

# Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Με την είσοδο της χώρας μας στην ευρωζώνη και την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικότερο περιβάλλον το οποίο περιορίζει σημαντικά τον παραδοσιακό διαμεσολαβητικό τους ρόλο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την άσκηση ισχυρών πιέσεων στην κερδοφορία τους, ενώ παράλληλα καθιστά επιτακτικότερη την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος.

Στις συνθήκες αυτές καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους των τραπεζών αποτελεί η υιοθέτηση μιας νέας στρατηγικής φιλοσοφίας, η οποία αναγνωρίζει την εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με την πελατεία σαν βασικά προαπαιτούμενα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη ή μετεξέλιξη τους. Σήμερα, η κατανόηση των πελατών, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες/προσδοκίες τους και η δημιουργία μιας μακράς και αποτελεσματικής σχέσης μαζί τους είναι πλέον τα βασικά κριτήρια όχι μόνο της επιτυχίας, αλλά και της επιβίωσης των τραπεζών.

Σκοπός του άρθρου αυτού είναι να παρουσιάσει το ρόλο της “Διαχείρισης των Σχέσεων με την πελατεία”, τα προσδιοριστικά της στοιχεία καθώς και την ανάγκη δημιουργίας τραπεζών πελατοκεντρικά οργανωμένων, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις σύγχρονες ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών τους.

**ΔΗΜΗΤΡΗ Β. ΚΕΝΤΡΟΥ**

M.Sc., Ph.D.

Διεύθυνση Μάρκετινγκ ΕΤΕ

## 1. Το σημερινό τραπεζικό τοπίο

Η απελευθέρωση των αγορών σε συνδυασμό με την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, έχουν οδηγήσει στη διεθνοποίηση του τραπεζικού ανταγωνισμού και στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Αντίστοιχα, και το ελληνικό πιστωτικό σύστημα διανύει μια περίοδο σημαντικών ανακατατάξεων που συνδέονται άμεσα με την αναγκαιότητα προσαρμογής του στα δεδομένα της ΟΝΕ καθώς και το νέο περιβάλλον δράσης που ήδη έχει αρχίσει να διαμορφώνεται. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, σημειώθηκαν στο χώρο των τραπεζών αλλαγές πρωτόγνωρες για τα ελληνικά δεδομένα, καθόσον ενισχύθηκε η τραπεζική αποδιαμεσολάβηση, απαλλάχθηκαν σταδιακά από τον κρατικό προστατευτισμό, ιδιωτικοποιήθηκαν τράπεζες, δημιουργήθηκαν (μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες) ισχυροί τραπεζικοί όμιλοι, και λήφθηκαν μέτρα για την εξυγίανση και ορθολογικότερη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

Το περιβάλλον αυτό δεν αφήνει πολλά περιθώρια επιλογής ιδιαίτερα στις τράπεζες με ανεπτυγμένα δίκτυα καταστημάτων. Δημιουργεί την ανάγκη ευελιξίας και προσαρμοστικότητάς τους στις νέες συν-

θήκες και απαιτήσεις της αγοράς ενώ συγχρόνως εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για όσες τράπεζες δεν προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα. Οι “ισχυρές δυνάμεις” που αναπτύσσονται (π.χ. η εμφάνιση νέων μη-τραπεζικών ανταγωνιστών, η ενεργοποίηση των πελατών, η νέα τεχνολογία, e-banking, Internet, κλπ.) συγκλίνουν και ανατρέπουν τις έως σήμερα κρατούσες αντιλήψεις, όσον αφορά τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των τραπεζών και πρέπει να κατευθύνουν την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητά τους.

Κατά συνέπεια, ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύσσεται και σε μεγάλο βαθμό εκδηλώνεται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (retail banking), φέρνει τις τράπεζες ταυτόχρονα αντιμέτωπες με μια σειρά από στρατηγικές προκλήσεις. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες θα πρέπει:

- Λαμβανομένης υπόψη της στενότερης σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ τραπεζών και πελατών (κυρίως με την εφαρμογή κατάλληλων πελατοκεντρικών συστημάτων), να δημιουργούν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους.
- Να εξασφαλίζουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης και δυνητικής τους πελατείας.
- Να αναζητούν εναλλακτικές πηγές εσόδων με τη διαφοροποίηση και διεύρυνση των εργασιών τους (π.χ. στην κτηματική και καταναλωτική πίστη, στην επενδυτική τραπεζική, στις ασφάλειες, κλπ.).
- Να προβαίνουν σε μείωση των λειτουργικών τους δαπανών με την εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ενσωμάτωση νέων πληροφοριακών συστημάτων, την προώθηση του e-banking και την αξιοποίηση συνεργειών όπου αυτές υφίστανται.
- Να αναπτύξουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών του πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φθάνουν μέ-

χρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών καναλιών.

- Εκμεταλλευόμενες τη ραγδαία ανάπτυξη του e-επιχειρείν (e-Commerce) και του Διαδικτύου (Internet), να χαράξουν την αναγκαία στρατηγική για τη δημιουργία και ανάπτυξη χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο χώρο αυτό.

### 2. Ανάγκη πληρέστερης κατανόησης του πελάτη

Οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η ύπαρξή τους, η ανάπτυξη και πρόοδος τους συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και την ευελιξία που θα επιδείξουν για τη γρήγορη προσαρμογή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες/επιθυμίες της πελατείας τους. Από την άλλη μεριά, οι παροχές νέων υπηρεσιών ή εξυπηρετήσεων πάνω στις οποίες στηρίζονται οι στρατηγικές των τραπεζών διαφοροποιούν τη συμπεριφορά της τραπεζικής πελατείας που καθίσταται πιο απαιτητική/ενεργητική. Κατά συνέπεια, πρωταρχικό πρόσωπο του σημερινού χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι ο πελάτης. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να είναι το πρώτο και κυρίαρχο μέλημα των τραπεζών. Σ' ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν ο ανταγωνισμός των τιμών και η ποιότητα των υπηρεσιών, οι τράπεζες πρέπει να μάθουν να “εξουσιάζουν” τον πελάτη, εάν επιθυμούν να διατηρήσουν τα μερίδιά τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Πρέπει να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα των “σχέσεων με την πελατεία” και ιδιαίτερα την επιτακτική ανάγκη διατήρησης και μεγιστοποίησης της συνολικής αξίας (Life Time Value - LTV) των πιο “επικερδών πελατών” τους.

