

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

**Η οικονομική επιρροή του Customer Relationship Management στις  
Ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αικατερίνα Γκρούμα

Αθήνα, 2017

## Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Κοσμήτορας Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας  
Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Γεώργιος Πετράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Γρηγόριος Κόρδας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αικατερίνα Γκρούμα (AM: 7115M060), 2017.

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

*Στην οικογένειά μου*

## Συντομογραφίες

ΕΒΔΑΦ: Εθνική Βάση Δεδομένων Αναφοράς Φορητότητας

ΕΕΔΕ: Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΕΤΤ: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων

ΕΕΚΤ: Ένωση Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας

ΕΙΕΠ: Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών

ΙΠΕ: Ινστιτούτο Πωλήσεων Ελλάδας

Μ.Ο.: Μέσος όρος

ΟΤΕ: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας

ΧΑΑ: Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

CRM: Customer Relationship Management

CSS: Customer Service & Support

EBITDA: Earnings before Interest, Tax, Depreciation & Amortization

E-CRM: Electronic Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning Systems

OLAP: Online analytical processing

SFA: Sales Force Automation

FTAF: Forward To A Friend

UMTS: Universal Mobile Telecommunication System

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, που έδειξε εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου, αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την πολύτιμη βοήθειά του κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της. Οι συμβουλές και οι κατευθυντήριες γραμμές που μου έδωσε, ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Γεώργιο Πετράκο και στον Επίκουρο Καθηγητή κ. Γρηγόριο Κόρδα, μέλη της τριμελούς επιτροπής, καθώς και σε όλους τους διδάσκοντες της κατεύθυνσης «Οικονομική Επιστήμη» του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση».

Επίσης, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους συντέλεσαν στην εμπειρική διερεύνηση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε στα πλαίσια αυτής.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

## Περιεχόμενα

Πίνακες .....	8
Διαγράμματα.....	8
Γραφήματα.....	10
Περίληψη .....	11
Abstract.....	13
Πρόλογος .....	15
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στο CRM &amp; στο Marketing .....</b>	<b>17</b>
1.1 Εισαγωγή .....	17
1.2 Ορισμοί CRM.....	17
1.3 Χαρακτηριστικά CRM.....	21
1.4 Ορισμός Παραδοσιακού Marketing.....	22
1.5 Ορισμός Marketing σχέσεων .....	22
1.6 Οι διαφορές CRM και Παραδοσιακού Marketing.....	24
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Στόχοι και τύποι CRM .....</b>	<b>29</b>
2.1 Εισαγωγή .....	29
2.2 Οι στόχοι του CRM .....	29
2.3 Τύποι CRM.....	31
2.3.1 Λειτουργικό CRM .....	32
2.3.2 Συνεργατικό CRM .....	33
2.3.3 Αναλυτικό CRM .....	34
2.3.4 e-CRM .....	35
2.4 Οι βασικές διαφορές μεταξύ CRM και E-CRM .....	37
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Ο Κύκλος εργασιών CRM &amp; μέθοδοι υλοποίησης .....</b>	<b>39</b>
3.1 Εισαγωγή .....	39
3.2 Κύκλος εργασιών CRM.....	39
3.3 Μέθοδος Υλοποίησης CRM.....	40
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Διάθεση CRM και τεχνολογικό περιβάλλον.....</b>	<b>48</b>
4.1 Εισαγωγή .....	48
4.2 Εμπορικές εταιρείες διάθεσης CRM λογισμικών .....	48
4.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	50

4.3.1 Συστήματα Αυτοματοποίησης πωλήσεων .....	50
4.3.2 Call Centers.....	50
4.3.3 Data Warehouses .....	51
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Λόγοι αποτυχίας CRM.....</b>	<b>53</b>
5.1 Εισαγωγή .....	53
5.1.1 Παράγοντες αποτυχίας CRM.....	53
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Παράγοντες επιτυχίας και οφέλη CRM .....</b>	<b>56</b>
6.1 Εισαγωγή .....	56
6.2 Παράγοντες επιτυχίας.....	56
6.3 Οφέλη από την εφαρμογή του CRM .....	57
<b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών.....</b>	<b>61</b>
7.1 Εισαγωγή .....	61
7.2 Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και η αναγκαιότητα χρήσης του CRM.....	61
7.3 Ιστορική αναδρομή του κλάδου τηλεπικοινωνιών .....	62
7.3.1 Σταθερή τηλεφωνία .....	62
7.3.2 Κινητή τηλεφωνία.....	63
7.3.3 Ο κύκλος εργασιών του κλάδου και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης .....	66
7.4 Παρουσίαση των εταιρειών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.....	68
7.4.1 Cosmote .....	68
7.4.2 Cosmote και χρήση CRM.....	70
7.4.3 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών.....	71
7.5 Cyta Hellas.....	71
7.5.1 Cyta Hellas και χρήση CRM .....	72
7.5.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών.....	73
7.6 Vodafone Hellas .....	73
7.6.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών.....	75
7.7 Wind Hellas .....	76
7.7.1 WIND και χρήση CRM .....	77
7.7.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών.....	77
7.8 Δείκτες ποιότητας στην Εξυπηρέτηση Πελατών.....	78
<b>Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα - Προτάσεις .....</b>	<b>80</b>

8.1 Εισαγωγή .....	80
8.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου .....	80
8.3 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	82
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>87</b>
<b>Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>93</b>

### Πίνακες

Πίνακας 1: Τα 4P του Μάρκετινγκ .....	25
Πίνακας 2: Τα 4C του Μάρκετινγκ .....	25
Πίνακας 3: Διαφορές CRM και Παραδοσιακού Μάρκετινγκ .....	27
Πίνακας 4: Διαφορές CRM και e-CRM .....	38
Πίνακας 5: Τα σημαντικά γεγονότα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (1992-2015) .....	63

### Διαγράμματα

Διάγραμμα A10i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10i.a.....	100
Διάγραμμα A10i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 10i.b.....	100
Διάγραμμα A10ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10ii.a.....	101
Διάγραμμα A10ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 10ii.b.....	101
Διάγραμμα A10iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10iii.a.....	102
Διάγραμμα A10: Μέσος όρος τομέα εγκαταστάσεων και υποδομών .....	103
Διάγραμμα A11i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11i.a.....	104
Διάγραμμα A11i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11i.b.....	104
Διάγραμμα A11ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11ii.a.....	105
Διάγραμμα A11ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11ii.b.....	105
Διάγραμμα A11iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11iii.a.....	106
Διάγραμμα A11iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11iii.b .....	106
Διάγραμμα A11iv.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11iv.a.....	107
Διάγραμμα A11iv.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11iv.b.....	107
Διάγραμμα A11: Μέσος όρος τομέα υπηρεσιών & αγαθών.....	108
Διάγραμμα A12i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12i.a.....	109
Διάγραμμα A12i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12i.b.....	109



Διάγραμμα A12ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12ii.a.....	110
Διάγραμμα A12ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12ii.b.....	110
Διάγραμμα A12iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12iii.a.....	111
Διάγραμμα A12iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12iii.b .....	111
Διάγραμμα A12: Μέσος όρος τομέα εξυπηρέτησης πελατών.....	112
Διάγραμμα A13i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13i.a.....	113
Διάγραμμα A13i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13i.b.....	113
Διάγραμμα A13ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13ii.a.....	114
Διάγραμμα A13ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13ii.b.....	114
Διάγραμμα A13iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13iii.a.....	115
Διάγραμμα A13iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13iii.b .....	115
Διάγραμμα A13: Μέσος όρος τομέα οικονομικού αντιτίμου.....	116
Διάγραμμα A14i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14i.a.....	117
Διάγραμμα A14i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14i.b.....	117
Διάγραμμα A14ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14ii.a.....	118
Διάγραμμα A14ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14ii.b.....	118
Διάγραμμα A14iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iii.a.....	119
Διάγραμμα A14iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14iii.b .....	119
Διάγραμμα A14iv.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iv.a.....	120
Διάγραμμα A14iv.b: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iv.b.....	120
Διάγραμμα B: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα τομέα (ερ.10-13).....	124

## Γραφήματα

Γράφημα 1: Εύρος ορισμού CRM .....	21
Γράφημα 2: Customer Relationship Management .....	26
Γράφημα 3: Κύκλος εργασιών CRM .....	40
Γράφημα 4: Απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης 2016 .....	69
Γράφημα 5: Όμιλος ΟΤΕ .....	70
Γράφημα 6: Στρατηγικό μοντέλο Vodafone .....	74
Γράφημα 7: Στρατηγικό μοντέλο Wind .....	77
Γράφημα 8: Χρόνος αποκατάστασης βλαβών σε γραμμές ευρωζωνικής πρόσβασης	79
Γράφημα 9: Ποσοστό εξυπηρέτησης παραπόνων τελικών χρηστών .....	79
Γράφημα Α1: Φύλο .....	93
Γράφημα Α2: Ηλικία .....	93
Γράφημα Α3: Μορφωτικό επίπεδο .....	94
Γράφημα Α4: Μηνιαίο εισόδημα .....	94
Γράφημα Α5: Μερίδια αγοράς παρόχων .....	95
Γράφημα Α6: Επιλογή προγράμματος .....	96
Γράφημα Α7: Χρονικό διάστημα παραμονής .....	97
Γράφημα Α8: Αλλαγή παρόχου .....	98
Γράφημα Α9: Κριτήριο επιλογής παρόχου .....	99
Γράφημα Α15: Επιλογή τρόπου εξυπηρέτησης .....	121
Γράφημα Α15a: Ποσοστά απαντήσεων Cosmote ερώτησης 15 .....	122
Γράφημα Α15b: Ποσοστά απαντήσεων Vodafone ερώτησης 15 .....	122
Γράφημα Α15c: Ποσοστά απαντήσεων Cyta ερώτησης 15 .....	123
Γράφημα Α15d: Ποσοστά απαντήσεων Wind ερώτησης 15 .....	123

## Περίληψη

### Αντικειμενικός σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της οικονομικής επιρροής του Customer Relationship Management στις Ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90, διαφαινόταν ότι, καταλυτικά επρόκειτο να λειτουργήσει η διαχείριση των πελατών στον κλάδο των επιχειρήσεων. Για την επιτυχία μιας επιχείρησης, πρωταρχικός παράγοντας είναι οι πελάτες της. Η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), προκαλεί έντονο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια στα επιχειρηματικά δρώμενα, ιδίως στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

### Μεθοδολογία

Το πρώτο στάδιο είναι η θεωρητική προσέγγιση και το δεύτερο είναι η εμπειρική διερεύνηση, στάδια τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, καθώς απαραίτητη προϋπόθεση για την εμπειρική διερεύνηση, είναι πρώτα να υπάρχει θεωρητική κατάρτιση.

Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί είναι η θεωρητική προσέγγιση του Customer Relationship Management. Εξετάζονται αναλυτικά οι ορισμοί του CRM, τα χαρακτηριστικά του, οι διαφορές του με το παραδοσιακό marketing, οι τύποι, οι στόχοι, η μέθοδος υλοποίησής του καθώς και οι εταιρείες διάθεσης λογισμικών CRM. Επισημαίνονται οι λόγοι αποτυχίας, επιτυχίας και τα οφέλη που επιφέρει η σωστή χρήση των εν λόγω συστημάτων στην επιχείρηση. Έπειτα, γίνεται παρουσίαση των εταιρειών τηλεπικοινωνίας και της χρήση του CRM από αυτές, ως λογισμικό και ως φιλοσοφία. Αντλήθηκαν στοιχεία από την ελληνική και τη ξένη βιβλιογραφία, ηλεκτρονικές πηγές, καθώς και αποτελέσματα από προηγούμενες έρευνες.

Στη συνέχεια, εκπονήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο προς συμπλήρωση, στα πλαίσια της εμπειρικής διερεύνησης και οδήγησε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων. Σημαντική διαφοροποίηση της παρούσας έρευνας από άλλες που έχουν πραγματοποιηθεί, αποτελεί η απάντηση του ερωτηματολογίου από καταναλωτές.

## **Συμπεράσματα**

Το CRM αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης, καθώς η σωστή χρήση του αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων, είναι η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας για την επιχείρηση, καθώς το CRM είναι συνδυασμός φιλοσοφίας και λογισμικού. Στον κλάδο των εταιρειών τηλεπικοινωνίας, οι διάφοροι τομείς εξυπηρέτησης που παρέχονται στους πελάτες, αξιολογήθηκαν με βαθμό ικανοποίησης σχεδόν πολύ ικανοποιητικό, αφήνοντας όμως περιθώρια βελτίωσης. Ο τομέας που αξιολογήθηκε με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν ο τομέας εξυπηρέτησης πελατών, ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία σημείωσε ο τομέας υπηρεσιών και αγαθών.

## **Προτάσεις**

Πρωταρχικός στόχος των εταιρειών τηλεπικοινωνίας πρέπει να είναι η καταγραφή των προσωπικών αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, με στόχο την κάλυψή τους. Κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών είτε δια ζώσης, είτε τηλεφωνικά ή διαδικτυακά. Επιπλέον, η καταγραφή των αρνητικών γεγονότων και η ανάλυσή τους, αποτελεί πηγή πληροφόρησης για τις εταιρείες, ώστε να μειώνουν τους πιθανούς λόγους δημιουργίας τους. Ακόμη, η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων, αποτελεί βασικό παράγοντα σωστής λειτουργίας και εξυπηρέτησης. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η παροχή οικονομικών προσφορών, οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της εταιρείας, σε βαθμό απόλυτης ικανοποίησης.

*Λέξεις κλειδιά:* CRM, οικονομική επιρροή, τηλεπικοινωνίες.

## **Abstract**

### **The objective purpose**

Purpose of this thesis is to analyze the economic influence of Customer Relationship Management on Greek telecommunications companies. For the success of a business, primary factor is its customers. Customer Relationship Management (CRM) has generated intense interest in recent business events, especially in the telecommunications industry.

### **Methodology**

The first stage is the theoretical approach followed by the empirical research, stages which are inseparably connected, as the theoretical approach is a prerequisite for the empirical research.

The followed methodology is firstly the theoretical approach of Customer Relationship Management. The definitions of CRM, the characteristics, the differences with traditional marketing, the types, the objectives, the method of its implementation and the CRM software distribution companies, are analyzed in detail. The reasons of failure and success and the benefits are highlighted. Finally, telecommunication companies and the use of CRM as software and as a philosophy of them, are presented. Data from Greek, foreign bibliography, the internet and outcomes from surveys, were acquired.

A questionnaire was prepared and posted on the internet for completion. The results of the questionnaire, in conjunction with the theoretical approach, led to conclusions and proposals. This surveys' diversification from others, is the answering of the questionnaire by consumers.

### **Conclusions**

CRM is one of the most important management tools, as its proper use brings competitive advantage to companies. A prerequisite for the successful implementation of systems, is the adoption of a customer-centric culture from the business, as CRM is a combination of philosophy and software. In the telecommunications industry, the various service sectors provided to customers, were rated with a degree of satisfaction

almost satisfactory, while still leaving room for improvement. The sector that was rated the highest rating was the customer service sector, while the services and products sector recorded the lowest score.

### **Proposals**

Primary objective of telecommunication companies should be the recording of customers personal needs and requirements, with a view to their coverage. Crucial role is played by the immediate and quick customer service either in person, by phone or online.

Additionally, recording and analyzing adverse events, is a source of information for companies, so as to reduce their potential causes. Furthermore, continuous training of employees is a key factor for proper operation and service. Finally, it is necessary for companies to provide quotations, which could absolutely satisfy the needs of the customers.

*Keywords:* CRM, economic influence, telecommunications.

## Πρόλογος

### Διάρθρωση εργασίας

Η εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια και ένα παράρτημα.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται σημαντικοί ορισμοί του Customer Relationship Management (CRM) καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά του. Ακολουθούν οι ορισμοί του Παραδοσιακού Marketing, του Marketing Σχέσεων και παρουσιάζονται οι διαφορές του CRM με το παραδοσιακό Marketing.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι στόχοι του CRM, με ιδιαίτερη αναφορά στα τρία σημαντικά στοιχεία και αναλύονται οι τέσσερις τύποι του CRM και οι διαφορές με το e-CRM.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο κύκλος εργασιών του CRM, που αποτελείται από πέντε βασικά στάδια και αναλύεται η μέθοδος υλοποίησής του, με αναφορά στα οκτώ βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εμπορικές εταιρίες διάθεσης λογισμικών CRM, καθώς και τα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση μιας εφαρμογής CRM.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι αποτυχίας του CRM και τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία εφαρμογής των συστημάτων.

Στο έκτο κεφάλαιο τονίζονται οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία της εφαρμογής του CRM, ως λογισμικό και ως φιλοσοφία, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση από την επιτυχή εφαρμογή του.

Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στην αναγκαιότητα χρήσης του CRM από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, καθώς και στην ιστορική αναδρομή του κλάδου, με παρουσίαση των εταιρειών Cosmote, Cyta Hellas, Vodafone Hellas, Wind Hellas και της σχέσης τους με το CRM.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο, συνδυάζοντας τη θεωρητική προσέγγιση με τα αποτελέσματα της εμπειρικής διερεύνησης, εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις που συντελούν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών από τις

εταιρείες τηλεπικοινωνιών, μέσω της χρήσης του Customer Relationship Management.

Τέλος, στο παράρτημα Α παρουσιάζεται η ανάλυση και η απεικόνιση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που αναφέρονται στους παρακάτω τομείς:

- υποδομών και εγκαταστάσεων,
- αγαθών και υπηρεσιών,
- εξυπηρέτησης πελατών και
- οικονομικού αντιτίμου.

### **Χρησιμότητα**

Η εργασία αυτή επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, που αφορούν τον τρόπο χρήσης του CRM από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε όλους τους τομείς εξυπηρέτησης, καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης για περαιτέρω ανάπτυξη στον τομέα των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης. Επομένως, τα εν λόγω συμπεράσματα δεν είναι χρήσιμα μόνο για οικονομολόγους, αλλά και για απλούς πολίτες ή επιχειρηματίες.



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στο CRM & στο Marketing

### 1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται σημαντικοί ορισμοί του Customer Relationship Management (CRM) και τονίζεται η αδυναμία ύπαρξης ενός και μόνο ολοκληρωμένου ορισμού. Επισημαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του και παρατίθενται οι ορισμοί του Παραδοσιακού Marketing, του Marketing Σχέσεων και τονίζονται οι διαφορές του CRM με το παραδοσιακό Marketing.

### 1.2 Ορισμοί CRM

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) προκαλεί έντονο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, στα επιχειρηματικά δρώμενα. Παρά το γεγονός πως υπάρχουν διάφοροι ορισμοί, δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία αναφορικά με το πως ορίζεται το CRM και πως πρέπει να αναπτύσσεται η στρατηγική CRM. Για τον παραπάνω λόγο παρουσιάζονται κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί από διάφορους ομιλητές.

