί ακριβέστερα, συμπεριφέρεσαι ιδιαίτερα ανταμείβοντας τους καλούς, αδιαφορεί για τους ζημιογόνους, ελπίζοντας να απαλλαγεί από αυτούς, προσδιορίζει πιθανούς νέους υποψήφιους χρησιμοποιώντας μοντέλα «look-a-like», μειώνει το κόστος άστοχων μεθόδων επικοινωνίας ανακατανέμοντας τους πόρους της προς τους κερδοφόρους πελάτες, προσφέρει έγκαιρα τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, μειώνει τη χρονική διάρκεια κάθε καμπάνιας αυξάνοντας τη συχνότητα εμφάνισής τους, παρέχει συνεπείς και συνεχείς μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της, επικοινωνεί με τους πελάτες σε κάθε πιθανό σημείο επαφής, όπου και αν αυτοί επιθυμούν, αναλύει τα νέα δεδομένα που προκύπτουν, διορθώνει την τακτική της επιτυγχάνοντας υψηλότερα ποσοστά απόδοσης των επενδύσεών της(*Return on Investment*)και, τελικά, κτίζει πραγματικά άρρηκτες σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι επιχειρήσεις δείχνουν να έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του CRM. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγουν, άλλωστε, οι εκτιμήσεις διεθνών ινστιτούτων, πού το αναδεικνύουν ως τη μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη επιχειρηματική διαδικασία τα αμέσως επόμενα χρόνια. Οι

εξελίξεις, όμως, είναι ταχύτερες και δεν περιμένουν. Επιτυχημένες εταιρίες θα είναι εκείνες που δρουν μεθοδικά, αποτελεσματικά αλλά και γρήγορα, πριν τις προλάβουν οι ανταγωνιστές τους, και κυρίως εκείνες που θα βασίζονται στη γνώση. Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις της IDC (Industrial Development Corporation), η αγορά των λύσεων CRM εμφανίζει ταχύτερη ανάπτυξη στη Δυτική Ευρώπη, κάτι που θα ανέλθουν σε 1 δισεκατομμύριο δολάρια, ενώ το ποσό εκτοξεύτηκε σε 3,3 δισεκατομμύρια το 2004.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Οι Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής Στο Πλευρό Των ασφαλιστικών εταιριών Για Βελτιστοποίηση Των Σχέσεων Με Τους Πελάτες Τους

Το ζήτημα των σχέσεων των ασφαλιστικών εταιριών με τους πελάτες, ποτέ δεν ήταν πιο σημαντικό για τις ασφαλιστικές εταιρίες από τώρα, την εποχή των ραγδαίων εξελίξεων και της νέας e-οικονομίας. Κι αυτό γιατί , καθώς η ποιότητα και οι τιμές των διαφόρων υπηρεσιών ή προϊόντων συγκλίνουν, οι απαιτήσεις των πελατών οδηγούν τις εταιρίες στην αναζήτηση υπεροχής σε περιοχές όπως: πρόσφορα βολικότητας, αυτοματοποίηση λειτουργιών, διασφάλιση απόκρισης και ακριβούς παράδοσης, ανάλυση και πρόβλεψη της ιδιαιτερότητας του κάθε πελάτη, αμφίδρομη επικοινωνία με κάθε πελάτη, μέχρι και e-συνεργασία, για προσαρμογή και προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών καθ' υπαγόρευση ενός πελάτη.

Για να πετύχουν όλα αυτά οι ασφαλιστικές εταιρίες χρειάζονται εξελιγμένα εργαλεία οργάνωσης των πόρων τους από ένα μεγάλο διεθνή κατασκευαστή εφαρμογών και λύσεων λογισμικού, όπως η SAP που επενδύει σταθερά εκατοντάδες εκατομμύρια Ευρώ για έρευνα και ανάπτυξη. Η AMR, διεθνής εταιρία αναλυτών κατέγραψε την εξής απλή αλλά εντυπωσιακή διαπίστωση: οι εταιρίες δαπανούν τεράστια ποσά για να πουλήσουν αυτά που εμπορεύονται και να τα προωθήσουν με τεχνικές μάρκετινγκ, αποτελούν μόλις το 0,78% του συνόλου των επενδύσεων σε λογισμικό.

Η εταιρία που θέλει να υπερέχει έχει ανάγκη από ένα εξελιγμένο σύστημα λογισμικού για διαχείριση πελατειακών σχέσεων(CRM). Το CRM είναι το λογισμικό που επιτρέπει στην ασφαλιστική εταιρία να βρίσκει, να προσελκύει και να συντηρεί ικανοποιημένους και κερδοφόρους πελάτες. Επιτρέπει την προηγμένη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της, από τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Δύο βασικοί στόχοι του CRM λογισμικού είναι αφενός να προσφέρει σε κάθε εργαζόμενο που έρχεται σε οποιαδήποτε επαφή με έναν πελάτη, μια ολοκληρωτική μορφή, 360<sup>ο</sup> μοιρών εικόνα του πελάτη και όλων των επαφών και συναλλαγών με το συγκεκριμένο πελάτη και αφετέρου να επιτρέψει στον εργαζόμενο αυτό να λειτουργήσει ως μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης του πελάτη από τη επιχείρηση για οποιαδήποτε ανάγκη του.

Παραδοσιακά η ασφαλιστική εταιρία είναι κτισμένη στη λογική του «τι είναι καλό για τη εταιρία». Το καλύτερο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, απαιτεί και την προσθήκη της αντίληψης του «τι είναι καλύτερο για τους πελάτες». Οι δύο έννοιες δεν είναι ανταγωνιστικές. Αυτό που είναι καλύτερο για τους πελάτες, φέρνει αυτό που είναι καλό για την εταιρία, επειδή συνοδεύεται από το κτίσιμο πιστής πελατείας με επαναλαμβανόμενες αγορές, με μικρότερο κόστος όσο η σχέση πελάτη – εταιρίας εξελίσσεται στο χρόνο.

Η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης με την υιοθέτηση CRM λογισμικού όχι μόνο οδηγεί τον πελάτη στην καρδιά της επιχείρησης, αλλά συνοδεύεται και από αυξημένα έσοδα, μειωμένα έξοδα, αυξημένο κέρδος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό κατεγράφη σε έρευνα 200 ευρωπαϊκών βιομηχανιών ,όπου: «αυτές που λειτουργούν πελατοκεντρικά βρέθηκαν να είναι 60% πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες ενώ μεγαλώνουν με ίδιους ρυθμούς».

## **5.2 Η Τεχνολογία Δεν Ισοδυναμεί Με Στρατηγική**

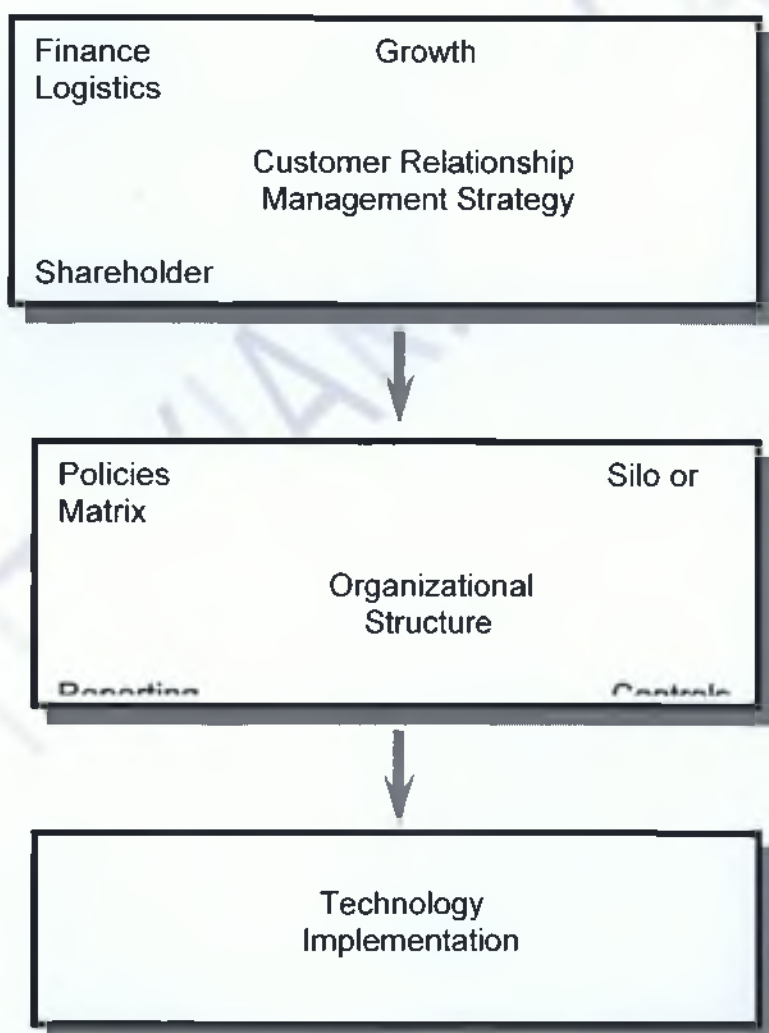
Τα προηγούμενα χρόνια παρατηρήθηκε μια εκρηκτική ζήτηση των εργαλείων του CRM και ειδικά σε προγράμματα εφαρμογών, Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες από το Forrester Research το 45% των εταιριών βρίσκονται στη διαδικασία υιοθέτησης προγραμμάτων πελατοκεντρικής διαχείρισης ενώ ένα 37% ακόμη έχει ολοκληρώσει την εγκατάσταση τους. Αυτές οι εταιρείες θα ξοδέψουν υπέρογκα ποσά σε εφαρμογές CRM συχνά συνεργαζόμενες με δέκα ή περισσότερους ξεχωριστά πωλητές.

Μέχρι τώρα η ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πελάτες συνέχιζε να παρακμάζει. Το American Customer Satisfaction Index που έχει συνταχθεί από το University of Michigan's Business School παρουσίασε μια μείωση 7,9% από το 1996 μέχρι το 2002. Την ίδια περίοδο ο αριθμός των ηλεκτρονικών σελίδων όπου οι καταναλωτές μπορούν να εκφράσουν την δυσαρέσκεια και τα παράπονα τους αυξήθηκε εντυπωσιακά. Τι είχε συμβεί όμως; Εάν το CRM είναι ένα αληθινά δυνατό όπλο γιατί τότε η παροχή υπηρεσιών δεν βελτιώνεται;

Το πρόβλημα δημιουργείται από τη σύγχυση των εννοιών της τεχνολογίας με της στρατηγικής. Στις προσπάθειες μικρής ή μεγάλης κλίμακας είναι συνηθισμένο να παρατηρείται ότι το CRM χρησιμοποιείται ως

μικρογραφία της τεχνολογίας που υποστηρίζει η στρατηγική εφαρμογών. Το CRM οδηγεί σε οργανωτικές δομές οι οποίες με τη σειρά τους καταλήγουν σε επιλογές γύρω από την τεχνολογία εφαρμογών.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες δεν ξεκινούν με μια στρατηγική CRM αλλά βασίζονται σε κάποιες εφαρμογές συγκεκριμένων τεχνολογιών. Αναρίθμητα άρθρα αναφέρονται στα εργαλεία του CRM αλλά κανένα σε στρατηγικές. Υπαινίσσονται ότι το μοναδικό στοιχείο που χρειάζεται για να είναι αποτελεσματικό το CRM είναι η αγορά των δικαιωμάτων για την εφαρμογή των προγραμμάτων του. Κάθε ασφαλιστική εταιρία διαθέτει τη δική της στρατηγική CRM που δίνει πληροφορίες για το ποια προγράμματα της είναι απαραίτητα.



*Η στρατηγική του Crm οδηγεί στη δομή και τεχνολογία*



## 5.3 Παράγοντες Που Συντελούν, Στη Επιτυχία Του CRM

Υπάρχουν πολλοί συντελεστές που οδηγούν στην επιτυχία του CRM. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το CRM με υψηλό εισόδημα από επενδύσεις επηρεάζονται από τους συντελεστές αυτούς . Ορισμένοι είναι οι εξής:

### 1. Δυνατές συνεργασίες που σχετίζονται με τη στρατηγική του CRM.

Το CRM αποτελεί ένα εργαλείο των ασφαλιστικών εταιριών το οποίο επηρεάζει όλους τους τομείς τους. Αυτό σημαίνει ότι εάν η εταιρία βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής του CRM τότε είναι η ευκαιρία να ερευνηθούν οι ανάγκες που αυτό δημιουργεί στον ασφαλιστή καθώς και οι ανάγκες που εμφανίζονται και σε άλλους τομείς της εταιρίας. Σε αυτή την περίπτωση ο ασφαλιστής συνειδητοποιεί ότι έχει απαιτήσεις οι οποίες ενδεχομένως βρίσκονται σε σύγκρουση.

Εάν η εταιρία σταματήσει να εφαρμόζει το CRM τότε πρέπει να αναδιοργανωθεί η συνεργασία αυτή με τους τομείς οι οποίοι συνεχώς προωθούν την πελατοκεντρική διαχείριση. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει οι υπεύθυνοι των τομέων να ενημερώνονται για τις πληροφορίες που πρέπει η ασφαλιστικής εταιρίας να τους προσφέρει και να κατανοήσουν πως σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που αναζήτησε.

### 2. Υπάλληλοι που απασχολούνται σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς με την ακριβή συλλογή πληροφοριών για το σύστημα του CRM.

Οι υπάλληλοι είναι οι πιο αρμόδιοι για να συμβαδίσουν κατάλληλα με το σύστημα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων όταν κατανοούν ποιες πληροφορίες απαιτούνται και γιατί είναι σημαντικές. Επίσης, είναι οι πιο ικανοί για την εφαρμογή των δεδομένων του CRM όταν γνωρίζουν πώς και για ποιο λόγο έχουν συλλεχθεί.

**3.Τα εργαλεία του CRM είναι φιλικά σε σχέση με τους πελάτες και τους υπαλλήλους.**

Τα εργαλεία του CRM πρέπει να είναι ενοποιημένα με τα συστήματα της επιχείρησης ώστε να αποτελούν ένα φυσικό τμήμα της πελατειακής υπηρεσιακής αλληλεπίδρασης.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

## Επιλέγοντας Τη Στρατηγική CRM Που Πρέπει Να Εφαρμόσει Μια Ασφαλιστική Εταιρία

### 6.1 Τα αρχικά σημεία του CRM

Σε ένα ιδανικό κόσμο κάθε ασφαλιστική εταιρία πρέπει να διαθέτει μια ορισμένη στρατηγική CRM. Εξάλλου, η αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών είναι ο θεμελιώδης σκοπός για την επιτυχία της οποιαδήποτε επιχείρησης. Μερικές φορές όμως το θέμα δεν είναι η έλλειψη της στρατηγικής του CRM αλλά το γεγονός ότι δεν έχει διευρυνθεί. Έτσι, Η ασφαλιστική εταιρία θα πρέπει να ερευνήσει ποιο τμήμα της εταιρίας ασχολείται σε μεγαλύτερο βαθμό με το CRM. Συχνά πρόκειται για το τμήμα πληροφοριών ή το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Βέβαια τίθεται το ερώτημα αν η στρατηγική του CRM πραγματικά υπάρχει. Σε αυτό υπάρχουν δύο επιλογές: ο επιχειρηματίας αφενός μπορεί να πρωτοπορήσει στη δημιουργία της στρατηγικής του CRM για το σύνολο της επιχείρησης και αφετέρου να ασχοληθεί μόνο με τη δημιουργία στρατηγικής CRM σε σχέση με ένα συγκεκριμένο τμήμα της εταιρίας. Σε περίπτωση που προτιμήσει τη δεύτερη επιλογή θα πρέπει να προσέξει περισσότερο ώστε να εγγυηθεί ότι η επιλογή αυτή είναι η καλύτερη και υποστηρίζει επεκταμένους επιχειρηματικούς σκοπούς και προσπάθειες των άλλων τομέων και λειτουργιών ώστε να αποκτήσουν και να διατηρήσουν πελάτες.

### 6.2 Επιλέγοντας τους υπαλλήλους

Όταν αναφερόμαστε σε μονοπωλητή ή σε μια πολύ μικρή εταιρία – και σε αρκετές ούτε καν σε αυτές – δεν μπορεί να δημιουργηθεί η στρατηγική του CRM ολοκληρωτικά από τον διευθυντή της. Επομένως, το επόμενο κομμάτι της διαδικασίας είναι η επιλογή των ατόμων που θα ασχοληθούν με το θέμα. Άρα η επιχείρηση έχει ανάγκη από άτομα τα οποία;

- ❖ Θα είναι ικανά να πραγματοποιούν την πρώτη την επαφή με τον πελάτη και υποστήριξή τους καθώς και τη διαχείριση. Αυτή η περίπτωση περιλαμβάνει αντιπροσώπους από όλους τους λειτουργικούς τομείς της ασφαλιστική εταιρία που εφαρμόζουν το CRM. Για μια επιχείρηση αυτή η διαδικασία συνεπάγεται πωλήσεις.

- ❖ Θα προσπαθούν να καταλάβουν τους πελάτες και τι είναι σημαντικό για αυτούς
- ❖ Θα κατανοούν τις μεγάλες προσδοκίες της επιχείρησης και τους σκοπούς της και θα είναι πρόθυμοι να ενημερωθούν πάνω σε αυτούς τους σκοπούς
- ❖ και θα μπορούν να δεσμεύσουν το χρόνο και την ενέργειά τους για αυτή τη διαδικασία.
- ❖ Τα μέλη των ομάδων όμως δεν είναι υποχρεωμένα να είναι απόλυτα ενημερωμένα σχετικά με τα εργαλεία της πελατοκεντρικής διαχείρισης. Η στρατηγική αυτή ενημερώνει τα εργαλεία αυτά που χρησιμοποιούνται.

### **6.3 Προετοιμασία για το πρώτο Meeting**

Πριν από την αρχική επαφή με τον υπάλληλο θα μπορούσε να βοηθήσει η διανομή μιας περίληψης με όλες τις πληροφορίες σχετικά με τη επιχείρηση και τα αντικείμενα της που έχουν συγκεντρωθεί στην προετοιμασία για αυτή την προσπάθεια. Πολλές ασφαλιστικές εταιρίες χρησιμοποιούν μια εκδοχή την Balance Scorecard η οποία αναφέρεται στην αξιολόγηση των εργαλείων που σχετίζονται με τα επιχειρηματικά μέτρα που οι ασφαλιστικές εταιρίες έχουν την δυνατότητα να προσδιορίσουν για την πελατειακή εξυπηρέτηση, την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και την ανάπτυξη. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την εκδοχή η ασφαλιστική εταιρία συνοψίζει τις πληροφορίες.

Αν τα επίσημα δεδομένα και οι πληροφορίες όσον αφορά τις απαιτήσεις των πελατών είναι δεν είναι σπάνια υπάρχει περίπτωση η εταιρία να διεξάγει μια συνέντευξη μιας ομάδας υπαλλήλων πριν από την εφαρμογή του CRM. Εσωτερικές υπηρεσίες προωθούν άτομα που συχνά βρίσκονται σε αυτή τη θέση. Όταν διευθύνεται μια τέτοια ομάδα ατόμων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η εξυπηρέτηση των πελατών πριν την εφαρμογή του CRM.

Στη συνέχεια επιλέγεται μια τοποθεσία συνάντησης όπου οι υποψήφιοι θα έχουν χρόνο και ησυχία. Μπορεί δηλαδή η συνέντευξη να διεξαχθεί σε ένα δωμάτιο διάσκεψης κάποιου ξενοδοχείου για παράδειγμα ή σε οποιοδήποτε άλλο σημείο απομακρυσμένο όμως από το σύνηθες περιβάλλον για να αποφευχθούν οι ενοχλήσεις.

Η διάρκεια της συνέντευξης εξαρτάται από τη φύση και την πολυπλοκότητα της ασφαλιστικής εταιρίας. Οι ώρες που ξοδεύονται στις συνεντεύξεις είναι τουλάχιστον οχτώ και πιθανότατα πολύ περισσότερο. Στην προσπάθεια να διεξαχθούν οι συνεντεύξεις σε μικρότερο χρονικό διάστημα υπάρχει περίπτωση να προκληθούν προβλήματα.

## **6.4 Επιλογή της στρατηγικής CRM**

Σε αυτό το σημείο η διαδικασία για την επιλογή της στρατηγικής του CRM θεωρείται κατακλυσμένη από μεγάλο αριθμό κατευθύνσεων προς τις οποίες έχει τα τη δυνατότητα να κινηθεί η ασφαλιστική εταιρία, και το μόνο πρόβλημα είναι πως θα τις περιορίσει ώστε να απομείνει η κατάλληλη μόνο στρατηγική.

Αυτό είναι και το επόμενο στάδιο της διαδικασίας και περιλαμβάνει τη δημιουργία στρατηγική επιλογής κριτηρίων και έπειτα την αξιολόγηση ενδεχόμενων στρατηγικών με τη χρήση ενός πλέγματος κριτηρίων. Για την επιλογή των κριτηρίων συγκεντρώνεται μια ομάδα ατόμων στην οποία καθένα παραθέτει τις απόψεις του σε αντίθεση με το προηγούμενο στάδιο. Στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας η αξιολόγηση των απόψεων πρέπει να γίνεται πριν τελειώσει η συνάντηση, να μην υπάρχει σύγχυση ώστε να διατυπώνονται όλες οι απόψεις και να παρουσιάζονται διαγραμματικά. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται έως ότου να μην υπάρχουν άλλες ιδέες για συζήτηση. Αυτά είναι τα κριτήρια για την επιλογή στρατηγικής.

Πως μπορεί όμως μια ασφαλιστική εταιρία να χρησιμοποιήσει τα περισσότερο κατάλληλα κριτήρια; Αν διαθέτει μια λίστα κριτηρίων είναι ευκολότερο να τα χειριστεί και ακόμη περισσότερο αν η λίστα είναι υπερβολική μπορεί να τη χωρίσει σε κατηγορίες. Το βασικό αντικείμενο στην επιλογή εφαρμογής πελατοκεντρικών σχέσεων αποτελεί ο περιορισμός των στοιχείων σε τρία με πέντε στρατηγικές κλειδιά.

Η τελευταία ενέργεια που πρέπει να γίνει για τη ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι η σύνταξη μιας εγγράφου που θα αναφέρεται στην εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από την ασφαλιστική εταιρία. Το έγγραφο αυτό αποστέλλεται στα μέλη της ομάδας για τελικό έλεγχο πριν τεθεί στην τελική του εκδοχή. Η στρατηγική στοχεύει στο να περιλαμβάνει τις απόψεις των ατόμων της ομάδας σε ένα κείμενο το οποίο θα παρέχει

κατευθύνσεις αποτελεσματικά προς τους πελάτες σχετικά με την εξυπηρέτηση τους και την επικοινωνία μαζί τους.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

## 7.1 Αξιολόγηση Του Crm – 6 Στοιχεία Που Πρέπει Να Γνωρίζουμε

### 1) Έγκριση και εφαρμόζοντα κόστη

Μια εγκρινόμενη ανάπτυξη του CRM αρχίζει με υψηλό κόστος και παραμένει στο επίπεδο αυτό από το αρχικό στάδιο και για όλη τη διάρκεια του συστήματος. Μεγάλο χρονικό διάστημα πριν από την πρώτη γραμμή κανόνων που συντάχθηκαν, τα μέτρα περιστρέφονταν γύρω από έναν αριθμό εμπειρογνώμων σχετικά με την ανάπτυξη και τους πελάτες.

Η αγορά νέου εξοπλισμού για τη λειτουργία του συστήματος και ανάπτυξη του μέσα από το διαδίκτυο αυξάνει τον προϋπολογισμό ακόμη περισσότερο. Το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεις, μάρκετινγκ, λειτουργιών και τεχνολογικών πληροφοριών πρέπει να αποτραβηχτεί από την ασφαλιστική και να εξειδικευτεί στις απαιτήσεις που έχουν εμφανιστεί. Να προσθέσει στη χαμένη παραγωγικότητα το οργανωμένο μάντζμεντ που απαιτείται από το προσχέδιο. Παράλληλα, θα χρειαστεί ένας χρόνος ή περισσότερο πριν αρχίσει το σύστημα να καλύπτει τα κόστη μέσα από υποθέσεις για βελτιώσεις στη παρουσίαση της ασφαλιστικής εταιρίας. Διοικητικό και τεχνικό προσωπικό πρέπει να αποζημιώνεται για τη συντήρηση του συστήματος και την υποστήριξη των χρηστών.

### 2) Εφαρμογές που σχετίζονται με την επικαιρότητα

Ασφαλιστικές εταιρίες στις ανταγωνιστικές αγορές χρειάζονται να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους σε σύντομο χρονικό διάστημα και όχι σε ένα θεωρητικό σημείο στο μέλλον. Το κόστος ευκαιρίας που είναι ενσωματωμένο στο χρόνο που χρειάζεται για την αποδοχή ενός τυπικού συστήματος CRM μπορεί εύκολα να υπολογιστεί.

Η επιχείρηση Giga αναφέρει ότι οι ασφαλιστικές εταιρίες που εφαρμόζουν το CRM περιμένουν να έχουν ένα μηνιαίο κέρδος στο εισόδημα περίπου 15%. Ακόμη όμως κι αν συγκεντρώσουν ένα υψηλό ποσοστό ανάπτυξης στο διάστημα 9 μηνών η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει το κέρδος που προσδοκεί για το πρώτο τέταρτο ή και λιγότερο του πρώτου χρόνου. Στο τέλος του χρόνου οι ετήσιες πωλήσεις θα έχουν αυξηθεί λιγότερο από το ποσό που επιθυμούσε η ασφαλιστική εταιρία.

### **3) Ανάπτυξη τεχνολογικής πολυπλοκότητας**

Η ανάπτυξη του CRM είναι κάτι περισσότερο από την απλή εγκατάσταση ενός συστήματος. Περιλαμβάνει αλλαγές σε ολόκληρη την εικόνα των τεχνολογικών πληροφοριών, συγκροτεί ένα πολύπλοκο επιχειρησιακό σύστημα μέσα σε ένα ενοποιημένο οικοσύστημα στη διάρκεια ενός προσχεδίου.

Αντιμετωπίζοντας ένα μοναδικό αριθμό απαιτήσεων από τη μεριά του κάθε πελάτη, οι σύμβουλοι των μικροπωλητών θα πρέπει να ξοδέψουν πολλούς μήνες για να αποφασίσουν πως ακριβώς θα οργανώσουν παλαιότερες πληροφορίες, νέες και υπάρχουσες εφαρμογές με την εσωτερική και εξωτερική συγκρότηση της ασφαλιστικής εταιρίας.

### **4) Χαμηλά ποσοστά αποδοχών**

Ακόμη και το πιο εξελιγμένο σύστημα να υπάρχει σε μια επιχείρηση δεν θα μπορεί να είναι αποδοτικό εάν κανείς δεν το χρησιμοποιεί. Το CRM δεν σχεδιάστηκε για να προωθήσει τον τρόπο λειτουργίας της ασφαλιστικής εταιρίας. Αντίθετα, όμως υποστηρίζουν μια επιχειρηματική φιλοσοφία παρά μια ξεχωριστή παραγωγικότητα.

Οι εφαρμογές του CRM αποτελούν σκληρή πώληση μεταξύ των προοριζόμενων χρηστών όπως είναι οι πωλητές. Η απροθυμία τους να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις του συστήματος εμποδίζουν την αποτελεσματικότητά του. Σε περίπτωση που κάποια ασφαλιστική εταιρία βρίσκεται σε αυτή τη διαδικασία είναι αδύνατο να αποκομίσει κέρδη από την αυξημένη παραγωγικότητα ή ακόμη περισσότερο να συγκεντρώσει εγκυρότερες πληροφορίες με αποτέλεσμα το σύστημα να είναι ευτελές.

### **5) Αδύναμες συνδέσεις που οδηγούν σε λύσεις**

Κάθε σύστημα CRM απαιτεί την καλύτερη απόδοση στο σύνολο των εφαρμογών, αλλά η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική. Δηλαδή, το CRM αποτελεί μια από τις λογικά καλύτερες εφαρμογές για την αναζήτηση πληροφοριών. Ένας μικρός αριθμός από στοιχεία έχουν προστεθεί για τη δημιουργία μιας πλάνης σχετικά με το ολοκληρωμένο σύστημα CRM.

Αν αναπτύχθηκε ταυτόχρονα ως σύστημα ή ως ένα πακέτο με λύσεις, το CRM ουσιαστικά είναι ένα τόσο δυνατό όσο και αδύναμο μέρος. Η βιομηχανία θα εξυπηρετούνταν καλύτερα εάν ο κάθε κατασκευαστής έδινε



μεγαλύτερη έμφαση στη λειτουργικότητα του συστήματος αντί να προσπαθούσε να προσφέρει τα πάντα στον πελάτη με ένα μόνο σύστημα. Αν συνοψιστεί, βέβαια ότι διαθέτουν τη δυνατότητα να προβλέπουν και την ικανότητα να επιτρέπουν την συγκρότηση σε συνδυασμό και με άλλες λύσεις. Τότε ο κάθε πελάτης σε αυτές τις περιπτώσεις θα είναι ελεύθερος να ορίσει τι σημαίνει καλύτερα για εκείνον «καλύτερη απόδοση» και να συγκεντρώνει τα συστήματα CRM όπου το κάθε συστατικό μέρος συναντά τις ανάγκες τους όσο πιο επιτυχώς γίνεται.

### **6)Κέρδη από επενδύσεις**

Τα επιχειρηματικά προγράμματα μπορεί να είναι από τις πιο έξυπνες επενδύσεις μιας ασφαλιστικής εταιρίας αλλά μόνο όταν αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα σε ένα λογικό κόστος ιδιοκτησίας. Άλλωστε το κόστος ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό πριν να γίνει γνωστή η αποτελεσματικότητά του .