Ίσως δεν είναι απόλυτα κατανοητό ότι, η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών αποτελεί το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο των τραπεζών και ότι είναι αυτοί που παρέχουν τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία τους σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά. Εάν όντως ισχύει η “αρχή του Pareto”, που

θέλει το 20% των πελατών μιας τράπεζας να συνεισφέρει στο 80% των συνολικών της εσόδων, τότε και οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την αύξηση του ποσοστού των πιστών πελατών της και τη μεγιστοποίηση της “LTV” αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα. Διεθνείς στατιστικές κατ’ επανάληψη έχουν δείξει ότι, η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον υφιστάμενο πελάτη κοστίζει φθηνότερα από ό,τι η απόκτηση ενός νέου. Συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί ότι το κόστος πωλήσεων στους υφιστάμενους πελάτες αντιστοιχεί μόλις στο 20% του κόστους απόκτησης ενός νέου πελάτη, ενώ από την άλλη μεριά, η αύξηση κατά 10% των εσόδων από τους υπάρχοντες πελάτες επιτυγχάνεται πιο εύκολα από μια αντίστοιχη αύξησή τους κατά 10% προερχόμενη από την προσέλκυση νέων πελατών.

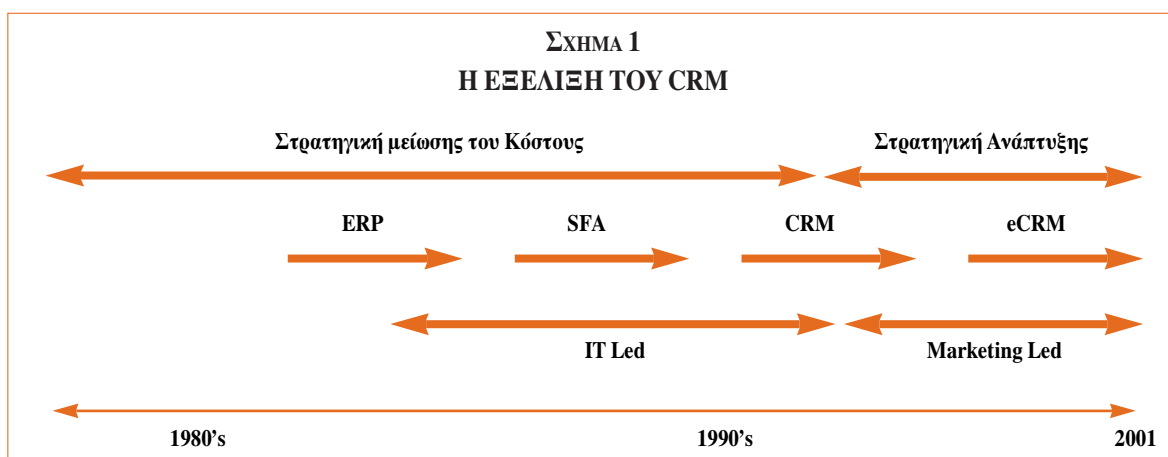
Ετσι, γίνεται πλέον προφανές πως η εφαρμοζόμενη πρακτική, που επικεντρώνεται κυρίως στη συγκεκριμένη συναλλαγή ή την παραγωγή και διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων, πρέπει να αντικατασταθεί από μια πολιτική που είναι προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και βασίζεται στη βαθύτερη μελέτη και ανάλυση των αναγκών του. Σήμερα, η τραπεζική πελατεία (retail ή corporate) δεν αντιμετωπίζεται συνολικά και απρόσωπα καθώς το άνοιγμα προς την αγορά εξατομικεύει την κάθε περίπτωση και στο πεδίο αυτό τελικά κρίνεται η ικανότητα κάθε τράπεζας να αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό με επιτυχία.

### 3. Ο ρόλος της πελατοκεντρικής προσέγγισης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως για να επιβιώσουν σε μια συνεχώς παγκοσμιοσύμμενη και άκρως ανταγωνιστική αγορά, η στρατηγική της “εστίασης στον πελάτη” είναι επιτακτική ανάγκη. Ετσι, η προσπάθεια των τραπεζών που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη πλέον επικεντρώνεται στο να διασφαλιστεί ότι οι καλύτεροι πελάτες τους σαφώς διαφοροποιούνται και, όπου είναι δυνατό, τυγχάνουν προσωπικής εξυπηρέτησης. Αυτό με τη σειρά του έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση: του μεριδίου της αγοράς των τραπεζών, του μεριδίου των εργασιών τους με τον πελάτη καθώς και της συνολικής αξίας που παράγεται καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Σε αυτή τη βάση, κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης στη γενικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (γνωστότερη και ως Customer Relationship Management-CRM). Το “CRM”, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1, αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του ’90 μέσα από τα συστήματα “Ενδοεπιχειρησιακής Οργάνωσης Πόρων” (Enterprise Resource Planning-ERP) και “Αυτοματοποίησης των Πωλήσεων” (Sales Force Automation-SFA).

Ειδικότερα, παρατηρείται μια μετάβαση από τις επικεντρωμένες στη μείωση του κόστους στρατηγι-



κές προς την εφαρμογή μιας νέας “στρατηγικής ανάπτυξης”, η οποία καθοδηγείται από τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ και στοχεύει στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος που εξυπηρετεί όλα τα “σημεία επαφής” (touch points) του οργανισμού με τον πελάτη. Σημειώνεται ότι για την τρέχουσα δεκαετία, η υιοθέτηση και ανάπτυξη εφαρμογών “eCRM” (CRM στο διαδίκτυο) προβλέπεται να αποτελέσουν τη σημαντικότερη ίσως στρατηγική για μια επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού στο διαδίκτυο.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να ορισθεί ως **“η διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης μιας εξατομικευμένης αμοιβαία επωφελούς σχέσης με επιλεγμένους πελάτες ή ομάδες πελατών με κύριο αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του πελάτη”**. Αυτό συνεπάγεται:

- Την αναγνώριση της στρατηγικής θέσης που πρέπει να έχει ο πελάτης σε κάθε δραστηριότητα των τραπεζών.
- Μετατόπιση από τον “προϊοντοκεντρισμό” και τις κάθετες λειτουργικές δομές, προς μια “ολιστική πελατοκεντρική θεώρηση”.
- Τήρηση των διαφόρων στοιχείων/πληροφοριών του κάθε πελάτη σε μια ενιαία βάση δεδομένων εις τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η μοναδικότητά του.