*Το CRM «πρόκειται για την προσέγγιση του μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένη σε δυνατές, μακροχρόνιες σχέσεις με ξεχωριστούς – ιδιαίτερους πελάτες» (Jackson, 1985).*

*Το CRM «αποτελεί έναν συνδυασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και της τεχνολογίας με απώτερο σκοπό την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των προτιμήσεων των πελατών» (Couldwell, 1998).*

*Ένας επαναπροσδιορισμός του ορισμού του CRM από τον Couldwell (1999) είναι: «περιλαμβάνει τη χρήση πελατειακών πληροφοριών, τις οποίες συλλέγει και διαθέτει η επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει την κερδοφορία της και να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τους πελάτες της».*

*Σύμφωνα με τους Shaw και Reed (1999), το CRM «αποτελεί μια προσπάθεια, ώστε αμφίδρομα να επιτευχθεί ο βέλτιστος συνδυασμός ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και δημιουργίας μέγιστου κέρδους και επιχειρησιακών επενδύσεων».*

*Ένας άλλος ορισμός από τους Srivastava, Rajenda, Shervani & Fahey (1999), αναφέρει ότι το CRM «είναι μια οργανωτική διαδικασία όπου ο πελάτης αποτελεί το επίκεντρο της οργάνωσης, αλλά και της λειτουργίας της επιχείρησης».*

*«Το CRM αποτελεί την ενασχόληση ενός οργανισμού – επιχείρησης με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την διατήρηση αφοσιωμένων διαδραστικών και επικερδών συναλλαγών με επιλεγμένους πελάτες» (Harker, 1999).*

Σε μελέτη των Parvatiyar και Sheth (2001) δόθηκε ο ορισμός ότι *«η διοίκηση σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί μια ολοκληρωμένη και ευρεία στρατηγική διαδικασία, η οποία αφορά την απόκτηση και τη διατήρηση επιλεγμένων πελατών προκειμένου να δημιουργηθεί μέγιστη αξία για την επιχείρηση και για τον ίδιο τον πελάτη».*

Ένας από τους βασικούς και ολοκληρωμένους ορισμούς είναι του Swift (2002), που ορίζει το CRM ως *«μια προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να γίνει κατανοητή και να καθοριστεί η πελατειακή συμπεριφορά μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας με τον πελάτη, με στόχο την μεγιστοποίηση της απόκτησης πελατών, τη διατήρηση, την αφοσίωση και την κερδοφορία, που πιθανόν να αποφέρουν».*

Το 2000 ο Payne ισχυρίστηκε πως *«το CRM έχει να κάνει με τη δημιουργία, ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ατομικών πελατειακών σχέσεων με προσεκτικά στοχευμένους πελάτες και ομάδες πελατών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας στη διάρκεια της πελατειακής τους ζωής».*

Το 2000 διατυπώθηκε ορισμός από τους Woodcock, Stone, και Starkey κατά τους οποίους *«το CRM πρόκειται για την εύρεση των κατάλληλων πελατών, αυτών δηλαδή με υψηλή τρέχουσα αλλά και επικείμενη αξία, την απόκτηση όλο και περισσότερης γνώσης γι' αυτούς, τη βελτίωση της αξίας τους για την επιχείρηση, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο και τη διατήρησή τους στην επιχείρηση με τον πιο αποδοτικό τρόπο».*

Ένας εναλλακτικός ορισμός για το CRM από αυτόν που είχαν διατυπώσει σε μια προηγούμενη έρευνα τους οι Woodcock, Stone, Starkey, Weston και Ozimek (2001), υποστηρίζει ότι *«πρόκειται για ένα σύνολο από μεθόδους, τεχνολογίες και μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου, που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις ως εργαλείο διοίκησης των πελατειακών σχέσεων».*

Επίσης, ένας γενικός ορισμός που διατυπώθηκε από τον McKnight (2001), αναφέρει το CRM ως *«μια φιλοσοφία των επιχειρήσεων, που βασίζεται στον πελάτη*

και απαιτεί συνδυασμό της στρατηγικής, της κουλτούρας και των τεχνολογιών που διαθέτει η κάθε επιχείρηση για τους πελάτες της και τις συναλλαγές μαζί τους έχοντας ως απώτερο στόχο το όφελος πελάτη και επιχείρησης».

Σύμφωνα με τους Bradshaw και Brash (2001), «το CRM είναι η προσέγγιση μάνατζμεντ που περιέχει την προσέλκυση, την εύρεση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες, με στόχο την αύξηση της διατήρησης των κερδοφόρων πελατών».

Κατά τον Gummensson (2002), «το CRM αποτελεί το μάρκετινγκ που βασίζεται σε σχέσεις, δίκτυα και διαδράσεις και που αναγνωρίζει πως το μάρκετινγκ έχει να κάνει με τη συνολική διοίκηση των δικτύων και των πωλήσεων των επιχειρήσεων, της αγοράς και της κοινωνίας. Στοχεύει, σε μακροχρόνιες σχέσεις με αμοιβαία οφέλη με τους πελάτες και η αξία δημιουργείται από κοινού με όλες τις πλευρές που συμμετέχουν».

Κατά τον Butle (2002) «το CRM πρόκειται για βασική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία ενώνει ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες και εξωτερικούς παράγοντες, με σκοπό την δημιουργία αξίας σε επίλεκτους πελάτες με κέρδος. Η φιλοσοφία του CRM βασίζεται στα πελατειακά δεδομένα υψηλής ποιότητας, τα οποία ενισχύονται από την αντίστοιχη τεχνολογία».

Ένας ορισμός που χαρακτηρίζει το CRM ως στρατηγική είναι των Cunningham, Song, Jung & Chen (2003): «πρόκειται για μια στρατηγική της επιχείρησης που χρησιμοποιεί τη διαχείριση γνώσης και την τεχνολογία, προκειμένου να διατηρήσει κερδοφόρες μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της».

Από την ίδια οπτική πλευρά το ορίζουν οι Zikmund, McLeod & Gilbert, (2003), «το CRM αποτελεί την επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία βασίζεται στην τεχνολογία της πληροφορίας, προκειμένου να προσδώσει στην επιχείρηση πλήρη, αξιόπιστη και ευρεία άποψη για τα πελατειακά δεδομένα της, με σκοπό όλες οι διαδικασίες να προωθούν τη διατήρηση και την επέκταση κερδοφόρων σχέσεων και για τις δύο πλευρές».

Οι Knox, Maklan, Payne, Peppard & Ryals (2003), υποστηρίζουν ότι το CRM «είναι μια διαλειτουργική διαδικασία, η οποία στοχεύει στην ενίσχυση της αξίας του

πελάτη, συνδυάζοντας την τεχνολογία των υπολογιστών και των στρατηγικών του μάρκετινγκ σχέσεων».

Ως «μια συστηματική διαδικασία, που ακολουθεί μια επιχείρηση, η οποία διαπραγματεύεται την έναρξη μιας πελατειακής σχέσης, τη διατήρησή της και τον τερματισμό της, σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου των σχέσεων μαζί τους» ορίζουν το CRM οι Krafft, Hoyer & Reinartz (2005).

Η έλευση του Internet έδωσε ώθηση στη χρήση του CRM, καθώς μέχρι τότε αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία μπορούσε να αναληφθεί μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω κόστους και πολυπλοκότητας. Στη σημερινή εποχή είναι προσιτές οι ίδιες δυνατότητες για όλες τις διαδικτυακές εταιρείες.

Αναλύοντας τους παραπάνω ορισμούς, εξάγεται το συμπέρασμα, ότι το CRM δεν αποτελεί απλά μια τεχνολογική εφαρμογή υλοποιείται από επιχειρήσεις, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητά τους. Αποτελεί μια ευρύτερη φιλοσοφία, που έχει στο επίκεντρό της τον πελάτη και εστιάζει στις ανάγκες και στην ικανοποίησή τους.

Επίσης, συνιστά μια στρατηγική, που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης και όχι με το προϊόν. Η εταιρεία, στο σύνολό της, εστιάζει στον πελάτη και το CRM δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εφαρμόσει το μάρκετινγκ σχέσεων. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το CRM είναι η εξέλιξη και όχι το μείγμα διαφορετικών αρχών του μάρκετινγκ.

Η έννοια του CRM, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα, τη στρατηγική και τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Χαρακτηρίζεται ως μια μεθοδολογία επιχειρηματικής διαδικασίας, όπου στο επίκεντρο βρίσκεται ο πελάτης και στόχοι είναι, η διαχρονική εξυπηρέτηση των πελατών, οι οποίοι παραμένουν πιστοί στα προϊόντα της επιχείρησης, η βελτιστοποίηση της αξίας του πελάτη και ουσιαστικά η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Αναπόσπαστο κομμάτι του CRM αποτελεί η τεχνολογία, καθώς μέσω αυτής δημιουργούνται οι βάσεις δεδομένων της επιχείρησης για κάθε πελάτη ή ακόμα και για ομάδες πελατών, με συλλογή των πληροφοριών, είτε απευθείας από τον ίδιο τον πελάτη είτε μέσω της επαφής που έχει με την επιχείρηση, αλλά και από εναλλακτικά

δίκτυα διανομής πληροφοριών. Ουσιαστικά, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μια πλήρη εικόνα των πελατών της και της σχέσης της μαζί τους.

Επομένως, η έννοια του CRM δεν μπορεί να περιοριστεί σε έναν αυστηρό ορισμό καθώς εξελίσσεται μέσα στο χρόνο και οι ανάγκες της κάθε εποχής σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές αλλαγές, επιβάλλουν τον επαναπροσδιορισμό του ορισμού της. Όσοι ορισμοί προαναφέρθηκαν έχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, όμως ο καθένας δίνει έμφαση σε διαφορετικό στοιχείο της ορολογίας. Όροι όπως η τεχνολογία, η σημαντικότητα των πελατών και η επιχειρηματική φιλοσοφία, αποτελούν στοιχεία που δίνουν έναν ολοκληρωμένο ορισμό για το CRM. Αν δοθεί ένας ορισμός που δεν συμπεριλαμβάνει έστω και ένα από τα παραπάνω στοιχεία, τότε ο ορισμός χαρακτηρίζεται ελλιπής.

### Γράφημα 1: Εύρος ορισμού CRM



Πηγή: Payne, A. & Frow, P. 2005 (αναδημοσίευση).

### 1.3 Χαρακτηριστικά CRM

Τα κύρια χαρακτηριστικά του CRM, σύμφωνα με τους Ryals & Knox είναι:

- η συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες,
- η κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την αναμενόμενη μακροχρόνια αξία του πελάτη,
- η κατηγοριοποίηση αγορών, σύμφωνα με τις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη,
- η χρήση λογισμικών, ειδικών για την ανάλυση των πληροφοριών,
- η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, μέσα από τη διαχείριση διαδικασιών και την προσαρμοσμένη εξυπηρέτηση που παρέχουν,

- η μεταφορά της εστίασης της επιχείρησης, από τη διαχείριση προϊόντοκεντρικών χαρτοφυλακίων, στη διαχείριση των χαρτοφυλακίων των πελατών, με αλλαγές τόσο στην οργανωτική δομή όσο και στις επιχειρησιακές διαδικασίες,
- η άντληση πληροφοριών και λεπτομερειών για ένα ολοκληρωμένο προφίλ πελατών.