Το CRM πρέπει να εκσυγχρονιστεί τόσο πολύ για την κάθε ασφαλιστική εταιρία ώστε να είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθεί το ακριβές κόστος που θα κλιμακωθεί πριν το σύστημα να είναι ολοκληρωμένο. Παράλληλα, αλλαγές στην επιχειρηματική απόδοση είναι δύσκολο να υπολογιστούν σε ένα σύστημα που δεν υποστηρίζει υπάρχουσες διαδικασίες. Οι ασφαλιστικές εταιρίες όμως δεν μπορούν να είναι σίγουρες αν αξίζει την όλη διαδικασία ακόμη και όταν το CRM έχει ολοκληρωθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### 8.1 Πως Μια Ασφαλιστική Εταιρία Επιτυγχάνει Αποτελέσματα Με Το Crm

Οι ασφαλιστικές εταιρίες επιδιώκουν ότι και ο κάθε πελάτης, δηλαδή να αυξήσουν το εισόδημα τους, να οργανώσουν πιο αποδοτικά την κάθε διαδικασία και να μειώσουν εσωτερικά κόστη για μια πραγματικά χαμηλή ή υψηλή επίδραση. Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να επιτευχθούν τα παραπάνω αποτελέσματα.

Οι πωλήσεις που γίνονται μέσω Ίντερνετ παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα για εκείνους τους εταίρους που αναζητούν τα οφέλη τους στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων, πλεονεκτήματα όπως είναι:

#### ♦ Χαμηλά κόστη

Η διαχείριση των δικτυακών πωλήσεων είναι διαθέσιμες σε μικρό ποσοστό λόγω του κόστους ενός ολοκληρωμένου συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης. Κι αυτό γιατί η υπηρεσία είναι προσεγγισμένη μόνο για περιπλάνηση και δεν υπάρχουν προγράμματα για να εγκαταστήσει ή να διατηρήσει στην ιστοσελίδα των πελατών η ασφαλιστική εταιρία.

Η ανάπτυξη των δικτυακών σχέσεων προκαλούν την ελάχιστη διάσπαση στη λειτουργία της ασφαλιστικής εταιρίας. Το CRM αποδεσμεύει την ασφαλιστική εταιρία από την ανάγκη να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους, προσωπικό που να σχετίζεται με το τμήμα πληροφοριών τεχνολογίας και προσωπικό υποστήριξης. Ταυτόχρονα η λύση που αφορά την ικανότητα του προμηθευτή να αποσβήσει κόστη σε όλη την πελατειακή βάση αποφέρει περισσότερα αποτελέσματα σε μια κοστολογικά αποδοτικότερη διαχείριση των πωλήσεων συγκριτικά με ένα ολοκληρωμένο σύστημα πελατοκεντρικών σχέσεων που θα μπορούσε ποτέ να υπάρξει.

Το CRM πραγματοποιήθηκε για να υποστηρίξει συνήθως αποδεκτές μεθόδους πωλήσεων. Η λύση CRM μπορεί να είναι απλή και αποτελεσματική όταν πρόκειται για την τη χρήση ελάχιστου χρόνου εκπαίδευσης και εξόδων. Το συνολικό κόστος

ιδιοκτησίας είναι περιορισμένο σε μια μηνιαία καταβολή χρημάτων η οποία είναι εύκολο να αποζημιώνει τον πραγματικό χρόνο που κερδίζει από τις πωλήσεις της παραγωγής.

#### ❖ **Εξοικονόμηση Χρόνου**

Με κανένα από τα επεκτεινόμενα σχέδια, εγκαταστάσεις και εκπαιδευτικές απαιτήσεις ενός συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης, μια λύση διαχείρισης πωλήσεων στο διαδίκτυο μπορεί να αναπτυχθεί σε λιγότερο από 15 ημέρες. Η αναμονή της εταιρίας μέχρι το τέλος του χρόνου για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οδηγεί στην προσδοκία για υψηλά εισοδήματα σχεδόν αμέσως.

#### ❖ **Τεχνολογική Ανάπτυξη**

Η διαχείριση των πωλήσεων στο Ίντερνετ διατηρείται απλή και εύκολη. Αναπτυγμένη σαν μια ξεχωριστή λύση, το σύστημα διαθέτει τη δυνατότητα να διανείμει επενδυτικά εισοδήματα σχεδόν αμέσως την στιγμή που γίνεται αποδεκτή μια εξελικτική, εισαγόμενη διαδικασία ολοκλήρωσης η οποία μειώνει το ρίσκο και την πολυπλοκότητα.

#### ❖ **Οργανωσιακή Ευκολία**

Ως ανεξάρτητο τμήμα πωλήσεων, η διαχείριση των πωλήσεων στο Ίντερνετ διατηρεί τον αριθμό των διαδικασιών που αφορούν το CRM στο ελάχιστο. Η υπηρεσία μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να υποστηρίζει τους υπάρχοντες πόρους πωλήσεων και διαδικασίες για μια αποδοτικότερη μεταβολή. Coordination με άλλα τμήματα οργανώνονται πιο αποδοτικά με τις καλύτερες κατευθυντήριες γραμμές.

#### ❖ **Αποδοχές Χρηστών**

Οι πωλητές ίσως είναι τα χειρότερα «προγράμματα» για τους πελάτες λόγω της απροθυμίας τους να μεταβάλουν τις πρακτικές που τους έχουν αποφέρει επιτυχίες παλαιότερα εκτός

και αν μπορούν να διακρίνουν άμεσα οφέλη μέσα από ένα νέο τρόπο λειτουργίας της ασφαλιστικής εταιρίας.

- ❖ **Οι πωλήσεις μέσω Ίντερνετ** είναι δημιουργημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πωλητών. Αυτό συμβαίνει προσφέροντάς τους απλά ενστικτώδη λειτουργικότητα για αυτόματη παράδοση και διαχείριση, επικοινωνία καναλιών, συνεταιρική οργάνωση και άλλες κατευθύνσεις πωλήσεων οι οποίες βελτιώνουν τις πωλήσεις τους από τη μια μέρα στην άλλη.

- ❖ **Η καλύτερη λύση όλων**

Η διαχείριση των πωλήσεων μέσω Ίντερνετ εξυπηρετεί σε ένα σκοπό: βελτιώνει τις πωλήσεις παραγωγής. Αντίθετα το CRM στοχεύει στο να ικανοποιήσει κάθε τμήμα στις επιχειρήσεις που αφορούν τους πελάτες με το να προσπαθεί να προσφέρει τα πάντα σε όλους τους πελάτες. Ένας προμηθευτής που σχετίζεται με τις πωλήσεις στο Ίντερνετ έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τα το τμήμα πωλήσεων σε πρώτη προτεραιότητα.

Ταυτόχρονα μια απλή ενοποίηση στηριγμένη στις ανοιχτές τυποποιήσεις δίνει τη δυνατότητα στις ασφαλιστικές εταιρίες να συνδέσουν τη λύση CRM με άλλες εφαρμογές για τη διαμόρφωση της αποδοτικότερης λειτουργίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

## Τα Οφέλη Της Επιχείρησης Από Το CRM

### 9.1 Παράθεση Οφελών Του CRM

Χρησιμοποιώντας κάποια ασφαλιστική εταιρία ένα σύστημα CRM έχει τα ακόλουθα οφέλη:

- ✓ **Κερδίζει μια ενιαία όψη του πελάτη της**

Είναι προφανές ότι για να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα του οργανισμού, θα χρειαστεί ένα πλήρες, πολυδιάστατο προφίλ των πελατών του. Το CRM συγκεντρώνει όλα αυτά τα δεδομένα –περιλαμβανομένων των legacy και πληροφοριών Internet- διαμέσου όλων των πλατφόρμων, των server και των δικτύων, για μια ενιαία όψη 360° του πελάτη. Η πληροφόρηση είναι ένα εγχείρημα, διαμέσου του οποίου η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες των πελατών της και να δώσει ώθηση στην κερδοφορία της.

- ✓ **Έχει γρήγορη πρόσβαση στα παρόντα στοιχεία**

Με το CRM η πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο είναι μια θεμελιώδης απαίτηση. Υπάρχουν πολλές λύσεις εταιρειών παροχής software, οι οποίες δίνουν γρήγορη πρόσβαση στην επιχείρηση ανεξαρτήτως της τοποθεσίας της. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν στον οργανισμό να ενημερώσει και να εξορύξει δεδομένα χωρίς να χρειάζεται το σύστημα να είναι offline· έτσι τα δεδομένα της επιχείρησης είναι πάντα ενημερωμένα χωρίς να διαταράσσεται το σύστημα.

- ✓ **Έχει Σταθερή Διαθεσιμότητα**

Τίποτα δεν βλάπτει τις σχέσεις της επιχείρησης περισσότερο από τον χρόνο μη διαθεσιμότητας. Τα καλά πακέτα CRM είναι σχεδιασμένα, ώστε να μην παρατηρείται καθόλου το παραπάνω φαινόμενο επί 24ώρου βάσης, για 7 μέρες την βδομάδα και για όσο καιρό χρησιμοποιείται το πακέτο.

- ✓ **Βελτιστοποιεί την απόδοση της**

Το CRM απαιτεί αξιόπιστη, γρήγορη πρόσβαση- ανεξάρτητα με το πόσο γρήγορα αυξανόμενη είναι η αποθήκη δεδομένων της επιχείρησης. Είναι εμφανή φυσικά τα οφέλη της επιχείρησης από ένα καλό πακέτο CRM, το οποίο ποτέ δεν χάνει σε απόδοση.

✓ **Ευκολία σε νέες λειτουργίες**

Οι εφαρμογές CRM εισάγουν συνεχώς νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να δοκιμάσει και να επεκτείνει αυτές τις εφαρμογές σε χρόνο ρεκόρ- χωρίς να υπάρξει αντίκτυπος στην παρούσα λειτουργία του.

Τα οφέλη της ασφαλιστικής εταιρίας από μια στρατηγική CRM, σύμφωνα με την έρευνα αγοράς, στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω φαίνονται στην πίτα που ακολουθεί:



## 9.2 Μετρώντας Τα Οφέλη Του CRM

Οι οργανώσεις στο στάδιο της εφαρμογής των λύσεων CRM ανησυχούν για την επιτυχία των πρωτοβουλιών τους στις λύσεις CRM. Το πιο κοινό κριτήριο της επιτυχίας είναι το σημερινό "Cxo"<sup>8</sup> (CEO<sup>9</sup>, CIO<sup>10</sup>, CKO<sup>11</sup>, CFO<sup>12</sup> κλπ ...), το οποίο εξετάζει την επιστροφή στην επένδυση (ROI)<sup>13</sup>. Δυστυχώς, οι οργανώσεις έχουν αποτύχει να καταλάβουν τις επιπτώσεις της χρησιμοποίησης της μεθόδου ROI ως μέτρο της επιτυχίας στα πλαίσια της νέας σειράς των εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως τη

<sup>8</sup> Cxo είναι ένα σύντομο τρόπο για να αναφερθώ σε στελέχη επιχειρήσεων σε ό, τι είναι μερικές φορές αποκαλείται το «C-επίπεδο», του οποίου η δουλειά τους τίτλους συνήθως ξεκινούν με «επικεφαλής» και τελειώνει με «Officer».

<sup>9</sup> Ένας διευθύνων σύμβουλος (CEO) είναι ο πιο υψηλόβαθμος αξιωματικός της εταιρίας (εκτελεστικό) ή ο διαχειριστής υπεύθυνος για τη συνολική διαχείριση ενός οργανισμού

<sup>10</sup> Διευθύνων σύμβουλος επενδύσεων, ο επικεφαλής των επενδύσεων(CIO)

<sup>11</sup> Ένας διευθύνων σύμβουλος της γνώσης (CKO) είναι ένας οργανωτικός ηγέτης

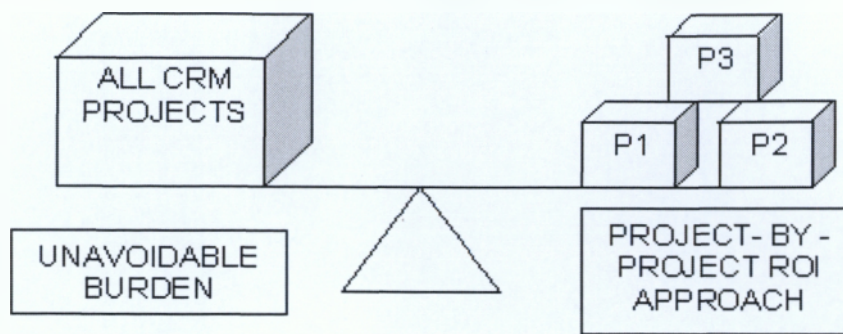
<sup>12</sup> Ο οικονομικός διευθυντής (CFO) είναι ένα εταιρικό στέλεχος κυρίως υπεύθυνη για τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων της εταιρείας

<sup>13</sup> Απόδοση των επενδύσεων (ROI) είναι η έννοια της επένδυση της τάξης των πόρων δίνοντας ένα όφελος για τον επενδυτή(επιστροφή στην επένδυση)

διαχείριση σχέσης πελατών (CRM). Οι επαγγελματίες CRM πρέπει να υιοθετήσουν τους μη συμβατικούς τρόπους να εμφανίσουν τα οφέλη των πρωτοβουλιών CRM.

Τα πρόωρα adopters CRM δεν έχουν πετύχει αρκετά για να οργανώσουν συστήματα για την μέτρηση της επιτυχίας των προγραμμάτων CRM. Στην πραγματικότητα πολλοί οργανισμοί ακόμα δεν έχουν λάβει τα κατάλληλα μέτρα όπως το ROI, για να αξιολογήσουν την επιτυχία των CRM προγραμμάτων τους. Ελλείψει των κατάλληλων μέτρων, η επιτυχία των προγραμμάτων CRM έχει εξεταστεί σε πολλές οργανώσεις. Ως εκ τούτου, το πρώτο πράγμα που απαιτείται είναι να τεθούν οι κατάλληλες μετρικές σε ισχύ εάν έχει αναληφθεί μια πρωτοβουλία CRM.

Ο έγκαιρος προσδιορισμός των μέτρων της επιτυχίας στα προγράμματα CRM βοηθά πολύ. Εάν είναι προσδιορισμένος νωρίς αυτά τα μέτρα μπορούν να χτιστούν στο σύστημα και χωρίς να χρειαστεί καμιά ογκώδης επιπλέον επιβάρυνση (που περιλαμβάνει και τους εξωτερικούς συμβούλους) για να μετρήσει την απόδοση. Επιπλέον, οι εφαρμογές μπορούν να σχεδιαστούν με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να στρέφονται στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Προσδιορίζοντας αυτά τα μέτρα είναι ενδεδειγμένο να περιληφθούν όλοι οι συμμετέχοντες. Ο στόχος πρέπει να είναι να παραχθεί ένας κατάλογος οφελών με σαφώς μετρήσιμους όρους. Οι δυσκολίες θα αντιμετωπιστούν στο μέτρο των άυλων οφελών όπως η αύξηση στην ικανοποίηση πελατών, το βελτιωμένο ηθικό υπαλλήλων κλπ. Αλλά όλα αυτά μπορούν να προσδιοριστούν και να συνδεθούν με την κατώτατη γραμμή εάν η κατάλληλη μέθοδος υιοθετείται.



**Fig: The two extreme approaches taken while applying ROI to CRM Projects**

Οι οργανώσεις υιοθετούν συνήθως μια από τις δύο ακραίες μεθόδους μέτρησης· είτε το πρόγραμμα *ROI* είτε της αποδοχής ότι τα έξοδα CRM είναι ένα αναπόφευκτο φορτίο. Έχοντας ένα προσανατολισμένο στην επένδυση μοντέλο είναι κάτι από ευπρόσδεκτο, από την άλλη μεριά η αναμονή της αποδοτικότητας από κάθε αντικείμενο είναι αδικαιολόγητη. Αφ' ετέρου η εξέταση των εξόδων CRM ως αναπόφευκτο φορτίο είναι επίσης διαστρεβλωμένη. Οι οργανώσεις πρέπει να εξετάσουν τις επενδύσεις CRM σε μια μικτή προοπτική, όπου οι περισσότερες από τις επενδύσεις μπορούν να δικαιολογηθούν χωριστά, αν και, μερικές από αυτές πρέπει να θεωρηθούν ως δαπάνες που είναι διαδεδομένες στις επιχειρήσεις.

Οι πρωτοβουλίες CRM εμπίπτουν σε μια από τις δύο κατηγορίες, "βελτίωση" ή "ανακάλυψη". Ακόμα, οι πρωτοβουλίες CRM μπορούν να είναι ένα μίγμα και των δύο. Οι πρωταρχικοί στόχοι των προγραμμάτων "βελτίωσης" είναι να βελτιώνουν την αποδοτικότητα, το μερίδιο αγοράς κλπ. Οι εκβάσεις αυτής της πρωτοβουλίας είναι πολύ απτές. Οι δαπάνες και τα κέρδη είναι λίγο ως πολύ προβλέψιμα και ως εκ τούτου το ROI μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο επιτυχίας σε μεγάλη έκταση. Εντούτοις, σε περίπτωση προσανατολισμένων προγραμμάτων "ανακαλύψεων" ο πρωταρχικός στόχος είναι να δημιουργηθούν νέες αγορές και ευκαιρίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις όπου η πρόταση της αξίας δεν είναι πρώτιστα απτή, το παραδοσιακό ROI δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο για να καθοριστεί



η αξία. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι δυνατό να καθοριστούν οι δαπάνες αλλά τα οφέλη είναι δύσκολο να καθοριστούν. Ως εκ τούτου σε τέτοιες περιπτώσεις οι οργανώσεις πρέπει να ψάξουν σε μη συμβατικές μεθόδους, όπως τα βασισμένα στην προαιρετική δυνατότητα μοντέλα για να μετρήσουν και να δικαιολογήσουν τα οφέλη.

*Πίνακας: Προσδιορισμός της κατηγορίας προγράμματος και "Εφαρμογή" του σωστού μέτρου για την επιτυχία*

Κατηγορία	Βελτίωση	Ανακάλυψη
Πρωταρχικοί στόχοι	Βελτίωση της αποδοτικότητας Ανάπτυξη αγοράς	Δημιουργία νέων αγορών Δημιουργία νέων ευκαιριών
Έκβαση	Απτή Προβλέψιμη	Μη απτή
Μέτρο	Παραδοσιακό ROI	Μη συμβατικές μέθοδοι όπως οι "πραγματικές προαιρετικές δυνατότητες"

Η χρήση των πραγματικών προαιρετικών δυνατοτήτων, αν και είναι ένα μεγάλο βήμα πέρα από τα παραδοσιακά μέτρα όπως η επιστροφή στην επένδυση (ROI) ή η παρούσα αξία δικτύου (NPV), δικαιολογείται για την παρούσα κατάσταση όπου το μέλλον είναι ιδιαίτερα αβέβαιο. Σε τέτοιες καταστάσεις οι οργανώσεις πρέπει να κρατήσουν τις προαιρετικές δυνατότητές τους ανοιχτές, αλλιώς μπορεί να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Τα προγράμματα CRM μπορούν να εμφανιστούν εναλλακτικά ως χαρτοφυλάκιο των προαιρετικών δυνατοτήτων.

Οι σύμβουλοι CRM πρέπει να εκπαιδεύσουν το "Cxo", ότι τα παραδοσιακά μέτρα μπορεί να μην αρκέσουν και η οργάνωση πρέπει να εξετάσει αυτά τα προγράμματα κατά τη μη συμβατική όψη. Εμφανίζοντας τις ωφέλειες στους τελικούς χρήστες δεν πρέπει να παραμεληθεί ποιοι έχουν χαρακτηριστικά διαφορετικές προσδοκίες από τα "Cxo". Η αξία του δείκτη πρόταση/ οφέλη σε αυτούς είναι διαφορετική από αυτή ενός "Cxo", και πρέπει να διαβιβαστεί σαφώς σε αυτούς.

Οι οργανώσεις πρέπει να υιοθετήσουν και τους συμβατικούς και μη συμβατικούς τρόπους να εμφανίσουν τα οφέλη των προγραμμάτων CRM στους ενδιαφερόμενους σε διάφορα επίπεδα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

## 10.1 Γιατί Επιλέγεται Η Στρατηγική CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία;

Στον χώρο των ασφαλιστικών εταιριών ακούμε συχνά την φράση: « τα μισά από τα χρήματα που δαπάνησα για διαφήμιση πήγαν χαμένα! Το πρόβλημα είναι ότι δεν ξέρω ποια μισά!» Αρκεί να φανταστούμε μια εταιρία που δαπανά εκατοντάδες εκατομμύρια για να καταλάβουμε το πρόβλημα αυτό σε όλη του την έκταση. Αν για παράδειγμα η ασφαλιστική αυτή ανακαλύψει ότι μόνο οι μισοί από το target group της πείσθηκαν τελικά να αγοράσουν το προϊόν της αυτό δεν λέει τίποτα. Η ουσία είναι να καταλάβει η εταιρία σε ποιους ανθρώπους, ή σε ποιες κατηγορίες ανθρώπων στόχευσε σωστά και σε ποιους τελικά πήγε χαμένη. Μόνο έτσι θα μπορέσει να επαναπροσδιορίσει σωστά τις στρατηγικές της και να γίνει αποτελεσματικότερη.

Η αόριστη προσέγγιση της αποτελεσματικότητας της διαφημιστικής καμπάνιας είναι πλέον απαράδεκτη. Μια ασφαλιστική εταιρία, για παράδειγμα, δεν θα δεχόταν ποτέ έναν προϊστάμενο ανθρωπίνων πόρων, ο οποίος θα προσλάμβανε δυο υποψηφίους λόγω έλλειψης γνώσεων και κρίσης για το ποιος θα είναι τελικά ο καλύτερος, ή ένα διευθυντή ανάπτυξης, ο οποίος θα έχτιζε δυο "εργοστάσια", επειδή δεν ήταν σίγουρος ποιο θα ήταν αποτελεσματικότερο! Κατά συνέπεια τα τελευταία χρόνια παρακολουθούμε μεγάλες ανακατατάξεις στις πρακτικές του μάρκετινγκ. Εδώ και αρκετό καιρό ήταν γνωστό ότι ο σκοπός του μάρκετινγκ δεν περιοριζόταν μόνο στην ανεύρεση πελατών αλλά και στο να τους κρατήσει· έτσι τώρα καλείται στην ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών που θα προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των καταναλωτών σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι σημαντικότεροι λόγοι για αυτή την αλλαγή συνοψίζονται παρακάτω:

1. Σε ορισμένες αγορές τα προϊόντα γίνονται σχεδόν μη διαχωρίσιμα από άποψη χρησιμότητας και χαρακτηριστικών. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε ασθενέστερες σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και των καταναλωτών.
2. Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές περιόδους, έχουν ως συνέπεια κλασικές τακτικές (όπως η ηγεσία κόστους, η

διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς να χάνουν την αξία τους)

3. Τα προγράμματα μείωσης κόστους και διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν πολλές εταιρείες αρκετά χρόνια τώρα, προσφέρουν στους ανταγωνιστές τους να τις πλησιάσουν σε πολύ μικρότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος.
4. Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στην κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά των καταναλωτών και την συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρεία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα και από ποιες πηγές πρέπει να συνδυαστούν, για να τους δοθεί αυτό που ζητούν. Δεν ενδιαφέρονται καν για το αν έχουν καλέσει λάθος τηλέφωνο ή δικτυακό τόπο. Το μόνο που θέλουν είναι άριστη εξυπηρέτηση, γρήγορα, εύκολα, απλά και πάνω απ' όλα, φθηνά.
5. Σε απάντηση αυτών των εξελίξεων, η προτεραιότητα για το μάρκετινγκ άλλαξε: αντί να ενδιαφέρεται κυρίως για το μερίδιο αγοράς, στρέφεται τώρα στο μερίδιο των ίδιων των πελατών. Επαρκή μέσα για κάτι τέτοιο θεωρούνται τα προγράμματα frequent flyer, τα περιοδικά και τα κλαμπ πελατών, και οι τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης- οι τελευταίες μάλιστα ως μέρος μιας εκτεταμένης βάσης δεδομένων και ενός προγράμματος direct marketing. Το Ίντερνετ προστέθηκε σε όλα τα προηγούμενα μέσα στα τελευταία χρόνια και μετατράπηκε σε ισχυρό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για CRM.

## 10.2 Οι κυριότερες περιοχές του CRM

Υπάρχει σχεδόν απόλυτη συμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς του χώρου ότι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση(service) είναι οι τρεις τομείς λειτουργικότητας που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να ενοποιηθούν όταν δημιουργείται μια λύση CRM. Αυτές είναι οι κυριότερες περιοχές όπου ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με την ασφαλιστική εταιρία , είτε πριν από μια αγορά είτε έπειτα από μια αγορά είτε ως μέρος μιας συνεχιζόμενης σχέσης

που απαιτεί εξυπηρέτηση και πληροφόρηση, καθώς και τη δυνατότητα των επιπλέον αγορών. Η σχέση δηλαδή και η επαφή της ασφαλιστικής εταιρία με τον πελάτη ξεκινούν σίγουρα πολύ πριν την πώληση από την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συνεχίζονται ακόμα και έπειτα από αυτή.



### **Service**

Ο τομέας της εξυπηρέτησης (service) είναι ίσως ο πιο κρίσιμος, όταν πρόκειται για τις σχέσεις με τους πελάτες. Η εξυπηρέτηση πελατών που παρέχει μια εταιρεία είναι υψίστης σημασίας για την ικανότητα της να διατηρεί ευχαριστημένους και, κυρίως, πιστούς πελάτες. Εάν μερικά χρόνια πριν το μόνο που ερχόταν στο μυαλό ακούγοντας τη λέξη « CRM » ήταν το call center, αυτό δεν ισχύει πλέον. Η εξυπηρέτηση που αναμένεται σήμερα, εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά call center. Η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με την επιχείρηση μέσω του τηλεφώνου πρέπει να εναρμονιστεί με το e-mail, τα fax, το Internet και οποιοδήποτε άλλο μέσο επικοινωνίας επιθυμεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί.

### **Πωλήσεις**

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η σημασία των πωλήσεων, ως συστατικού του CRM, αυξάνεται συνεχώς. Σε τελική ανάλυση, οι πωλητές είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πιθανούς αγοραστές, αυτοί που

προσπαθούν να μετατρέψουν τους πιθανούς αγοραστές σε αγοραστές τελικά και να διατηρήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και προτίμησης μαζί τους. Οι πληροφορίες που οι πωλητές παρέχουν είναι πολύ κρίσιμες για την επιχείρηση και θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν συχνότερα και να είναι εύκολα προσβάσιμες

### **Marketing**

Στις μέρες μας είναι κοινή πρακτική να χρησιμοποιούνται αρχικά καμπάνιες μαζικού μάρκετινγκ για τη δημιουργία της πρώτης επαφής και γνωριμίας μιας επιχείρησης με τους καταναλωτές, και αργότερα να ακολουθούν από πιο επικεντρωμένες καμπάνιες με στόχο συγκεκριμένα target audience. Η προσωποποίηση εξελίσσεται γρήγορα σε έναν αναμενόμενο τρόπο αλληλεπίδρασης, όπου οι προτιμήσεις των πελατών και οι αγοραστικές τους συνήθειες λαμβάνονται υπόψη. Το μάρκετινγκ «1 προς 1» έχει αναδειχθεί σε μια νέα τάση, έχοντας την αποστολή να πλησιάζει αποτελεσματικότερα τους πελάτες με τις σχετικές ανάγκες τους.

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ εξελίσσονται ταχύτατα και περνούν από το παραδοσιακό telemarketing σε καμπάνιες βασισμένες στο Web και στα e-mail. Οι τελευταίες προσφέρουν στους πιθανούς πελάτες καλύτερη αγοραστική εμπειρία, καθώς τους επιτρέπουν να λαμβάνουν μόνο τις σχετικές ως προς αυτούς πληροφορίες με τους δικούς τους όρους και όταν αυτοί το θελήσουν.

Για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, οι καμπάνιες αυτές θα πρέπει να γίνονται σε συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, ώστε να βγουν τελικά συμπεράσματα κατά πόσο επιτυχείς υπήρξαν με κριτήριο το εάν οδήγησαν τελικά σε πώληση.

## **10.3 Το Κέντρο Καταχώρησης Πληροφοριών Της Επιχείρησης.**

Δεν είναι αρκετό για μια λύση CRM να περιλαμβάνει ανεξάρτητα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης. Το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών και οι πωλήσεις ήταν παλαιότερα τρεις ξεχωριστές διαδικασίες. Τώρα πλέον ενοποιούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας, όπως και οι ξεχωριστές διαδικασίες της αποθήκευσης, των προμηθειών, της

πρόβλεψης της παραγωγής και της διανομής ευθυγραμμίστηκαν και ενοποιήθηκαν στη λογική της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ενοποίηση των αλληλεπιδράσεων των καταναλωτών κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης μετατρέπει τους οργανισμούς από τμηματοποιημένα σιλό επαφών με τους πελάτες σε ένα περιβάλλον όπου όλες οι επαφές με τους πελάτες είναι εναρμονισμένες και σταθερές.

Μια λύση CRM είναι απολύτως αναγκαίο και κρίσιμο να έχει τη βάση δεδομένων των πελατών της κοινή και στο κέντρο των τμημάτων πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης (service). Μια ασφαλιστική εταιρία που λειτουργεί με ανεξάρτητες πηγές πληροφόρησης έχει διπλές, αντικρουόμενες και παρωχημένες πληροφορίες. Αυτό επηρεάζει δυσμενώς την αποτελεσματικότητα της εταιρίας συνολικά.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>

## 11.1 Το CRM αξιοποιεί το Internet

A) Τα διαδικτυακά καταστήματα αποτελούν πρωταρχικό κανάλι αλληλο-επικοινωνίας, καθώς χαρακτηρίζονται ως αξιόπιστα και επίκαιρα κανάλια με εφαρμογές τεχνολογίας αιχμής, όπως το Interactive Voice Response Unit (IVR). Με τη χρήση της συγκεκριμένης εφαρμογής η ασφαλιστική εταιρία έχει τη δυνατότητα:

- Να επιτύχει μέσω ευθείας σύνδεσης την ικανοποίηση εξειδικευμένων αναγκών των επιχειρήσεων-πελατών της, που σε αρκετές περιπτώσεις συμβαίνει να είναι εταιρείες-συνέταιροι (Business-to-Business),
- Να υποστηρίξει άμεσες συναλλαγές μεγάλου όγκου μέσω διαδικτυακών εφαρμογών που προσανατολίζονται σε πελάτες (Business-to-Consumer),
- Να διαχειριστεί εκσυγχρονισμένες μεθόδους διαχείρισης μεγάλου όγκου ηλεκτρονικών ανταλλαγών δεδομένων (Electronic Data Interchange) μεταξύ της εταιρείας και των συνεργατών της.