Για παράδειγμα, ένας στρατηγικός στόχος θα μπορούσε να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη διατηρώντας και αναπτύσσοντας τις σχέσεις μαζί του με την προσδοκία ότι περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να πωληθούν σε αυτόν (βλ. Σχήμα 2). Αυτό θα σήμαινε ικανότητα ανάπτυξης των πωλήσεων σε υπάρχοντες πελάτες (cross και up sell), βελτίωση της γνώσης του πελάτη καθώς και δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες από οποιοδήποτε “σημείο επαφής” της τράπεζας με τον πελάτη.

Από άποψη στρατηγικής αυτό σαν “minimum” προϋποθέτει μια σε βάθος κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων, του “life-style”, και των αγοραστικών συνηθειών του πελάτη. Δεν αφορά

τις υφιστάμενες προσφορές προϊόντων αλλά κυρίως το ταίριασμα των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη με επιτυχημένες παραδόσεις/προσφορές του οργανισμού. Έχει ελάχιστα να κάνει με τη λειτουργική ευθύνη και περισσότερο με την εργασιακή συνέργεια.



### 4. Προσδιοριστικά στοιχεία CRM

Οι συνεχώς μειούμενες τιμές και η βελτιωμένη απόδοση της ψηφιακής τεχνολογίας παρέχουν νέα οφέλη στους καταναλωτές καθώς και ένα νέο πλαίσιο ενεργειών μάρκετινγκ για την προσέγγισή τους. Σήμερα, η επικοινωνία με τους πελάτες και η εξυπηρέτησή τους γίνεται σε πραγματικό χρόνο (real time). Η προοπτική βρίσκεται στην ικανότητα ενός τραπεζικού οργανισμού να έχει μια πληροφόρηση δομημένη κατά τρόπον που να του εξασφαλίζει στα “σημεία επαφής” ένα πλήρες, σύγχρονο και έξυπνο προφίλ του κάθε πελάτη. Έτσι, η τεχνολογία, κατάλληλα χρησιμοποιούμενη, μπορεί να τον βοηθήσει να διδαχθεί από κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη, να ενισχύσει τη σχέση μαζί του, προωθώ-

ντας ιδέες και λύσεις που πιθανόν να του ταιριάζουν και να υποβάλει ερωτήσεις ώστε στην επόμενη συναλλαγή ο πελάτης να μπορεί να εξυπηρετηθεί ακόμα καλύτερα.

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνονται δύο βασικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

- Τα παραδοσιακά συστήματα CRM τα οποία αυτοματοποιούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή με τον πελάτη (Operational CRM- oCRM) και περιλαμβάνουν υποσυστήματα όπως:
  - ✓ Αυτοματοποίηση πωλήσεων (διαχείριση δυνητικών πελατών, ευκαιριών πώλησης, επαφών κλπ.).
  - ✓ Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (συστήματα call centers, on line help, internal help desk, κλπ.).
  - ✓ Αυτοματοποίηση ενεργειών Marketing (αυτόματη επικοινωνία μέσω e-mail, αυτόματες προωθητικές ενέργειες, direct mail κλπ.).
- Τα συστήματα που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διεργασίες της συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες ενός οργανισμού και παρέχουν την ευφυΐα (customer intelligence) η οποία είναι αναγκαία για την ορθολογική εφαρμογή των διαφόρων στρατηγικών CRM (Analytical CRM- aCRM).

Όμως, η επιδιωκόμενη αύξηση των εσόδων/κερδών του οργανισμού, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, προσέλκυσης νέων και διατήρησης των υφιστάμενων, θα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με το συνδυασμό στοιχείων του λειτουργικού και αναλυτικού λογισμικού. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία/πληροφορίες που εκάστοτε αντλούνται από το “oCRM” θα πρέπει να συνδυάζονται ή ενοποιούνται με δεδομένα του “aCRM”, εις τρόπον ώστε οι “marketers” να μπορούν να προσδιορίσουν το πλήρες δυναμικό του εκάστοτε πελάτη (full profit potential), αντιλαμβανόμενοι την ιδιαίτερη καταναλωτική συμπεριφορά του. Το γεγονός αυτό χαρακτηρίζει και την ανάγκη για ολοκληρω-

μένες προσεγγίσεις CRM, όπου στοιχεία τόσο “oCRM” όσο και “aCRM” θα δρουν παράλληλα για την επίτευξη ενός κοινού πελατοκεντρικού στόχου.

#### 4.1. Δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών

Ο μηχανισμός ο οποίος ενεργοποιεί το CRM, ιδιαίτερα στην περίπτωση των οργανισμών που προσεγγίζουν τον πελάτη με τη βοήθεια του μάρκετινγκ, είναι η βάση δεδομένων (data base), ήτοι μια σειρά αρχείων που εμπεριέχουν ταξινομημένες πληροφορίες για τους πελάτες. Είναι προφανές ότι, οι τράπεζες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν το ένα άτομο από το άλλο στην περίπτωση που αυτά τηρούνται σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Μόνον η συγκέντρωση και τήρησή τους σε μια κοινή βάση δεδομένων, δίνει τη δυνατότητα να γίνει καλύτερα κατανοητή η αξία ενός ατόμου σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, οι δυνητικές του ανάγκες, οι προτιμήσεις του και επί πλέον να προβλεφθεί τι είναι εκείνο που το παρακινεί να προβαίνει σε συγκεκριμένες συναλλαγές.

Ειδικότερα, τα δεδομένα μπορεί να αφορούν προτιμήσεις, εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς, πληροφορίες τρόπου ζωής, στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς καθώς και δεδομένα επικοινωνίας του πελάτη με τον οργανισμό πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Δυνατόν να περιέχουν πληροφορίες σχετικά με την αποδοτικότητα του πελάτη, το βαθμό ικανοποίησης, διατήρησης/συγκράτησής του, πιστότητας κλπ. Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι, μια βάση δεδομένων είναι όχι μόνο πολύπλοκη αλλά και συνάμα μικρής χρησιμότητας στην περίπτωση κατά την οποία δεν έχει “a priori” συγκεκριμενοποιηθεί πως πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και τι πρόκειται να επιτευχθεί. Το 80% της μάχης δεν αφορά την τεχνολογία αλλά την κατανόηση των δεδομένων και τη μοντελοποίησή τους. Η ταχύτητα είναι το κλειδί για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής βάσης δεδομένων. Προ-

ταρχικής σημασίας είναι τα άμεσα οφέλη που θα προκύψουν από τη χρησιμοποίησή της.