#### **1.4 Ορισμός Παραδοσιακού Marketing**

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ (1985): *«μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων».*

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ αναφέρει πως: *«το μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση».*

Τέλος, σύμφωνα με τον Kotler *«το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική, με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφορά και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα».* Με βάση τον ορισμό αυτόν, το μάρκετινγκ φέρεται να συνδέεται άμεσα με την κοινωνική ανάπτυξη, την πρόοδο, την ευημερία και αναφέρει ότι *«Το μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία, που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».*

#### **1.5 Ορισμός Marketing σχέσεων**

Το 1983 έγινε η πρώτη αναφορά για τον όρο Relationship Marketing από τον Berry, ο οποίος έδωσε έμφαση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας βάσης αφοσιωμένων πελατών, που θα συμμετέχουν θετικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Έθεσε κάποιες βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του όρου. Η πρώτη ήταν ο

καθορισμός και η ανάπτυξη της κεντρικής υπηρεσίας, πάνω στην οποία θα εξελιχθεί η σχέση με τον πελάτη, μια σχέση που είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από εξατομίκευση. Έπειτα, είναι αναγκαία η ανασυγκρότηση της κεντρικής υπηρεσίας, ώστε να προστεθούν πλεονεκτήματα για τον ίδιο τον πελάτη. Σημαντικό κομμάτι είναι το κόστος της υπηρεσίας, καθώς πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθεί το αίσθημα της αφοσίωσης και της πίστης του πελάτη προς την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2005), σκοπός του μάρκετινγκ σχέσεων είναι να δημιουργήσει αμοιβαίες μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους διανομείς. Αυτό, έχει ως τελικό αποτέλεσμα την ύπαρξη ισχυρών οικονομικών κοινωνικών και τεχνικών δεσμών.

Τέλος, σημαντικό ρόλο έχει η φιλοσοφία του μάρκετινγκ, να προωθείται μέσα από το εσωτερικό της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε η υπηρεσία να παρέχεται όσο το δυνατόν καλύτερα (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Σύμφωνα με τον Payne (1995), η θεμελιώδης αρχή του μάρκετινγκ είναι πως, όσο μεγαλύτερος ο βαθμός της ικανοποίησης του πελάτη, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα να μείνει αφοσιωμένος στην επιχείρηση. Ουσιαστικά το μάρκετινγκ σχέσεων έχει ως στόχο του, όχι μόνο τη διατήρηση πελατών, αλλά και την απόκτηση νέων.

Ολοκληρώνοντας την έννοια του μάρκετινγκ σχέσεων, επισημαίνονται τα σημεία εκείνα, στα οποία υπερτερεί σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ (Parmer, 1996):

- αποτρέπει την σπατάλη χρόνου και χρήματος (πόρων), σε πελάτες που δεν αποφέρουν κέρδος,
- επιτρέπει τη διεκδίκηση πελατών βασισμένη στις υπηρεσίες που παρέχει και όχι στις τιμές,
- μειώνει τα διαφημιστικά κόστη,
- προτρέπει την επένδυση πόρων, για τομείς που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών, που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση,
- διευκολύνει την επιχείρηση να στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών και στις ανάγκες τους και

- επιτρέπει την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας μια συγκεκριμένης καμπάνιας.

## **1.6 Οι διαφορές CRM και Παραδοσιακού Marketing**

Το CRM αποτελεί μια μέθοδο που εμφανίστηκε στο εξωτερικό για πρώτη φορά τη δεκαετία του '70, εξελίχθηκε στο πέρασμα του χρόνου και έγινε ευρέως γνωστό στα τέλη της δεκαετίας του '90, καθώς έπαιξε σημαντικό ρόλο η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και η υιοθέτηση της εφαρμογής τους.

Στην ελληνική πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν έναν πλήρως ενημερωμένο πελάτη και φυσικά ένα εύρος αγοράς, που είναι ανταγωνιστική τόσο σε επίπεδο ποιότητας, όσο και σε επίπεδο τιμής. Ο πελάτης έχει ποικίλες αγοραστικές συμπεριφορές και αντιδράσεις στο τρόπο προώθησης των προϊόντων. Έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται άμεσα, λόγω της εύκολης και γρήγορης μετάδοσης των πληροφοριών, αλλά ταυτόχρονα και η ίδια η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με το φυσικό επόμενο, που είναι η αντιγραφή των προϊόντων από τους ανταγωνιστές.

Οι παραπάνω λόγοι οδηγούν, στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής του Μάρκετινγκ και στην εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, αλλά κυρίως στη σχέση της επιχείρησης μαζί του. Πρέπει να τονιστεί, ότι η νέα πραγματικότητα δεν επιβάλλει σε καμία περίπτωση να απορριφθεί ή να εγκαταλειφθεί το μάρκετινγκ, ούτε όμως και να απαξιωθεί, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά εργαλεία που χρησιμοποιείται για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης (Παξιμάδης, 2002).



Η παραδοσιακή θεώρηση του μάρκετινγκ βασίζεται σε τέσσερις διαστάσεις:

**Πίνακας 1: Τα 4P του Μάρκετινγκ**

Product (προϊόν)
Price (τιμή)
Place (τοποθεσία)
Promotion (προώθηση)

*Πηγή: Γεωργόπουλος, Πανταζή, Νικολαράκος & Βαγγελάτος 2013 (ιδία επεξεργασία)*

Η νέα προσέγγιση CRM έχει ως φιλοσοφία, την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, τη δημιουργία δικτύων επικοινωνίας και την ύπαρξη αμφίδρομων επιδράσεων (Day, 2000).

**Πίνακας 2: Τα 4C του Μάρκετινγκ**

Customer needs & wants (ανάγκες και θέλω)
Cost to the Customers (κόστος στον πελάτη)
Convenience (εμπιστοσύνη)
Communication (επικοινωνία)

*Πηγή: Γεωργόπουλος, Πανταζή, Νικολαράκος & Βαγγελάτος 2013 (ιδία επεξεργασία)*

Μπορεί να διατυπωθεί πως και οι δύο έννοιες χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματική αξία, που έχει στη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού τη σχέση επιχείρησης πελάτη, η κάθε μια όμως από διαφορετική οπτική πλευρά.

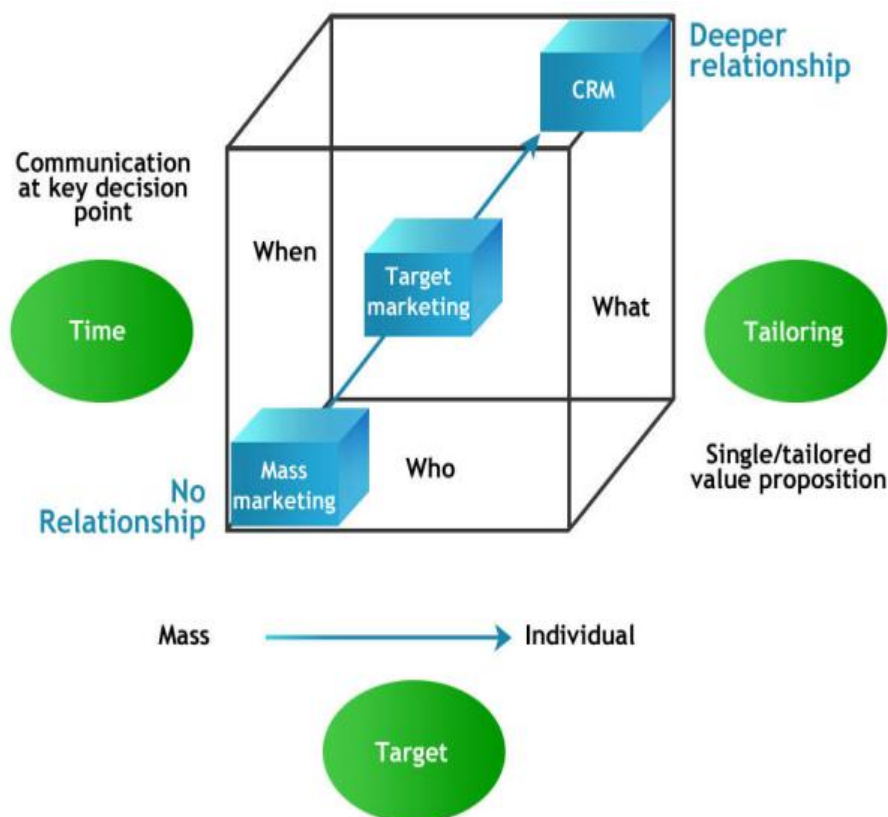
Η βασική διαφορά στη γενικότερη φιλοσοφία μάρκετινγκ που υιοθετεί η επιχείρηση, είναι στην περίπτωση του παραδοσιακού μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η πορεία τους, ενώ στην περίπτωση του CRM, οι προσπάθειες για τον εντοπισμό και την κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Το CRM διαφέρει από το παραδοσιακό Μάρκετινγκ, καθώς ο στόχος του δεύτερου είναι η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του προϊόντος

στην χαμηλότερη δυνατή τιμή, ώστε να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Η αξία του πελάτη επομένως, αντιστοιχεί στο κέρδος που επιφέρει η κάθε συναλλαγή στην επιχείρηση.

Τέλος, η απόκτηση πελατών βασίζεται στην ποιότητα και όχι στον αριθμό τους, δηλαδή στη διατήρηση των πελατών που έχουν επιλεγθεί καλύπτοντας μια γενική ανάγκη του πελάτη, μέσα από την προσφορά της εκάστοτε επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση της πελατειακής προσέγγισης, η σχέση βασίζεται στην εμπιστοσύνη του πελάτη, στη συνεργασία και στο συνολικό κέρδος που μπορεί να αποδώσει η αξία του κύκλου ζωής του πελάτη, καλύπτοντάς του μια συγκεκριμένη ανάγκη, μιας εξατομικευμένης και καθορισμένης διάθεσης, από την πλευρά της επιχείρησης (Gronroos, 2000).