Τελευταία παρατηρείται μια αυξανόμενη ζήτηση, από την πλευρά των καταναλωτών-πελατών των ασφαλιστικών εταιριών, για την ύπαρξη πολλαπλών επιλογών με στόχο την επίτευξη αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταιριών. Οι σύγχρονες τάσεις της πληροφορικής, η ανάγκη για την απόκτηση πληροφοριών και η επιθυμία για την πραγματοποίηση συνδιαλλαγών με το μικρότερο δυνατό κόστος επιτάσσουν την υλοποίηση σύγχρονων συστημάτων μαζικής πληροφόρησης και συνδιαλλαγών. Από τα διάφορα ερευνητικά έργα έχει προκύψει ότι οι πελάτες αναζητούν εναλλακτικά κανάλια αλληλεπίδρασης, κάτι που θα επηρεάσει αναμφισβήτητα την κινητικότητα των εταιριών στο Internet. Επομένως, η δυνατότητα ολοκλήρωσης των διάφορων καναλιών επικοινωνίας σε μια ενιαία αυτόματη εφαρμογή δημιουργεί μια ανάγκη, καθώς και ένα αξιόλογο χαρακτηριστικό, το οποίο, εν κατακλείδι, αποτελεί τον παράγοντα διαφοροποίησης μιας εταιρείας.

B) Επιγραμματικά μια ασφαλιστική εταιρία πρέπει να υιοθετήσει ένα σύστημα CRM, εάν επιθυμεί να:

- Προσελκύσει νέους πελάτες
- Διατηρήσει το υπάρχον πελατολόγιο
- Βελτιώσει τις υπηρεσίες προς τον πελάτη πριν, κατά τη διάρκεια και κυρίως μετά την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών
- Βελτιώσει την επικοινωνία με τον πελάτη και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και του μελάτη, καθώς και μεταξύ της εταιρείας και των συνεργατών, με τους οποίους συναλλάσσεται
- Διαθέτει άμεση πρόσβαση σε καταχωρημένες λογιστικές καταστάσεις
- Καταστρώνει διαυγείς επιχειρηματικές στρατηγικές και να τις εκτελέσει μέσω της υποδομής μηχανοργάνωσης
- Αυξήσει τις πωλήσεις και να βελτιώνει διαρκώς το εταιρικό προφίλ της
- Αυτοματοποιήσει το σύστημα πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών
- Χρησιμοποιήσει το σύστημα CRM με σκοπό να απευθύνει τις εκστρατείες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών στη μερίδα εκείνη των πελατών, που παράγουν την πλειοψηφία των κερδών της εταιρείας
- Κατανοήσει καλύτερα το επιχειρηματικό περιβάλλον και να πετύχει τους οικονομικούς στόχους που έχουν τεθεί
- Αναλύει αποτελεσματικά τις βάσεις δεδομένων των πελατών και παράλληλα, να εφαρμόζει στρατηγική κατάτμησης των πληροφοριών
- Κατασκευάσει μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM αποτελεί συνάρτηση της αγοράς, στην οποία απευθύνεται μια ασφαλιστική εταιρία της αγοράς, ένας από του σημαντικότερους λόγους υιοθέτησης εφαρμογών CRM είναι η προσπάθεια μείωσης του κενού που παρατηρείται σε αυτό το πεδίο μεταξύ των εγχώριων και ξένων εταιρειών



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12<sup>ο</sup>

## Προσθέτοντας Ένα “Ε” Στο CRM

### 12.1 Μετεξέλιξη Του CRM (E-CRM)

Η λειτουργικότητα ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν πρέπει να μεταβάλλεται σε καμία περίπτωση εάν ο πελάτης βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με την επιχείρηση μέσω μια ιστοσελίδας ή ατόμου. Εφόσον το Ίντερνετ έχει εισβάλει στις επιχειρήσεις, προωθεί και έναν ιδιαίτερο τρόπο για τη συγκέντρωση των πληροφοριών από χιλιάδες μελλοντικούς πελάτες. Με τη χρήση του Ίντερνετ οι καταναλωτές έχουν διαχωρίσει τους εαυτούς τους από οποιαδήποτε προσωπική αλληλεπίδραση.

Το δίκτυο έχει προωθήσει ακόμη ένα κανάλι διανομής. Η ανάγκη για CRM λύσεις είναι τόσο απαραίτητη στον κυβερνοχώρο όσο όταν υπάρχει χωρίς να αντικαθιστά τις πωλήσεις άλλων καναλιών. Ο λόγος που υπάρχει η πελατοκεντρική διαχείριση δεν αποξενώνει τον συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο μια ασφαλιστική εταιρία λειτουργεί αλλά τον αυξάνει. Το e-CRM αποτελεί μια νέα στρατηγική που αναλύει τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται στα τμήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Δημιουργεί μια περισσότερο προσωπική εμπειρία για ένα άτομο το οποίο απευθύνεται στο Ίντερνετ για μια αγορά του.

Αν οι ασφαλιστικές εταιρίες αναζητούν μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου νέους πελάτες, τότε το CRM τους βοηθά να δώσουν περισσότερη έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των σχέσεων τους. Σημαντικά δεδομένα επιλέγονται σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών. Ορισμένες λειτουργίες που προσφέρονται σε ιστοσελίδες προσφέρουν χώρους συζητήσεων σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών. Υπάρχει e-CRM πρόγραμμα με σκοπό να μπορεί να διαμορφώσει ο πελάτης την εμπειρία του σχετικά με το Ίντερνετ. Η ασφαλιστική εταιρία συγκεντρώνει δεδομένα, τα αναλύει και αποφασίζει για τις αγοραστικές τάσεις.

## 12.2 Τι Είναι Το E-CRM

. Οι ασφαλιστικές εταιρίες που είναι επηρεασμένες από την e-τάση χρειάζονται να σκεφτούν ποια θα είναι η αντίδραση των υπαλλήλων και των πελατών σε σχέση με το e-CRM. Ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για ηλεκτρονική μορφή ή όχι όσον αφορά το CRM η λέξη κλειδί πάντα είναι ο πελάτης. Στην προσπάθεια του CRM να καλύψει τις νέες απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα μετά την ταχύτατα εξελισσόμενη εποχή του Ίντερνετ αναπτύχθηκε το e-CRM. Αν και το όνομα του υποκρύπτει την χρήση του διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι. Το e-CRM δεν αποτελεί πρακτική μόνο για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του διαδικτύου, έστω και αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο.

Το e-CRM παρέχει στις εταιρείες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω των ηλεκτρονικών, όσο και παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου marketing για την προώθηση μαζικά προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σε αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και <<1 προς 1>> αλληλεπίδραση.

Γεγονός είναι ότι ποιοτικά οι πελάτες σήμερα απαιτούν ότι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Κατά συνέπεια το e - CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί προσπαθεί να ενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά.

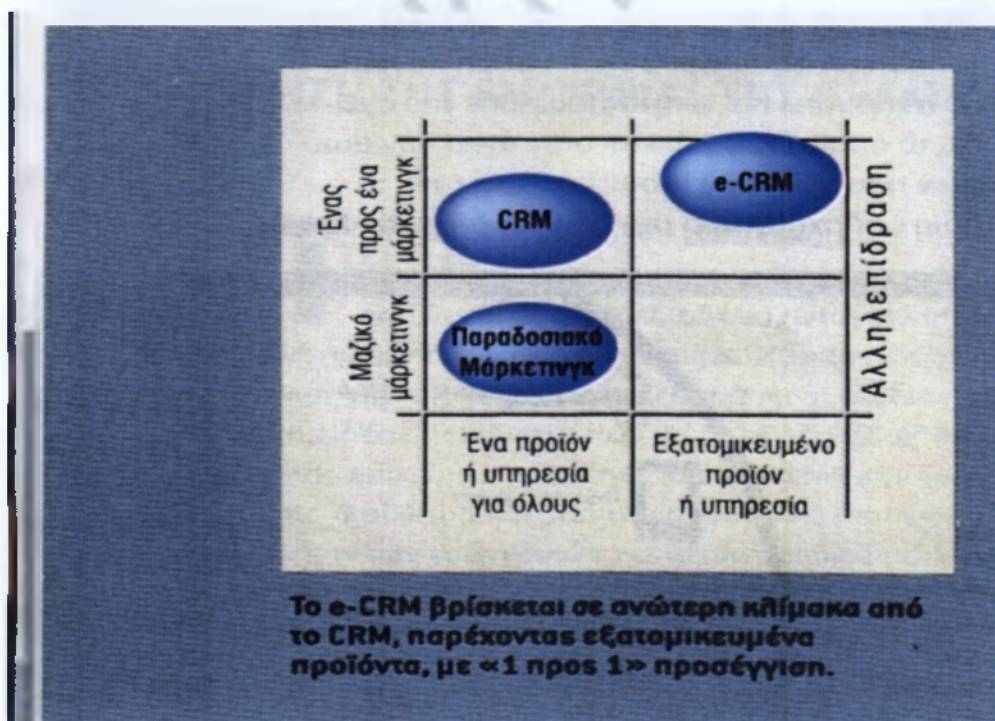
Στην προσπάθεια του CRM να καλύψει τις νέες απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα μετά την ταχύτατα εξελισσόμενη εποχή του Ίντερνετ αναπτύχθηκε το E-CRM. Αν και το όνομα του υποκρύπτει την χρήση του διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι. Το E-CRM δεν αποτελεί πρακτική μόνο για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του διαδικτύου, έστω και αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο.

Το E-CRM παρέχει στις εταιρείες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω των ηλεκτρονικών, όσο και παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών

κέντρων και του εξατομικευμένου marketing για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σε αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και <<1 προς 1>> αλληλεπίδραση.

Γεγονός είναι ότι ποιοτικά οι πελάτες σήμερα απαιτούν ότι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Κατά συνέπεια το E-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί προσπαθεί να ενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Ακόμη το E-CRM έχει ως στόχο την προώθηση <<1 προς 1>> έντονα εξατομικευμένων προϊόντων μη μαζικά παραγομένων σε αντίθεση με το CRM που προωθεί προϊόντα σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, τα οποία όμως είναι μαζικά παραγόμενα από την επιχείρηση.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνονται οι στόχοι τόσο του μάρκετινγκ, του CRM και του E-CRM, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις και οι διαφορές μεταξύ τους.



Οι τέσσερις δραστηριότητες, τα έξι στοιχεία και τα τέσσερα στάδια του E-CRM

Τέσσερις δραστηριότητες μπορούν να περιγράψουν την επιχειρηματική διαδικασία του E-CRM. Η πρώτη αφορά στον σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών· η δεύτερη στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη. Η τρίτη στην επικοινωνία με κάθε πελάτη, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο. Τέλος η τέταρτη φάση είναι η διευκόλυνση και το κλείσιμο της συναλλαγής.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στον χώρο του E-CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- ✓ Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια όπως το διαδίκτυο έχουν γίνει μέσο για γρήγορη αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- ✓ Την ίδια την εταιρία: μέσα από το E-CRM, είναι απαραίτητο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη της να καταλάβουν και να μάθουν να αποτιμούν τον ρόλο του πελάτη.
- ✓ Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η οργάνωση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική E-CRM πρέπει να ευνοήσει τους πελάτες να επιλέγουν το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρεία και θα επιλέγουν κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι ασφαλιστικές εταιρίες πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- ✓ Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- ✓ Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η ασφαλιστική εταιρία αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- ✓ Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: Η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει την συμπεριφορά των πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

Από την στιγμή που η ασφαλιστική εταιρία εξετάσει όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και μόνο τότε θα είναι σε θέση να επενδύσει πάνω σε μια λύση E-CRM, η οποία θα καλύπτει τις τέσσερις δραστηριότητες που αναφέρθηκαν.

**Η πρώτη φάση** υλοποίησης απαιτεί την δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος, στο οποίο θα καταχωρούνται στοιχεία για τους πελάτες, τις προτιμήσεις τους και οποιεσδήποτε πληροφορίες θεωρούνται χρήσιμες. Η πληροφορία που θα διατηρείται σε αυτό το σύστημα θα πρέπει όσο το δυνατόν να καλύπτει μια συνολική εικόνα του αγοραστή και θα πρέπει να προέρχεται από οποιεσδήποτε διεσπαρμένες πηγές πληροφορίας διαθέτει η εταιρεία: π.χ συστήματα ERP, τηλεφωνικά κέντρα, πωλητές, ή βάσεις δεδομένων.

**Η δεύτερη φάση** αφορά στην χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν τους πελάτες- και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης (όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν την δημιουργία πολύπλοκων ερωτημάτων στην βάση δεδομένων{OLAP}, ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την ανακάλυψη αθέατων συσχετίσεων{Data Mining}), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση, τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της ασφαλιστικής εταιρίας.

Το τρίτο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στην δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει την δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης.

Η αλληλεπίδραση αυτή δεν πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δεν μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόημερη βάση.

### **12.3 Πώς Μπορεί Να Γίνει Σωστά Η Εφαρμογή Του E-CRM σε μια ασφαλιστική εταιρία**

Όταν μια ασφαλιστική εταιρία επιθυμεί να προσεγγίσει τους χρήστες του Ίντερνετ τότε μια λύση CRM πρέπει να δημιουργηθεί και να επεκταθεί στο δίκτυο με τη μορφή καναλιού. Οι εταιρίες που επεκτείνουν ένα σύστημα διαχείρισης πελατών στο δίκτυο δεν διαθέτουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε τυποποιημένα μοντέλα, χρειάζονται να αναζητήσουν σε έναν

πωλητή του οποίου η λύση e-CRM μπορεί να συμβαδίσει με την επιτυχία της επιχείρησης.

Αυτή η μέθοδος ανάπτυξης μειώνει την εκπαίδευση των χρηστών από το τότε που το Ίντερνετ αποτελεί ένα περιβάλλον το οποίο είναι γνωστό στα περισσότερα άτομα. Τα προγράμματα του e-CRM δεν «φορτώνονται» στον server των πελατών και επίσης, δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να έχουν πρόσβαση στο σύστημα όποτε η σύνδεση με το Ίντερνετ είναι εφικτή. Οι υπάλληλοι μπορούν να συνδέονται με το κεντρικό σύστημα διαχείρισης πελατών και να προσθέτουν τις προσωπικές τους επαφές στην επιλογή των συνολικών δεδομένων της εταιρίας.

Οι εξελίξεις του συστήματος CRM και οι αλληλεπιδράσεις του με το Ίντερνετ θα συνεχίσουν να αλλάζουν όσο οι επιχειρήσεις μαθαίνουν πως θα αποκτήσουν το πιο εξελιγμένο κανάλι πωλήσεων.

## **12.4 Πώς Εφαρμόζονται Οι Λύσεις e-CRM**

Οι ειδικοί των βιομηχανιών διαφωνούν σχετικά με την ιδεώδη ανάπτυξη της μεθοδολογίας των συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Το e-CRM προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στον τελικό χρήστη.

### **A) Προσφυγή Σε Νέες Αγορές**

Η διαφωνίες που δημιουργούνται συνήθως σχετικά με το σύστημα πελατοκεντρικής διαχείρισης και του e-CRM αφορά το γεγονός ότι πολλά άτομα θεωρού ότι το πακέτο του CRM πρέπει να εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, ένας πελάτης μπορεί να χρειάζεται μόνο ένα συστατικό μέρος.

Μια προσέγγιση δίνει στην ασφαλιστική εταιρία την ευελιξία που απαιτείται για να επενδύσει χρήματα σε λειτουργίες που θεωρεί σημαντικές. Αυτή η άποψη οδηγεί σε κατευθύνσεις για νέους πελάτες οι οποίοι διαθέτουν μια τυποποιημένη συνεργασία μεταξύ CRM και των πωλήσεων που απαιτούν αυτοματισμό.

### **B) Μια Δήλωση Που Αφορά Γενικά Το Σύστημα**

Εμφανίζονται διαφωνίες για την ιδέα της μερικής ανάπτυξης. Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να είναι μια προσέγγιση ώστε να προσελκύει, διατηρεί και αυξάνει τους πελάτες της ασφαλιστικής

εταιρίας. Η αξία προέρχεται από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης, για παράδειγμα το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ανταποκρίνεται στις δυσαρέσκειες των πελατών και κρατάει ένα αρχείο με όλα τα παράπονα.

### **Γ) Υποστήριξη Των Υπηρεσιών Των Προμηθευτών Ή Όχι;**

Τα στελέχη πολλών υπηρεσιών υποστηρίζουν το μοντέλο ASP (Application Service Provider) για την ανάπτυξη του CRM. Είναι ευπρόσιτο για τους απομακρυσμένους χρηστές και κρατά τα κόστη υποδομών. Αν και παλαιότερα είχε θεωρηθεί πολύ αυστηρό για το πελατοκεντρικό σύστημα. Με τεχνολογίες όπως είναι η Java ένα μοντέλο ASP μπορεί να διαμορφωθεί και να ακολουθήσει ένα κεντρικό μοντέλο.

### **Δ) Η Εξοικείωση Κερδίζει Την Αποδοχή Των Χρηστών**

Η εικόνα της αγοράς του CRM έχει σχεδόν μεταβληθεί. Με έναν υπολογισμό της τάξεως του 60% της ανάπτυξης του CRM τα κόστη αποδίδονται σε συμβουλές και ευκαιρίες για ενοποίηση και μεγάλα χρηματικά ποσά. Οι ειδικοί των βιομηχανιών υποστηρίζουν ότι η επιτυχία εξαρτάται από τους πραγματικούς σκοπούς που οδηγούν στις λύσεις και αναζητούν έναν πωλητή που τους πραγματοποιεί.

## **12.5 Οι Προβλέψεις Για Το CRM**

Ευρήματα όπως αυτά που αναφέρθηκαν στην αρχή του άρθρου έχουν ως αποτέλεσμα τεράστιες επενδύσεις στο CRM. Μάλιστα, πιστεύεται ότι το CRM θα παραμείνει μία από περισσότερο αυξανόμενες αγορές λογισμικού κατά τη διάρκεια μεγάλου μέρους του νέου αιώνα και θα εξελιχθεί σε ευκαιρία πολλών δισεκατομμυρίων. Αυτή η τάση οδηγείται από την προσήλωση των εταιρειών στη βελτίωση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών τους, όσο και από την αναζήτηση αύξησης των κερδών από τους υπάρχοντες πελάτες.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ειδικών, η αγορά του CRM αναμένεται να φτάσει συνολικά τα 16,8 δισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2003. Όσον αφορά στα κέρδη, το CRM αναμένεται να πραγματοποιήσει αύξηση της τάξης του 60% αυτήν τη χρονιά, με μέση ετήσια αύξηση 49% έως το 2003. Οι

εταιρείες αναπτύσσουν τα πλάνα τους με τις στρατηγικές CRM ως το κυριότερο στοιχείο, αφού η εξυπηρέτηση των πελατών θεωρείται πρώτη προτεραιότητα.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13<sup>ο</sup>

### Το Μέλλον Του CRM Και Του Ηλεκτρονικού Εμπορίου(E-COMMERCE)

#### 13.1 Τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce);

Το e-Commerce (ηλεκτρονικό εμπόριο) είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν να αυτοματοποιήσουν τις πωλήσεις των αγαθών και υπηρεσιών τους μέσω του διαδικτύου, που μειώνει κατά συνέπεια το κόστος της πώλησης, και που παρέχει μια πιο ουσιώδη άποψη της δραστηριότητας των πωλήσεων με τη δημιουργία μιας λογικής σύνδεσης μεταξύ των στοιχείων των πελατών και των προϊόντων και υπηρεσιών που προκαλούν ενδιαφέρον στην αγορά.

Το e-Commerce οδηγεί τους πελάτες κοντά, μέσω της διαδικασίας της αγοράς, τη συλλογή πληροφοριών, την ανάλυση των αναγκών, συστήνοντας μια ή περισσότερες λύσεις και προσδιορίζοντας την προστιθέμενη αξία τόσο των επιλογών όσο και των εφαρμογών. Η διαδικασία δημιουργεί τελικά μια προσαρμοσμένη προσφορά, με πλήρη προτάσεις και τιμές, για να ολοκληρωθεί μέσω της εντολής ή αγοράς, είτε ο πελάτης της ασφαλιστικής εταιρίας είναι καταναλωτής είτε μια άλλη ασφαλιστική.

Η πώληση που είναι βασισμένη στο Ίντερνετ είναι ένα σημαντικό συστατικό της ακολουθίας ενός πλήρους λογισμικού στο ηλεκτρονικό εμπόριο ή στο CRM. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και τις εισροές τους με το ελάχιστο ενδεχομένως ανθρώπινο δυναμικό.

#### 13.2 Το Ίντερνετ Αλλάζει Τα Πάντα

*Οι πελάτες έχουν τον έλεγχο.* Το Ίντερνετ λοιπόν αλλάζει τα πάντα. Προωθεί την ασφαλιστική εταιρία με νέες αγορές και κανάλια υπηρεσιών και εξαλείφει γεωγραφικά όρια. Προσφέρει στους πελάτες νέους και αποτελεσματικούς τρόπους για αναζήτηση, σύγκριση και ιδιαίτερα για αγορά προϊόντων και υπηρεσιών και κάνει εφικτή την επιχειρηματική ικανότητα να προωθήσει ένα κανάλι υπηρεσιών. Παρόλο που το Ίντερνετ προσφέρει χιλιάδες οφέλη για τις ασφαλιστικές εταιρίες και τους καταναλωτές μια επιτυχημένη e-επιχείρηση και η στρατηγική του CRM απαιτεί σημαντικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Πολλοί οργανισμοί που ήταν οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με το Ίντερνετ τώρα αναλογίζονται ξανά την στρατηγική του

Ίντερνετ σχετικά με την ασφάλεια και την προσαρμοστικότητα των γνήσιων υποδομών. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι πελάτες απαιτούν περισσότερο ανεπτυγμένες δυνατότητες σχετικά με το δίκτυο, δυνατότητες οι οποίες νόμιμες τεχνολογίες δεν είναι εφικτό να υποστηρίξουν.

Η οικονομία του Ίντερνετ απαιτεί επιχειρήσεις οι οποίες θα προσφέρουν περισσότερα από τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες στο δίκτυο. Προωθεί την ορμή σε μια θεμελιώδη επαναξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο προϊόντα αγοράζονται και πωλούνται στους πελάτες. Οι ασφαλιστικές εταιρίες πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι εκατοντάδες ή χιλιάδες πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν πρόσβαση στο δίκτυο ταυτόχρονα. Επιπλέον, ο κάθε πελάτης ή πελατειακός τομέας αναμένει όλες οι επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις θα είναι κατάλληλες για την ατομική προτίμηση του καθενός. Επειδή, το Ίντερνετ χαμηλώνει το κόστος η πελατειακή ικανοποίηση αποτελεί ένα στοιχείο σύγκρισης για να μεγιστοποιηθεί άμεσα η αξία της ζωής των πελατών.

**Η τεχνολογία προωθεί την καινοτομία.** Μπορεί κανείς να σκεφτεί πώς η τεχνολογία σε προηγούμενες περιόδους βοήθησε επιχειρήσεις να λύσουν σημαντικά προβλήματα. Στη δεκαετία του '80 η έλευση και η βιομηχανική αποδοχή των βάσεων δεδομένων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να οργανώσουν καλύτερα τις πληροφορίες τους και πιο αποδοτικά τις λειτουργικές δραστηριότητες για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, όλες οι νέες αγορές δημιούργησαν το Επιχειρηματικό Σχεδιασμό το οποίο αφορούσε την αποτελεσματική λειτουργικότητα και την εσωτερική παραγωγικότητα.

Περίπου δέκα χρόνια αργότερα η τεχνολογική αυτή εξυπηρέτηση των πελατών αναπτύχθηκε σαν επιχειρηματική αρχιτεκτονική. Για πρώτη φορά οι οργανισμοί ήταν ικανοί να κάνουν αυτόματα περισσότερες από τις μέχρι τότε διοικητικές δραστηριότητες. Οι οργανισμοί ξεκινούν να αυτοματοποιούν τις πελατοκεντρικές δραστηριότητες, δίνοντας στις αγορές τους και τις αντιπροσωπευτικές πελατειακές υπηρεσίες τους μεγαλύτερη ευελιξία και έλεγχο σε μεγαλύτερο χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την αλληλεπίδραση που θα έχουν με τους πελάτες. Ακόμη μια φορά οι αγορές που δημιουργούνται βασίζονται σε αυτές τις διαδικασίες της επιχειρηματικής λειτουργικότητας, δηλαδή στην αυτοματοποίηση των αγορών και πελατειακή εξυπηρέτηση. Σε

αντίθεση με τα λειτουργικά αποτελεσματικά και εσωτερικά οφέλη της παραγωγικότητας η τεχνολογία διευκόλυνε την ανάπτυξη του e-CRM.

**Οι αλλαγές προκαλούν σύγχυση.** Το μοναδικό στοιχείο που είναι αδιάκοπο σε μια επιχείρηση είναι η αλλαγή. Τα συστήματα πελατοκεντρικής διαχείρισης πρέπει να προωθούν οργανισμούς με ευελιξία στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο είναι διαμορφωμένο σύμφωνα με τις τεχνολογικές αλλαγές και τις διαφορετικές προσδοκίες και απαιτήσεις.

Η εφαρμογή και η διατήρηση των λύσεων που προσφέρει το CRM αποτελούν τα στοιχεία που οι λιανοπωλητές απαιτούν. Εξαιτίας της τεχνολογικής πολυπλοκότητας και της συνεργασίας των λιανοπωλητών πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν και διατηρούν αυτό το σύστημα της συγκρότησης. Κατά τη διάρκεια που επιχειρήσεις επωφελούνται το Ίντερνετ υπάρχει ένα μικρό ποσοστό μείωση των κινδύνων που προέρχονται από την κατοχή των λύσεων CRM και τις ικανότητες που διαθέτει ένα σύστημα συγκρότησης. Εντούτοις, εξαιτίας της εκτεταμένης διαδικασίας εφαρμογής και της ταχύτητας της τεχνολογικής αλλαγής, το αρχικό πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης ήταν συχνά, λειτουργικά αχρησιμοποίητο από την ημέρα που το απέκτησε η ασφαλιστική εταιρία.

### **13.3 E – COMMERCE: Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Στο Ίντερνετ**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην πραγματικότητα δεν αποτελεί ένα νέο «παιχνίδι» αλλά αποτελεί την επέκταση του συστήματος που επικρατούσε μέχρι τη διαμόρφωση του εμπορίου, είναι δηλαδή η δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων.

Για να μπει στο παιχνίδι των ασφαλιστικών εταιριών κάποιος τη σημερινή εποχή είναι απαραίτητο να γνωρίζει πολύ καλά τι μπορεί να προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο στους ασφαλιστές και πως μπορεί να μεταβάλλει τις προσδοκίες των πελατών. Βασιζόμενοι στη στρατηγική του CRM οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να ορίσουν νέους κανόνες και νέα εργαλεία που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Το Ίντερνετ κάνει επιτρεπτή τη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με τρεις τρόπους:

**A)** Δίνει πληροφορίες στους πελάτες: Το Ίντερνετ προωθεί μια κατεύθυνση για να συγκεντρώσει ο επιχειρηματίας πληροφορίες για την επιχείρησή του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στον τωρινό ή και μελλοντικό πελάτη του. Σε βασικό επίπεδο αυτό σημαίνει ότι τους αφήνει τα περιθώρια να γνωρίζουν ότι οποιαδήποτε στιγμή ο επιχειρηματίας μπορεί να τους εξυπηρετήσει και πως μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του στον «πραγματικό κόσμο». Μπορεί να φαίνεται απλό όπως ένα δικτυακό φυλλάδιο το οποίο περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ασφαλιστικής εταιρίας και ενημερώνει τους ενημερώνει που βρίσκεται ο ασφαλιστής.

**B)** Οι πελάτες μπορούν να προωθήσουν και τις δικές τους πληροφορίες: Το επόμενο επίπεδο αναφέρεται σε μέσα που σχετίζονται όχι μόνο με τις πληροφορίες προς τους πελάτες αλλά και με αυτές που προσφέρουν οι ίδιοι. Το Ίντερνετ επιτρέπει στους ασφαλιστές να συλλέξουν κάθε πληροφορία που θεωρούν χρήσιμη ή δεδομένο σχετικά με τους πελάτες τους. Μερικές φορές οι πελάτες ανταποκρίνονται σε ερωτήματα και προωθούν χρήσιμες πληροφορίες. Σε άλλες περιπτώσεις ο ασφαλιστής πρέπει να είναι ικανός να συλλέξει τα δεδομένα που θεωρεί απαραίτητα για την ασφαλιστική εταιρία του χωρίς να επεμβαίνει καθόλου με την εμπειρία του πελάτη.

**Γ)** Πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου: Στο τρίτο αυτό στάδιο ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί το Ίντερνετ για να διανείμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής του στους πελάτες του. Μπορεί να έχει μια πετυχημένη αμοιβαία σχέση με τους πελάτες όπως ποτέ παλαιότερα. Σήμερα, με την τεχνολογία διαθέσιμη έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει πωλήσεις μέσω Ίντερνετ ανταποκρινόμενος στα ερωτήματα των πελατών του και προσφέροντας πρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες βασισμένα σε προηγούμενες πωλήσεις και αξιολογώντας την εξυπηρέτηση των πελατών. Το Ίντερνετ μπορεί να απελευθερώσει πηγές ώστε να εξυπηρετήσει τους πελάτες σε υψηλότερα επίπεδα και με πιο εξελιγμένους τρόπους:

Δίνοντας πληροφορίες στους πελάτες: Με περισσότερους από τους μισούς Αμερικανούς συνδεδεμένους με το Ίντερνετ και τα νούμερα να αυξάνονται συνεχώς σε όλο τον κόσμο ένας ασφαλιστής θα πρέπει να περιμένει από τους πελάτες του να αναζητήσουν στο δίκτυο πληροφορίες για την ασφαλιστική εταιρία του και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Από ένα πελατοκεντρικό σύστημα πρέπει να σκεφτεί κανείς το επίπεδο

δραστηριοτήτων που προσφέρεται μέσω του Ίντερνετ και ανά το διαχωρίζει σε δύο τρόπους, το ενεργητικό και το παθητικό.