Γενικότερα, μια βάση δεδομένων μπορεί να περιγραφεί σε όρους διαδικασιών που κρίνονται αναγκαίοι για την αυτοματοποίηση και αξιολόγηση της επικοινωνίας με τον πελάτη καθώς και για τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομίκευσης (mass customization). Η ευρύτερη έννοια της βάσης συνοψίζεται στο Σχήμα 3, που δείχνει τόσο τις διαδικασίες, μέσα από τις οποίες ο πελάτης συνήθως εμπλέκεται, όσον και τις αντίστοιχες εκροές της.

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες αντλούνται/προέρχονται από διαφορετικές πηγές (π.χ. Call centers, web sites) ή βρίσκονται σε διαφορετικές μηχανογραφικές εφαρμογές. Κατά τη διαδικασία της εκκαθάρισης (data cleansing), τα εν λόγω στοιχεία ή αρχεία ελέγχονται, ενοποιούνται και εμπλουτίζονται ώστε κατά το δυνατό να αποφεύγονται: οι διπλές καταχωρίσεις, να διακρίνονται για την ακρίβεια/εγκυρότητά τους και να διασφαλίζεται η μοναδικότητα του πελάτη στο σύστημα. Με αυτό τον τρόπο, τα στοιχεία, που συγκεντρώνονται στην κοινή βάση πλέον, οργανώνονται και αποθηκεύονται γύρω

από την “οντότητα πελάτη”. Το επόμενο αναγκαίο βήμα είναι η εφαρμογή μιας διαδικασίας η οποία με μια σειρά αναλύσεων θα μετουσιώνει τα δεδομένα σε πληροφορία χρήσιμη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining) και άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα στελέχη και “σημεία επαφής” της τράπεζας (π.χ. σύμβουλοι πωλήσεων, call centers κλπ.).

### 4.2. Ανάλυση δεδομένων - Αντληση πληροφοριών

Η άντληση στοιχείων και πληροφοριών (Data Mining-DM) είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί την τεχνολογία της πληροφορικής (software-hardware), προκειμένου να διερευνήσει μεγάλους όγκους δεδομένων με κύριο αντικειμενικό σκοπό την ανεύρεση σχέσεων (relationships) και τη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης (modeling) της συμπεριφοράς του πελάτη. Το “DM”, χρησιμοποιώντας προηγμένα εργαλεία, με μια σειρά από εξειδικευμένες αναλύσεις αναζητεί έννοιες/σημασίες, ανακαλύπτει τάσεις και άγνωστα πρότυπα συμπεριφοράς και εξάγει κανόνες. Ο οικονομικός αναλυτής βλέπει τι συμβαίνει στον οργανισμό και καθορίζει ποιες



ενέργειες πρέπει να γίνουν, προκειμένου να επιλυθεί ένα θέμα ή να δημιουργηθεί μια ευκαιρία.

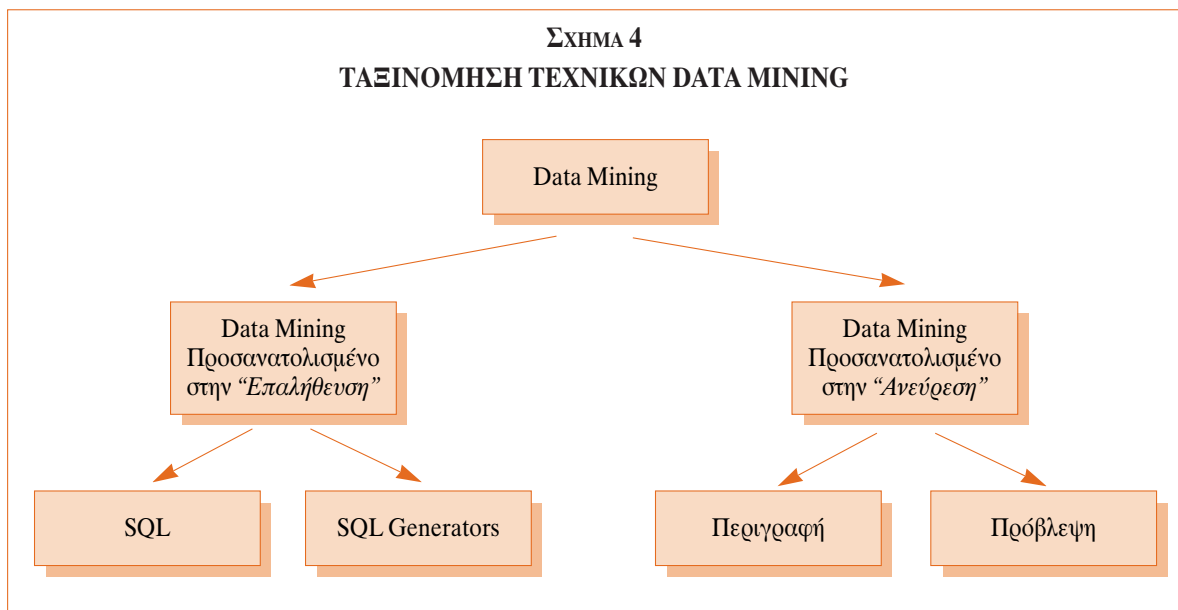
Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαχείριση του “decision making” σε τομείς όπως ο προγραμματισμός, η στόχευση του πελάτη, η προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις των πελατών καθώς και στη βελτίωση γενικότερα των ενεργειών μάρκετινγκ και των διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών. Στον τραπεζικό τομέα η εφαρμογή των συγκεκριμένων εργαλείων διερεύνησης δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε ορθολογικότερη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, καλύτερο “profiling” του πελάτη, πρόβλεψη της ενδεχόμενης διαρροής (churn management), εντοπισμό απάτης (fraud detection), βαθμολόγηση κινδύνου (risk scoring), ανάπτυξη του cross και up selling σε υφιστάμενους πελάτες (βλ. παρ. 5).