## Γράφημα 2: Customer Relationship Management



Πηγή: *TreeWorks 2004* (αναδημοσίευση)

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι διαφορές του CRM με το Παραδοσιακό Μάρκετινγκ

**Πίνακας 3: Διαφορές Παραδοσιακού Μάρκετινγκ και CRM**

<b>Παραδοσιακού Μάρκετινγκ</b>	<b>CRM</b>
Προϊοντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό
Ένα προϊόν για όλους τους πελάτες της επιχείρησης	Πώληση πολλών προϊόντων σε έναν πελάτη
Διαφοροποιημένα προϊόντα	Διαφοροποιημένοι πελάτες
Εστίαση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος	Εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών, της επιχείρησης
Σταθερή ροή πελατών	Απόκτηση σταθερής ροής νέων δραστηριοτήτων από τους ήδη υπάρχοντες
Διακεκομμένη αλληλεπίδραση πελατών	Συνεχής αλληλεπίδραση με πελάτη
Έρευνα πελατών	Συμμετοχή πελατών
Συνεργασία με προμηθευτές	Συνεργασία γνώσης με προμηθευτές
Περιορισμένη δέσμευση απέναντι στην ικανοποίηση των προσδοκιών του	Υψηλή δέσμευση απέναντι στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη
Περιοδική επαφή με τον πελάτη	Συνεχής επαφή με τον πελάτη
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Προσανατολισμός στις πωλήσεις της επιχείρησης	Προσανατολισμός στη διατήρηση πελατών
Βραχυπρόθεσμο	Μακροπρόθεσμο

Πηγή: *Gronroos 2000* (αναδημοσίευση)

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Στόχοι και τύποι CRM

### 2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι στόχοι του CRM, επισημαίνοντας τρία σημαντικά στοιχεία, την προώθηση και την προβολή της επιχείρησης, την ανάδειξη και τη διατήρηση των πελατών καθώς και τη σωστή εξυπηρέτηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Τέλος, αναφέρονται οι τέσσερις τύποι του CRM, λειτουργικό, αναλυτικό, συνεργατικό και e-CRM και τονίζονται οι διαφορές του με το e-CRM.

### 2.2 Οι στόχοι του CRM

Τα συστήματα διαχείρισης πελατών συμπληρώνουν τις αδυναμίες του μάρκετινγκ και ο συνδυασμός τους έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τα συστήματα αυτά, προβάλλουν νέες τεχνικές και ανανεωμένες λειτουργίες σε σχέση με αυτό που προσφέρει το κλασσικό μάρκετινγκ.

Επομένως, μπορεί να λεχθεί ότι με τη χρήση των συστημάτων αυτών μπορούν να επιτευχθούν περισσότεροι στόχοι, σε σχέση με αυτούς που το ίδιο το μάρκετινγκ μπορεί να εκπληρώσει. Υπάρχουν τρία βασικά σημεία στα οποία γίνεται αναφορά και που είναι απαραίτητα ώστε το μάρκετινγκ να υποστηριχθεί σε όλες τις λειτουργίες που διαθέτει.

Το πρώτο σημείο είναι η **προώθηση** των πωλήσεων και η **προβολή** της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση διάφορων τεχνικών μάρκετινγκ, με τελικό στόχο την αύξηση των κερδών η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσα από τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων. Η αύξηση των πωλήσεων αντικατοπτρίζει την αύξηση του όγκου των πελατών, ένας δύσκολος στόχος, που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πελατών.

Βασικό πυλώνα για την επιβίωση μιας επιχείρησης αποτελεί η ιδιότητα που διαθέτουν τα συστήματα διαχείρισης πελατών, την εύρεση δηλαδή νέων αλλά και τη διατήρηση αυτών που εμπιστεύονται την επιχείρηση. Έρευνες δείχνουν ότι για μια εταιρεία είναι πολύ δύσκολη η εύρεση νέων πελατών και τα οφέλη από αυτούς δεν είναι σταθερά, σε αντίθεση με τη διατήρηση του πελατολογίου της, που μπορεί να αποφέρει πολλαπλάσια οφέλη.

Το ίδιο το καταναλωτικό κοινό έχει αποκτήσει τη δυνατότητα επιλογής και απόρριψης των προϊόντων, εξαιτίας της γνώσης και του εύρους των επιλογών που υπάρχουν και οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν νέους πελάτες οδηγούνται σε δαπανηρές διεργασίες, σε αντίθεση με αυτές που απαιτούνται για τη διατήρηση των πελατών που ήδη υπάρχουν (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Η αντίθεση αυτή επιβεβαιώνεται από τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία:

- Σε έρευνα της Boston Consulting Group αναφέρεται ότι οι δαπάνες για τη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου στην αγορά του διαδικτύου, ανέρχονται σε 6,8\$ εκ. έναντι 34\$ εκ. που απαιτούνται για την απόκτηση νέων.
- Μια αύξηση 5% στη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου, αντιστοιχεί σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από 25% έως 95% (Reichheld, 1996).
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης, σύμφωνα με έρευνες, αναφέρει σε 8 έως και 10 ανθρώπους για την εμπειρία του.
- Αν μια επιχείρηση διαθέτει πιστούς και καλούς πελάτες, οι ίδιοι διαδίδουν την εμπειρία τους και αποτελούν απευθείας ένα δωρεάν εργαλείο για την κατάκτηση νέων πελατών.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό αυτών των συστημάτων είναι η ικανότητα που έχουν για την **ανάδειξη και τη διατήρηση** των πιστών και καλών πελατών, μέσα από το σύνολο των ανθρώπων που κάνουν χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης. Για την επιχείρηση έχουν αξία οι πιστοί και σταθεροί πελάτες και με την ανάδειξή τους η επιχείρηση αλλάζει πολιτική συμπεριφοράς απέναντι τους. Ξεχωρίζει τους απλούς καθημερινούς πελάτες από αυτούς που αποτελούν το βασικό στοιχείο επιβίωσης της, που όπως προαναφέρθηκε αποτελούν μια δωρεάν διαφήμιση, που είναι αξιόπιστη για τους νέους εν δυνάμει πελάτες.

Τέλος, το τρίτο σημείο στο οποίο γίνεται αναφορά είναι ότι οι επιχειρήσεις πλέον έχουν ως βασικό στόχο την **σωστή εξυπηρέτηση** των πελατών πριν, κατά τη διάρκεια των πωλήσεων καθώς και την εξυπηρέτησή τους μετά την αγορά. Υπάρχουν περιπτώσεις που το αγαθό έχει κάποιο πρόβλημα και εκεί απαιτείται η εξυπηρέτηση για την αντικατάσταση του αγαθού ή σε περιπτώσεις που ο πελάτης έχει οποιοδήποτε

παράπονο, η επιχείρηση καλείται να αντεπεξέλθει και να διαχειριστεί τις κρίσιμες καταστάσεις, για την ικανοποίηση του πελάτη της, ώστε να διατηρήσει την καλή της εικόνα. Σε αντίθετη περίπτωση αποκτά κακή φήμη και χάνει το βασικό στοιχείο επιβίωσής της, το σταθερό πελάτη.

Για την αντιμετώπιση αυτών των περιστάσεων παρατηρείται ότι πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τμήματα εξυπηρέτησης πελατών και προσθέτουν τα συστήματα διαχείρισης πελατών στον τρόπο λειτουργίας του μάρκετινγκ. Δημιουργείται έτσι, μια νέα διαδικασία στο εσωτερικό της επιχείρησης, που η βασική ασχολία είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και η επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Με γρήγορη και αξιόπιστη αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών, αποφεύγονται τα αρνητικά σχόλια, η κακή διαφήμιση και συνεχίζεται η ύπαρξη ικανοποιημένων πελατών, που αποτελεί το βασικό στόχο.

Λόγω του εύρους των πληροφοριών, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα προϊόντα και τις τεχνολογίες και αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ώστε να ξεχωρίσουν και να κερδίσουν την αγορά. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πως οι απαιτήσεις αυξάνονται, όσο αυξάνεται και η γνώση των πελατών και αυτός είναι και ο λόγος που συμπεριφέρονται διαφορετικά σε κάθε πελάτη, ώστε να τον εξυπηρετήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να συλλέγουν έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών, που αφορά τους πελάτες και η σωστή ανάλυση των δεδομένων αυτών, καθιστά πιο εύκολη την αξιοποίησή τους. Με τη χρήση των συστημάτων διαχείρισης πελατών δίνεται ένα εύρος επιλογών στις επιχειρήσεις για ομαδοποίηση των πελατών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν, τον τρόπο που αγοράζουν και συμπεριφέρονται. Η αξιοποίηση αυτών των στοιχείων μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε αλλαγή πολιτικής, ώστε να επέλθει αύξηση των κερδών της (Greenberg, 2001).

### **2.3 Τύποι CRM**

Η αλλαγή φιλοσοφίας της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των πωλήσεων και τα αποτελέσματα του CRM, που αφορούν τις σχέσεις με τους σημαντικούς πελάτες και τις πωλήσεις, αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των

παρεχόμενων υπηρεσιών. Στόχος είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Οι ορισμοί που προαναφέρθηκαν παρουσιάζουν κάποιες βασικές αρχές κοινές, όπως είναι η διοίκηση πελατειακών σχέσεων, η διατήρηση των σημαντικών πελατών, η εξατομίκευση στις ανάγκες των πελατών και οι σχέσεις με τους πελάτες. Σύμφωνα με τους Kuiboer & Chaudhury (2002), υπάρχουν τέσσερα πληροφοριακά συστήματα CRM:

1. λειτουργικό (operational CRM)
2. συνεργατικό (collaborative CRM)
3. αναλυτικό (analytical CRM)
4. ηλεκτρονικό (e-CRM)

### **2.3.1 Λειτουργικό CRM**

Το λειτουργικό CRM συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση στον τομέα του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης. Υποστηρίζει τις διεργασίες και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, όπως επίσης και μέσω εφαρμογών αυτοεξυπηρέτησης. Ουσιαστικά, παρέχει υποστήριξη στις σημαντικές επιχειρηματικές διεργασίες (front office), συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και του μάρκετινγκ. Σε κάθε επαφή με τον πελάτη καταχωρούνται πληροφορίες στο ιστορικό του και το προσωπικό είναι σε θέση να ανακτήσει αυτές τις πληροφορίες, ανά πάσα στιγμή από τη βάση δεδομένων (Chakravorti, 2006). Δίνεται έτσι η δυνατότητα ιεράρχησης των διαδικασιών και των πληροφοριών, που έχουν σχέση είτε με τον πελάτη είτε με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Σημαντικό πλεονέκτημα του ιστορικού των επαφών είναι ότι ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί κάθε φορά με διαφορετικό άτομο ή μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας, με την επιχείρηση χωρίς να επαναλαμβάνει την ιστορία της διάδρασης του κάθε φορά. Το λειτουργικό CRM σε μια επιχείρηση καλύπτει τους παρακάτω τομείς:

- **Αυτοματοποίηση δύναμης πωλήσεων (Sales Force Automation - SFA)**

Το SFA αυτοματοποιεί τη διαχείριση των επαφών με τους πελάτες, τη λογιστική διαχείριση, τη διοίκηση των πωλήσεων, την παρακολούθηση των αγοραστικών συνηθειών, των καταναλωτικών προτιμήσεων, την πρόβλεψη και τέλος τη διαχείριση της απόδοσης. Ουσιαστικά για την αυτοματοποίηση των κρίσιμων πωλήσεων και των



διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται το SFA και τα εργαλεία της σχεδιάζονται με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των πωλήσεων της επιχείρησης.