Όταν ο επιχειρηματίας σκοπεύει σε αυτό ή όχι, είτε το δημιουργεί είτε όχι προέρχεται από μια διαφορετική πηγή. Μια έρευνα για το Ίντερνετ θα μπορούσε να αποκαλύψει την παθητική παρουσία του επιχειρηματία στον κυβερνοχώρο. Μερικά στοιχεία που προκύπτουν είναι:

- Ο ηλεκτρονικός Χρυσός Οδηγός
- Οι συζητήσεις στο διαδίκτυο
- Αναφορές σε άρθρα

Κατά τη διάρκεια λοιπόν που δεν διευθύνει άμεσα αυτές τις πηγές πληροφοριών, πληρώνει για να είναι προσεχτικός σχετικά με τις απαιτήσεις και ανάγκες θα έχουν οι πελάτες όταν ψάχνουν πληροφορίες για κάποια ασφαλιστική εταιρία. Εάν ο ασφαλιστής ανακαλύψει ότι προσφέρει αρνητικές πληροφορίες τότε μπορεί να οργανώσει ένα σχεδιασμό βάση του οποίου θα μπορεί να ανασκευάσει τη στρατηγική άμεσα. Επίσης, μπορεί να έχει μια παθητική παρουσία όσον αφορά το Ίντερνετ στο πρώτο επίπεδο με την παράθεση μια απλής πληροφορίας στηριγμένη στο δίκτυο ή με την παρουσίαση άρθρων σε ηλεκτρονικές σελίδες τις οποίες υπάρχουντες και μελλοντική πελάτες θα μπορούν να επισκέπτονται. Το «κλειδί» είναι να τοποθετήσει ο ασφαλιστής τις πληροφορίες του εκεί που οι πελάτες είναι εύκολο να τις βρουν και να τις χρησιμοποιήσουν στη συνεργασία τους με αυτόν. Άλλωστε, ο πυρήνας του CRM όπως είναι ήδη γνωστό είναι η δημιουργία, επέκταση και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Και βέβαια αυτό δεν μπορεί να γίνει εφόσον οι πελάτες δεν γνωρίζουν που θα ψάξουν για να ενημερωθούν.

Συλλέγοντας πληροφορίες από τους πελάτες. Το επίπεδο αυτό αφορά τη χρήση του Ίντερνετ για την απόκτηση πληροφοριών και από τους πελάτες. Υπάρχουν τρεις τρόπους για να επιτευχθεί αυτό. Αρχικά θα πρέπει ο υπεύθυνος να έχει δημιουργήσει μια ηλεκτρονική διεύθυνση την οποία θα πρέπει να κάνει διαθέσιμη στους πελάτες για την ενημέρωσή τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες για τους πελάτες ζητώντας τους να κάνουν εγγραφή στην ιστοσελίδα του. Με τη διαδικασία εγγραφής δίνεται η δυνατότητα ο υπεύθυνος να συγκεντρώνει κάποιες γενικές πληροφορίες και όταν οι πελάτες συνδέονται τις επόμενες φορές με τις ιστοσελίδες να γνωρίζει

τι ακριβώς αναζητούν αρχικά και περισσότερο συχνά στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα της επιχείρησης και τι δεν τους κινεί το ενδιαφέρον.

Όταν ορισμένοι πελάτες δεν επιθυμούν να εγγραφούν αλλά απλά να περιηγηθούν στην ιστοσελίδα ο υπεύθυνος μπορεί να χρησιμοποιήσει προγράμματα πελατοκεντρικής διαχείρισης ώστε να τους προσελκύσει και να προσεγγίσει τις αγορές τους.

Ένας τρίτος τρόπος για να συλλέξει δεδομένα ο υπεύθυνος από τους πελάτες είναι να προσθέσει στις αντίστοιχες ιστοσελίδες έρευνες ή μια ερώτηση την ημέρα. Επίσης προσφερόμενος να τους αποστέλλει τα αποτελέσματα των ερευνών παρέχει ακόμη μια δυνατότητα να επικοινωνούν με αυτό τον τρόπο.

Πρέπει να γίνεται χρήση των βάσεων δεδομένων, δηλαδή ο υπεύθυνος να είναι σίγουρος ότι πραγματοποιεί μια αγορά με εργαλεία ενοποίησης με διαφορετικές βάσεις δεδομένων πελατών. Για παράδειγμα, όταν επιλέγονται εκπρόθεσμες πληρωμές ενός πελάτη, έχει μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση να προσφέρει εκπτώσεις σε ένα μακροπρόθεσμο πελάτη ο οποίος ποτέ δεν καθυστερεί τις πληρωμές του.

Αγορές με το ηλεκτρονικό εμπόριο: Καθώς οι οργανισμοί επιθυμούν να κινούνται πέρα από τους παραδοσιακούς τρόπους εμπορίου επιλέγουν την απόκτηση Ίντερνετ και την πώληση προϊόντων μέσα από αυτό. Έτσι ο υπεύθυνος ενθαρρύνεται όσον αφορά δρόμο που οδηγεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ακόμη και αν παρουσιάσει και τα τρία επίπεδα την ίδια στιγμή πρέπει να αναλογιστεί πως πρέπει να ακολουθούν ένα γραμμικό τρόπο. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ποιες πληροφορίες είναι ήδη διαθέσιμες που σχετίζονται με την επιχείρηση, τη βιομηχανία ή τον τομέα υπηρεσιών. Πριν ο υπεύθυνος αρχίσει να χρεώνει τις πιστωτικές κάρτες των συνδρομητών και να αποστέλλει τα προϊόντα είναι ζωτικής σημασίας να διαθέτει συστήματα και διαδικασίες με τα οποία θα λαμβάνει και θα δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα και τις σκέψεις τους.

Όταν δηλαδή ο υπεύθυνος στην επιχείρηση δημιουργήσει μια ηλεκτρονική διεύθυνση και την κάνει διαθέσιμη στους πελάτες πρέπει να σιγουρευτεί ότι κάποιος το ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα και ακόμη καλύτερα αρκετές φορές τη μέρα. Οι πελάτες περιμένουν γρήγορη ανταπόκριση στα ερωτήματα τους ακόμη και όταν πρόκειται για σύντομες απαντήσεις.

Υπάρχουν δύο σημεία στο τρίτο επίπεδο για την ύπαρξη του Ίντερνετ. Το ένα είναι οι πραγματικές πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό αντιστοιχεί στη πρώτη σκέψη που κάνει κάποιος όταν μιλάει για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι μεγάλης κλίμακας λιανοπωλητές χρησιμοποιούν εφαρμογές για να διαχειρίζονται τις πωλήσεις μέσω Ίντερνετ. Για να επιτευχθεί απαιτείται μια οργανωμένη έρευνα και σε μεγάλο βαθμό πωλήσεις για να αποζημιωθεί. Αν ο λιανοπωλητής δεν είναι έτοιμος να αναμειχθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο με τον καθιερωμένο τρόπο και πάλι είναι ικανός να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες αρκεί να συνδεθεί με μια διαφορετική πηγή ηλεκτρονικού εμπορίου. Το άλλο σημείο του τρίτου επιπέδου η προώθηση πραγματικών υπηρεσιών στον πελάτη.

Ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται το δίκτυο ως έρευνα. Έρευνες έδειξαν ότι το 75% των αγοραστών στο Ίντερνετ δεν συμπληρώνουν την αγορά τους. Αντίθετα, χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο για να αναζητήσουν και να βρουν προϊόντα πριν να ολοκληρώσουν την αγορά τους είτε από το τηλέφωνο είτε από μια επίσκεψη στο αντίστοιχο κατάστημα.

Ένας επιχειρηματίας διαθέτει τη δυνατότητα να προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες με τη χρήση των παρακάτω μέσων:

**Μηχανές αναζήτησης:** Μια ιστοσελίδα που αναφέρεται σε μηχανή αναζήτησης προσφέρει βοήθεια στο χρήστη ώστε να βρίσκει εύκολα απαντήσεις στις ερωτήσεις του, να εντοπίσει τις πληροφορίες και να συνδεθεί γρήγορα με σωστό τμήμα. Σε μια έρευνα Φόρεστερ βρέθηκε ότι 37% όλων των χρηστών που πραγματοποιούν αγορές απαιτούν πελατοκεντρική διαχείριση. Το 90% θεωρεί ότι είναι η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να είναι πολύ οργανωμένη όταν οι χρήστες επιλέγουν έναν έμπορο στο δίκτυο.

**Ερωτήσεις που απαντώνται σύντομα (FAQs):** Είναι ένα τμήμα στη σελίδα της επιχείρησης στο οποίο δημιουργείται μια λίστα και ανταποκρίνεται στις πιο λογικές αναζητήσεις των πελατών.

**Άμεση βοήθεια:** Οι πελάτες μπορεί να μιλούν σε έναν αντιπρόσωπο πελατών τη στιγμή που βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο με τη συγκεκριμένη σελίδα μέσω των εφαρμογών των πρωτοκόλλων του Ίντερνετ.

**Παραγγελιές κατά τη διάρκεια που είναι οι πελάτες συνδεδεμένοι:** Με τις εφαρμογές που αφορούν τους συνδρομητές, ο υπεύθυνος έχει τη δυνατότητα να επιτρέπει την εξέλιξη της παραγγελίας τους.

### **13.4 Τρεις Κανόνες Για Την Επιτυχία Του Ηλεκτρονικού Εμπορίου Σε Σχέση Με Την Πελατοκεντρική Διαχείριση.**

Η ηλεκτρονική ανάπτυξη της πελατοκεντρικής διαφήμισης μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο βασίζεται σε τρεις κανόνες επιτυχίας:

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν απαιτεί μεγάλα ποσά

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα ανανεώνονται συνεχώς

Οι πελάτες διατηρούν τα προσωπικά στοιχεία τους

Οι εφαρμογές της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων με το ηλεκτρονικό εμπόριο προέρχεται από την ίδια στρατηγική στην οποία βασίζονται οι εφαρμογές του CRM. Το θέμα που πρέπει να απασχολεί την επιχείρηση είναι ποια κανάλια ενδιαφέρουν τους πελάτες και πόσο περίπλοκα είναι.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14<sup>ο</sup>

## Customer Service Representative: Εξυπηρετώντας Το Νέο Ψηφιακό Πελάτη

### 14.1 THE BUSINESS CASE

Οι νέες CSR τεχνολογίες μετατρέπουν τον παλιό καλό πωλητή σε έναν ψηφιακό αντιπρόσωπο-πωλητή με νέες δυνατότητες και προοπτικές, ο οποίος εκμεταλλεύεται όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας, καθώς ο πελάτης αποκτά πλέον και αυτός ψηφιακή υπόσταση. Η αυτοματοποιημένη, web-enabled, υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών και το σύγχρονο ψηφιακό κατάστημα τείνουν να γίνουν τα κυρίαρχα και πλέον σημαντικά τμήματα σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Στο χώρο της σύγχρονης ιδιωτικής επιχείρησης, το εταιρικό web site έχει γίνει ο χώρος, στον οποίο οι πελάτες μπορούν να βρουν άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματά τους και λύσεις στα προβλήματά τους.

Σε μια παγκόσμια οικονομία, όπου η διαφορά ανάμεσα σε μια επιχείρηση και στους ανταγωνιστές της μπορεί να είναι μερικά κλικ, η άμεση ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών αυτοματοποίησης είναι το σημαντικότερο δεδομένο για την επιτυχία. Η στροφή προς την εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων και την αντικατάστασή τους με αυτόματα συστήματα παροχής υπηρεσιών δεν είναι απλώς μια τάση αλλά η κυρίαρχη τάση, η οποία δεν απέχει και πολύ από το να γίνει καθεστώς στο χώρο της παροχής υπηρεσιών και των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών.

Η αυτοματοποίηση και -κατ' επέκταση- η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορούν να αποτελέσουν αυτήν ακριβώς τη λεπτομέρεια, η οποία έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από κάποιον ανταγωνιστή της.

Πριν από την εποχή του μαζικού marketing, οι υπηρεσίες πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ήταν ζητήματα τα οποία κινούνταν σε ένα μοτίβο αυστηρά προσωπικό που στηριζόταν στο δίπολο πωλητή-πελάτη, όπου συνήθως ο πωλητής αναλάμβανε και την περαιτέρω επαφή με τον πελάτη, ενώ σε κάθε περίπτωση η αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη-πωλητή γινόταν αποκλειστικά πρόσωπο με πρόσωπο ή δια τηλεφώνου. Καθώς, βέβαια, η βιομηχανική αυτοματοποίηση και η μαζική παραγωγή επεκτάθηκαν, η προσωπική αυτή σχέση μεταξύ πελάτη και πωλητή άλλαξε μορφή, ενώ η εξυπηρέτηση πελατών εξελίχθηκε σε μια πιο απρόσωπη υπηρεσία. Με την

έλευση των υπολογιστών και του Internet, η απρόσωπη αυτή σχέση αλλάζει και πάλι μορφή. Η τεράστια δύναμη του υπολογιστή, η οποία επιτρέπει τη συγκέντρωση και τη σύνθεση μεγάλων ποσοτήτων προσωπικών δεδομένων σε προσωπικά προφίλ πελατών, έχει ως αποτέλεσμα σοφιστικές διαφημιστικές καμπάνιες που απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό, οδηγούν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, ενώ εγείρουν και μια νέα αντίληψη για το πώς πρέπει να εφαρμόζεται η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών αλλά και η ίδια η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Ο ίδιος ο υπολογιστής, ο οποίος εθεωρείτο ως ένα σημείο υπαίτιος της από-προσωποποίησης, αποτελεί πλέον το απόλυτο εργαλείο για την εκ νέου προσωποποίηση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης και πώλησης, και μάλιστα με τρόπο ιδιαίτερα αποδοτικό.

## **14.2 Η Κατάσταση Που Διαμορφώνεται**

Η αυτοματοποιημένη, web-enabled, υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών και το σύγχρονο ψηφιακό κατάστημα τείνουν να γίνουν τα κυρίαρχα και πλέον σημαντικά τμήματα σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Σήμερα, κατά κύριο λόγο στις ΗΠΑ αλλά ολοένα και περισσότερο στην Ευρώπη, ο οποιοσδήποτε αγοραστής λογισμικού μπορεί να κατεβάσει bug fixes και αναβαθμίσεις εφαρμογών από το web site του κατασκευαστή της εφαρμογής που χρησιμοποιεί.

Οι πελάτες ασφαλιστικών εταιριών μπορούν να έχουν πρόσβαση στους ατομικούς τους φακέλους μέσα από το website της εταιρίας. Οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν υπηρεσίες πώλησης και υποστήριξης πελατών μέσω του web ή του τηλεφώνου. Κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και τους πελάτες της διαθέτει website, το οποίο δε διαφημίζει απλώς την επιχείρηση αλλά παρέχει και συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Όσον αφορά δε τα ψηφιακά, εικονικά καταστήματα, αυτά δεν αποτελούν πλέον είδηση, καθώς εξαπλώνονται με ρυθμούς ταχύτερους και από επιδημική ασθένεια. Στη χώρα μας ειδικά, πολλοί χρήστες υπολογιστή σήμερα μπορούν να διαχειριστούν τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς μέσω web, ενώ φέτος πολλοί Έλληνες φορολογούμενοι είχαν την ευκαιρία να συμπληρώσουν την φορολογική τους δήλωση και τα εκκαθαριστικά σημειώματα ΦΠΑ online. Στο δε χώρο της κινητής τηλεφωνίας, η χρήση της τεχνολογίας WAP αποτελεί ίσως το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα παροχής αυτοματοποιημένων υπηρεσιών.

Είναι σαφές ότι στο χώρο της ιδιωτικής επιχείρησης, το εταιρικό web site έχει γίνει ο χώρος, στον οποίο οι πελάτες μπορούν να βρουν άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματά τους και λύσεις στα προβλήματά τους. Αγοραστές και πωλητές, προμηθευτές και χρήστες, μπορούν όλοι να επωφεληθούν από την εφαρμογή ενός Internet-enabled κέντρου εξυπηρέτησης πελατών και πωλήσεων. Οι σύγχρονες εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management), οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον στις σύγχρονες ασφαλιστικές εταιρίες, δεν είναι μόνο οικονομικές στη χρήση αλλά διατηρούν και την καλή εικόνα των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης. Κάθε καλός επιχειρηματίας γνωρίζει ότι το κόστος της διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι αρκετά μικρότερο από το κόστος ενός νέου πελάτη. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνει την εικόνα που έχει ο πελάτης για την ασφαλιστική εταιρία, δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό δεσμό ανάμεσα στα δύο μέρη. Η χρήση λογισμικού CRM επιτρέπει στον υπάλληλο της υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών να έχει άμεση πρόσβαση στο ιστορικό του κάθε πελάτη και, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες του ιστορικού, να δώσει λύση στο πρόβλημά του.

Από την άλλη, οι νέες CSR (Customer Service Representative) τεχνολογίες, οι οποίες κάνουν τώρα τελευταία την εμφάνισή τους, πάνε ακόμα πιο μακριά: Μπορούν να περάσουν τα απαιτούμενα στοιχεία απευθείας στον πελάτη μέσα από ένα web browser, ένα ασύρματο τηλέφωνο ή ένα φαξ, επιτρέποντας έτσι σε αυτόν να αντιδρά άμεσα, online και σε πραγματικό χρόνο, αφαιρώντας έτσι την ανάγκη της ύπαρξης του υπαλλήλου του τμήματος εξυπηρέτησης. Ο παλιός καλός πωλητής, που αναλάμβανε μέχρι πριν μερικές δεκαετίες και το ρόλο του αντιπροσώπου του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, μετατρέπεται πλέον σε έναν ψηφιακό αντιπρόσωπο-πωλητή με νέες δυνατότητες και προοπτικές, ο οποίος εκμεταλλεύεται όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας, καθώς ο πελάτης αποκτά πλέον και αυτός ψηφιακή υπόσταση.

### 14.3 Ποια Τα Οφέλη Της Σύγχρονης ασφαλιστικής εταιρίας;

Η αυτοματοποίηση (και κατ' επέκταση η βελτίωση) των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει αυτήν ακριβώς τη λεπτομέρεια, η οποία μπορεί να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από κάποιον ανταγωνιστή της. Το πρώτο λοιπόν φανερό όφελος της σύγχρονης ασφαλιστικής εταιρίας που αποφασίζει να αυτοματοποιήσει τις υπηρεσίες τόσο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών όσο και των υπολοίπων τμημάτων που παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες, είναι η ίδια η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία σήμερα αποτελεί το κλειδί στον ανταγωνισμό της αγοράς. Ο ικανοποιημένος πελάτης, άλλωστε, είναι πάντα ένας καλός και τακτικός πελάτης. Το δεύτερο σημαντικό όφελος είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους. Είναι σαφές ότι ένα αυτοματοποιημένο σύστημα κοστίζει στην πορεία λιγότερο από ένα σύστημα, το οποίο στηρίζεται περισσότερο σε ανθρώπους-υπαλλήλους. Η ανθρώπινη παρουσία βέβαια δεν μπορεί να καταργηθεί εντελώς (τουλάχιστον όχι στο άμεσο ορατό μέλλον), μπορεί όμως να περιοριστεί στο ελάχιστο δυνατό, έτσι ώστε ο βασικός κορμός των παρεχόμενων υπηρεσιών να εκτελείται από αυτοματοποιημένο λογισμικό. Τέλος, τα ίδια αυτά συστήματα παροχής υπηρεσιών, ακριβώς εξαιτίας της δομής τους, μπορούν να λειτουργήσουν και ως φορείς επιπλέον διαφήμισης των προϊόντων και των υπηρεσιών της ασφαλιστικής εταιρίας, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες ενδεχόμενων πωλήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15°

### 15.1 Διευθύνοντας Και Μοιράζοντας Τα Δεδομένα Των Καταναλωτών

Ένας σωστός επιχειρηματίας θα πρέπει να ξοδέψει πολύτιμο χρόνο και χρήματα για μια εντατική έρευνα προκειμένου αποκτήσει εκσυγχρονισμένες βάσεις δεδομένων και να γίνει κατανοητός στο καταναλωτικό του κοινό. Εντούτοις, σήμερα είναι πολύ εύκολο για έναν επιχειρηματία να καταβάλλεται με τις διάφορες καταναλωτικές πληροφορίες. Πρόσφατα «διατηρούμενες» πληροφορίες αποτέλεσαν αναφορά στην γραφική ψυχολογία κάποιων ειδικών γεωγραφικών περιοχών οι οποίες είναι διαθέσιμες από εκατοντάδες πηγές. Ο καθένας ακόμα θα μπορούσε να αγοράσει δίκαια μια συλλογή δεδομένων από καλά επεξεργασμένο υλικό χρήσιμο στη δουλεία του για μερικά χιλιάδες δολάρια.

Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο πρόβλημα δεν είναι πώς να συλλεχθούν οι πληροφορίες που απαιτούνται αλλά οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις ανάγκες του επιχειρηματία και η διαβεβαίωση ότι δεν έχει πέσει θύμα ανταλλαγής δεδομένων.

### 15.2 Επιστροφή Στις Προσωπικές Στρατηγικές Του Επιχειρηματία

Ολόκληρη η ασφαλιστική εταιρία και οι στρατηγικές του CRM οδηγούν τις ανάγκες του επιχειρηματία στη γνώση των καταναλωτών. Για παράδειγμα:

Εάν κάποιος είναι ανθοπώλης και προσπαθεί να προάγει μια δεξίωση, θα πρέπει να γνωρίζει απαραίτητα την ηλικία των νέων πελατών του, το πόσο μακριά θα μπορούσα να ταξιδέψουν μαζί του για δουλειά καθώς επίσης και το πώς βλέπουν τις υπηρεσίες του και την ποιότητα των προϊόντων του. Στο τέλος θα παραθέσουν την άποψή τους για την επιλογή των λουλουδιών.

Επίσης, ένα μεγάλο κατάστημα ηλεκτρονικών επιλέγει σε ποιόν να προάγει την εργασία του και την τοποθεσία για να ξεκινήσει με δικές του ή ξένες αγορές. Πώς όμως οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες και δυνατότητες του ασφαλιστή;

Σε καθένα από αυτά τα παραδείγματα υπάρχει πλήθος δεδομένων που ίσως δεν είναι απαραίτητο. Ο ασφαλιστής πρέπει να είναι ικανός να εστιάσει

τα δεδομένα του και τις πληροφορίες στις στρατηγικές της πελατοκεντρικής διαχείρισης. Για παράδειγμα: Σαν ανθοπώλης πρέπει να γνωρίζει ότι οι πελάτες του αγοράζουν περισσότερα τριαντάφυλλα το Μάιο και κάποια άλλα φυτά τον Ιούνιο. Θα μπορούσε κανείς να πάρει τις καλύτερες πληροφορίες από αυτές τις δύο παραγωγικές γραμμές αυξάνοντας την δουλειά του το Μάιο και τον Ιούνιο. Δεν αξίζει όμως να το κάνει αυτό για μια δική του στρατηγική που αποσκοπεί σε κάποιες δεξιώσεις.

### **15.3 Δεδομένα Και Πληροφορίες**

Κάποιες φορές υπάρχουν στρατηγικές στις οποίες είναι γνωστά αυτά που χρειάζεται να βρει ο επιχειρηματίας σχετικά με τους καταναλωτές και ίσως χρειαστεί να διαχωριστεί η έρευνα σε δύο απομακρυσμένες περιοχές: Δεδομένα και Πληροφορίες. Και οι δύο περιοχές συμβάλλουν στο να μοιραστούν οι γνώσεις που διαθέτει σχετικά με τους καταναλωτές όσον αφορά το πόσο αποτελεσματικές είναι και πόσο μπορούν να χρησιμοποιηθούν μαζί.

### **15.4 Ο Ασφαλιστής Πρέπει Να Είναι Ενήμερος Για Τα Αποθηκευμένα Δεδομένα**

Τα δεδομένα συμπεριλαμβάνουν τα πάντα και υπάρχει πλήθος από αυτά που τα ακολουθούν. Για παράδειγμα είναι ακατάλληλος κάποιος επιχειρηματίας που χρειάζεται βοήθεια για να στιγματίσει τα σπουδαιότερα γεγονότα της δουλειάς του. Μπορεί να συγκριθεί αυτό με δεδομένα της προηγούμενης χρονιάς, του προηγούμενου μήνα ή ακόμα της προηγούμενης δεκαετίας και θα μπορέσει να στιγματίσει τα σημεία με τις σημαντικότερες αλλαγές στη δουλειά του. Εάν για παράδειγμα περισσότερες νεανικές οικογένειες μετακόμιζαν στη γειτονιά ενός ασφαλιστή και αυτός ήταν ένας μικρός λιανοπωλητής μόνο αυτό το γεγονός θα μπορούσε δραματικά να επηρεάσει το παραγωγικό του μείγμα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί. Τα τυπικά δεδομένα που υπάρχουν είναι:

- Εισόδημα
- Χρονική περίοδος σαν καταναλωτής
- Μέσος όρος αγορών

- Μορφωτικό επίπεδο
- Ηλικία
- Αριθμός παιδιών στο σπίτι
- Ταχυδρομικός ή τηλεφωνικός κώδικας

Σε μια έρευνα για να βρει κάποιος πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές τα δεδομένα είναι αυτά που απαιτούνται για να τον ενημερώσουν καλύτερα. Αυτό συμβαίνει γιατί στα στοιχεία αυτά έχει τη δυνατότητα εύκολα να εισχωρήσει ο οποιοσδήποτε. Πολλές κυβερνήσεις και κερδοσκοπικοί οργανισμοί συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με άτομα σε ειδικές γεωγραφικές περιοχές. Οι καταναλωτές από την άλλη πλευρά δίκαια επιθυμούν να προωθηθούν πληροφορίες σχετικά με αυτούς μέσα σε μια απλή καταμέτρηση.

Συμπερασματικά, ο κίνδυνος υπάρχει όταν κάποιος δελεαστεί μέσα από μια αίσθηση ικανοποίησης εφόσον θα έχει πολλούς αριθμούς να περιγράψει έπειτα στους καταναλωτές του και είναι γεγονός ότι υπάρχουν λίγα πράγματα πάνω στα οποία θα βασίσει την απόφασή τους. Θα πρέπει δηλαδή να στέψει τα δεδομένα του μέσα στις πληροφορίες.

### **15.5 Ποια Είναι Η Σημασία Της Πληροφορίας**

Αυτό που συχνά χρειάζεται να συμπληρωθεί στα δεδομένα των καταναλωτών είναι οι πληροφορίες. Αυτό είναι η γνώση που έρχεται που γίνονται όπως «ΓΙΑΤΙ» και «ΠΩΣ».

- Γιατί οι καταναλωτές αποφασίζουν να αγοράσουν τα λιγότερα ακριβά προϊόντα που προσφέρει μια ασφαλιστική εταιρία;
- Πως βλέπουν οι καταναλωτές μιας επιχείρησης τις υπηρεσίες που τους προσφέρει και πόσο σημαντικό είναι αυτό για εκείνους;
- Και ένα τρίτο ερώτημα που θα το γράψω τελευταίο.

Πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές που μπορούν να βοηθήσουν έναν επιχειρηματία να πάρει σημαντικές αποφάσεις σχετικά με μια αναδιοργάνωση της ασφαλιστικής εταιρία του, τις προσφορές που του παρέχουν οι υπηρεσίες του, το μάρκετινγκ του και άλλες στρατηγικές. Μπορεί να πληροφορηθεί τι ακριβώς έχει ανάγκη ένας καταναλωτής και τι χρειάζεται ή ακόμη και τη συνολική εικόνα των καταναλωτών του, αισθήματα δηλαδή που

να σχετίζονται με ένα τμήμα της ασφαλιστική εταιρία του. Επίσης θα τον βοηθήσει να αναζητήσει τα δεδομένα που χρειάζεται να ανακαλύψει.

Ενώ τα δεδομένα μπορούν εύκολα να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες υπάρχει περίπτωση πολλές φορές να είναι απατηλές, χρονοβόρες για να τις ανακαλύψει κανείς και ακριβές. Δεν υπάρχουν κατάλληλα CD-ROM τα οποία να περιγράφουν τι αισθάνονται οι καταναλωτές και με ποιο τρόπο λαμβάνουν αποφάσεις για δικές τους αγορές. Δεν υπάρχουν επίσης εύκολες ερωτήσεις που να μπορούν αν απαντηθούν και να ελεγχθούν γρήγορα.

Μπορεί ο επιχειρηματίας να προμηθεύει καταναλωτικές πληροφορίες από προσωπικές του καταμετρήσεις και να τις τοποθετεί όλες μαζί. Εντούτοις, δημιουργείται ένα ρίσκο να υποβάλλει κάποιος λαθεμένη ερώτηση ή να απαντήσει με τρόπο που να μη θεωρηθεί σωστός. Εάν οι απαντήσεις είναι λέξεις κλειδιά για την ασφαλιστική εταιρία και ακριβείς μπορεί ο ασφαλιστής να στραφεί σε μια επαγγελματική έρευνα. Πρέπει λοιπόν οι επιχειρηματίες να γνωρίζουν στατιστικά πώς να διευθύνουν δείγματα καταναλωτών τα οποία αντιπροσωπεύουν ειδικές περιοχές, να τα τοποθετούν μαζί για να έχουν μια καλή καταμέτρηση και τέλος να υποβάλλουν ερωτήσεις και να αναλύουν επαγγελματικά τις απαντήσεις.