Υπάρχουν διαφορετικές τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των στοιχείων και την άντληση πληροφοριών. Η διαδικασία “DM”, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 4, μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες ήτοι στην προσανατολισμένη αφενός προς την “Επαλήθευση DM” (Verification-driven DM) και αφετέρου προς την “Ανεύρεση DM” (Discovery-driven DM). Τα αντιστοίχως χρησιμο-

ποιούμενα εργαλεία DM συνίστανται (χωρίς όμως και να περιορίζονται μόνο σε αυτά) σε γλώσσες αναζήτησης (π.χ. SQL), σε πολυδιάστατες αναλύσεις (π.χ. τεχνολογία OLAP, ROLAP), σε συστήματα αναφοράς, γραφική εμφάνιση ή απεικόνιση δεδομένων και σε κάποιο βαθμό στη στατιστική.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του “Discovery-driven DM”, η “Περιγραφή” με τη χρήση μεθόδων όπως π.χ. συσχέτιση, ανακεφαλαίωση ή ομαδοποίηση, προσπαθεί να δώσει απάντηση σε ερωτήματα της μορφής: “Πώς ένα γεγονός ενδέχεται να συμβεί; Μπορεί ένα γεγονός να περιγραφεί κατά τρόπο που να επιτρέπει σε μια τράπεζα να χρησιμοποιήσει την πληροφορία για να πάρει σωστές/έγκυρες διοικητικές αποφάσεις;”.

Από την άλλη μεριά, η “Πρόβλεψη” με τη βοήθεια της στατιστικής παλινδρόμησης, των νευρωνικών δικτύων ή δένδρων απόφασης, παρέχει τη δυνατότητα σε μια τράπεζα να προβλέψει σε ποιο βαθμό π.χ. η δανειοδότηση ενός συγκεκριμένου πελάτη θα είναι επωφελής ή επισφαλής. Η ανάπτυξη μοντέλων που στηρίζονται σε αξιόπιστα ιστορικά δεδομένα (π.χ. προηγούμενες χορηγήσεις της τράπεζας) καθιστά δυνατή την κατηγοριοποίηση του πελάτη σύμφωνα με την πιστοληπτική του ικανότητα.



Συμπερασματικά, η εφαρμογή μεθόδων και εργαλείων “DM” αυξάνει σημαντικά την προστιθέμενη αξία, όμως, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις τόσο σε τεχνολογία όσο και σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία διερεύνησης των στοιχείων και η άντληση των πληροφοριών, όπως άλλωστε συμβαίνει και στην περίπτωση μιας βάσης δεδομένων, δεν μπορεί να είναι μια εργασία στατική, αλλά μια διαδικασία συνεχής που διαρκώς εκσυγχρονίζεται.

### 5. Δημιουργία Πελατοκεντρικής Τράπεζας

Όπως τονίσθηκε και ανωτέρω, οι στρατηγικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι τράπεζες σε μια ταχύτατα μεταβαλλόμενη αγορά, τις υποχρεώνει να εστιάσουν την προσοχή τους στο κτίσιμο και διατήρηση σχέσεων με τους καλύτερους πελάτες τους. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου αποτελεί και η χωρίς παρεκκλίσεις ανάλογη δέσμευση των διοικήσεών τους για μια τέτοια αλλαγή. Όμως, απλά και μόνον η δήλωσή τους ότι γίνονται πιο “πελατοκεντρικές”, είναι άνευ σημασίας, όταν παράλληλα δεν συνοδεύεται και από την ανάλογη στήριξη των αναγκών για την υλοποίηση του στόχου αυτού νέων προγραμμάτων και νέων στρατηγικών.

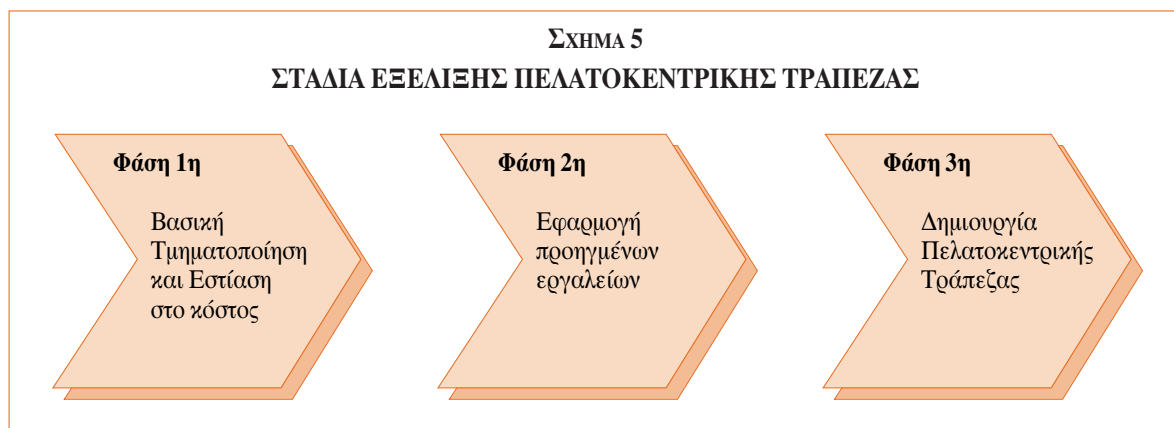
Από την άλλη μεριά, η προσπάθεια επίτευξης της πελατοκεντρικής προσέγγισης με την εφαρμο-

γή διαδικασιών που χαρακτηρίζονται ανεπαρκείς (π.χ. η εκπαίδευση και χρησιμοποίηση των tellers στην προώθηση πολύπλοκων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών), είναι εκ προοιμίου καταδικασμένη σε αποτυχία. Είναι πράγματι αδιανόητοι οι tellers στον ελάχιστο χρόνο που διαθέτουν, με άλλους πελάτες να περιμένουν στην ουρά, με ελλιπή εκπαίδευση και περιορισμένη τεχνολογική υποστήριξη, να πωλούν/προωθούν σύνθετα τραπεζικά προϊόντα τα οποία δυνατόν να επηρεάζουν τους πελάτες για μια σειρά ετών.

Στην ουσία πρέπει να επιδιώκονται αλλαγές πέραν από τα γκισέ των τραπεζών δηλ. λύσεις που τις αναμορφώνουν από μέσα προς τα έξω και αποβλέπουν στη βελτίωση των σχέσεων με την πελατεία τους. Η επιβίωσή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ταχύτητα υιοθέτησης ενός νέου πελατοκεντρικού (με δυνατότητα πρόσβασης στο διαδικτυο) επιχειρηματικού μοντέλου. Στα πλαίσια δημιουργίας ενός τέτοιου μοντέλου σήμερα οι τράπεζες, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5, ακολουθούν τρεις διαδοχικές φάσεις.