- **Εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη (Customer Service and Support-CSS)**

Στον τομέα της εξυπηρέτησης αυτοματοποιείται μια πληθώρα ενεργειών, όπως είναι οι καταγγελίες, τα παράπονα, οι επιστροφές των αγαθών και αιτήματα ενημέρωσης και πληροφοριών. Όλες αυτές οι ενέργειες πραγματοποιούνται στο κέντρο αλληλεπίδρασης πελατών Customer Interaction Center και χρησιμοποιούνται πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, τηλέφωνο-φαξ διαδίκτυο, απευθείας επικοινωνία αλλά και χώροι πληροφόρησης. Μια από τις βασικές απαιτήσεις του CSS είναι η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος τηλεφωνίας, μέσω υπολογιστών Computer Telephony Integration, το οποίο παρέχει την ικανότητα και την αξιοπιστία της εξελιγμένης επεξεργασίας.

- **Αυτοματοποίηση επιχειρηματικού μάρκετινγκ (Enterprise Marketing Automation - EMA)**

Σε αυτό το στάδιο παρέχονται πληροφορίες που έχουν σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, των τάσεων της αγοράς και των μακροπεριβαλλοντικών μεταβλητών. Τελικός στόχος είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας της στρατηγικής του marketing. Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τη δημογραφική ανάλυση, τη μεταβλητή κατάτμηση και το προβλεπτικό μοντέλο, σύμφωνα με την αναλυτική πλευρά. (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002).

### **2.3.2 Συνεργατικό CRM**

Το συνεργατικό CRM δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συνεργαστεί με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες της, μέσω κάποιων διαδραστικών καναλιών. Καλύπτει, ουσιαστικά, την παροχή υποστήριξης στους πελάτες, την άμεση διάδραση μαζί τους, η οποία βασίζεται στους ανθρώπους, για διαφορετικούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης και της ανατροφοδότησης (feedback). Η διάδραση μπορεί να γίνει με διάφορα μέσα, όπως email, τηλεφωνική επικοινωνία ή ακόμα και SMS.

Επίσης, το συνεργατικό CRM αποτελεί βασικό εργαλείο για πολλά τμήματα μέσα στην επιχείρηση, όπως το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα τεχνικής υποστήριξης και το τμήμα Marketing, καθώς είναι εφικτό να μοιράζονται τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει κατά την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

Με άλλα λόγια, υποστηρίζεται η συνεργασία του προσωπικού της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες που έχει η επιχείρηση με ανατροφοδότηση από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, μπορούν να πληροφορήσουν το τμήμα του Marketing για αγαθά - υπηρεσίες που οι πελάτες έχουν δείξει ενδιαφέρον. Στόχος αυτής της συνεργασίας είναι η βελτίωση της ποιότητας της άμεσης εξυπηρέτησης πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών.

Ο λόγος χρήσης του CRM είναι η προσφορά μίας πληθώρας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις και παρά τις αλλαγές και τη δυσκολία υλοποίησής του το προτιμούν και το χρησιμοποιούν.

Συνοπτικά τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που επιφέρει η χρήση του CRM είναι:

- i. η άμεση διάθεση των πληροφοριών,
- ii. η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες,
- iii. η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και απλοποίηση δομών και
- iv. η υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων (Chakravorti, 2006).

### **2.3.3 Αναλυτικό CRM**

Το αναλυτικό CRM επικεντρώνεται στην εξόρυξη δεδομένων των πελατών, με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τους πελάτες. Αποτελεί ένα σημαντικό μέρος πολλών υλοποιήσεων CRM, καθώς επιτρέπει την κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών, τις τάσεις της αγοράς, την αξία των πελατών κ.ά. (Chakravorti, 2006).

Επομένως, το αναλυτικό CRM αποτελεί ιδιαίτερη αξία στη σύγχρονη επιχείρηση δεδομένου ότι χρησιμεύει:

- στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των στόχων του μάρκετινγκ,

- στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να βοηθήσει ενδεχομένως και στην αλλαγή στρατηγικής και
- στην υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων όπως για παράδειγμα οικονομικές προβλέψεις και ανάλυση αποδοτικότητας πελατών (Buttle, 2002).

Οι πληροφορίες και η γνώση που προκύπτουν από το αναλυτικό CRM ενισχύουν την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ, προώθησης και προσφοράς αγαθών-υπηρεσιών, που ταιριάζουν καλύτερα στα αγοραστικά προφίλ των πελατών. Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το παρασκηνιακό CRM (back office CRM) που παρέχει την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο, όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Σύμφωνα τον Κοσμάτο (2011), οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες:

- i. αναλύσεις μάρκετινγκ (όπως είναι η αποδοτικότητα και η ανταπόκριση στις καμπάνιες μάρκετινγκ),
- ii. αναλύσεις πωλήσεων (όπως είναι η ανάλυση των εξόδων και του ανταγωνισμού και ο προϋπολογισμός για κάθε πελάτη),
- iii. αναλύσεις όλων των υπηρεσιών τις οποίες παρέχει η επιχείρηση (χρονοδιαγράμματα, αιτήματα για υπηρεσίες) και
- iv. γενικές αναλύσεις.

#### 2.3.4 e-CRM

Το e-CRM αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την υλοποίηση στην «ιντερνετική» έκδοση εφαρμογών CRM (Βρεχόπουλος, 2008).

Εφαρμογές του e-CRM είναι:

- **Customer information building (Συλλογή πληροφοριών)**

Αφορά τη συλλογή πληροφοριών όπως είναι το ιστορικό των αγορών, τα δημογραφικά στοιχεία και αναλαμβάνει την αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

- **Customer retention (Διατήρηση πελατών)**

Περιλαμβάνει έναν τεράστιο αριθμό εργασιών, όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας. Για παράδειγμα, ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του αλλά και η αναγνώριση των ευκαιριών για επιπλέον πωλήσεις, μέσω της ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care.

- **Targeted customer acquisition (Εύρεση των πελατών)**

Ασχολείται με την εύρεση των πελατών με το πιο ενδιαφέρον προφίλ, το οποίο σημαίνει για την επιχείρηση υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας.

- **Visitor conversion (Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές)**

Στόχος είναι η μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Μέσω της πληροφόρησης η εταιρεία μπορεί να γνωρίζει αν ένας πελάτης επισκεπτόμενος ένα e-shop δαπάνησε χρόνο στην αναζήτηση ενός εμπορεύματος. Αυτό σημαίνει για την εταιρεία ότι ο επισκέπτης του e-shop, πιθανών να γίνει νέος πελάτης.

- **Customer analysis (Αξιολόγηση αξίας του πελάτη)**

Αξιολογεί την μακροπρόθεσμη αξία του κάθε πελάτη για την επιχείρηση, η οποία υπολογίζεται μέσω παραμέτρων όπως το LifeTime Value (προσδοκώμενα έσοδα από τον πελάτη), με βάση το οποίο γίνεται η εκτίμηση για το πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσει η επιχείρηση, προκειμένου να κερδίσει την προτίμησή του (Phil & Doug, 2004).

- **Cooperative Marketing (Συνεργασία με τα συστήματα)**

Αντικείμενο του είναι η συνεργασία με τα συστήματα και τα δεδομένα CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και η αγορά ή η ανταλλαγή δεδομένων που δίνει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι μπορούν να μελλοντικοί πελάτες της.

- **Viral Marketing (Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF)**

Αξιοποιείται η τεχνολογία Forward to a Friend (FTAF), η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάθε πελάτη της να στείλει μέχρι και σε 20 συνήθως φίλους - γνωστούς ένα προσωπικό e-mail, στο οποίο εκθειάζονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυτό δίνει

το πλεονέκτημα στην εταιρεία να γνωρίζει ποιοι τη διαφημίζουν και να πράξει ανάλογα για την ανταμοιβή τους.

- **Campaign Analysis (Ανάλυση προσφορών)**

Παρακολουθεί σε ποιες απ' όσες προσφορές στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης και ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες, ακόμα και στην περίπτωση που δεν αγόρασε.

Τέλος, το e-CRM μπορεί να οριστεί ως η διαδικτυακή προσέγγιση που χρησιμοποιείται για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Επιτρέπει την ηλεκτρονική λήψη των παραγγελιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία προφίλ των πελατών, για την προσφορά εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και για αυτοματοποιημένη παροχή βοήθειας (Βρεχόπουλος, 2008).

## **2.4 Οι βασικές διαφορές μεταξύ CRM και E-CRM**

Τα συστήματα CRM είναι σύνολο εφαρμογών κατάλληλα διαμορφωμένων για την διευκόλυνση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και της επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Οι εφαρμογές που περιλαμβάνονται στα συστήματα CRM παρουσιάζονται και στην ηλεκτρονική τους μορφή σε ένα ενιαίο σύνολο e-CRM, και εμφανίζουν διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους.