## **15.6 Διευθύνοντας Καταναλωτικές Πληροφορίες – Βάσεις Δεδομένων**

Ο ασφαλιστής πρέπει να γνωρίζει ποιά δεδομένα και πληροφορίες χρειάζεται. Όμως πριν επιλέξει ένα σύστημα βάσεων δεδομένων το μέρος και τον τρόπο που θα αποθηκεύσει τα δεδομένα του αλλά και πριν κάνει μια καταμέτρηση ή ερευνήσει τις απαραίτητες δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές του χρειάζεται να αριθμήσει τις αποφάσεις του που αφορούν τον τρόπο που θα διευθύνει τα δεδομένα του αμέσως μόλις τα αποκτήσει. Οι πιο σημαντικές αποφάσεις είναι:

- Ποιος θα γίνει ο υπεύθυνος ο οποίος θα επιτρέψει την είσοδο στις βάσεις δεδομένων;
- Πόσο συχνά θα λέει ο ασφαλιστής στους εργαζομένους του πως θα χρησιμοποιηθούν;
- Πως ο επιχειρηματίας θα μοιράσει τις πληροφορίες σε όλη την εταιρεία;



- Πως θα βεβαιωθεί ο ίδιος ο ασφαλιστής ότι χρησιμοποιεί τις πληροφορίες σωστά με βάση την ηθική και το νόμο;
- Πόσο λεπτομερείς μπορούν να γίνουν οι πληροφορίες μέσα στις βάσεις δεδομένων;
- Σε τι μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες εκτός από τις ιδιωτικές στρατηγικές του CRM;

## 15.7 Η Σύνδεση Των Εργαζομένων

Η «πρώτη γραμμή» των εργαζομένων είναι το κλειδί για μια καλή σύνδεση για να μπορεί ο επιχειρηματίας να διευθύνει τις καταναλωτικές πληροφορίες εξαιτίας της ευκολίας που έχει τη δυνατότητα να τις συλλέξει. Ενώ υπάρχουν λιανικές πωλήσεις από υπαλλήλους και υψηλά εκπαιδευόμενους τεχνικούς πωλητές, εντούτοις πρέπει ο διευθύνων να αντιμετωπίσει ο ίδιος τους καταναλωτές του. Τελικά πρέπει ο ασφαλιστής να αποφασίσει τι θεωρούν οι εργαζόμενοι αναγκαίο για να φτιάξουν ευκολότερα και πιο γρήγορα τη δική τους συλλογή δεδομένων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει δειχθεί εδώ ιδιαίτερη προσοχή. Είναι πιθανόν, ότι ο επιχειρηματίας ίσως ριψοκινδυνέψει τη στρατηγική της εργασίας του καθώς αναθέτει λεπτομέρειες που υπάρχουν σε παρά πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους ίσως η «πρώτη γραμμή» εργαζομένων ενός επιχειρηματία να μην θέλει ή να μην χρειάζεται όλες τις λεπτομέρειες των στρατηγικών που χρησιμοποιεί για να ερευνήσει τις καταναλωτικές σχέσεις. Τι χρειάζονται όμως αυτοί οι εργαζόμενοι, είναι μια λογική εξήγηση που θα απαντηθεί στις ερωτήσεις τους και θα ικανοποιήσει την περιέργεια τους και ίσως τους κινητοποιήσει ώστε να συναθροίσουν τις πληροφορίες τους. Επιπλέον χρειάζονται μια λογική εξήγηση η οποία θα δοθεί στους «περιέργους» καταναλωτές και θα τους κινητοποιήσει να προωθήσουν αρκετές πληροφορίες.

Αρκετά χρόνια πριν ένας μεγάλος λιανικός οργανισμός θεωρούσε απαραίτητο να γνωρίζει τα τηλέφωνα των πελατών του ώστε να μπορεί να αποφασίζει από ποια γεωγραφική περιοχή προέρχονται. Αυτά τα δεδομένα θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν να εστιάσουν τις αγοραστικές τους προσφορές ευκολότερα. Είναι όμως γεγονός ότι δεν ήταν απαραίτητα όλα αυτά τα τηλέφωνα (ήταν απλώς μια πρόταση που θα τους ικανοποιούσε).

Ίσως κάποιος να συμπεράνει ότι έχοντας τα αντίστοιχα δεδομένα θα ήταν καλό στη γραμμή παραγωγής τους.

Όμως κάποιος σκέφτηκε ότι αυτή η διαδικασία αποτελούσε μεγάλο πρόβλημα. Όταν οι ταμειακοί υπάλληλοι μιας Ασφαλιστικής εταιρίας χρειάζονταν και το τηλέφωνο των πελατών ως δεδομένο τότε οι πελάτες αρνούσαν να δώσουν στο λιανοπωλητή μια τόσο προσωπική πληροφορία. Είναι γεγονός ότι αρκετοί υπάλληλοι σκέφτονται ερωτήσεις οι οποίες μπορεί να είναι το ίδιο ενοχλητικές. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν να σταματήσουν γρήγορα οι υπάλληλοι να υποβάλλουν τέτοιου είδους ερωτήσεις. Η μόνη πληροφορία που τους ήταν απαραίτητη ήταν το τηλέφωνο κάποιου ώστε να μπορούν να κάνουν μια σωστή αναλογία της ημέρας.

Ποιο όμως ήταν το αποτέλεσμα; «Υποπτοι» καταναλωτές δυσαρεστήθηκαν αρκετές φορές από τους υπαλλήλους που τους ελέγχουν και τα δεδομένα που ζητούσαν δεν είχαν καμία αξία.

Το πρόβλημα όμως αυτό θα μπορούσε να εξαλειφθεί αποφασίζοντας ακριβώς ποιες πληροφορίες απαιτούνται και στη συνέχεια να εκπαιδεύουν σωστά και με απλό τρόπο οι υπάλληλοι.

## **15.8 Να Μοιραστείς Ή Να Μοιράσεις**

Οι καταναλωτικές πληροφορίες αποτελούν την «άκρη» στις καταναλωτικές σχέσεις. Ένας οργανισμός χρειάζεται να συγκεντρώσει όσο περισσότερες πληροφορίες γίνεται σχετικά με τους καταναλωτές του αλλά και για τον καθένα ξεχωριστά γιατί έτσι του δίνεται η ευκαιρία να προβάλλει καλύτερες προτάσεις σχετικά με τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στον καθένα. Εντούτοις, πολλές φορές ένας ασφαλιστής αντιμετωπίζει πιο σύνθετα προβλήματα όπως είναι οι υψηλές κερδοφόρες σχέσεις ή τους πωλητές οι οποίοι διαθέτουν πληροφορίες που μπορεί να θεωρηθούν χρήσιμες αργότερα: πάρα πολλές πληροφορίες διανέμονται σε όλους σε μια «δυναμική πωλήσεων», που θα έχει σαν αποτέλεσμα ένα εσωτερικό σαμποτάζ.

Το «κλειδί» για να επιβεβαιωθεί αυτό δεν υπάρχει. Το μόνο που μπορεί να αναγνωριστεί είναι η επαφή του πωλητή με τους καταναλωτές και η οποία επαφή είναι πολύ σημαντική. Ενώ υπάρχουν υψηλές λιανικές διεξαγωγές και ακόμα περισσότερο σύνθετες εργασίες που αναφέρονται στις εργασιακές

σχέσεις, η ασφαλιστική εταιρία χάνει μόνο όταν δεν σεβαστεί τη σχέση πωλητών – πελατών.

Την ίδια στιγμή όμως υπάρχει περίπτωση ένας πωλητής να επιθυμεί να συσσωρεύσει τα δεδομένα γιατί του έχουν δημιουργηθεί αβάσιμοι φόβοι για ένα ενδεχόμενο εσωτερικού σαμποτάζ. Σε μια τέτοια περίπτωση η σωστή απάντηση είναι να επιστρέψει στις αρχικές του στρατηγικές και να αποφασίσει ποιες πληροφορίες χρειάζεται. Παράλληλα, ο ασφαλιστής υποχρεώνεται να εξηγήσει στους πωλητές τους λόγους για τους οποίους χρειάζονται οι πληροφορίες αυτές καθώς επίσης και τι θα μπορούσαν να επιτύχουν με αυτές. Τέλος αναγκαία είναι η συλλογή πληροφοριών χωρίς να προστεθεί ή να αφαιρεθεί κάποιο στοιχείο από αυτές.

## 15.9 Λεπτομέρειες

Ακόμα και η πιο απλή βάση δεδομένων ενός καταναλωτή μπορεί να αποθηκευτεί σε ένα πλήθος από δεδομένα που να αφορούν τους καταναλωτές; Αυτό είναι σημαντικό για τον επιχειρηματία εάν ο ίδιος γνωρίζει πώς να τα περισυλλέξει από το αρχείο αλλά επίσης μπορεί να μπερδέψει κάποια άτομα που χρησιμοποιούν βάσεις δεδομένων σε καθημερινά.

Ο στόχος είναι να προσδιοριστεί το καλύτερο επίπεδο πληροφοριών το οποίο μπορεί να κάνει την εργασία αποτελεσματικότερη αλλά και τέλος διαβεβαιώνει τον επιχειρηματία ότι οι καταναλωτές νιώθουν άνετα που συνεργάζονται μαζί του. Ένα δεύτερο όμως στοιχείο είναι ότι οι καταναλωτές έχουν την αίσθηση ότι εισβάλλει στα προσωπικά τους στοιχεία. Αυτό βέβαια ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία από καταναλωτή σε καταναλωτή και μερικές φορές από πράξη σε πράξη.

Για παράδειγμα σε μια ιατρική προμήθεια ενός εμπορικού οίκου ίσως να είναι γνωστές οικείες λεπτομέρειες όπως η υγεία των πελατών. Αυτή είναι μια σωστή κίνηση εφόσον οι πελάτες θεωρούν ότι αυτά τα στοιχεία πρέπει να είναι γνωστά ώστε να υπάρχει σωστή επαφή με τους ανθρώπους της εταιρίας και η εργασία τους να είναι περισσότερο αποτελεσματική.

Από την άλλη πλευρά η ίδια πληροφορία όταν γίνεται γνωστή από τα δαχτυλικά αποτυπώματα των πελατών σε μια ιδιωτική κλινική θεωρείται αναποτελεσματική.

Όταν ο επιχειρηματίας κρίνει ποιες πληροφορίες θα είναι χρήσιμες για τους υπαλλήλους και την επαφή τους με τους πελάτες ύστερα θα πρέπει πάλι να τις διαχωρίσει σε τρία είδη ανάλογα με τη βάση δεδομένων του κάθε καταναλωτή. Επιπλοκές σε μια λιανική εργασία ίσως να οδηγήσουν στα εξής:

- Σημαντικό να γνωρίζει ο επιχειρηματίας:
  - Τη σωστή ορθογραφία του ονόματος του κάθε πελάτη
  - Τη διεύθυνση και τον αριθμό τηλεφώνου του κάθε πελάτη
  - Τη σωστή προφορά του ονόματος του κάθε πελάτη
  - Τι υποκοριστικά να χρησιμοποιεί(π.χ. Κύριος-α )
- Καλό να γνωρίζει
  - Τον τρόπο με τον οποίο πλήρωνε ο πελάτης στο παρελθόν για κάθε εμπορική πράξη
  - Για πόσο χρονικό διάστημα το συγκεκριμένο άτομο υπήρξε πελάτης
  - Τι αγοράζουν συνήθως οι πελάτες
  - Αν οι καταναλωτές έχουν παράπονα και ποια είναι αυτά;
- Όχι για γενικές γνώσεις
  - Η ηλικία των πελατών
  - Το επίπεδο εισοδήματος του κάθε πελάτη
  - Τη συζυγική κατάσταση και τον αριθμό παιδιών του κάθε πελάτη
  - Το μορφωτικό επίπεδο
  - Απαντήσεις σε ειδικά κατανεμημένες ερωτήσεις ειδικά σχεδιασμένες για να ανακαλυφθεί ποια είναι η στάση του πελάτη απέναντι στην εταιρία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Ο ασφαλιστής πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτά τα επίπεδα τα οποία θα τον καθοδηγήσουν ώστε να εισχωρήσει στις πληροφορίες που αναζητά. Το πρώτο επίπεδο μπορεί να γίνει διαθέσιμο αμέσως. Το δεύτερο ίσως εξαρτάται από το τι θα εμφανιστεί στην οθόνη του υπολογιστή και μόνο όταν η υπηρεσία αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες. Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο μπορεί εύκολα να βρεθεί και είναι διαθέσιμο μόνο από τη διεύθυνση.

## 15.10 Η Σημασία Των Δεδομένων Σήμερα Και Αύριο

Ακόμα και αν ο ασφαλιστής μελετήσει με μεγάλη προσοχή τα δεδομένα και τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του και τα ταιριάζει με τη στρατηγική του CRM που χρησιμοποιεί τότε ίσως ανακαλύψει ότι βρίσκεται ανάμεσα σε περισσότερους αριθμούς που θα πρέπει να τακτοποιήσει στην ανάλυση που κάνει για τους πελάτες του.

Με μόλις μερικές νομικές και ηθικές γνωστοποιήσεις που γίνονται ένας επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για δικούς του σκοπούς που θα τον οδηγήσουν να επισημάνει σημαντικά σημεία σχετικά με τους πελάτες του. Παρακάτω επισημάνονται μερικές χρήσιμες τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Ανάλυση των δεδομένων που είναι αντίθετα με τα δεδομένα του περασμένου χρόνου ή διαφορετικά με τα δεδομένα τριών ή πέντε προηγούμενων χρόνων. Ακόμα και αν κάποιος επιχειρηματίας κοιτάξει το συνολικό αριθμό αυτών όπως για παράδειγμα όλες τις αντιδράσεις των καταναλωτών θα διαφέρουν περισσότερο από το 5% κάποιων αξιολογημένων τάσεων.
- Διασταύρωση των πληροφοριών. Απλά προγράμματα υπολογιστών περιλαμβάνουν δύο προγράμματα δεδομένων και τα συνδυάζουν. Με αυτό τον τρόπο για παράδειγμα μπορεί ο επιχειρηματίας να βρει αν οι πελάτες του ηλικίας τριάντα ή σαράντα ετών σπαταλούν περισσότερα από τα χρήματα τους ενώ άλλοι ηλικίας πενήντα και εξήντα χρονών σπαταλούν ελάχιστα. Είναι καλό να γνωρίζει ένας ασφαλιστής τις προοπτικές που έχει και ανάλογα να διαμορφώνει την παραγωγική του γραμμή.
- Προσδιορισμός των σπουδαιότερων προβλημάτων. Ανακτώντας τις πληροφορίες μέσα από διάφορες καταμετρήσεις μπορεί ο ασφαλιστής να σιγματίσει τα σπουδαιότερα προβλήματα και τα οποία δεν είχε ανακαλύψει νωρίτερα. Για παράδειγμα αν κάποιος αναρωτηθεί γιατί κανένας δεν χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά προηγμένα συστήματα με τα οποία ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να κάνει παραγγελίες μέσω Η/Υ, οι πελάτες ίσως

απαντήσουν ότι δεν διαθέτουν Η/Υ και ότι κάτι τέτοιο ίσως να τους μπερδεύει ή ακόμα ότι απλά προτιμούν την ανθρώπινη επαφή.

- Σύγκριση των δεδομένων των καταναλωτών με τα δεδομένα του επιχειρηματία. Μπορούν κάποιες δημογραφικές καταναλωτικές αλλαγές την ίδια στιγμή να επηρεάσουν τις πωλήσεις μιας παραγωγικής γραμμής; Ίσως ο ασφαλιστής να πρέπει να ανακαλύψει ένα νέο συνθετικό για τη προσωπική του βάση καταναλωτών.
- Ένας σύμβουλος της εποχής κάνει αλλαγές στα δεδομένα. Πρέπει ο ασφαλιστής να παρακολουθεί τις πωλήσεις ή και τα παράπονα των καταναλωτών τα οποία βασίζονται στο χρόνο ή την περίοδο όπου τα αναλύει. Αυτό μπορεί να τον βοηθήσει να αποφασίσει ποιες είναι οι ανάγκες της αγοράς κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

### **15.11 Ηθικές Και Νομικές Χρησιμότητες Των Δεδομένων**

Ο κάθε ασφαλιστής δεν πρέπει να ξεχνάει ότι μπορεί να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που συγκέντρωσε με άμεση επαφή με τους καταναλωτές του για τον προσωπικό του σκοπό και δεν έχει τη δυνατότητα σε καμία περίπτωση να τις πουλήσει σε άλλες εταιρίες ή να τις χρησιμοποιήσει για μελλοντικά ερευνητικά προγράμματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16<sup>ο</sup>

## Τα Στάδια Για Την Επιτυχία Στην Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

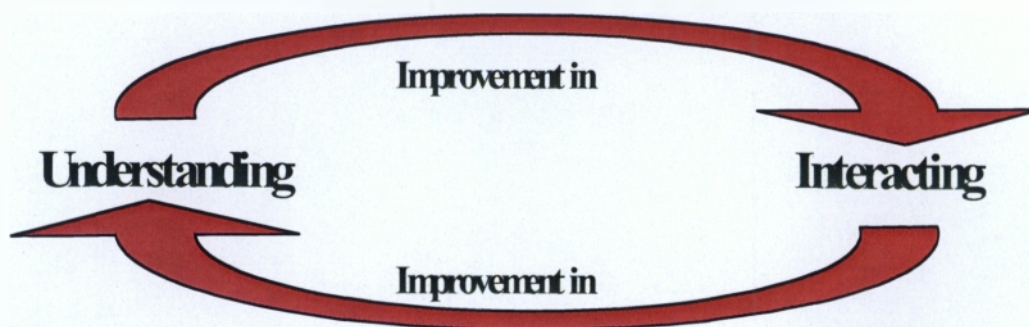
### 16.1 Κατανόηση Και Αλληλεπίδραση

Το CRM αναφέρεται στις σχέσεις επικοινωνίας. Είναι γνωστό ότι πρέπει να δίνεται η ανάλογη σημασία σε σχέσεις σχετικά με κάθε είδους ανάγκη όταν αυτές μπορούν αν ευδοκιμήσουν. Στις προσωπικές σχέσεις αυτό που είναι σημαντικό για τα άτομα τους δίνουν το κίνητρο για να σημαντική έρευνα. Το ίδιο λοιπόν θα πρέπει να συμβαίνει και στις ασφαλιστικές εταιρίες. Αλλά, αντίθετα με τις προσωπικές σχέσεις δεν υπολογίζεται η αξία τους εφόσον στις επιχειρηματικές σχέσεις η οποιαδήποτε ενέργεια γίνεται με βάση πάντα κάποιο σκοπό όπως για παράδειγμα η αδυναμία για δημιουργία επαφών μπορεί να αποτελέσει την καταστροφή της εταιρίας.

Οι σχέσεις κάθε τύπου χτίζονται σε ένα επίπεδο κατανόησης. Νέες σχέσεις αναπτύσσονται και προσεχτικά χειρίζονται μέχρι να γίνει συνειδητό το γεγονός ότι ο ασφαλιστής είναι σε θέση να κατανοήσει τους πελάτες επαρκώς και ενστικτωδώς γνωρίζει πώς να ενεργήσει καλύτερα απέναντί τους. Δεν είναι δυνατόν να υπάρχει πάντα η ίδια αντιμετώπιση για όλους τους πελάτες.

Χρειάζεται χρόνος για να χτιστεί μια σχέση. Κατά τη διάρκεια αυτή ο επιχειρηματίας μαθαίνει ότι μπορεί για τον πελάτη του. Χωρίς να το καταλαβαίνει, συγκεντρώνει πολλές πληροφορίες βασισμένες σε γεγονότα που προκύπτουν και αυτό τον οδηγεί στην ανάπτυξη μιας βαθύτερης κατανόησης. Επομένως ένας σωστός επιχειρηματίας πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη του και να αλληλεπιδρά μαζί του κατάλληλα.

Αν ο επιχειρηματίας παρατηρήσει τις αντιδράσεις που προέρχονται από την αλληλεπίδρασή του με άλλους ασφαλιστές αυτό θα εμβαθύνει την κατανόηση του και θα συμβάλλει στη διαμόρφωση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων. Αν συνεχιστεί αυτή η διαδικασία ο ασφαλιστής καταλήγει σε έναν κύκλο ανάπτυξης:



## 16.2 Τα Συστήματα CRM Είναι Διαφορετικά

Όταν ο ασφαλιστής στοχεύει στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών συστημάτων χρησιμοποιώντας την τεχνολογία η προτεινόμενη προσέγγιση είναι η χρήση ενός βασικού συστήματος. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότεροι οργανισμοί έχει τον ίδιο ή παρόμοιο βαθμό απαιτήσεων να ικανοποιήσει.

Ένα παράδειγμα αποτελεί η μισθοδοτική κατάσταση. Σε μια χώρα η μέθοδος των πληρωμών και οι φορολογικές απαιτήσεις είναι κοινές για τους περισσότερους οργανισμούς και είναι πιθανό να προσδιοριστεί το σύστημα απαιτήσεων ακριβώς. Το ίδιο συμβαίνει και με άλλες επιχειρηματικές απαιτήσεις όπως είναι:

- Το γενικό καθολικό
- Η διανομή
- Οι ανθρώπινοι πόροι – εργασία και επιχειρηματική ικανότητα
- Λογαριασμοί πληρωτέοι και χρωστούμενοι

Το θέμα σχετικά με αυτούς τους τύπους συστημάτων είναι ότι αναφέρονται ως «σκληρά» συστήματα. Ο προσδιορισμός ενός «σκληρού συστήματος» είναι τέτοιος ώστε ξεκάθαρα να περιγράφει τα όρια μέσα στα οποία περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις πάντα καθορίζονται ως ένα τμήμα λειτουργιών ή επιχειρηματικών λειτουργιών τις οποίες το σύστημα υποτίθεται ότι έχει την ικανότητα να διαμορφώσει. Λειτουργίες όπως:

- Αποδοχές
- Υπολογισμοί φόρων σε διαφορετικά ποσοστά
- Συμπλήρωση τιμολογίων στα προτιμώμενα βιβλία
- Παραγωγή του έτους και αναφορές

Επιλεκτικά, οι απαιτήσεις μπορεί να σημειωθούν για τη διαμόρφωση ενός τύπου λίστας στις προδιαγραφές του συστήματος και τους υπάρχοντες



προμηθευτές οι οποίοι θα τις χρησιμοποιήσουν ως βάση στις προτάσεις τους. Όταν το σύστημα αναπτύσσεται και χαρακτηρίζεται ως «ζωντανό» το πρόβλημα θεωρείται ότι έχει λυθεί.

Αυτή η προσέγγιση είναι τόσο καλά στηριγμένη που επεκτείνεται σε όλη την τεχνολογική βάση των επιχειρηματικών λύσεων σχεδόν χωρίς να υπάρχουν ερωτήματα. Τα συστήματα της πελατοκεντρικής διαχείρισης λειτουργούν όπως ακριβώς πως ακριβώς περιγράφονται. Προκειμένου να δοκιμαστεί η προσέγγιση αυτή και να εφαρμοστεί με επιτυχία, οι επιχειρηματίες είναι υποχρεωμένοι να προβάλλουν τη συνηθισμένη λίστα απαιτήσεων στα όρια των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Το ερώτημα σε αυτή την περίπτωση όμως είναι «Πώς θα επιτύχουν κάτι τέτοιο όμως οι ασφαλιστές;» και η απάντηση είναι ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό. Το βασικό στοιχείο άλλωστε του CRM είναι η κατανόηση. Η απαίτηση των ασφαλιστών είναι να καταλάβουν τον κάθε πελάτη τους. Όμως κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό.

Εντούτοις, αυτό δεν αποτελεί το «σκληρό» πρόβλημα των συστημάτων αλλά θεωρείται ως ένα από τα «ήπια» προβλήματα. «Ήπια» θεωρούνται τα συστήματα για τα οποία μπορεί να πει κανείς με ευκολία «είναι γνωστό ότι παρουσιάζουν προβλήματα αλλά δεν μπορούν να προσδιοριστούν». Δεν υπάρχει κατάλληλη ομάδα με επιχειρηματικές διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτό να αναπτυχθούν. Η κατανόηση των επιχειρηματιών δε προέρχεται από αυτές τις διαδικασίες μόνο. Η κατανόηση προέρχεται από τις πληροφορίες και αυτές από τα δεδομένα.

Αυτός όμως δεν είναι ο τρόπος με τον οποίο οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν αναπτύξει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Καθοδηγούμενοι από την παραδοσιακή προσέγγιση αρκετοί έχουν εμφανίσει συστήματα που ισχυρίζονται ότι είναι εφικτό να εφαρμόσουν μια λύση CRM. Υπάρχουν μεγάλα ονόματα τα οποία εμφανίζονται ως συνώνυμα με το CRM. Όταν προσλαμβάνονται εμπειρογνώμονες σχετικοί με το CRM πάντα οι υποψήφιοι πρέπει να είναι ικανοί στην εφαρμογή αυτών των συστημάτων. Αυτά τα συστήματα εφαρμόζουν επιχειρηματικές λειτουργίες. Δίνουν στον μάνατζερ μια κατευθυντήρια γραμμή για να διαχειριστεί τα κέντρα επικοινωνιών με τους πελάτες, τις πωλήσεις και τις διαφημιστικές εκστρατείες. Είναι πραγματικότητα ότι η τεχνολογία είναι απαραίτητη.

### 16.3 Χτίζοντας Την Κατανόηση

Ο ασφαλιστής ήδη διαθέτει αρκετά από τα εφόδια που χρειάζεται για να βελτιώσει την ικανότητα να κατανοεί τους πελάτες του σχετικά με τις απαιτήσεις τους. Άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί ότι η κατανόηση αυτή του επιχειρηματία βασίζεται στις πληροφορίες και αυτές προέρχονται από τα δεδομένα. Ένας από τους βασικούς σκοπούς των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες σχετίζονται την συμπεριφορά των τελευταίων. Κάθε φορά ένας πελάτης:

Παραγγέλνει των προϊόντων που τον ενδιαφέρουν

Κάνει μια έρευνα

Υποβάλλει παράπονα

Πληρώνει λογαριασμούς

Ο ασφαλιστής με το σύστημα CRM αποκτά ένα πολύτιμο τμήμα δεδομένων συμπεριφοράς το οποίο περιγράφει τη συμπεριφορά των πελατών.

Το ερώτημα είναι: «ποια η χρήση αυτών των δεδομένων;» Οι πιθανότητες που υπάρχουν είναι ότι τα δεδομένα παραμένουν στο σύστημα για ένα μικρό χρονικό διάστημα και στη συνέχεια διαγράφονται. Επιπλέον, τα δεδομένα που αφορούν τη συμπεριφορά των καταναλωτών αποτελούν μόνο τη μισή διαδικασία σχετικά με το σύστημα πελατοκεντρικής διαχείρισης. Ο πελάτης έχει την υποχρέωση να ενημερώνει τον επιχειρηματία όταν υπάρχουν αλλαγές σχετικά με: Τη διεύθυνση, τη συζυγική κατάσταση και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με αυτόν.

Ο δρόμος για την επιτυχία βασίζεται στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με τον πελάτη με τη διαμόρφωση όλων των δεδομένων. Οι πληροφορίες όταν αναλύονται κατάλληλα σχηματίζουν τη βάση στην οποία στηρίζεται η εξυπηρέτηση των πελατών.

Αυτό που χρειάζεται είναι να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον του ασφαλιστή σε μια βάση δεδομένων πελατών η οποία θα περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις προσωπικές καταστάσεις και ζωή των πελατών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17<sup>ο</sup>

## 17.1 Διαχείριση Των Πελατειακών Σχέσεων Μέσα Από Συγκρούσεις

Είναι στη φύση των σχέσεων να υπάρχουν συγκρούσεις. Ακόμη και στις πιο άρτιες πελατειακές σχέσεις εμφανίζονται προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση μια σύγκρουση μπορεί να προέλθει από σφάλματα του επιχειρηματία ή των πελατών. Συνήθως αυτό που χρειάζεται ένας πελάτης υπάρχει περίπτωση να μην αντιστοιχεί σε αυτό που λαμβάνει και τότε υπάρχει η πιθανότητα κάποιας σύγκρουσης.

Στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει καταστροφικό παράγοντα για την επιχείρηση όπως επίσης μπορεί να αποτελέσει και δημιουργικό παράγοντα. Σύμφωνα με εμπειρία κάποιων μάντζερ συνήθως αγνοείται η δημιουργική πλευρά μιας διαμάχης όταν αυτή θεωρείται αναπόφευκτη.

Ένας μάντζερ λοιπόν πρέπει να αποφεύγει τη δημιουργία τέτοιων καταστάσεων και να αναθέτει στους υπαλλήλους της ασφαλιστικής εταιρίας τα κατάλληλα μέσα που χρειάζονται και να δημιουργεί ένα περιβάλλον προκειμένου να αποφευχθεί μια σύγκρουση. Επίσης, να οδηγεί την πελατοκεντρική διαχείριση στο επίπεδο της υποχρέωσης.

## 17.2 Διαχείριση Της Στιγμής Της Διαφωνίας

Αποτελεί βασικό στοιχείο να μπορεί ο μάντζερ να προσδιορίσει και να ανταποκριθεί σε μια μελλοντική διαμάχη πριν ο πελάτης να φτάσει στο σημείο να το αντιληφθεί. Εντούτοις είναι συχνό το φαινόμενο όπου ο πελάτης μπορεί να έχει εμπειρία σε ένα πρόβλημα ή να αντιλαμβάνεται ότι όταν υφίσταται μια διαφωνία προσελκύει την προσοχή του υπεύθυνου. Σε αυτή την περίπτωση αν η διαφωνία γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο ή από το τηλέφωνο ή μέσω Ίντερνετ υπάρχει μια δυνατότητα να διατηρηθεί η πελατειακή σχέση κι να προσδιοριστούν άλλοι πελάτες οι οποίοι παίρνουν το ρίσκο της απογοήτευσης. Οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες αγνοούν τη μια ή και τις δύο περιπτώσεις.

Η διαχείριση της στιγμής της αντίδρασης με τους πελάτες απαιτεί ο καθένας σε έναν οργανισμό να διαθέτει τέσσερα στοιχεία:

Κάθε πελατειακή σχέση είναι πολύτιμη

Ανταπόκριση σε κάθε άμεση κατάσταση αποτελεί τον πρώτο κανόνα σε μια ασφαλιστική εταιρία

Η εύρεση της ρίζας των προβλημάτων αποτελεί το δεύτερο κανόνα της ασφαλιστικής εταιρίας

Ένα επεισόδιο μπορεί να σηματοδοτεί ότι κάποια πελατειακή αποτελεί ρίσκο για την ασφαλιστική εταιρία.

### **17.3 Η Αξία Του Πελάτη**

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει ένας μάντζερ είναι να αναζητήσει το λόγο σύμφωνα με τον οποίο δημιουργούνται τα προβλήματα. Όταν μια αντιπροσωπευτική πελατοκεντρική υπηρεσία ή ο κάθε υπάλληλος συμβάλλει στον τρόπο εργασίας είναι δυνατόν να αγνοηθεί εύκολα η αξία κάθε διαχείρισης πελατοκεντρικής σχέσης και αντίθετα ο υπεύθυνος να επικεντρωθεί δραστηριότητες που δεν απαιτούν μεγάλη προσοχή.