Η 1η φάση, όπου η παραδοσιακή τμηματοποίηση και η εστίαση στο κόστος είναι οι βασικές παράμετροι οι οποίες κατευθύνουν τις δραστηριότητες των τραπεζών, χαρακτηρίζεται από:

- Επιφανειακή γνώση του πελάτη.
- Βασική τμηματοποίηση αποδοτικότητας.
- Ενιαία μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση της πελατείας.





- Ελλειψη συντονισμού στη διαχείριση των διαφόρων καναλιών.
- Εστίαση στο κόστος και την αποτελεσματικότητα.
- Χρησιμοποίηση “penalty pricing” για την ενοποίηση πελατών/λογαριασμών.

Στη διάρκεια της 2ης φάσης οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν περισσότερο προηγμένες τεχνικές και εργαλεία διερεύνησης των δεδομένων. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από:

- Δημιουργία “data base”, ανάλυση και μοντελοποίηση των δεδομένων.
- Μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης του πελάτη.
- Παράδοση των στοιχείων και πληροφοριών στα “σημεία επαφής” της τράπεζας με τον πελάτη.
- Μη εισέτι ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων.
- Προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο διαδίκτυο.

Στην 3η φάση αναπτύσσεται το τραπεζικό πελατοκεντρικό μοντέλο και ήδη δημιουργούνται οι τράπεζες με πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Ειδικότερα, η εν λόγω φάση χαρακτηρίζεται από:

- Εφαρμογή του μάρκετινγκ 1:1 και της αμφίδρομης επικοινωνίας.
- Πληρέστερη κατανόηση του πελάτη.
- Οργανωτικές δομές, συστήματα διαδικασιών και στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη.
- Συγκλίνουσες στρατηγικές διαχείρισης τμημάτων πελατείας και καναλιών.
- Ενίσχυση της θέσης των πελατών: επιλογή προϊόντων, προσωπική εξυπηρέτηση, υποστήριξη αποφάσεων κλπ.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η συγκεκριμένη διαδικασία που από πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς αναγνωρίζεται ως η καταλληλότερη λύση για τη δημιουργία και διατήρηση αποδοτικών σχέσεων με τους πελάτες, επιβάλλει μια ριζική μετατροπή στον τρόπο λειτουργίας τους, ώστε ο πελάτης να τοποθετηθεί στο κέντρο των δραστηριοτήτων τους. Επιπρόσθετα, εμπλέκει τον άνθρωπο με τη νέα τεχνολογία δεδομένου ότι η υιοθέτησή της, παρά την

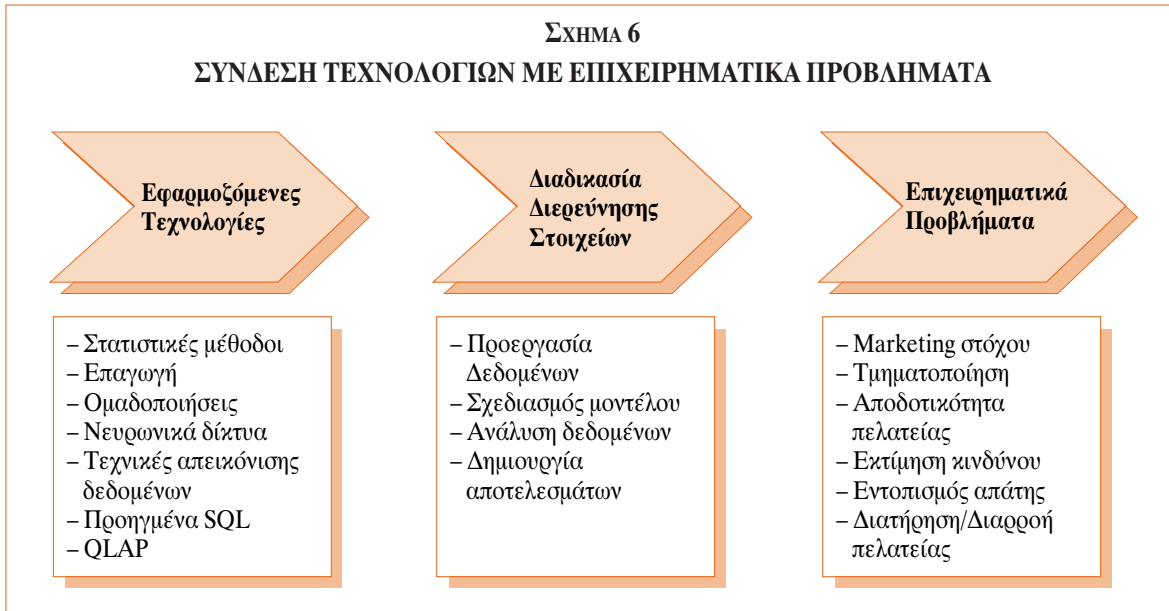
πολυπλοκότητα και το υψηλό της κόστος, έχει αποδειχθεί απολύτως αναγκαία για την προσέγγιση και διατήρηση του σημερινού απαιτητικού πελάτη.

Ετσι, πολλές μεγάλες τράπεζες βρίσκονται τώρα στο αρχικό στάδιο της δημιουργίας και εγκατάστασης πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών επενδύοντας σημαντικά κεφάλαιά τους κυρίως σε εργαλεία/τεχνικές βάσης δεδομένων (data warehouse) και διαδικασίες άντλησης πληροφοριών (data mining). Παράλληλα, έχουν δημιουργήσει μοντέλα αποδοτικότητας και πρόβλεψης της συμπεριφοράς του πελάτη, που τις βοηθούν να προωθούν τα προϊόντα τους και να στοχεύουν καμπάνιες άμεσου μάρκετινγκ στις σωστές ομάδες πελατών. Ειδικότερα, το Σχήμα 6 δείχνει πως οι χρησιμοποιούμενες σήμερα τεχνολογίες μπορούν να συνδυασθούν με τα επιχειρηματικά προβλήματα, ενώ παράλληλα στο μέσον σκιαγραφείται η διαδικασία διερεύνησης των ομαδοποιημένων δεδομένων.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM, οι εφαρμοζόμενες σήμερα στο περιβάλλον του πελάτη τεχνικές, έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν μια σειρά από ανάγκες/απαιτήσεις οι οποίες μπορούν να συνοψισθούν ως ακολούθως:

- **Ανάλυση πελάτη και αγοράς** (Segmentation/Profiling). Με βάση κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. δημογραφικά, οικονομικά, life style, κλπ.) αναγνωρίζονται ομαδοποιήσεις πελατών (target groups) προς τις οποίες η τράπεζα μπορεί να επικεντρώνει παραγωγικότερα τους πόρους της.
- **Ανάλυση αποδοτικότητας πελατείας** (Customer profitability). Συνδυάζοντας συναλλαγές ή στοιχεία διαφορετικών λογαριασμών του πελάτη που τηρούνται στην τράπεζα είναι δυνατή η εύρεση μιας αξίας για κάθε πελάτη η οποία στη συνέχεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη ενός δείκτη που θα παρέχει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης της υφιστάμενης πελατείας και ανάπτυξης στρατηγικών χειρισμού της σύμφωνα με την τρέχουσα αποδοτικότητά της.
- **Προσέλκυση/απόκτηση καινούργιων πελατών** (Acquisition). Προσδιορισμός νέων, με μεγάλη πιθανότητα αγοράς, δυνητικών πελατών (targeting

ΣΧΗΜΑ 6  
ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ



potential customers) επί τη βάσει της ομοιότητας του “προφίλ” τους με το αντίστοιχο του υπάρχοντος πελατολογίου της τράπεζας.

- **Ανάπτυξη πωλήσεων.** Δυνατότητα μεγιστοποίησης της αξίας της υφιστάμενης τραπεζικής πελατείας μέσα από την επιτυχημένη εφαρμογή των σταυροειδών (cross-sell) και αναβαθμισμένων (up-sell) πολιτικών πώλησης.
- **Διατήρηση και διαρροή πελατείας** (retention/attrition). Η έγκαιρη διάγνωση της πιθανότητας απώλειας ενός πελάτη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη διότι η τράπεζα με τη βοήθεια π.χ. ειδικής προώθησης πωλήσεων ή εστιασμένου direct mail (που λαμβάνουν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της συγκεκριμένης πελατείας), αυξάνει σημαντικά τα ποσοστά διατήρησης/συγκράτησης των πελατών της.
- **Εκτίμηση κινδύνου** (Risk assessment). Με βάση ιστορικά δεδομένα (π.χ. προηγούμενες χορηγήσεις της τράπεζας) μπορεί να εκτιμηθεί ο κίνδυνος που η τράπεζα αναλαμβάνει από τη δανειοδότηση ενός συγκεκριμένου πελάτη καθώς η μοντελοποίησή τους καθιστά δυνατή την κατηγοριοποίηση ενός πελάτη σύμφωνα με την πιστοληπτική του ικανότητα.

- **Εντοπισμός απάτης** (Fraud detection). Η ικανότητα αναγνώρισης τυχόν διαφοροποιήσεων στη συνήθη συμπεριφορά του πελατολογίου παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού ύποπτων συναλλαγών (π.χ. με πιστωτικές κάρτες) και λήψης αναγκαίων μέτρων για την αντιμετώπισή τους.
  - Μείωση του κόστους πωλήσεων και λειτουργικού κόστους (cost reduction) σαν αποτέλεσμα της συγκεντρωποιημένης και ομοιογενούς διαχείρισης του πελατολογίου.
  - Καλύτερης υποστήριξης των διαφόρων λειτουργιών, εργασιών ή υπηρεσιών εξυπηρέτησης της πελατείας, καθώς όλες οι αναγκαίες πληροφορίες θα είναι άμεσα διαθέσιμες στο προσωπικό εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής (front line) καθώς αυτό θα συναλλάσσεται με τους πελάτες.
- Ομως, στο χρηματοοικονομικό τομέα οι τεχνικές αναλυτικού CRM είναι συνήθως εκείνες οι οποίες παρέχουν την απαιτούμενη ευφυΐα για τη στήριξη τέτοιων κρίσιμων επιχειρηματικών αποφάσεων και συγχρόνως συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των τραπεζών. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους σήμερα επιδιώκεται κυρίως μέσω των αυξημένων πωλήσεων (increased sales) και όχι με την παραδοσιακά

εφαρμοζόμενη στρατηγική ελέγχου/μείωσης του κόστους (cost control/cost reduction). Προς την κατεύθυνση αυτή, μια λύση “aCRM” παρέχοντας τις απαιτούμενες γνώσεις, διευκολύνει την εφαρμογή εκείνων των στρατηγικών μάρκετινγκ (π.χ. προσέλκυσης/απόκτησης νέων πελατών, cross-selling, up-selling και διατήρησης υφιστάμενων), που στην πράξη υλοποιούν το στόχο μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας.

Οι τράπεζες στην προσπάθεια επαναπροσδιορισμού των δραστηριοτήτων τους γύρω από την “οντότητα πελάτη” διαπιστώνουν ότι οι πελάτες τους διαφέρουν σε δύο βασικά σημεία ήτοι στις ανάγκες που θέλουν να καλύψουν και στη διαφορετική αξία που ο καθένας εξ αυτών αντιπροσωπεύει για την τράπεζα. Αυτό διαφοροποιεί την αξία τους σε όλο το εύρος της πελατειακής βάσης της τράπεζας και συγχρόνως επηρεάζει την εξέλιξη των εσόδων/κερδών που αντλεί από αυτούς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η αποδοτικότητά της να εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα καθορισμού της αξίας του υφιστάμενου ή δυνητικού πελάτη (Customer Life Time Value-LTV), που ειδικότερα μπορεί να οριστεί ως “το κέρδος (ή ζημία) που ένας πελάτης δημιουργεί καθ’ όλη τη διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα”. Απώτερος στόχος της είναι η μεγιστοποίηση των σχέσεων με τον πελάτη και βασικές της συνιστώσες αποτελούν η προβλεπόμενη εξέλιξη της αποδοτικότητας του πελάτη καθώς και η προβλεπόμενη διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα.