Πιο συγκεκριμένα οι επαφές με τους πελάτες πραγματοποιούνται δια ζώσης, μέσω τηλεφώνου και φαξ ενώ στις ηλεκτρονικές εφαρμογές χρησιμοποιείται το διαδίκτυο. Επιπλέον υπάρχει δυνατότητα, λόγω διαδικτύου στα συστήματα διασύνδεσης, αλληλεπίδρασης με το back-end μέσω των συστημάτων ERP, της αγοράς και αποθήκης δεδομένων, σε αντίθεση με το CRM στο οποίο δίνεται έμφαση μόνο στο back-end. Επίσης χρησιμοποιείται πρόγραμμα περιήγησης, όχι ένα συγκεκριμένο λογισμικό, η εφαρμογή web σχεδιάζεται για ευρεία χρήση, όχι μόνο για μια επιχείρηση και η συντήρηση και η τροποποίηση τους πραγματοποιούνται με μειωμένο κόστος και χρόνο. Η προσαρμογή και εξατομίκευση των πληροφοριών υλοποιούνται με βάση το ιστορικό των αγορών και των προτιμήσεων, επιμέρους εξατομίκευση, σε αντίθεση με το CRM που η ατομική εξατομίκευση απαιτεί αλλαγές στο πρόγραμμα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM

**Πίνακας 4: Διαφορές CRM και e-CRM**

	<b>CRM</b>	<b>e-CRM</b>
<b>Επαφές Πελατών</b>	Η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω του καταστήματος, του τηλεφώνου και του φαξ	Χρήση των εργαλείων του CRM και των τεχνολογιών του Διαδικτύου (e-mail, social media)
<b>Σύστημα διασύνδεσης</b>	Χρήση ERP συστημάτων με έμφαση στο back-end	Αλληλεπίδραση με το back-end μέσω των ERP συστημάτων, της αγοράς και αποθήκης δεδομένων
<b>Εναέριο Σύστημα</b>	Χρήση συγκεκριμένου λογισμικού	Χρήση προγράμματος περιήγησης
<b>Προσαρμογή και εξατομίκευση πληροφοριών</b>	Η ατομική εξατομίκευση απαιτεί αλλαγές στο πρόγραμμα	Επιμέρους εξατομίκευση με βάση το ιστορικό των αγορών και προτιμήσεων
<b>Σύστημα Εστίασης</b>	Χρήση εσωτερική, οι εφαρμογές web σχεδιάζονται για μια επιχειρηματική μονάδα	Χρήση εξωτερική, η εφαρμογή web σχεδιάζεται για ευρεία χρήση
<b>Συντήρηση και τροποποίηση συστήματος</b>	Απαιτείται περισσότερος χρόνος, το σύστημα υπάρχει σε διάφορους εξυπηρετητές	Μείωση χρόνου και κόστους. Λαμβάνει χώρα σε μια τοποθεσία και ένα διακομιστή

Πηγή: Βρεχόπουλος 2008 (αναδημοσίευση)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Ο Κύκλος εργασιών CRM & μέθοδοι υλοποίησης

### 3.1 Εισαγωγή

Στο παρακάτω κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών του CRM που αποτελείται από πέντε βασικά στάδια, τα οποία συνεχώς επαναλαμβάνονται. Τα στάδια αυτά είναι: η διατήρηση και η απόκτηση πελατών, η κατανόηση και η διαφοροποίηση, η ανάπτυξη και η προσαρμογή, η αλληλεπίδραση και η παράδοση αξίας και τέλος η βελτίωση και η αποτίμηση αποτελεσμάτων. Επίσης αναλύεται η μέθοδος υλοποίησης του CRM, με αναφορά στα οκτώ βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του.

### 3.2 Κύκλος εργασιών CRM

Μελετώντας γενικά τον κύκλο εργασιών του CRM που πρέπει να επιτελέσει μια επιχείρηση, καταλήγουμε σε πέντε επαναλαμβανόμενα στάδια. Το πρώτο στάδιο έχει ως στόχο τη **διατήρηση καλών πελατών και την απόκτηση νέων**.

Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση πρέπει να δείξει **κατανόηση** απέναντι στους πελάτες της. Να προσδιορίσει τον τρόπο επικοινωνίας και αλληλεξάρτησης μαζί τους, με στόχο να δημιουργήσει εκείνες τις κατάλληλες σχέσεις, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή αλληλεπίδραση.

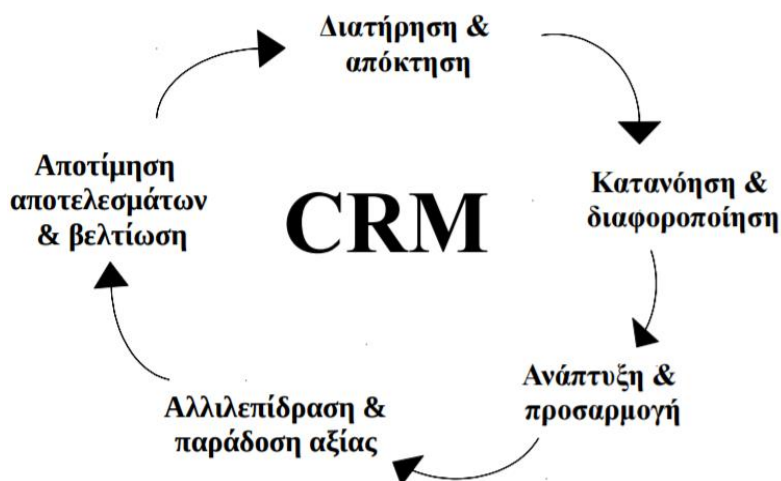
Στο τρίτο στάδιο περιλαμβάνεται η **ανάπτυξη** και η **προσαρμογή** των επιχειρηματικών διεργασιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Το τέταρτο στάδιο αποτελεί βασικό κομμάτι στην επιτυχία του CRM και είναι η **αλληλεπίδραση** με τους πελάτες.

Τέλος, το πέμπτο στάδιο περιλαμβάνει ένα είδος **αυτοκριτικής** της επιχείρησης, μέσω των CRM συστημάτων. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των συστημάτων αυτών, διαφέρει σε σχέση με τις παλαιότερες τεχνικές του μάρκετινγκ, καθώς απαιτείται μεγαλύτερη τυποποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών για την εξαγωγή της γνώσης, σχετικά με τους πελάτες της επιχείρησης. Για τον παραπάνω λόγο, γίνεται η χρήση διάφορων πληροφοριακών συστημάτων και αλγορίθμων. Η εξόρυξη της γνώσης, το data-mining, είναι μια τεχνική σαφώς συνδεδεμένη με το CRM, ώστε να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα μέσω των

διαδικασιών συλλογής, αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων που σχετίζονται με τους πελάτες (Hasan & Majid, 2014).

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών του CRM.

**Γράφημα 3: Κύκλος εργασιών CRM**



Πηγή: Hasan & Majid, 2014 (ιδία επεξεργασία)

### 3.3 Μέθοδος Υλοποίησης CRM

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, το σύστημα CRM δεν είναι απλά ένα τεχνολογικό εργαλείο που η επιτυχία του σχετίζεται μόνο με τη σωστή παραμετροποίηση του. Είναι μια συνολική διαδικασία που χρειάζεται προσπάθεια από το σύνολο της επιχείρησης, ξεκινώντας από την ίδια τη διοίκηση. Χρειάζεται γερές βάσεις, καθώς επηρεάζει τη λειτουργία και την εμφάνιση της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της. Όπως διατυπώθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, το CRM αποτελεί φιλοσοφία και επιχειρηματική προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται άκρως πελατοκεντρική. Για τη δημιουργία ενός πετυχημένου συστήματος CRM, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί ένα σύνολο βημάτων, τα οποία αναλύονται παρακάτω (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2009).

- **Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης**

Το πρώτο βήμα είναι βασικό, καθώς αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο θεσπίζονται και εξαπλώνονται οι στόχοι και τα οράματα της επιχείρησης στο σύνολό της. Η



διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης καθορίζεται από τα στελέχη της, τα οποία πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα τόσο για το εξωτερικό όσο και για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και για το ποια είναι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Ο ορισμός μιας αποστολής προσδιορίζεται από τα στελέχη της επιχείρησης μέσα από ένα σύνολο βασικών ερωτοαπαντήσεων, όπως παραδείγματος χάριν τι στόχους έχει η επιχείρηση, τι μέλλον επιδιώκει, πώς θα αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πώς θα κερδίσει την αγορά. Για την επιτυχία όμως μιας στρατηγικής πολιτικής, απαιτείται η συμμετοχή όλων των ανθρώπων που αποτελούν την επιχείρηση, όπως επίσης και η πλήρης κατανόηση των στόχων απ' όλους είναι απαραίτητη, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την υλοποίησή τους.

Επιβάλλεται, επομένως, να υπάρχουν ικανά και δυνατά στελέχη, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αναπτύσσει μια αποτελεσματική στρατηγική με συγκεκριμένους στόχους και να είναι έτοιμη να αφομοιώσει τυχόν αλλαγές που επιβάλλεται να υλοποιηθούν (Tsiptsis & Chorianoopoulos, 2009).

- **Δεύτερο βήμα: Πελατοκεντρικός σχεδιασμός**

Μια επιτυχημένη στρατηγική CRM έχει ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη μίας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στην επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη υιοθέτησης αυτής της φιλοσοφίας, κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση της εφαρμογής του CRM. Η επιχείρηση πρέπει ουσιαστικά να αλλάξει προσωπικότητα και να εστιάσει στον πελάτη και όχι στο αγαθό ή στην υπηρεσία την οποία παράγει. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να αναδιοργανώσει όλες τις λειτουργίες της όπως είναι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το after sale service αλλά και οι λειτουργίες των τμημάτων υποστήριξης και παραγωγής.

Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να ενστερνιστεί πως όλα της τα αγαθά-υπηρεσίες καθώς και τα οποιαδήποτε σχέδια της πρέπει να πραγματοποιούνται με γνώμονα τον πελάτη, τις προτιμήσεις, τα θέλω και τις ανάγκες του και όχι τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Το σύνολο της επιχείρησης πρέπει να έχει ως βασικό γνώμονα, την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τι χρειάζονται εκείνοι από την επιχείρηση.

Για να είναι όμως εφικτή η υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας, είναι απαραίτητο η ίδια η επιχείρηση να είναι σε θέση να αναγνωρίσει την αξία του πελάτη, καθώς και την αξία που δημιουργείται για την επιχείρηση μέσα από τη συνεργασία της με τον πελάτη. Για να πετύχει η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, πρέπει να προσαρμοστεί το σύνολο της επιχείρησης στο νέο αυτό πελατοκεντρικό χαρακτήρα, ώστε να αποκτήσει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, τον τρόπο σκέψης και τη δυνατότητα να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών, ώστε να υλοποιήσει το CRM ολοκληρωμένα και αρμονικά στο σύνολό της. Σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικά συστήματα για να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών.

Εάν αυτά τα συστήματα πραγματοποιηθούν, δίνουν στην επιχείρηση την ώθηση που χρειάζεται, ώστε να εξοικειωθεί με την πελατοκεντρική φιλοσοφία αλλά και με τα συστήματα CRM (Tsipsis & Chorianopoulos, 2009).