Είναι σημαντικό για τον επιχειρηματία να συνειδητοποιεί ότι τα συστήματα της επιχείρησης του συντελούν στην έλλειψη της επικέντρωσης στην αξία του πελάτη. Για παράδειγμα, για να ανταγωνιστεί το συνεχόμενο θέμα των μικροκλοπών που προκαλούν οι υπάλληλοι, ο ταμίας θα πρέπει να ισορροπήσει τη διαφορά διαφορετικά θα υπάρχουν συνέπειες. Εντούτοις, εάν ο ταμίας και τα ομάδα που εγκατέστησαν τα ταμιακά συστήματα γνωρίζουν την αξία των πελατών θα πρέπει να προβούν σε μια σωστή έρευνα.

### **17.4 Διόρθωση Του Άμεσου Προβλήματος**

Ο πελάτης που επικοινωνεί με την ασφαλιστική εταιρία απευθείας ή μέσω τηλεφώνου ή με την αποστολή ενός ηλεκτρονικού μηνύματος μπορεί να πραγματοποιεί την πρώτη παραγγελία για την ασφαλιστική εταιρία. Μια δημιουργική έρευνα που έγινε μέσω του e-satisfy.com έδειξε ότι οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες διατηρούν μόνο το 4% των πελατών τους δυσαρεστημένο. Το υπόλοιπο 96% των δυσαρεστημένων πελατών απλά δεν

υποβάλλει τα παράπονα του και η πλειοψηφία δεν θα συνεργαστεί ξανά στο μέλλον με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Οπότε ο πελάτης που αναφέρει το πρόβλημα στον υπεύθυνο στη πραγματικότητα του κάνει χάρη εφόσον τον ενημερώνει για την υπάρχουσα κατάσταση και συνεπώς αξίζει τη μέγιστη προσοχή.

Σε αντίθεση όμως αν ο μάνατζερ ανταποκριθεί στα παράπονα των πελατών είναι πιθανό να δημιουργήσει μια ισχυρότερη πελατειακή σχέση από εκείνη που ήδη υπήρχε πριν από τη διαφωνία. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν όλα ομαλά οι πελάτες λαμβάνουν αυτή την κατάσταση ως δεδομένη. Όταν παραθέτουν κάποιο πρόβλημα και αντιμετωπίζονται με εκτίμηση και ενδιαφέρον αποκτούν εμπειρία και αξιολογούν τη σχέση που έχουν με τη ασφαλιστική εταιρία.

## **17.5 Εύρεση Της Ρίζας Του Προβλήματος Μετά Από Την Επίλυση Του**

Συνήθως λένε «διόρθωσε το πρόβλημα και μην αποδίδεις ευθύνες». Μερικές φορές φαίνεται ότι οι ασφαλιστικές εταιρίες ενδιαφέρονται μόνο για τη απόδοση των ευθυνών . Είναι σημαντικό στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων να αναζητούνται τα αίτια μιας διαφωνίας ώστε να μην αποδίδονται οι ευθύνες σε ένα μόνο άτομο ή σε ένα τμήμα μόνο αλλά να υπάρχει συνεργασία για την εξάλειψη ή τουλάχιστον τον έλεγχο του επεισοδίου της διαφωνίας. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει:

- Να ανιχνεύει παράπονα με συχνότητα
- Να συγκρίνει εμπειρίες με πραγματικά φαινόμενα

Για παράδειγμα μια μεγάλου τύπου αποθήκη ενός λιανοπωλητή λαμβάνει παράπονα από τους πελάτες σχετικά με την έλλειψη των υπαλλήλων που εξυπηρετούν και η απάντηση είναι ότι ο αριθμός των υπαλλήλων στην επιχείρηση είναι αυτός που χρειάζεται για το συγκεκριμένο αριθμό πελατών στο συγκεκριμένο τμήμα. Μια περισσότερο οργανωμένη έρευνα έδειξε ότι η υπηρεσία εξυπηρέτησης δεν ήταν φανερό στους πελάτες.

## **17.6 Προσδιορισμός Και Αναζήτηση Άλλων «Σε Κίνδυνο» Πελατών**

Το παράπονο ενός πελάτη ή ένα επεισόδιο διαφωνίας μπορεί να είναι ένα σήμα ότι άλλες πελατειακές σχέσεις βρίσκονται σε κίνδυνο. Οι επιστροφές των προϊόντων αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα. Η άτυχη και πολλές φορές τραγική εμπειρία ενός πελάτη ή μιας ομάδας πελατών προκαλεί την επιχείρηση να επικοινωνήσει με όλους τους πελάτες υποβάλλοντας ερωτήματα σχετικά με την επιστροφή του προϊόντος ή την προσφορά των κατάλληλων τμημάτων που απαιτούνται για μια ασφαλή ρύθμιση.

Επομένως είναι βασικό για την ασφαλιστική εταιρία η απάντηση ή ανταπόκριση σε κάποιο ερώτημα ή θέμα που απασχολεί τους πελάτες. Όποτε όσο συντομότερα εντοπίσει ο μάντζερ τα αίτια των διαφωνιών τόσο λιγότερο θα του κοστίσει για να επιλύσει τη διαφωνία. Αν η διαφωνία είναι μεγάλη ή μικρή, φυσική ή συμβολική και επηρεάζει όλους τους πελάτες και τους πληροφορεί η ασφαλιστική εταιρία αξιολογεί τη συνεργασία τους και ότι ενεργητικά αναπτύσσεται η επιχειρηματική τους σχέση. Η ασφαλιστική εταιρία δεν δίνει απλά απαντήσεις στις απορίες των πελατών αλλά προτείνει πραγματικές λύσεις η οποίες δίνουν αξία στο χρόνο και τα χρήματα που ξοδεύουν οι πελάτες στην ασφαλιστική εταιρία.

## **17.7 Αυτό Που Παρέχουν Οι Επιχειρήσεις Είναι Πελατειακή Εξυπηρέτηση**

Δύσκολα προβάλλει ένας πελάτης δυσαρέσκεια όταν εξυπηρετείται. Μερικοί από τους τελευταίους είναι δύσκολοι στη συνεργασία με άλλους πελάτες αλλά αυτό οφείλεται κα στη φύση του ανθρώπου. Το θάμα που αντιμετωπίζεται σε αυτή την περίπτωση αφορά τον ανταγωνισμό των τιμών. Κα πολλές ασφαλιστικές εταιρίες υποστηρίζουν ότι αυτό που τις διακρίνει είναι η πιστότητας των πελατών τους και υπονοούν τη διαχείριση των μη πραγματικών πελατειακών σχέσεων.

Οι περισσότερες συζητήσεις σχετικά με την πελατοκεντρική διαχείριση γίνονται με μάντζερ στη βιομηχανία τους, με τον συγκεκριμένο αριθμό πελατών που σκοπεύει να προσεγγίσει, τις αγοραστικές τους δυνατότητες και τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει για τους

ανταγωνιστές του. Πώς όμως μια τιμή μπορεί να αποτελέσει τον πρωταρχικό παράγοντα σε μια αγοραστική απόφαση; Αυτή μια κρίσιμη ερώτηση εφόσον είναι δύσκολο να μια τιμή να ανταγωνιστεί αποκλειστικά μια άλλη και να αποφέρει κέρδος. Οι τιμές αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες όταν υπάρχει μια από τις τρεις παρακάτω προϋποθέσεις:

- 1) Όταν η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δυσδιάκριτη, οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται καμία πραγματική διαφορά μεταξύ της προσφοράς και του ανταγωνισμού.
- 2) Όταν η ποιότητα των υπηρεσιών είναι γενικά «φτωχή», οι πελάτες δεν πιστεύουν ότι μπορούν να βασιστούν σε οποιοδήποτε προμηθευτή για την παροχή μιας ανώτερης υπηρεσιακής εμπειρίας.
- 3) Όταν η ποιότητα των υπηρεσιών δεν είναι σε γενικό επίπεδο καλή, οι πελάτες υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να λαμβάνουν μια αποδεκτή ή ανώτερη υπηρεσιακή εμπειρία σε κάθε τοποθεσία.

Σε αυτές τις τρεις προϋποθέσεις η ικανότητα να προσδιορίζει, να ανιχνεύει και να ανταποκρίνεται σε μια διαδικασία διαφωνίας με ευκολία και κομψότητα δίνει στον ασφαλιστή και τον οργανισμό του ένα αγοραστικό πλεονέκτημα. Αυτό φαίνεται όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά και οι πελάτες επικεντρώνουν την προσοχή τους.

## **17.8 Τι Μπορεί Να Γίνει Όταν Το Πρόβλημα Είναι Ο Ίδιος Ο Πελάτης;**

«Ορισμένοι πελάτες δεν είναι εύκολο να συνεργαστούν με άλλους», είναι τα λόγια κάποιου μάντζερ. Έτσι τίθεται το ερώτημα: μήπως το σύστημα CRM δυσκολεύει τους πελάτες; Η απάντηση είναι ότι μερικές φορές ίσως και άλλες όχι.

Ήδη είναι γνωστό ότι οι πελάτες δημιουργούν μια υγιή ποσότητα από την εμπειρία τους στις διαφωνίες. Εν τούτοις, ως προμηθευτής προϊόντων και υπηρεσιών, ο μάντζερ διαθέτει τη δυνατότητα να μετριάξει ή έστω να εξαλείφει αυτή τη εμπειρία στις συγκρούσεις. Ο φόβος της μείωσης των «σκληρών» πελατών υπονοεί την απελπιστική ποιότητα των πελατειακών σχέσεων.

Έτσι δεν πρέπει οι μειώσεις στους πελατειακούς λογαριασμούς ή φακέλους να δημιουργούν την απατηλή εντύπωση ότι οι πελάτες σε μια επιχείρηση αναζητούν μόνο επιδόματα και χαμηλότερες τιμές. Με αυτό τον τρόπο δεν φαίνονται οι δυνατότητες δημιουργίας πιστότητας μέσα από ένα σύστημα πελατοκεντρικής διαχείρισης.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18<sup>ο</sup>

## 18.1 Αναδιοργάνωση Της Στρατηγικής CRM

Σε αυτό το σημείο ο μάνατζερ έχει διαμορφώσει μια στρατηγική. Αυτό που του μένει είναι να ερευνήσει συγκεκριμένα σημεία όπως είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διαχείριση των διαφωνιών με τους πελάτες. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον προσδιορισμό, οργάνωση και συνεχή ανανέωση της στρατηγικής του CRM. Αυτή η διαδικασία καλείται «διεξάγοντας μια επιχειρησιακή ανανέωση» και αφορά τον έλεγχο των στόχων της ασφαλιστικής εταιρίας και τις δοκιμές που μπορούν να γίνουν σε οποιαδήποτε οργανωτική στρατηγική.

Ο σκοπός είναι να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών, της στρατηγικής που ακολουθείται και της στρατηγικής που έχει επιλεγεί για την εφαρμογή της στρατηγικής. Μερικές φορές οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται επομένως η εφαρμογή της στρατηγικής είναι σωστή. Μια επιχειρησιακή ανακατάταξη εγγυάται ότι ο καθένας εφαρμόζει τη σωστή στρατηγική για τους λόγους που αυτή απαιτείται.

## 18.2 Διοργάνωση - Αναδιοργάνωση

Αυτή η διαδικασία για αναδιοργάνωση περιλαμβάνει τρεις φάσεις.

### **Φάση 1η.**

Η τελική δοκιμή για τη στρατηγική της πελατοκεντρικής διαχείρισης και της τακτικής που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή της είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερα ερωτήματα στην 1η φάση.

- Είναι τα μέτρα της πελατοκεντρικής διαχείρισης ταξινομημένα; Μια ασφαλιστική εταιρία διαθέτει δύο μέτρα πελατοκεντρικής διαχείρισης. Το πρώτο αφορά τη συνολική στρατηγική CRM και το πώς η στρατηγική αυτή συμβάλλει σε έναν μεγαλύτερο επιχειρηματικό σκοπό και αντικείμενο. Το δεύτερο μέτρο αφορά τις διαφορετικές τακτικές που εφαρμόζονται. Για παράδειγμα τα μέτρα διατήρησης των πελατών απευθύνονται στους στόχους της ασφαλιστικής εταιρίας.

Είναι τα δεδομένα που έχουν επιλεχθεί αναλυθεί και διανεμηθεί στα σωστά άτομα μέσα στην ασφαλιστική εταιρία; Για παράδειγμα η σύγκριση των δύο μέτρων που ήδη αναφέρθηκαν μπορεί να υποδείξει ποιες τακτικές Ποιες τακτικές συμβάλλουν στο γενικό σκοπό ,ποιες παραμένουν ουδέτερες και ποιες τακτικές μπορεί να μειωθούν.

- Είναι τα μέτρα ακέραια ;Επειδή ήδη υπάρχει ένα σύστημα για την διαμόρφωση των δεδομένων που απαιτούνται για την πελατοκεντρική διαχείριση, αυτό δεν σημαίνει το συγκεκριμένο σύστημα λειτουργεί κιόλας.
- Είναι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται μια κατάλληλη αντανάκλαση της στρατηγικής του CRM; Αν για παράδειγμα η στρατηγική του CRM πιέζει για δημιουργικές και καινοτομικές λύσεις σε προβλήματα με τους πελάτες και τις ανάγκες τους, αυτό υπονοεί ότι δίνεται μεγάλη αξία σε δημιουργικούς και καινοτομικούς υπαλλήλους. Εν τούτοις ένας οργανισμός ανιχνεύει τη δημιουργικότητα και καινοτομία στις λύσεις αυτές απευθυνόμενος στους υπαλλήλους του για να συμπληρώσουν τις αναφορές εξαίρεσης σε κάθε περίπτωση που είναι αναγκαία μια νέα λύση. Ο τόνος στον οποίο πραγματοποιείται η διαδικασία της μέτρησης και της ανίχνευσης κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται αμυντικοί και ίσως λίγο ενδιαφερόμενοι εφόσον γνωρίζουν ότι θα αποτελέσει πρόβλημα να εργάζονται έξω από τον οργανισμό. Επομένως αυτός δεν είναι ο τρόπος της ενθάρρυνσης για δημιουργική ανταπόκριση στους πελάτες.

### **Φάση 2η :**

Η συγκεκριμένη φάση αναφέρεται στον έλεγχο των υπαλλήλων σχετικά με τη δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων . Τίθεται λοιπόν το ερώτημα αν η στρατηγική του CRM είναι λειτουργική για τους υπαλλήλους. Αν οι ίδιοι δεν αισθάνονται ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική πελατοκεντρικής διαχείρισης που εφαρμόζει η ασφαλιστική εταιρία τότε δεν

έχει τόσο μεγάλη σημασία πόσο προσεχτικά θα γνωρίζουν να την εφαρμόζουν ακόμη και στο μέλλον.

Υπάρχουν ομάδες υπαλλήλων που επικεντρώνονται σε βασικά μέσα που αφορούν αυτή τη φάση. Σε ένα μικρό τμήμα της επιχείρησης ή λειτουργική περιοχή ενός μάνατζερ μπορεί να συμπεριλάβει όλους τους υπαλλήλους. Για μεγαλύτερα τμήματα ή μια επιχείρηση μια διευρυμένη στρατηγική CRM έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων. Έτσι χρειάζεται έναν βοηθό συζήτησης ο οποίος θα καλύπτει όλο το φάσμα των ερωτήσεων που θα υποβάλλονται. Αυτός ο υπεύθυνος για τα ερωτήματα θα πρέπει να έχει:

- Συστάσεις: Συνήθως ο μάνατζερ υποβάλλει ερωτήσεις σε κάποιον που δεν εργάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα ή ακόμη και σε μια ομάδα ειδικών οι οποίοι θα κατευθύνουν τη συζήτηση. Ο βοηθός συχνά καλείται μεσολαβητής και επιδιώκει να συστήνει τον εαυτό του και να προωθεί τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους.
- Μια πρόταση με σκοπό: Υπάρχει εξήγηση ότι ο μάνατζερ εργάζεται στην αναδιοργάνωση της στρατηγικής του CRM και ότι η ανατροφοδότηση της είναι ζωτικής σημασίας στη διαδικασία.
- Μια πρόταση με εμπιστευτικότητα: όταν υπάρχει ηχογράφηση της συζήτησης όμως πώς είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί αυτή; Συχνά υπάρχει μια επεξήγηση ότι η συγκεκριμένη ομάδα διαθέτουν σχόλια από τη συμμετοχή της αλλά κανένα από τα άτομα της ομάδας δεν αναφέρει το όνομα του.
- Διατήρηση της διαδικασίας: Ενημέρωση της ομάδας για τη χρονική διάρκεια που θα έχει η συζήτηση και προσδιορισμός ενός ορίου μέχρι ενενήντα λεπτά. Ο μεσολαβητής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει από τους συμμετέχοντες να απενεργοποιήσουν τα κινητά τους.

Οι ερωτήσεις για την αναδιοργάνωση της στρατηγικής του CRM πρέπει να συμπεριλαμβάνουν :

- Τη σημασία που έχει για την επιχείρηση η δημιουργία, διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων. Ποια προσεγγίσεις θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή λειτουργικό τμήμα προκειμένου να επιτευχθεί αυτό;
- Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να ρωτηθούν αν αυτή η προσέγγιση απαιτεί μόνο την εργασία και αν είναι χρήσιμο στις επαφές με τους πελάτες; Γιατί ναι και γιατί ίσως όχι.
- Τι χρειάζεται ο οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει, να διατηρήσει και να επεκτείνει τις πελατειακές του σχέσεις;

Ένα από τα στοιχεία που μπορεί να συναντήσει κανείς είναι η υποστήριξη των υπαλλήλων οι οποίοι αισθάνονται αποκομμένοι όταν αρχίζουν να ασχολούνται με την πελατοκεντρική διαχείριση. Μπορεί να επικεντρώνονται στις δουλειές τους αρά θεωρούν ότι δεν συνδέονται με το υπόλοιπο τμήμα και σχετικά με τον τρόπο και το λόγο που οι υποχρεώσεις της εργασίας τους που είναι σημαντικά για την ασφαλιστική εταιρία και την ικανότητα τους να εξυπηρετούν και να διατηρούν πελάτες.

### **Φάση 3η:**

Υπάρχουν τρεις τελευταίες σκέψεις που θα πρέπει να αναφερθούν για να κλείσει το κεφάλαιο. Διαθέτοντας μια εμφανή και απαραίτητη στρατηγική CRM είναι μη διαπραγματεύσιμο για κάθε επιχείρηση σήμερα. Η στρατηγική του CRM πρέπει να συνδέει και να υποστηρίζει τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική και τους σκοπούς του οργανισμού. Αυτή είναι μια πραγματικότητα για την εσωτερική προώθηση των υπηρεσιών λειτουργικών περιοχών. Δεν παίζει κανένα ρόλο ποιοι είναι οι πελάτες, τι είδους προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρει η επιχείρηση ή τι την ωθεί να ενεργεί δυναμικά στην αγορά. Ο κάθε μάνατζερ χρειάζεται μια προσέγγιση CRM σαν οδηγό για την επιτυχία της ασφαλιστικής εταιρίας.

Είναι λάθος να συγχέει κανείς την προσέγγιση πελατοκεντρικής διαχείρισης με τις τακτικές που επιλέγονται για να βοηθήσουν την εφαρμογή της. Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να διαθέτει ταυτόχρονα υψηλή και χαμηλή τεχνολογία. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται

στο CRM δεν μπορούν αν αντικατασταθούν για κάποιο καλό πελάτη. Η καλύτερη εμπειρία όσον αφορά τους πελάτες είναι πάντα ανθρώπινη και χρειάζεται άτομα για να την αποκτήσουν .

Ακόμη και όταν ο πελάτης και ο προμηθευτής υπηρεσιών δεν συναντηθούν ποτέ, όταν οι ικανότητες των πελατών ενημερώνουν το σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων με το ηλεκτρονικό εμπόριο η εξυπηρέτησή τους γίνεται ακόμη καλύτερη.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19<sup>ο</sup>

## 19.1 Το Crm Στην Ελλάδα

Σύμφωνα με online έρευνα που διενεργήθηκε από το CRM2day ανάμεσα σε 557 στελέχη επιχειρήσεων προβλέπεται ραγδαία ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά. Η δημοσίευση αυτής της έρευνας επιβεβαιώνει τις προβλέψεις για την ανάδειξη μιας νέας αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Η σκυτάλη επομένως περνά στους Έλληνες επιχειρηματίες τώρα. Σε καθένα που θέλει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησής του. Που για να εκμεταλλευτεί σωστά τις νέες τεχνολογίες οφείλει να εμπλακεί ο ίδιος στη διαδικασία επιλογής. Γιατί το θέμα δεν είναι θέμα προμηθειών ή μηχανογράφησης είναι στρατηγικό.

Ο έντονος ανταγωνισμός, η αλλαγή της νοοτροπίας στις περισσότερες επιχειρήσεις που τώρα προσανατολίζονται στην απόλυτη και συνεχή εξυπηρέτηση των πελατών και μετά την πώληση, η ανάπτυξη νέων εναλλακτικών τρόπων προώθησης και υπηρεσιών, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι δυνατότητες που προσφέρονται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου τονίζουν ακόμη περισσότερο τη σημασία του μοντέρνου και επιστημονικού μάρκετινγκ.

Για να γίνει η επιχείρηση πελατοκεντρική πρέπει να γεφυρώσει την απόσταση μεταξύ front office(πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελατών) και back office (λογιστήριο, αποθήκες, υλικά). Γιατί στα μάτια του πελάτη δεν υπάρχει ifront office και back office. Υπάρχει μόνο ένα το one office. Για να προσφέρει η επιχείρηση το one office view στον πελάτη της, πρέπει να αποκτήσει την εικόνα 360ο του πελάτη. Αυτό είναι εφικτό με έναν και μόνο τρόπο. Με τη σύνδεση του συστήματος CRM με το σύστημα ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (ERP) που εξυπηρετεί ήδη το back-office. Την ενοποίηση όλων των τμημάτων της ασφαλιστικής εταιρίας, όλων των εργαζομένων, μέσω λύσεων λογισμικού που να είναι ενσωματωμένες μεταξύ τους. Για τη SAP τα δύο αυτά ζητούμενα είναι λυμένα γιατί οι λύσεις της SAP που όλες ανήκουν στην οικογένεια my SAP.com έχουν ακριβώς τα δύο αυτά χαρακτηριστικά:

- περιεκτικότητα, δηλαδή καλύπτουν κάθε τμήμα, κάθε λειτουργία, κάθε εργαζόμενο, front office ή back office από άκρον εις άκρον και
- είναι συγκροτημένες δηλαδή ενσωματωμένες μεταξύ τους, ε κατασκευής

Τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιριών από την Ελλάδα και τις υπόλοιπες 13 χώρες συμφωνούν ότι η Διαχείριση Πελατοκεντρικών Σχέσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια.

Με ποσοστό 58% οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επόμενων δέκα μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% και φτάνουν έως το 63%. Ο σημαντικότερος στόχος που επιδιώκουν να πετύχουν οι ελληνικές ασφαλιστικές εταιρίες μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους, στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Βασικότερες αιτίες για αυτά τα ποσοστά αποτελούν το υψηλό επίπεδο ωριμότητας της ελληνικής αγοράς και ο σχετικός κορεσμός που παρουσιάζεται σε μεγάλες αγορές. Τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων αγορών οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αξιοποίηση του CRM κατεύθυνση της απόκτησης νέων πελατών και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των δυνητικών πελατών.

Σύμφωνα με την έρευνα του CRM2day η παροχή online υπηρεσιών και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών υπηρεσιών, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές. Σε αντιστοιχία με ανάλογα συμπεράσματα στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την μειωμένη συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της CRM προσέγγισης και άλλων εφαρμογών καθώς τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων πρωταγωνιστούν σε ανάλογες αποφάσεις(53%). Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέσο αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά μικρότερο

(41%), καθώς η άμεση συμμετοχή του top management στη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι μεγαλύτερη.

Σε σχέση με τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων για το 2001, μέσα από τις ενέργειες των πωλήσεων, το 38% των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσε ως βασική προτεραιότητα την αύξηση της αξίας κάθε συναλλαγής. Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των ασφαλιστικών εταιριών που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών, ενώ το 16% επιδιώκουν τη μείωση του κύκλου των πωλήσεων του 2001.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM, ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες επιχειρήσεις σε ποσοστό 37%, ανάμεσα στις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό υλοποίησης εφαρμογών CRM προσέγγιζε το 34%. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημάδια σημαντικής στέρξης καθώς μόνο το 13% εξ αυτών έχει προχωρήσει στην υλοποίηση ή αγορά εφαρμογών μορφής και εύρους.

Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν την άποψη που εκφράζεται από πολλές ελληνικές εταιρίες τεχνολογίας ότι το αντικείμενο του CRM αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο επιχειρηματικών ευκαιριών τόσο για την επέκταση των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές όσο και για τη σύναψη συνεργασιών με μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες στη συγκεκριμένη αγορά.

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια. Η δραστηριοποίηση των εταιριών τεχνολογίας στον συγκεκριμένο τομέα, ίσως αποτελέσει μια νέα αιτία μεγάλης ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Γι' αυτό και το CRM το οποίο προτείνει η SAP καλείται «Connected CRM». Με το connected CRM της SAP έχετε τη σύνδεση εργαζομένων, λειτουργιών, γνώσης και τεχνολογίας σε ένα σύστημα μέσα στην επιχείρηση αλλά και επαφή με τους συνεργάτες τους.

Η λύση my SAP CRM, αφήνει τους επιχειρηματίες απόλυτα ελεύθερους να επιλέξουν: υλοποίηση αποσπασμένη από τα άλλα συστήματα που



διαθέτουν δηλαδή ενσωματωμένη με τη βάση του back-office τους. Και στη μια και στην άλλη περίπτωση θα έχετε ένα εξαιρετικά δυνατό και ολοκληρωμένο CRM, με χαμηλό κόστος, χωρίς κανένα πονοκέφαλο για συγκρότηση και τη σιγουριά της συνεχούς βελτίωσης και αναβάθμισης καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται χάρη στις πλούσιες επενδύσεις της SAP σε έρευνα και ανάπτυξη. Παρά το ότι η SAP άρχισε να πρωταγωνιστεί στην αγορά του CRM μόλις πέρυσι η λύση my SAP CRM ήδη αριθμεί πέραν των 1000 πελατών και κατέχει τη 2η θέση σε μερίδιο στην πανευρωπαϊκή αγορά.

## **19.2 Η ελληνική πραγματικότητα και ο υπόλοιπος κόσμος**

Το virtual κατάστημα αρχίζει να εμφανίζεται στη χώρα μας στα τέλη της δεκαετίας του '90. Όσον αφορά τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, αυτά είναι μια αρκετά πιο πολύπλοκη ιστορία. Μέχρι σήμερα, λίγες είναι οι ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες έχουν καταφέρει να παρέχουν μια αξιοπρεπή υποστήριξη στους πελάτες τους χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες.

Για τις ασφαλιστικές εταιρίες των πιο ανεπτυγμένων βιομηχανικά και τεχνολογικά χωρών της Ευρώπης (και φυσικά των ΗΠΑ), αυτό το πρόβλημα αποτελεί σχεδόν παρελθόν, καθώς ήδη έχουν κάνει την εμφάνισή τους διάφορες λύσεις αντιμετώπισής του, οι οποίες συνίστανται ουσιαστικά στην εκ νέου αλλαγή του μοντέλου, έτσι ώστε οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών να αποτελούν μια δευτερεύουσα και συμπληρωματική πλέον μορφή παροχής υπηρεσιών, ενώ η ραχοκοκαλιά του συστήματος θα αποτελείται από CSR λογισμικό, το οποίο θα αυτοματοποιεί τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και παροχής υποστήριξης άμεσα, γρήγορα και εύκολα. Με δυο λόγια, ενώ σήμερα στην Ελλάδα ο πελάτης καλεί το help desk για να λύσει το πρόβλημά του ή για να ζητήσει μια υπηρεσία, η τάση η οποία κυριαρχεί στο εξωτερικό είναι ο πελάτης να συνδέεται με το web site ή κάποιο αυτοματοποιημένο τηλεφωνικό κέντρο της εταιρίας και να βρίσκει εκεί τη λύση ή την υπηρεσία που ζητά, ενώ, όταν το λογισμικό δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τον πελάτη, τότε και μόνο τότε τον παραπέμπει σε κάποιον υπάλληλο του τμήματος εξυπηρέτησης. Και φυσικά, ο πελάτης ο οποίος αναζητεί την υποστήριξη στο site της εταιρίας με την οποία συνδιαλέγεται, θέλει να έχει την απάντηση στο ερώτημά του εντός μερικών δευτερολέπτων ή μερικών κλικ του ποντικιού.

Το εάν τώρα το σύγχρονο ελληνικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών θα

πρέπει να στραφεί προς τις νέες αυτές κατευθύνσεις, οι οποίες ορίζουν τη χρήση συστημάτων CSR και παρόμοιων τεχνολογιών ώστε να αυτοματοποιηθεί στο μέγιστο δυνατό η παροχή μιας ευρείας γκάμας υπηρεσιών, είναι ένα ζήτημα το οποίο απλά δεν τίθεται. Θεωρείται δεδομένο ότι σε μια παγκόσμια οικονομία, όπου η διαφορά ανάμεσα σε μια ασφαλιστική εταιρία και στους ανταγωνιστές της μπορεί να είναι μερικά κλικ, η άμεση ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών αυτοματοποίησης είναι το σημαντικότερο δεδομένο για την επιτυχία (ή ακόμα και για την επιβίωση). Όσον αφορά το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, η στροφή αυτή προς την εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων και την αντικατάστασή τους με αυτόματα συστήματα παροχής υπηρεσιών δεν είναι απλώς μια τάση αλλά η κυρίαρχη τάση, η οποία δεν απέχει και πολύ από το να γίνει καθεστώς.

Όσοι, μάλιστα, διατηρούν επαφή με το χώρο της ελληνικής κινητής τηλεφωνίας γνωρίζουν καλά ότι η μάχη της αγοράς αυτήν τη στιγμή δίνεται σε αυτό ακριβώς το πεδίο, στην παροχή υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται αυτόματα. Υπηρεσίες αυτού του είδους αποτελούν τυπικά παραδείγματα εφαρμογής στην πράξη των τεχνολογιών CSR, οι οποίες εκμεταλλεύονται στο έπακρο όλα τα υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας (σταθερή - ασύρματη τηλεφωνία, φαξ, web) για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους.