Ο προσδιορισμός της “LTV” ενός πελάτη σε συνδυασμό με την εφαρμογή μια ολοκληρωμένης λύσης “aCRM” παρέχουν τη δυνατότητα καθορισμού και πρόβλεψης των διαδοχικών σταδίων από τα οποία ένας πελάτης συνήθως διέρχεται στη διάρκεια του κύκλου ζωής του (customer life cycle), επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών χειρισμού του. Για παράδειγμα, στη φάση προσέλκυσης/απόκτησης νέων πελατών (acquisition), στην υφιστάμενη πελατειακή βάση αναπτύσσεται/δημιουργείται ένα γενικό “προφίλ” πελάτη. Αυτό διευκο-

λύνει την αποτελεσματική επιλογή δυνητικών πελατών που βασίζεται στη μελλοντική αποδοτικότητά τους. Μόλις ο πελάτης καταχωρηθεί είναι σχετικά εύκολο να διερευνηθεί εάν οι προτιμήσεις ή τα ενδιαφέροντά του συνδέονται με άλλα προϊόντα. Στη συνέχεια τα προϊόντα αυτά, την κατάλληλη χρονική στιγμή και μέσα από τα σωστά κανάλια διάθεσης μπορούν να προωθηθούν σε επιλεγμένους πελάτες (cross-selling). Προσδιορίζοντας ποιους συνήθως αγοράζει πρόσθετα προϊόντα και τότε οι συγκεκριμένοι πελάτες θα χρειάζονταν νέα προϊόντα, είναι δυνατόν αυτά να προσφερθούν με υψηλότερο περιθώριο κέρδους (up-selling). Τέλος, εκτιμώντας ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες έχουν πιθανότητα να διαφοροποιηθούν, αναβάλλουν ή απορρίψουν την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων, παρέχεται η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης και η λήψη αναγκαίων μέτρων για τη συγκράτησή τους (retention).

Συμπερασματικά, η περιγραφείσα διαδικασία δείχνει πως η γνώση της μελλοντικής αξίας, που ο πελάτης αντιπροσωπεύει για την τράπεζα στη διάρκεια της ζωής του, σε συνδυασμό με τη μεθοδική χρήση ενός πακέτου “aCRM” καθιστούν δυνατή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τη διαφοροποίηση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης μιας ισχυρής και πιστής πελατειακής βάσης (committed customers), συμβάλλοντας κατ’ αυτό τον τρόπο στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας τράπεζας και κατ’ επέκταση στην πραγματική απόδοση της επένδυσης σε τεχνικές CRM.

## 6. Συμπεράσματα

Η κατανόηση των πελατών, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες/προσδοκίες τους και η δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες θεωρείται σήμερα, σαν το καλύτερο αντίμετρο ενός τραπεζικού οργανισμού στις έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες που αντιμετωπίζει. Η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης με την ανάπτυξη εφαρμογών CRM όχι μόνον ανα-

γνωρίζει τη στρατηγική θέση του πελάτη σε κάθε δραστηριότητα της τράπεζας, αλλά ταυτόχρονα βελτιώνει και την ικανότητα:

- προσδιορισμού του είδους των πελατών που επιθυμεί να προσελκύσει και διατηρήσει,
- καθορισμού και προώθησης εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούνται ότι είναι ελκυστικά στους πιο επικερδείς πελάτες,
- προσέλκυσης, απόκτησης και συγκράτησης του τμήματος των αποδοτικών πελατών που στοχεύει, με την εφαρμογή βελτιωμένων/διαφοροποιημένων τεχνικών πώλησης και υποστήριξης των πωλήσεων,
- παροχής του είδους της εξυπηρέτησης η οποία θα ικανοποιεί τους επικερδείς πελάτες και θα εξασφαλίζει την πιστότητά τους.

Βέβαια, μια ιδανική λύση CRM σαν φιλοσοφία και σαν επιχειρηματική στρατηγική προϋποθέτει:

- δημιουργία τραπεζών πελατοκεντρικά οργανωμένων,
- τήρηση των στοιχείων/πληροφοριών κάθε πελάτη σε μια κοινή βάση δεδομένων εις τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η μοναδικότητα του (data warehousing), και
- ανάπτυξη προηγμένων τεχνικών διερεύνησης και ανάλυσης των στοιχείων που θα τα μετουσιώνει σε πληροφορία χρήσιμη για τη στήριξη κρίσιμων επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining).

Τέλος, ο προσδιορισμός της αξίας που ο κάθε πελάτης αντιπροσωπεύει για μια τράπεζα (life time value), αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσπάθεια μεγιστοποίησης των σχέσεων της με την πελατειακή της βάση.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. CHRISTOPHER, PAYNE & BALLANTYNE (1991): *“Bringing Quality, Customer Service and Marketing together”*, Butterworth, Heinemann, UK.
2. Κ. ΚΟΚΚΟΜΕΛΗ (1995): *“Retail Banking”*, Εκδόσεις Σάκκουλα - Αθήνα.
3. E.I.U (1996): *“Creating Tomorrow’s Leading Retail Bank”*, UK.
4. D. PEPPERS & M. ROGERS (1997): *“Enterprise One to One”*, Currency, Doubleday, USA.
5. M. MELTZER (1997): *“Digging out Hidden Opportunities”*, Bank Marketing International.
6. Lafferty Publications (1997): *“Distribution & Marketing Strategies in Action”*.
7. I. GORDON (1998): *“Relationship Marketing”*, J. Wiley & Sons Canada, Ltd.
8. R. SHAW (1999): *“Measuring and Valuing Customer Relationships”*, Business Intelligence, UK.
9. Deloitte Consulting (1999): *“CRM: A guide to Marketing, Sales and Service transformation”*, UK.
10. Δ. ΠΑΥΛΑΚΗ (2000): *“Τραπεζικό Marketing στην Πράξη”*, Εκδόσεις Πολυδοηγός - Αθήνα.
11. J. BRYANT (2000): *“CRM: The integration of Sales, Customer service & Marketing”*, Tranzline, UK.
12. Τράπεζα της Ελλάδος: *“Εκθέσεις του Διοικητή για τα έτη 2000 & 2001”*, Αθήνα.
13. Qube Consulting LTD (2001): *“Predicting and Using LTV to Improve Profitability”*, UK.
14. Business Intelligence (2001): *“Developing and Implementing a CRM Strategy”*, UK.
15. Thinkanalytics Corporation (2001): *“The Hidden World of DM”*, UK.
16. Data Distilleries (2001): *“Analytical CRM in Finance”*, UK.