## CASE STUDIES:

Η νέα έκδοση 1.4 του προγράμματος διαφημιστικό CRM που μόλις κυκλοφόρησε, ενσωματώνει νέα χαρακτηριστικά και δυνατότητες, για τα εμπορικά τμήματα εκδοτικών οργανισμών, εφημερίδων, περιοδικών και ραδιοφώνων. Η Orbit A.E. αναβαθμίζει συνεχώς όλα της τα προϊόντα και παρέχει χωρίς χρέωση στα πλαίσια του συμβολαίου συντήρησης τις αναβαθμίσεις αυτές, μέσω του site της εταιρείας. Οι πελάτες της εταιρείας μπορούν άμεσα να αναβαθμίσουν την εγκατάστασή τους στη νέα έκδοση από τη σελίδα [www.orbit.gr/catalog.html](http://www.orbit.gr/catalog.html). Το σύστημα της Orbit αφορά αποκλειστικά το εμπορικό τμήμα και τις ανάγκες του στην πώληση και την παραγωγή διαφήμισης. Λειτουργεί παράλληλα με το υπάρχον E.R.P. / διαχειριστικό σύστημα - που όλες οι εκδοτικές εταιρείες άλλωστε διαθέτουν - ελαχιστοποιώντας τις ανάγκες από το κυρίως σύστημα και δίνοντας πάρα πολλά επιπλέον εργαλεία στο εμπορικό τμήμα. Στις νέες δυνατότητες του CRM περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

α) Νέες συνδυαστικές μορφές στατιστικών εκτυπώσεων: Ένα μεγάλο σετ από νέες στατιστικές εκτυπώσεις, εκτυπώσεις πλάνων, αυτόματες δημιουργίες αρχείων Excel, προστέθηκαν στις ήδη υπάρχουσες.

β) Σημαντικές βελτιώσεις στην ατζέντα: Στην ατζέντα, όπως και στις καρτέλες follow-up και to-do, το σχόλιο που μπορεί να καταγραφεί για κάθε εργασία μπορεί να φτάνει τους 1000 χαρακτήρες (αντί για μια γραμμή που ήταν μέχρι τώρα). Αντίστοιχα φαίνονται οι εγγραφές, ανάλογα με το μέγεθος τους και στις καρτέλες follow-up και to-do μέχρι τέσσερις σειρές η καθεμία. Το σχόλιο κάθε εργασίας εμφανίζεται ολόκληρο στις αντίστοιχες εκτυπώσεις.

γ) Reminders: Ακολουθώντας τις γενικότερες σημαντικές βελτιώσεις των CRM συστημάτων της Orbit A.E., νέα δυνατότητα reminder στα μηνύματα, βοηθά στην οργάνωση της καθημερινής εργασίας. Το reminder θα ενημερώσει εσάς ή τους συνεργάτες σας, τη μέρα και ώρα που θέλετε.

δ) Βελτιώσεις στη διαχείριση συμβολαίων: Προστέθηκαν νέα πεδία με βάση τα οποία μπορούν να υποστηριχθούν εκτενέστερες αναζητήσεις.

ε) Νέες δυνατότητες για εφημερίδες: Τώρα οι καταχωρήσεις και οι αναλυτικές εκτυπώσεις στα έντυπα που είναι εφημερίδες, αναγράφουν τις στήλες και τα εκατοστά με τους αντίστοιχους αυτοματισμούς σε υπολογισμούς.

## **ALPHAPARTNER:**

*Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας*

*Επενδύοντας Στη Σχέση Με Τον Πελάτη*

Οι σημερινές συνθήκες της έντονης ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, παράλληλα με την εξατομίκευση των αναγκών των καταναλωτών, οδηγούν τις ασφαλιστικές εταιρίες να εστιάσουν πλέον την προσοχή τους στον πελάτη και στην αναβάθμιση των σχέσεων μαζί του.

Παραδοσιακά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πελάτες της με δραστηριότητες πώλησης, marketing και εξυπηρέτησης-υποστήριξης. Επιπρόσθετα, η επαφή με τον πελάτη μπορεί να γίνεται από διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης, θυγατρικές της ή ακόμη και μέσω συνεργατών που έχουν αναλάβει για λογαριασμό της μια υπηρεσία (outsourcing). Το κάθε τμήμα ή εταιρεία που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη δημιουργεί τη δική του εικόνα για αυτόν, με αποτέλεσμα η γνώση να είναι αποσπασματική και όχι πλήρως αξιοποιήσιμη για την εταιρεία. Οι περιορισμένες δυνατότητες των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων να διαχειριστούν με ενιαίο τρόπο τα διάφορα τμήματα της εταιρείας, αλλά και τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, οξύνουν ακόμα περισσότερο το πρόβλημα.

Προς την κατεύθυνση αυτή η απόκτηση και διαχείριση ενιαίας και συστηματικής γνώσης των χαρακτηριστικών και της εικόνας του καθενός πελάτη ξεχωριστά -Customer Relationship Management- με αξιόπιστα πελατοκεντρικά πληροφορικά συστήματα και λύσεις, αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM), όπως το alphapartnerTM, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώνει τη συμπεριφορά και το προϊόν της σύμφωνα με όσα γνωρίζει για τον πελάτη και τις ανάγκες του και να τον εξυπηρετεί προσωπικά, μέσα από οποιαδήποτε δραστηριότητά της (πώληση, marketing ή υποστήριξη) αλλά και μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας (προσωπική επαφή, internet, call centers, kiosks, ATM κ.λπ.)

Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις της

κατηγοριοποίησης των πελατών τους και της εφαρμογής πολιτικών marketing και πωλήσεων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις κάθε κατηγορίας.

Η SINGULAR αναγνωρίζοντας τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια σύγχρονη επιχείρηση από τα συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας, απέκτησε μερίδιο της αγγλικής εταιρείας AlphaNova, που εξειδικεύεται στον τομέα του Customer Relationship Management (CRM). Η κουλτούρα και η εμπειρία της SINGULAR στη διαχείριση μεγάλου πλήθους πελατών, μέσω των ποικίλων υπηρεσιών υποστήριξης που προσφέρει η ίδια και η εμπειρία της AlphaNova στην ανάπτυξη λύσεων CRM οδήγησαν στη δημιουργία του alphapartnerTM.

Το alphapartnerTM είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM), που συνδυάζει την υψηλή τεχνογνωσία στο Software με τη βαθιά ανάλυση του τρόπου λειτουργίας και των απαιτήσεων των ελληνικών ασφαλιστικών εταιριών που διαθέτουν μεγάλη πελατειακή βάση.

### **19.3 Η Πληρέστερη Γνώση Και Η Καλύτερη Αξιοποίηση Της Πελατείας Σας**

Το alphapartnerTM είναι μία πρωτοποριακή πληροφοριακή λύση Customer Relationship Management που συλλέγει τη γνώση για τον πελάτη από όλα τα τμήματα και τα κανάλια επικοινωνίας (προσωπική επαφή, internet, call centers, kiosks, ATM κ.λπ.) και τη διαθέτει ενιαία, σε κάθε επαφή μαζί του, είτε πρόκειται για πώληση, είτε για κάποια δραστηριότητα marketing, είτε για υποστήριξη.

Η γνώση για τον πελάτη "χτίζεται" συλλέγοντας στοιχεία που τον αφορούν, από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας που έρχονται σε επαφή μαζί του. Παράλληλα εξάγονται στοιχεία και από τα παραδοσιακά back-office συστήματα, αλλά και από άλλες πηγές, όπως spreadsheets και βάσεις δεδομένων. Το κεντρικό σύστημα διαχείρισης, χρησιμοποιώντας τη συνολική γνώση για τον συγκεκριμένο πελάτη, όπως επίσης και ένα παραμετροποιημένο σύνολο κανόνων που εκφράζουν τη γενική πολιτική της

επιχείρησης, προσφέρει εξειδικευμένη εξυπηρέτηση στον πελάτη και αυτοματοποιεί ταυτόχρονα τη διαχείριση της σχέσης της μαζί του.

Με αυτόν τον τρόπο το **alphapartner<sup>TM</sup>** παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν το **outsourcing** της εξυπηρέτησης του πελάτη σε τρίτους, χωρίς το φόβο μείωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης, ή την απώλεια γνώσης πληροφοριών για αυτόν. Αυτό καθιστά δυνατή τη διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες και της αύξησης των αγορών τους, ακόμη και αν η τελική εξυπηρέτηση γίνεται από τρίτους.

Το **alphapartner<sup>TM</sup>** επιτρέπει επίσης την ενιαία αντιμετώπιση του πελάτη από ομάδες εταιρειών και συνεργατών (**partners**). Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη μπορούν να καθοριστούν κεντρικά και να προσφέρονται εξειδικευμένα από τις θυγατρικές, τα τμήματα ή τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Η λειτουργικότητα της εφαρμογής αυτοματοποιεί τις δραστηριότητες των πωλήσεων, του **marketing** και της υποστήριξης, μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας και ενημερώνει ταυτόχρονα την ενιαία εικόνα του πελάτη. Αντιστρόφως, η ενιαία εικόνα του πελάτη είναι διαθέσιμη σε οποιαδήποτε επαφή μαζί του, από οποιοδήποτε τμήμα και μέσω οποιουδήποτε καναλιού, φυσικά με τα απαιτούμενα επίπεδα ασφαλείας ως προς τα δικαιώματα των διαφορετικών ομάδων χρηστών του συστήματος.

Με το **alphapartner<sup>TM</sup>** δίνεται η δυνατότητα της προσωπικής εξυπηρέτησης και επαφής με τον πελάτη (**one to one marketing**), αλλά και της τμηματοποίησης της πελατείας της επιχείρησης, με βάση κοινά χαρακτηριστικά, για την εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων **marketing** και πωλήσεων.

Έτσι το **alphapartner<sup>TM</sup>** αποτελεί ιδανική λύση:

- Για τις επιχειρήσεις με μεγάλη πελατειακή βάση και πολλά κανάλια επικοινωνίας
- Για ομάδες εταιριών ή / και συνεργάτες (**partners**) που έχουν κοινούς πελάτες και επιθυμούν να τους αξιοποιήσουν με ενιαίο τρόπο
  - Για τις επιχειρήσεις που κάνουν **outsourcing**.

Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι οι Ασφαλιστικές εταιρίες όπου και εξετάζουμε, οι όμιλοι Λιανεμπορίου, τα **Call Centers**, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι μεταφορικές εταιρείες, οι εταιρείες πληροφορικής και

τηλεπικοινωνιών, οι βιομηχανίες φαρμάκων και καλλυντικών, οι αντιπρόσωποι αυτοκινήτων, οι Τράπεζες, οι Δημόσιοι Οργανισμοί και Υπηρεσίες κ.λπ.

## **19.4 Η Πιο Εξελιγμένη Τεχνολογία Στην Υπηρεσία Του Marketing & Των Πωλήσεων Μιας Ασφαλιστικής εταιρίας**

### Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Της Λύσης AlphapartnerTM

- Εμπλουτισμός της γνώσης των αναγκών και των δραστηριοτήτων των πελατών, με αποτέλεσμα τη βελτίωση και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την εφαρμογή αποτελεσματικότερων πολιτικών marketing και πωλήσεων.

" Κλείδωμα " της σχέσης με τον πελάτη, με τη δημιουργία προσωπικών σχέσεων και ταυτόχρονα διατήρηση και αύξηση της πελατειακής βάσης της Ασφαλιστικής εταιρίας.

- Αύξηση των πωλήσεων μέσω επαναληπτικών πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες πελάτες.
- Αύξηση των κερδών διαμέσου Cross-selling & Up-selling. Διατήρηση και έλεγχος της ενιαίας πολιτικής αντιμετώπισης του πελάτη, ακόμη και όταν αυτή προσφέρεται από συνεργάτες (outsourcing).
- Δυνατότητα υποστήριξης ομίλων εταιρειών ή / και εταιρειών που συνεργάζονται σε υπηρεσίες και προϊόντα για την εξυπηρέτηση κοινών πελατών.
- Πλήρης εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης.
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών μέσα από την αυτοματοποίηση των front office λειτουργιών.

Πιστοί στην εταιρεία, στα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της πελάτες. Το alphapartnerTM συνδυάζει την υψηλή τεχνογνωσία στο Software με τη βαθιά γνώση των αναγκών και των ιδιοτεροτήτων της ελληνικής αγοράς. Αξιοποιεί τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις συστημάτων

πληροφορικής σε παγκόσμιο επίπεδο - αρχιτεκτονική 3-tier, με thin-client web interface, ξεχωριστούς application και database servers και δυνατότητα εξυπηρέτησης δεκάδων χιλιάδων χρηστών ταυτόχρονα - και τις μετατρέπει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Το alphapartner<sup>TM</sup> προσαρμόζεται άμεσα στις εκάστοτε στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης, όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών της, μέσω επιχειρηματικών κανόνων που ενσωματώνονται στο σύστημα (Rules). Οι κανόνες αυτοί εφαρμόζονται αλλά και εξειδικεύονται ανά πελάτη σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εικόνα του, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητές του (Scheduler).

Όλες οι δραστηριότητες των πωλήσεων, του marketing και της υποστήριξης (Modules) αυτοματοποιούνται μέσω εργαλείων διαχείρισης (Business Tools) τα οποία διαθέτει το alphapartner<sup>TM</sup>. Η λύση προσφέρει τη δυνατότητα online συνεργασίας με προγράμματα τρίτων κατασκευαστών. Η λύση alphapartner<sup>TM</sup> δομείται από τις παρακάτω ενότητες:

➤ Collaborative Customer Management

Το Collaborative Customer Management επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας, αλλά και μεταξύ εταιρειών ή ομίλων εταιρειών που συνεργάζονται για την εξυπηρέτηση κοινών πελατών. Έτσι τα διάφορα τμήματα ή εταιρείες επικοινωνούν πλήρως μεταξύ τους με βάση την ίδια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη και είναι σε θέση να παρέχουν ενιαία, βελτιωμένη και ταχύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο προσέγγισης.

➤ Customer Intelligence

Το Customer Intelligence εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, συλλέγει επίσης και στοιχεία που αφορούν τη σχέση του πελάτη με την εταιρεία. Η σχέση ορίζεται μέσα από αγορές προϊόντων, κλήσεις για υποστήριξη, παράπονα και γενικά οποιαδήποτε επαφή με την εταιρεία. Η πληροφόρηση αυτή είναι διαθέσιμη σε κάθε επαφή με τον πελάτη.

➤ Personalized Customer Management



Το Personalized Customer Management παρέχει τη δυνατότητα προσωπικής εξυπηρέτησης των πελατών ακόμη και αν ο όγκος πελατών που εξυπηρετείται επί καθημερινής βάσης είναι τεράστιος. Συνδέει την κάθε επαφή της εταιρείας με τον συγκεκριμένο πελάτη, τις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν, και τους κανόνες με τους οποίους επιθυμεί η εταιρεία να τον χειριστεί. Έτσι της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις ανάγκες και την εξυπηρέτηση αυτών των πελατών που έχουν μεγαλύτερη αξία για την εταιρεία (π.χ. εάν ο πελάτης είναι από τους πιο καλούς ή gold, δικαιούται 20% έκπτωση).

➤ Front Office Automation

Το Front Office Automation αυτοματοποιεί και συστηματοποιεί τις εργασίες της εταιρείας που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και αφορούν δραστηριότητες πωλήσεων, εξυπηρέτησης και marketing. Τέτοιες εργασίες είναι:

- Campaign Management, όπου η εταιρεία σχεδιάζει, εκτελεί και παρακολουθεί εκστρατείες προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Loyalty System, όπου η εταιρεία εφαρμόζει μια σειρά από κανόνες για να επιβραβεύσει τους πιο πιστούς πελάτες.
- Service Management, όπου η εταιρεία παρακολουθεί την εξυπηρέτηση του πελάτη από τα διάφορα τμήματά της. Η λύση alphaPartner™ διασφαλίζει τη σωστή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που εξυπηρετούν τον πελάτη, προκειμένου η εξυπηρέτηση να είναι ταχύτερη και αποδοτικότερη.
- Contract Management (Service Level Agreement), όπου η εταιρεία παρέχει τις υπηρεσίες εκείνες που συμφωνήθηκαν μεταξύ πελάτη και εταιρείας σε συμβόλαιο υπηρεσιών.

## 19.5 Πρώτη εγκατάσταση Oracle CRM στην Ελλάδα από τη 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Στο πλαίσιο της δυναμικής της δραστηριοποίησης στο χώρο του e-business, η 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ολοκλήρωσε πρόσφατα την πρώτη εγκατάσταση Oracle CRM στην Ελλάδα για την εταιρία CIN Α.Ε.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της λύσης CRM πραγματοποιήθηκε με γνώμονα την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών της εταιρίας στον τομέα διαχείρισης των σχέσεων της με τους πελάτες της, εξασφαλίζοντας έτσι άμεσα αποτελέσματα στην ποιότητα εξυπηρέτησης και τελικά, στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της.

Η εγκατάσταση CRM αποτελεί το πρώτο βήμα μιας ολοκληρωμένης λύσης ηλεκτρονικού επιχειρείν, που υλοποιείται από τη 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, και αναμένεται να αποπερατωθεί μέχρι το τέλος του έτους, με την πλήρη αυτοματοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της CIN, μέσω του Oracle ERP. Η 01 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ είναι Certified Solution Partner της Oracle. Η πολυετής εμπειρία της εταιρίας σε τεχνολογίες και εφαρμογές της Oracle αποτελεί εγγύηση για την ανάπτυξη και συντήρηση των πλέον εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων, για ένα μεγάλο εύρος επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Στην επικράτηση του Ίντερνετ και των δικτύων στην επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και της έντονης ομοιογένειας των προϊόντων – που αποτελεί και κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς – τα νέα δεδομένα, που ανάγονται σε πηγές πλούτου και προστιθέμενης αξίας είναι η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία, η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και οι ποικίλες προτάσεις για την ενθάρρυνση της έρευνας και της ανάπτυξης νέων τεχνικών δεξιοτήτων. Συμπερασματικά, τα παραπάνω δεδομένα προσδίδουν στην ανάγκη της προσφοράς εξατομικευμένων υπηρεσιών / προϊόντων ένα χαρακτήρα ζωτικής φύσης για την επιχείρηση. Η IBM υπήρξε από τις πρώτες επιχειρήσεις της εφαρμογής και της αξιοποίησης τεχνικών του CRM. Στο χώρο των “touch points”, δηλαδή στα “κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες” η εταιρία έχει να προσφέρει πρωτοποριακή τεχνολογία και καινοτομικά προϊόντα.

Αναλυτικότερα: Call Path: πρόκειται για ένα εργαλείο που παρέχει μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών δεδομένων

(CTI). Direct Talk: Ασχολείται με την κυρίαρχη μορφή της αυτοεξυπηρέτησης ηλεκτρονικού τύπου (electronic self- service) στην αγορά ή IVR (Interactive Voice Response). Mail Analyzer: Το πρωτοπόρο εργαλείο το οποίο αναλύει γρήγορα κείμενο (Text Object) με βάση κριτήρια επιλογής. Χρησιμοποιεί ισχυρού τύπου τεχνικές τεχνητής νοημοσύνης, ώστε να προσφέρει αποτελέσματα υψηλής αξιοπιστίας και ισχύος. Message Center: Ένα κέντρο που παρέχει υπηρεσίες αποθήκευσης, ανάκτησης και παρουσίασης των τριών βασικών μορφών απόδοσης μηνυμάτων: φωνητικής (προφορικής), τηλεομοιοτυπία και e-mail. Ο συνδυασμός αυτών των μορφών επιτρέπει λειτουργίες, όπως η δυνατότητα να ακούς e-mail, ακόμη και προσάρτηση φωνητικού μηνύματος σε περιβάλλον lotus notes e-mail κτλ.

Direct Dialer: Ένα σύστημα αναγνώρισης φυσικής φωνής, όπου οι τηλεφωνικοί αριθμοί ζητούνται προφορικά και η σύνδεση γίνεται αυτόματα, κάτι που απαλλάσσει το χρήστη από την ανάγκη μνημόνευσης των αριθμών. Το συγκεκριμένο προϊόν αποτελεί την ιδανική λύση για χρήστες κινητών τηλεφώνων και ένα από τα πολλά προϊόντα επεξεργασίας φωνής, που προσφέρονται στη σειρά προϊόντων του Via Voice. Στο χάρτη των λύσεων του CRM η IBM διαθέτει λύσεις και προϊόντα τόσο για το χώρο του Business Intelligence και Data Warehouse όσο και για το χώρο εφαρμογών e-Business με την οικογένεια των προϊόντων IBM Web Sphere , που απευθύνονται στην επεξεργασία συναλλαγών μέσω του Ίντερνετ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20<sup>ο</sup>

### 20.1 Η Εθνική ασφαλιστική παρουσιάζει εν μέσω κρίσης τα αποτελέσματα στον κλάδο τις ασφάλισης των περιόδων 2011-2012

Σε 4,3 δισ. ευρώ ανήλθε στο δωδεκάμηνο του 2012 η παραγωγή ασφαλιστρών, καταγράφοντας μείωση της τάξης του 10,7% σε σχέση με το 2011, σύμφωνα με τη σχετική έρευνα της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών. Το 44,8% της παραγωγής αφορά σε ασφαλίσεις Ζωής και το 55,2% στις ασφαλίσεις κατά Ζημιών. Στις ασφαλίσεις Ζωής, η παραγωγή μειώθηκε κατά 9,4% στα 1,93 δισ. ευρώ από 2,13 δισ. ευρώ και στις ασφαλίσεις κατά Ζημιών υποχώρησε κατά 11,8% στα 2,37δισ. ευρώ από 2,69 δισ. ευρώ. Ο μεγαλύτερος κλάδος στις ασφαλίσεις κατά Ζημιών, είναι αυτός της αστικής ευθύνης χερσαίων οχημάτων με παραγωγή σχεδόν 1,2 δισ. ευρώ και 50,4% επί του συνόλου. Δεύτερος σε παραγωγή ασφαλιστρών είναι ο κλάδος της πυρκαγιάς και στοιχείων φύσεως με 392 εκατ. ευρώ και 16,5% επί του συνόλου κατά Ζημιών. Άλλοι σπουδαιότεροι κλάδοι ως προς το ύψος της παραγωγής είναι αυτός των χερσαίων οχημάτων με 268 εκατ. ευρώ ή 11,3% του συνόλου, οι λοιπές ζημιές αγαθών με 133 εκατ. ευρώ ή 5,6% του συνόλου

Μεταβολή της παραγωγής πό πρωτασφαλίσεις ζωής Ζωής	Δωδεκάμηνο 2012	Δωδεκάμηνο 2011	Μεταβολή %
Ζωής συνδεδεμένων με πενδύσεις	410.801.628,00	370.617.875,58	10,80%
I. Υγείας	62.882.066,62	62.428.205,24	0,70%
Γ. Κεφαλαιοποίησης	76.057,45	86.605,80	-12,20%
I. Διαχείριση ομαδικών υναξιοδοτικών κεφαλαίων	202.997.855,69	282.415.140,32	-28,10%
II. Ομαδικά προγράμματα ρόντοιας	81.932.553,89	104.200.131,91	-21,40%
ύνολο	1.930.517.689,00	2.130.349.442,91	-9,40%

και οι ασφαλίσεις γενικής αστικής ευθύνης με 79 εκατ. ευρώ ή ποσοστό 3,3%. Όταν αθροίζεται η παραγωγή των κλάδων σχετικά με τα αυτοκίνητα, παρατηρείται ότι συγκεντρώνουν 1,5 δισ. Ευρώ και ποσοστό 61,7% των ασφαλίσεων κατά Ζημιών. Η μείωσή τους σε σχέση με το δωδεκάμηνο του

2011 είναι 15,6%. Αντίστοιχα, οι καλύψεις πυρός και συμπληρωματικών κινδύνων περιουσίας, συγκεντρώνουν παραγωγή περίπου 561 εκατ. ευρώ, η οποία αντιστοιχεί στο 23,6% του συνόλου. Η μείωσή τους σε σχέση με το δωδεκάμηνο του 2011 είναι 2,1%. Η συνολική μείωση (12%) στον κλάδο Ζημιών, οδηγήθηκε κυρίως από τις μειώσεις των κλάδων χερσαίων οχημάτων (-21,9%), αστικής ευθύνης χερσαίων οχημάτων (-14%) και πυρκαγιάς και στοιχείων της φύσεως (-6,5%). Εκτός αυτών, μεγάλες ποσοστιαίες μειώσεις είχαν κάποιοι μικρότεροι σε μέγεθος κλάδοι, όπως αυτοί της νομικής προστασίας (-15,2%), των μεταφερομένων εμπορευμάτων (-16,1%) και

Παραγωγή ασφαλιστρων (εκατ. €)	Δωδεκάμηνο 2012	Δωδεκάμηνο 2011	Μεταβολή %
Ασφαλίσεις Ζωής	1.930,52	2.130,35	-9,40%
Ασφαλίσεις κατά Ζημιών	2.376,65	2.693,29	-11,80%
Αστική ευθύνη οχημάτων	1.198,74	1.393,98	-14,00%
Λοιποί κλάδοι ζημιών	1.177,91	1.299,31	-9,30%
Σύνολο	4.307,10	4.823,64	-10,70%

ατυχημάτων (-20,6%). Αντιθέτως, αύξηση της παραγωγής σημείωσε ο κλάδος της γενικής αστικής ευθύνης (+3,0%), των λοιπών ζημιών αγαθών (+10,6%) και των διαφόρων χρηματικών απωλειών (+7,4%). Η παραγωγή του κλάδου ασφαλίσεων Ζωής έφτασε τα 1,9 δισ. ευρώ, με το μεγαλύτερο μέρος του οποίου, 1,2 δισ. ευρώ ή 60,7% του συνόλου, να συγκεντρώνεται στον κλάδο Ζωής. Οι ασφαλίσεις ζωής οι οποίες είναι συνδεδεμένες με επενδύσεις έφτασαν στα 411 εκατ. ευρώ και μερίδιο επί του συνόλου 21,3% ενώ η διαχείριση ομαδικών συνταξιοδοτικών κεφαλαίων συγκέντρωσε 203 εκατ. ευρώ ή 10,5% της παραγωγής. Συνολικά, διαπιστώνεται ότι μειώθηκε η παραγωγή των πρωτασφαλίσεων Ζωής κατά 9,4% ενώ σχεδόν όλοι οι κλάδοι ασφαλίσεων Ζωής κινήθηκαν πτωτικά εκτός του κλάδου Ασφαλίσεων ζωής συνδεδεμένων με επενδύσεις, ο οποίος αυξήθηκε κατά 10,8%. Ο δείκτης των ποσών επιστροφών ασφαλιστρων λόγω ακυρώσεων στο σύνολο των κλάδων ασφαλίσεων κατά Ζημιών ξεκίνησε σε μεγαλύτερες τιμές από τις αντίστοιχες του 2011, συνέχισε από το Μάιο και μετά στο ίδιο ή χαμηλότερο επίπεδο μέχρι την κορύφωσή του τον Οκτώβριο, έκτοτε όμως επανήλθε σε χαμηλότερα επίπεδα. Ειδικότερα στις ασφαλίσεις αυτοκινήτων (κλάδοι ασφάλισης χερσαίων οχημάτων και αστικής ευθύνης χερσαίων οχημάτων), οι επιστροφές

κινήθηκαν σε υψηλότερο επίπεδο κατά την αρχή του έτους (Ιανουάριος-Μάρτιος) άλλα έκτοτε σταθεροποιούνται πρώτα και μετά μειώνονται, με εξαίρεση τη μεγάλη αύξηση του Οκτωβρίου. Στις ασφαλίσεις περιουσίας (κλάδοι πυρκαγιάς και στοιχείων της φύσεως, λοιπών ζημιών αγαθών και διαφόρων χρηματικών απωλειών), οι επιστροφές συνεχίζουν να κινούνται με παρόμοιο τρόπο με αυτόν που κινούνταν το 2011, παρουσιάζοντας μία σταθερότητα από το Σεπτέμβριο και μετά. Στον κλάδο Ασφαλίσεων Ζωής συνδεδεμένων με επενδύσεις παρατηρήθηκαν μεγάλα ποσά επιστροφών ασφαλιστρών στην αρχή του έτους αλλά σταδιακά εξομαλύνθηκαν στα επίπεδα του 2011 και ακόμη παρακάτω. Στον κλάδο Ζωής, οι επιστροφές το 2012 κινήθηκαν παρόμοια με το 2011 αλλά ήταν ελαφρώς αυξημένες, ιδιαίτερα κατά την αρχή του έτους.

Παραγωγή από πτωσασφαλίσεις κατά ζημιών δωδεκαμήνου 2012(€)	€	Συμμετοχή %
1. Ζωής	44.484.313,77	1,90%
2. Ασθένειες	18.151.966,78	0,80%
3. Χερσαία οχήματα	267.660.346,76	11,30%
5. Αεροσκάφη	155.537,03	0,01%
6. Πλοία (θαλάσσια, λιμναία, ποτάμια)	13.090.630,84	0,60%
7. Μεταφερόμενα εμπορεύματα	23.138.363,57	1,00%
8. Πυρκαγιά και στοιχεία της φύσης	392.369.968,89	16,50%
9. Λοιπές ζημιές αγαθών	132.882.885,36	5,60%
10. Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων	1.198.736.207,33	50,40%
11. Αστική ευθύνη από αεροσκάφη	855.850,76	0,04%
12. Αστική ευθύνη πλοίων	6.144.590,53	0,30%
13. Γενική αστική ευθύνη	79.111.442,53	3,30%
14. Πιστώσεις	35.559.604,45	1,50%
15. Εγγυήσεις	1.087.066,18	0,05%
16. Διάφορες χρηματικές απώλειες	35.509.877,74	1,50%
17. Νομική προστασία	44.012.695,23	1,90%
18. Βοήθεια	83.702.443,20	3,50%
Σύνολο	2.376.653.790,94	100%

## 20.2. Η ελληνική ασφαλιστική αγορά με αριθμούς

- ❖ Οι ασφαλιστικές εταιρίες
  - 1) αριθμός εταιριών
  - 2) μερίδια αγοράς
- ❖ Η εξέλιξη της παράγωγης από προασφαλίσεις
  - 1) ασφάλειες ζημιών
  - 2) ασφαλίσεις ζωής
  - 3) σύνολο ασφαλίσεων
- ❖ Έρευνα εγχώριας παράγωγης ασφάλιστρων από προασφαλίσεις κατά κλάδο
  - 1) κλάδοι ασφαλίσεως ζημιών
  - 2) κλάδοι ασφαλίσεως ζωής
- ❖ Ασφαλιστική αγορά και ελληνική οικονομία
  - 1) Ποσοστό ασφαλίσεων επί του Α.Ε.
  - 2) Ποσοστό επενδύσεων επί του Α.Ε.Π
  - 3) Κατά κεφαλήν ασφάλιστρα
- ❖ Οικονομικά στοιχεία ασφαλιστικών εταιριών
  - 1) Ίδια κεφάλαια
  - 2) Επενδύσεις
  - 3) Σύνολο ενεργητικού
  - 4) Κέρδη / ζημιές χρήσεως (προ φορών)

## Οι ασφαλιστικές εταιρίες

### 1. αριθμός εταιριών

	εταιρίες			
	Ζωής	Ζημιών	μεικτές	σύνολο
2011	13	45	11	69
2010	14	48	11	73
2009	17	51	13	81
2008	15	58	12	85
2007	16	57	13	86
2006	17	60	13	90
2005	18	64	13	95
2004	19	67	13	99
2003	19	68	13	100
2002	20	69	13	102
2001	20	74	13	107
2000	20	76	14	110

Με το πέρασμα τον χρόνων παρατηρούμε μια πτώση σε όλες τις εταιρίες

### 2. μερίδια αγοράς (επί εγγεγραμμένων ασφαλιστρων)

<b>2011</b>	ασφαλίσεις ζωής	ασφαλίσεις ζημιών
Οι 5 πρώτες	68,88%	40,34%
Οι 10 πρώτες	91,70%	63,02%
Οι 15 πρώτες	98,78%	79,73%
Οι 20 πρώτες	99,86%	89,13%

<b>2010</b>	ασφαλίσεις ζωής	ασφαλίσεις ζημιών
Οι 5 πρώτες	71,00 %	41,87%
Οι 10 πρώτες	91,68%	62,92%
Οι 15 πρώτες	98,89%	78,81%
Οι 20 πρώτες	99,78%	88,54%

<b>2009</b>	ασφαλίσεις ζωής	ασφαλίσεις ζημιών
Οι 5 πρώτες	65,33%	39,34%
Οι 10 πρώτες	85,57%	57,83%
Οι 15 πρώτες	96,23%	72,89%
Οι 20 πρώτες	99,48%	82,54%

Για τα 3 έτη στα μερίδια αγοράς παρατηρούμε μια ισορροπία με μικρές ανοδικές και πτωτικές τάσεις στις ασφάλειες ζωής και ζημιών



## 20.3 Η Εξέλιξη της παραγωγής ασφαλίσεων από πτωτασφαλίσεις σε αριθμούς

1. Ασφαλίσεις Ζημιών	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ετήσια αύξηση
2000	1417,8	17,03%
2001	1,537,5	8,45%
2002	1816,5	18,15%
2003	2075,3	14,24%
2004	2197,4	5,88%
2005	2314,9	5,35%
2006	2402,7	3,79%
2007	2602,1	8,30%
2008	2716,4	4,39%
2009	2938,7	8,18%
2010	3014,3	2,57%
2011	2818,1	-6,51%

(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ)

Από το 2000 έως το 2010 έχουμε άνοδο στα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα ενώ το 2011 υπάρχει μια πτωτική τάση

2. Ασφαλίσεις Ζωής	Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα	Ετήσια αύξηση
2000	1346,6	-1,39%
2001	1318	-2,12%
2002	1342,8	1,88%
2003	1475,4	9,88%
2004	1772,8	20,16%
2005	1981,3	11,76%
2006	2327,5	17,47%
2007	2520,1	8,27%
2008	2496,1	-0,95%
2009	2509,4	0,53%
2010	2318,1	-7,62%
2011	2162,1	-6,43%

(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ)

Στα έτη 2000-2011 στις ασφαλίσεις ζωής υπάρχουν ανοδικές & πτωτικές τάσεις ανά έτος

<b>3. Σύνολο ασφαλίσεων</b>	<b>Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα</b>	<b>Ετήσια αύξηση</b>
2000	2764,4	6,79%
2001	2855,6	3,30%
2002	3159,3	10,64%
2003	3550,7	12,39%
2004	3970,2	11,81%
2005	4296,3	8,21%
2006	4730,2	10,10%
2007	5122,2	8,29%
2008	5212,5	1,76%
2009	5448,1	4,52%
2010	5332,3	-2,12%
2011	4987,3	-6,47%

(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ)

Παρατηρούμε στο σύνολο ασφαλίσεων μια άνοδο μέχρι το 2010 και μια πτώση το 2011 καθώς η ετήσια αύξηση μειώνεται στα -6.47%

## 20.4 Ασφαλιστική αγορά και ελληνική οικονομία

<b>1. Ποσοστό Επενδύσεων επί του Α.Ε.Π</b>	<b>Εγγεγραμμένα Ασφάλιστρα</b>	<b>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν</b>	<b>%</b>
2000	5627	136.281	4,13%
2001	5695,5	146.428	3,89%
2002	5820,1	156615	3,72%
2003	6928,3	172.431	4,02%
2004	7962,7	185.266	4,30%
2005	9267,2	193.050	4,80%
2006	10460,3	208.622	5,01%
2007	11843,1	223.160	5,31%
2008	11326,4	233.198	4,86%
2009	12539,4	231.081	5,43%
2010	11275,9	222.151	5,08%
2011	10432,6	208.532	5,00%

(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ)

Παρατηρούμε μια αύξηση του ποσοστού επενδύσεων επί του Α.Ε.Α ανά έτος το οποίο κλείνει με το 2011 σε πτώση και επαναφορά του Α.Ε.Π σε ποσοστό του έτους 2006 με μια μικρή μείωση στα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα

<b>2. Ποσοστό Επενδύσεων επί του Α.Ε.Π</b>	<b>Σύνολο επενδύσεων</b>	<b>Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν</b>	<b>%</b>
2000	5627	4,13%	4,13%
2001	5695,5	3,89%	3,89%
2002	5820,1	3,72%	3,72%
2003	6928,3	4,02%	4,02%
2004	7962,7	4,30%	4,30%
2005	9267,2	4,80%	4,80%
2006	10460,3	5,01%	5,01%
2007	11843,1	5,31%	5,31%
2008	11326,4	4,86%	4,86%
2009	12539,4	5,43%	5,43%
2010	11275,9	5,08%	5,08%
2011	10432,6	5,00%	5%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

(ΑΝΑΘΕΩΡΗΝΕΒΟ Α.Ε.Π ΣΕ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ)

Παρατηρούμε ότι το σύνολο επενδύσεων ανά έτος αυξάνετε καθώς αυξάνει και το Α.Ε.Π

<b>3. Συνολικά κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα (σε ευρώ)</b>	<b>Σύνολο Ασφαλιστρών</b>	<b>Πληθυσμός</b>	<b>Κατά Κεφαλήν Ασφάλιστρα</b>
2000	2764,4	10.917.457	253,21
2001	2855,6	10.949.953	260,78
2002	3159,3	10.987.559	287,54
2003	3550,7	11.023.532	322,1
2004	3970,2	11.061.735	358,91
2005	4296,3	11.103.926	386,92
2006	4730,2	11.148.533	424,29
2007	5122,2	11.171.740	458,5
2008	5212,5	11.221.533	464,51
2009	5448,1	11.269.827	483,42
2010	5332,3	11.315.964	471,22
2011	4987,3	11.359.626	439,03

(ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

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

Παρατηρούμε ότι σύνολο ασφαλιστρών υπάρχει μια άνοδος μέχρι το 2010 και μια μικρή πτώση το 2011 ενώ ο πληθυσμός αυξάνετε και το κατά κεφαλήν ασφάλιστρο μειώθηκε το έτος 2011

## 20.5 οικονομικά στοιχεία ασφαλιστικών εταιριών

<b>1. Ίδια Κεφάλαια</b>	Ίδια Κεφάλαια	Ετήσια Αύξηση
2000	1447,6	20,28%
2001	1281,3	-11,49%
2002	1153	-10,01%
2003	1538,4	33,42%
2004	1675,6	8,92%
2005	1873,7	11,82%
2006	2095,4	11,83%
2007	2048,4	-2,24%
2008	1573,7	-23,17%
2009	1747,2	11,03%
2010	1493,1	-14,55%
2011	985,9	33,97%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

Παρατηρούμε ανοδικές αλλά και πτωτικές τάσεις ανά έτος και κλείνουμε το 2011 με πτώση στα ίδια κεφάλαια αλλά άνοδο στην ετησία αύξηση

<b>2. Επενδύσεις</b>	Σύνολο Επενδύσεων	Ετήσια Αύξηση
2000	5627	9,68%
2001	5695,5	1,22%
2002	5820,1	2,19%
2003	6928,3	19,04%
2004	7962,7	14,93%
2005	9267,2	16,38%
2006	10460,3	12,87%
2007	11843,1	13,22%
2008	11326,4	-4,36%
2009	12539,4	10,71%
2010	11275,9	-10,08%
2011	10432,6	-7,48%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

Παρατηρούμε ότι το σύνολο επενδύσεων έχει ανοδική τάση έως το 2010 με μειωτική τάση στη ετησία αύξηση, το 2011 έχουμε πτώση και στα δυο

<b>3. Σύνολο ενεργητικού</b>	Σύνολο Ενεργητικού	Ετήσια Αύξηση
2000	7839,4	8,30%
2001	7939	1,27%
2002	8377	5,52%
2003	9577,1	14,33%
2004	10600,3	10,68%
2005	11926,8	12,51%
2006	13445,6	12,74%
2007	14937,6	11,10%
2008	14688,8	-1,67%
2009	16237,1	10,54%
2010	15745,1	-3,03%
2011	14676,6	-6,79%

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

Το σύνολο του ενεργητικού αυξάνετε ανά έτος αλλά η ετήσια αύξηση του επηρεάζεται αρνητικά λόγω μη δημιουργίας πολλών νέων ασφαλειών

#### **4. Κέρδη / Ζημιές Χρήσεως (προ φόρων)**

	Κέρδη/Ζημιές Χρήσεως
2000	167,6
2001	5,7
2002	-202
2003	104,5
2004	-62,9
2005	124,3
2006	179,1
2007	103,1
2008	-491,9
2009	106,4
2010	101,1
2011	-798,6

(ΤΑ ΠΟΣΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

Παρατηρούμε ότι από το 2007 ανακάμπτει η οικονομία και λόγω της οικονομικής κρίσης το 2011 προκύπτει ζημία

## 20.6 Έρευνα εγχώριας παραγωγής ασφαλίσεων από πτωτασφαλίσεις κατά κλάδο

### 1.Κλάδοι Ασφαλίσεως Ζημιών

#### Παραγωγή εγγεγραμμένων ασφαλίσεων κλάδων ζημιών έτους 2011

(ποσά σε ευρώ)	Εγγεγραμμένα ασφαλίσιμα	Ποσοστό (%)
1.Ατυχήματα	57.275.248,65	2,03%
2.Ασθένειες	18.888.089,34	0,67%
3.Χερσαία οχήματα	346.751.614,53	12,30%
4.Αεροσκάφη	253.435,07	0,01%
5.Πλοια(θαλάσσια, λιμναία, ποτάμια)	16.814.757,87	0,60%
6.Μεταφερομενα εμπορεύματα	28.246.925,62	1%
7.Πυρκαγιά και στοιχειά της φύσεως	434.631.453,61	15,42%
8.Λοιπες ζημιές αγαθών	114.003.707,53	4,05%
9.Αστική ευθύνη χερσαίων οχημάτων	1.493.549.383,32	53%
10.Αστική ευθύνη από αεροσκάφη	910.810,58	0,03%
11.Αστική ευθύνη πλοίων	7.145.594,63	0,25%
12. Γενική αστική ευθύνη	76.445.756,66	2,71%
13. Πιστώσεις	44.087.207,47	1,56%
14. Εγγυήσεις	4.574.858,30	0,16%
15. Διάφορες χρηματικές απώλειες	29.082.503,55	1,03%
16. Νομική προστασία	52.742.291,96	1,87%
17.Βοήθεια	92.725.592,33	3,29%
<b>Σύνολο Ασφαλίσεως Ζωής</b>	<b>2.18.129.213,02</b>	<b>100%</b>

## 2. Κλάδοι Ασφαλίσεως Ζωής

### Παραγωγή εγγεγραμμένων ασφαλιστρών κλάδων ζωής έτους 2011

(ποσά σε ευρώ)	Εγγεγραμμένα ασφαλιστρα	Ποσοστό (%)
1. Κλάδοι Ζωής	1.470.757.759,73	67,80%
2. Κλάδος Ασφ. Ζωής Συνδ. Με Επενδύσεις	354.661.220,99	16,35%
3. Κλάδος ασφάλισης Υγείας	62.955.503,21	2,90%
4. Κλάδος Κεφαλαιοποίησης	86.503,66	0,00%
5. Κλάδος Διαχείρισης Ομαδ. Συνταξ. Κεφαλαίων	280.681.189.,85	12,94%
<b>Σύνολο Ασφαλίσεως Ζωής</b>	<b>2.169.142.177,44</b>	<b>100,00%</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21<sup>ο</sup>

## 21.1 Έργα CRM

### 21.1.1 Interamerican Ασφαλιστική

Η Interamerican Hellas μέλος του μεγάλου πανευρωπαϊκού ομίλου εταιρειών EUREKO, επέλεξε τη LOGiN για την εγκατάσταση και την παραμετροποίηση του Microsoft Dynamics CRM, με σκοπό να αναδιοργανώσει τα τμήματα Direct sales, Grouplife & Financial advisors.

Η κορυφαία εταιρεία στο χώρο των ασφαλιστικών υπηρεσιών θέλησε στο τμήμα του Direct sales να αυτοματοποιήσει τον κύκλο της πώλησης ενώ στο τμήμα του Grouplife σκοπός ήταν η παρακολούθηση του μεγάλου κύκλου πώλησης αλλά και η πολυκάναλη προσέγγιση πελατών. Και στις δύο περιπτώσεις οι διάφορες παραμετροποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν έχουν ως αποτέλεσμα ο κύκλος της πώλησης να παρακολουθείται αποτελεσματικά, από το "customer request" έως την υπογραφή του συμβολαίου.

Ακολούθησε τρίτη εγκατάσταση στο τμήμα των "Financial Advisors". Στόχος για περίπου 30 χρήστες από το τμήμα αυτό είναι να εκσυγχρονιστούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται μέχρι τώρα και να αυξηθεί η παραγωγικότητα των ασφαλιστικών συμβούλων αφού τους δίνεται το εργαλείο για να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τα στοιχεία που συλλέγουν. Παράλληλα πραγματοποιήθηκε και η εγκατάσταση του Powertrak Call Center (add-on στο Microsoft Dynamics CRM) και η σύνδεσή του με το τηλεφωνικό κέντρο της Genesys. Στόχος του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των Agents κατά τη διεκπεραίωση των τηλεφωνικών πωλήσεων ασφαλιστικών συμβολαίων.

Μετά την ομαλή λειτουργία του Microsoft Dynamics CRM στα τμήματα αυτά η Interamerican Hellas προχώρησε στην εγκατάσταση του για τα 7 μέλη του τμήματος Retention Center. Η βασική δραστηριότητα των agents του τμήματος αυτού είναι η διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων σε πελάτες με σκοπό την ενημέρωση για ληξιπρόθεσμα συμβόλαια ή την επικείμενη λήξη τους, η καταγραφή των αποτελεσμάτων και η οργάνωση της επόμενης κίνησης. Συγκεκριμένα, η διαδικασία περιλαμβάνει τη μεταφορά των μη εξοφλούμενων δόσεων για τα συμβόλαια της εταιρείας από το κεντρικό σύστημα στο CRM αυτόματα και δημιουργούνε εξερχόμενες τηλεφωνικές κλήσεις που παραλαμβάνουν οι Agents του call center. Τα αποτελέσματα των



κλήσεων καταγράφονται στο σύστημα από το οποίο προκύπτουν και τα reports αποτελεσματικότητας του τμήματος HP Service Centers.

Η LOGiN έχοντας μεγάλη εμπειρία σε εμπορικές και CRM εφαρμογές ανέλαβε και διεκπεραίωσε την καταλληλότερη λύση για τις πολλαπλές ανάγκες που παρουσιάζει ένα, τέτοιου βεληνεκούς, service center. Με βασική δραστηριότητα τις επισκευές εμπορικών και καταναλωτικών προϊόντων και τις επισκευές Bench & Onsite σε όλη την Ελλάδα, η λύση αποτελεί το εργαλείο για τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της HP.

Σήμερα με επιτυχία το βλαβοληπτικό κέντρο της HP δέχεται πάνω από 100 κλήσεις ημερησίως και διακινεί περίπου 4000 ανταλλακτικά το μήνα. Ακολούθησε η αναβάθμιση του HP Service Center από το Dynamics CRM 3.0 σε Dynamics CRM 4.0. Η αναβάθμιση αφορά σε όλα τα επι μέρους modules της εγκατάστασης, τα οποία επανασχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν με το νέο εξελιγμένο SDK του CRM 4.0 αυτοματοποιώντας περαιτέρω τις διαδικασίες των επισκευών και προσφέροντας ακόμη πιο φιλικό περιβάλλον εργασίας στους χρήστες.

### **21.1.2 Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος**

Η LOGiN πραγματοποίησε την εγκατάσταση του Microsoft Dynamics CRM στο Ίδρυμα Σταύρου Νιάρχου. Πρόκειται για έναν διεθνή κοινωφελή οργανισμό, ο οποίος αναλαμβάνει δραστηριότητες σε τέσσερις, κυρίως, τομείς: τέχνη και πολιτισμός, παιδεία, υγεία και κοινωνική πρόνοια. Το Ίδρυμα πραγματοποιεί δωρεές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ανά τον κόσμο, έτσι κύριος στόχος του ιδρύματος είναι να αυτοματοποιηθεί η διαχείριση των δωρεών αυτών.

Μετά την ομαλή λειτουργία του Microsoft Dynamics CRM στο Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος για την Ελλάδα, ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση του και για τα γραφεία του Μονακό & της Ν. Υόρκης. Σκοπός είναι η αυτοματοποίηση της διαχείρισης των δωρεών που πραγματοποιεί το ίδρυμα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η λύση επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα διαχείριση των δωρεών, ενσωματώνοντας δύο νέα modules βασισμένα σε .Net, για τις ανάγκες των εν λόγω γραφείων. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν δύο νέα Modules κοινά για όλο τον οργανισμό. Συγκεκριμένα το Cash flow CRM Module για τον καλύτερο προγραμματισμό και παρακολούθηση των

εκταμιεύσεων των δωρεών και το Business Intelligence CRM Module που περιλαμβάνει τη δυνατότητα δημιουργίας, αποθήκευσης και ανάκλησης δυναμικών καταστάσεων βασισμένων σε OLAP κύβους που περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με τις δωρεές και τα οικονομικά τους στοιχεία.

### **21.1.3 Carglass**

Η Carglass είναι η πιο σημαντική εταιρεία επισκευής και αντικατάστασης κρυστάλλων αυτοκινήτου στην Ελλάδα, εξυπηρετώντας σ' όλο τον κόσμο 1,5 εκατομμύριο αυτοκινητιστές ετησίως, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο.

Η εταιρεία αποφάσισε να εγκαταστήσει το Microsoft Dynamics CRM με σκοπό να καλυφθούν οι ανάγκες στην παρακολούθηση των πελατών και συγκεκριμένα η καταγραφή των ενεργειών, των τηλεφωνημάτων, των e-mails κτλ. Έτσι, η εφαρμογή εγκαταστάθηκε, παραμετροποιήθηκε και προσαρμόστηκε σύμφωνα με τις ανάγκες των εκπροσώπων πωλήσεων αλλά και των account managers. Η κύρια ανάγκη είναι η καταγραφή των πληροφοριών αλλά και η αυτοματοποιημένη επικοινωνία με τους μεγάλους πελάτες όπως είναι οι ασφαλιστικές εταιρείες αλλά και οι εταιρείες leasing.

### **21.1.4 Hairline Laser Clinic**

Για την Hairline Laser Clinic, ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα χειρουργικών - αισθητικών επεμβάσεων προσώπου και σώματος επιλέχθηκε το Microsoft Dynamics CRM, με κύριο σκοπό τη σωστότερη οργάνωση της παρακολούθησης των ασθενών της κλινικής. Ο ιατρός Σωτήρης Κουτσόγιωργας και οι συνεργάτες του αποφάσισαν να προχωρήσουν στην αγορά μιας εφαρμογής με σκοπό την καταγραφή των στοιχείων των ασθενών και των περιστατικών, των πολλαπλών διελεύσεων των ασθενών από τα ιατρεία, τον προγραμματισμό των ραντεβού, ενώ παράλληλα θα μπορούν να αξιοποιηθούν αυτά τα στοιχεία για στατιστικές αναλύσεις.

Πιο αναλυτικά, κάθε ασθενής μπορεί να έχει ένα ή περισσότερα περιστατικά σε απεριόριστο χρονικό ορίζοντα. Ως περιστατικό ορίζεται η πρώτη επίσκεψη στο ιατρείο για κάποιο συγκεκριμένο λόγο. Για κάθε περιστατικό θα μπορούν να παρακολουθούνται (προγραμματίζονται &

εκτελούνται) όλες οι επισκέψεις του ασθενούς στο ιατρείο καθώς και όλες οι τηλεφωνικές κλήσεις από και προς αυτόν.

### **21.1.5 Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης**

Εγκατάσταση του Microsoft Dynamics CRM 4.0 στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. Πρόκειται για έναν κοινωφελή οργανισμό, ο οποίος είναι αφιερωμένος στη μελέτη και στην προβολή των αρχαίων πολιτισμών του Αιγαίου και της Κύπρου.

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να συμβάλουν στο έργο του μουσείου σε επίπεδο μελών, υποστηρικτών, ευεργετών, χορηγών, δωρητών κ. Έτσι επιλέχθηκε η LOGIN για τη δημιουργία μιας λύσης που βασίζεται στο Microsoft Dynamics CRM 4.0 και αφορά τη διαχείριση των σχέσεων των μελών και την εγγραφή διαδικασίας πώλησης συνδρομών του Μουσείου.

Το σύστημα διαχείρισης σχέσεων-μελών στην τελική του μορφή θα παρέχει δυνατότητες εντός του εσωτερικού δικτύου και τα πλεονεκτήματα της επικοινωνίας του συντονισμού και της συνεργασίας μέσα στον οργανισμό.

### **21.1.6 Groupama -Φοίνιξ Ασφαλιστική**

Η Groupama Φοίνιξ συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες δυνάμεις της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς εδώ και περισσότερα από 80 χρόνια. Πρόκειται για εταιρεία με όνομα αναγνωρισμένο για την ποιότητα και την αξιοπιστία των υπηρεσιών της, η Groupama Φοίνιξ είναι σήμερα και 100% θυγατρική του Ομίλου Groupama, ενός γαλλικού ομίλου διεθνούς εμβέλειας με κύκλο εργασιών €17,4 δις. το 2009 στις 13 χώρες όπου δραστηριοποιείται εκτός Γαλλίας.

Η εγκατάσταση και παραμετροποίηση του πληροφοριακού συστήματος θα βοηθήσει σε πρώτη φάση τις πωλήσεις του ομίλου Groupama-Φοίνιξ. Το σύστημα θα προσφέρει πληροφόρηση για πελάτες και υποψήφιους πελάτες και θα οργανώνει τη διαδικασία προσέγγισης και πώλησης προϊόντων σε νέους και παλαιούς πελάτες. Η οργάνωση των διαδικασιών επιτυγχάνεται με τη χρήση του μηχανισμού workflow που έχει υλοποιήσει η LOGIN για το Microsoft Dynamics CRM 4.0.

Η υλοποίηση του Microsoft Dynamics CRM είναι πλήρως διασυνδεδεμένη με το back-office σύστημα του ομίλου Groupama-Φοίνιξ και επιτρέπει την αμφίροπη ενημέρωση των δύο συστημάτων. Η διασύνδεση επιτυγχάνεται με τη χρήση Service Oriented Architecture (SOA) και προβλέπει την ενημέρωση των πελατών, προσωπικών πληροφοριών και λεπτομερειών των συμβολαίων σε υψηλό επίπεδο.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός ενός συστήματος CRM είναι να εμπλουτίσει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών και να διαβεβαιώσει την παραμονή των πελατών με την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών με την τεχνολογία. Ένα σύστημα CRM φέρνει κοντά πολλά κομμάτια πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, τα χαρακτηριστικά των πελατών, τις συναλλαγές των πωλήσεων, την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ, και τις τάσεις της αγοράς.

Γενικά, το CRM είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία και όχι μια τεχνολογία (ένα απλό πακέτο εφαρμογών). Είναι ο τρόπος που λειτουργεί μια εταιρία ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες μέσα από κάθε ευκαιρία επαφής και επικοινωνίας μαζί τους. Η εταιρία πρέπει να προσαρμόσει και να βελτιώσει κάποιες λειτουργίες της, προκειμένου να αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τεχνολογική λύση. Όλα τα προγράμματα πρέπει να προσεγγιστούν από μια εταιρική και στρατηγική προοπτική. Υπό αυτήν την μορφή, η τεχνολογία είναι το μόνο όπλο που επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

Εάν, όμως, ένας οργανισμός δεν μπορεί να καταλάβει τους επιχειρησιακούς οδηγούς και τις επιπτώσεις μιας εφαρμογής στη διοικητική στρατηγική των πελατών, τότε κανένα ειδικό πρόγραμμα πληροφόρησης δε θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυχίας. Η ανάπτυξη, λοιπόν, των εφαρμογών αυτών πρέπει να προσαρμοστούν με τις ανάγκες του οργανισμού.

Έτσι, το κλειδί για μια επιτυχημένη διαχείριση πελατών είναι να δημιουργηθεί μια ενοποιημένη άποψη για κάθε πελάτη, που θα περιλαμβάνει στοιχεία από μια ευρεία ποικιλία πηγών, που θα καθίστανται διαθέσιμες με ένα σχετικό πρόγραμμα σε όλους τους διευθυντές και τους χρήστες που τους είναι χρήσιμες ή αναγκαίες. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται μια ισχυρή και ενθαρρυντική ηγεσία, αλλά και μια πραγματική εμμονή ώστε να αντιμετωπιστούν αμέσως οι αλλαγές.

Τέλος το CRM είναι ένας από τους ισχυρότερους τομείς της διοικητικής προσοχής των ασφαλιστικών εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες σε ολόκληρο τον κόσμο τα δέκα χρόνια και προβλέπεται να συνεχίσει να είναι έτσι και για τα επόμενα δέκα χρόνια. Πολλές όμως είναι οι εταιρίες που ακόμα

παλεύουν με τα προγράμματα CRM τους. Χαρακτηριστικά έχουν επικεντρωθεί στην αγορά νέων συστημάτων CRM, και δεν έχουν επεξεργαστεί αυτά τα προγράμματά για να εξασφαλίσουν ότι θα επεκταθούν αποτελεσματικά. Συμπεραίνουμε έτσι λοιπόν, ότι οι περισσότερες εταιρίες ασφαλιστικών υπηρεσιών παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς: ανάλυση αγοράς, εμπορική στρατηγική, διαχείριση καναλιών διανομής, προγραμματισμός εφαρμογών, διαχείριση στοιχείων και κατανόηση του πελάτη. Αν και οι μεγαλύτερες πλέον εταιρίες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό πχ. Η εθνική ασφαλιστική, η Ιντεραμέρικαν η Carglass, η Groupama φοίνιξ και σε κοινωφελής οργανισμούς όπως το ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος και το μουσείο κυκλαδικής τέχνης τα οποία εξετάσαμε παραπάνω, χρησιμοποιούν με μεγάλη επιτυχία το σύστημα C.R.M Το οποίο πλέον συγκαταλέγεται στα Νο 1 προγράμματα παγκοσμίως για κάθε είδους επιχείρηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

### **A) ΒΙΒΛΙΑ:**

- ❖ **Kristin Anderson and Carol Kerr, Customer Relationship Management, Εκδόσεις: Mac GROW-HILL Companies, United States of America 2002**
- ❖ **Richard B Chase and Shiram Dasu, Harvard Business Review on Customer Relationship Management, Εκδόσεις: Harvard Publishing Corporation, United States of America 2001**
- ❖ **Peel Jeffrey, CRM: Redifining Customer Relationship Management, Εκδόσεις: Heinemann, United States of America 2002**
- ❖ **Benson, Alex Smith, Kurt Thearling, Building Data Mining Applications for CRM, Εκδόσεις: Mac GROW-HILL Companies New York 1999.**

### **B) Δικτυακός Τόπος:**

- ❖ **[www.e-biznet.gr](http://www.e-biznet.gr)**
- ❖ **[www.clarity.com](http://www.clarity.com)**
- ❖ **[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)**
- ❖ **[www.crm2day.com/directory/](http://www.crm2day.com/directory/)**
- ❖ **[www.technologyevaluation.com/research/researchhighlights/crm](http://www.technologyevaluation.com/research/researchhighlights/crm)**
- ❖ **[www.bloor-research.com/research\\_library](http://www.bloor-research.com/research_library)**
- ❖ **[www.cmrus.com/cmr](http://www.cmrus.com/cmr)**
- ❖ **[www.business.com/directory/management/managementtheory /](http://www.business.com/directory/management/managementtheory/)**
- ❖ **[www.managementfirst.com/practical\\_management/index.htm](http://www.managementfirst.com/practical_management/index.htm)**
- ❖ **[www.itstime.com](http://www.itstime.com)**
- ❖ **[www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)**
- ❖ **[www.cems.gr/press1.htm](http://www.cems.gr/press1.htm)**
- ❖ **[www.plant-management.gr/plantmagazine/article](http://www.plant-management.gr/plantmagazine/article)**
- ❖ **<http://www.salesforce.com>**
- ❖ **Εθνική ασφαλιστική**