- **Τρίτο βήμα: Σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών**

Η κατασκευή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών είναι το πρώτο βήμα που απαιτείται μετά από τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με αναλυτές, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής, ώστε να ενσωματωθεί και να ευθυγραμμιστεί η CRM τεχνολογία με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το κύριο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση δεν είναι η υλοποίηση του προγράμματος CRM, αλλά η φιλοσοφία του CRM ως ουσιαστικό συστατικό και όχι απλά ως τεχνολογία της στρατηγικής πελατών. Εάν στόχος είναι η διαχείριση των σχέσεων, τότε το λογισμικό είναι απλά ένα μέρος της πλατφόρμας, που εξασφαλίζει την εκτέλεση της στρατηγικής. Σύμφωνα με τον πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο της Gartner A.E., η επιτυχία του CRM βασίζεται σε τέσσερα χαρακτηριστικά :

- i. η επιχείρηση να έχει σωστό όραμα,
- ii. να έχει σωστή στρατηγική, ώστε να πετύχει το όραμα,
- iii. να είναι πρόθυμη να αλλάξει τις λειτουργίες της και τη φύση των μέχρι τώρα πελατών της και τέλος
- iv. να έχει την απαραίτητη τεχνολογική ισχύ για να το πραγματοποιήσει.

Σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί, είναι φανερό ότι για τη υλοποίηση ενός CRM δεν αρκεί μόνο η εγκατάσταση ενός λογισμικού, καθώς αυτό αποτελεί το πιο εύκολο μέρος της διαδικασίας. Η πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι να οργανωθεί και να προετοιμαστεί κατάλληλα, ώστε να εφαρμόσει τη στρατηγική επιτυχώς. Για να υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας στην υιοθέτηση της στρατηγικής CRM, πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει δύο βασικές ικανότητες:

- i. στο σύνολο της επιχείρησης πρέπει να αναλυθεί η υιοθετημένη αποτελεσματική στρατηγική και ιδιαίτερα σε όσους την χειρίζονται σε καθημερινή βάση και
- ii. να διαθέτει η επιχείρηση ένα πρόγραμμα διαχείρισης της εν λόγω στρατηγικής, που να είναι σε θέση να την διαχειρίζεται και να την εκτελεί σε συνεχή βάση.

Η εκτέλεση μιας στρατηγικής αποτελεί την πιο δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Όσες επιχειρήσεις θεώρησαν πως ήταν εύκολο να ευθυγραμμιστεί η τεχνολογία με την πελατοκεντρική στρατηγική, απέτυχαν. Για να εφαρμοστεί σωστά μια στρατηγική απαιτείται μια καταρτισμένη προσέγγιση.

Μια αποτελεσματική μέθοδος, εστιάζει πρώτα στη μετάφραση της στρατηγικής και έπειτα στον προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή της μέσω των ακόλουθων διαδικασιών:

- i. την εξακρίβωση του τρόπου με τον οποίο θα γίνεται η διανομή της προστιθέμενης αξίας των καινούργιων πελατών αποτελεσματικότερα,
- ii. τον προσδιορισμό των ενισχυτικών πόρων που έχουν σχέση με επιμορφωτικά σεμινάρια, νέες υπηρεσίες, ικανότητες οργάνωσης κ.ά.
- iii. την προσαρμογή των ρόλων των υπευθύνων της επιχείρησης στη φιλοσοφία της νέας στρατηγικής που υιοθετεί η επιχείρηση και τέλος
- iv. τη διαμόρφωση των συστημάτων υποστήριξης, ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση των συστημάτων και των ανθρώπων της επιχείρησης με τους νέους στρατηγικούς στόχους.

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση δεν διαθέτει τη δυνατότητα να ακολουθήσει τις απαραίτητες διαδικασίες, τότε η εφαρμογή της νέας στρατηγικής είναι πολύ πιθανόν να αποτύχει. Απαραίτητο επομένως προσόν, είναι η ικανότητα του συνόλου

της επιχείρησης να υιοθετήσει και να εφαρμόσει την καινούργια στρατηγική διαχείρισης πελατών (Tsiptsis & Chorianoopoulos, 2009).

- **Τέταρτο βήμα: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από την εφαρμογή του CRM και της πολυπλοκότητας του συστήματος**

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM βασίζεται στον πιο σημαντικό παράγοντα που είναι ο προσδιορισμός των απαιτήσεων που έχει η επιχείρηση. Οι απαιτήσεις αλλά και η στρατηγική της επιχείρησης είναι αυτές που καθορίζουν το εύρος του συστήματος και την πολυπλοκότητά του. Οι απαιτήσεις μπορεί να είναι οικονομικές ή να έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν στις πωλήσεις καθώς και τις δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών.

Απαιτείται, λοιπόν, μια ανάλυση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων αλλά και των αναγκών της επιχείρησης, καθώς μέσα από τα παραπάνω βήματα μπορούν να προσδιοριστούν τα οφέλη που επιδιώκει να αποκομίσει και αν αυτό είναι εφικτό μέσω της χρήση του CRM.

Τέλος, η πολυπλοκότητα του συστήματος καθορίζεται με βάση τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, καθώς σύμφωνα με αυτές υλοποιείται ο σχεδιασμός και το εύρος του τεχνολογικού μέρους. Ένας παράγοντας που προσδιορίζει την πολυπλοκότητα του CRM είναι παραδείγματος χάριν η ποσότητα των εφαρμογών που υποστηρίζει το σύστημα.

- **Πέμπτο βήμα: Ιεράρχηση, συντονισμός και σχεδιασμός**

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση είναι έτοιμη για τον τελικό σχεδιασμό, πριν την επιλογή της τεχνολογίας και πρέπει να διεκπεραιώνει τρεις βασικές διαδικασίες:

- i. την ιεράρχηση των λειτουργιών,
- ii. το συντονισμό των επιχειρηματικών διεργασιών και
- iii. το σχεδιασμό του συστήματος.

Αναλυτικότερα, η επιχείρηση προσδιορίζει τις προτεραιότητες τόσο στο σύνολό της, όσο και ξεχωριστά σε κάθε τμήμα το οποίο θα διαχειρίζεται το λογισμικό του CRM. Με τον εντοπισμό των τμημάτων που χρειάζεται να υποστούν την πιο ουσιαστική αλλαγή, καθορίζεται στη συνέχεια ο τρόπος με τον οποίο συντονίζονται

οι διεργασίες, ο σχεδιασμός και η επιλογή της τεχνολογίας του συστήματος. Εάν η ιεράρχηση των λειτουργιών γίνει με επιτυχία τότε ο συντονισμός των διεργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερη ευκολία.

Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των διαδικασιών που χρειάζονται αλλαγή στο σύνολο τους, ειδικότερα όσων σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες, όπως αντίστοιχα και των τμημάτων που επιτελούν αυτές τις διεργασίες, οδηγείται η διαδικασία αυτή προς την ολοκλήρωση της και την έναρξη της εφαρμογής του συστήματος CRM, αφού πρώτα πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός του. Επισημαίνεται, πως οι αλλαγές που πραγματοποιούνται πρέπει να συνάδουν με την επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη επιτυχίας.

Βασικός λόγος αποτυχίας για πολλές επιχειρήσεις, αποτελεί η φιλοσοφία, πως μπορούν να έχουν τα βελτιωμένα αποτελέσματα που επιθυμούν βασιζόμενες στις παλαιές διαδικασίες. Επομένως, στην περίπτωση που μια επιχείρηση δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για την αλλαγή, δεν είναι έτοιμη για την υλοποίηση ενός προγράμματος CRM (Tsiptsis & Chorianoopoulos, 2009).

- **Έκτο βήμα: Η προσεκτική επιλογή λογισμικού CRM**

Έχοντας ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα με επιτυχία, η επιχείρηση είναι κατά πάσα πιθανότητα έτοιμη να υλοποιήσει το σύστημα CRM, το οποίο έχει σχεδιάσει και πλέον είναι σε θέση να αξιολογήσει και να επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό. Η επιλογή λογισμικού είναι από τα τελευταία και σχετικά εύκολα βήματα όμως και σε αυτό το σημείο η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση. Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι για την σωστή επιλογή είναι η εύρεση ενός λογισμικού που να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με μελέτες είναι απίθανο να υπάρξει μια εφαρμογή CRM αυτούσια που να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η παραμετροποίηση, η ολοκλήρωση, η προσαρμογή ή ακόμα και η εισαγωγή συμπληρωματικών εφαρμογών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην δαπανά χρήματα σε κάποιο λογισμικό που δεν καλύπτει τις απαιτήσεις της.

Υπάρχουν διάφορες εταιρίες που προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού όπως οι: Oracle, PeopleSoft, SAP, Clarify, Onyx, Talisman, Microsoft, Pivotal. Κάθε

μια από αυτές απευθύνεται σε διαφορετικού μεγέθους εταιρίες, όπως για παράδειγμα η Oracle και η PeopleSoft εκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ η Onyx και η Pivotal σε μεσαίες. Φυσικά υπάρχουν άλλες που στοχεύουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Tsiptsis & Chorianoopoulos, 2009).

Για να επιτευχθεί η σωστή επιλογή λογισμικού η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τα διαθέσιμα προϊόντα που μπορούν να υποστηρίξουν τις λειτουργίες που επιθυμεί να διεκπεραιώνονται μέσω του λογισμικού. Αφού καταλήξει η επιχείρηση στα επιδιωκόμενα, πρέπει να έρθει σε επικοινωνία με τον προμηθευτή και να πραγματοποιηθεί η παρουσίαση του προϊόντος. Για μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία σημαντικό είναι η επιχείρηση να κάνει μια αντίστοιχη έρευνα και ακόμα καλύτερα, να συνεργαστεί με εταιρίες συμβούλων που ειδικεύονται στα συστήματα CRM (Provost & Fawcett 2013).

- **Έβδομο βήμα : Η εγκατάσταση και η προσαρμογή της εφαρμογής του CRM**

Στο προτελευταίο βήμα για την ολοκλήρωση της μεθόδου του CRM, γίνεται η πρακτική υλοποίηση του συστήματος. Η εγκατάσταση αρχίζει με την φόρτωση της βασικής εφαρμογής στο server, που αναλαμβάνει την εκτέλεση όλων των λειτουργιών που πραγματοποιούνται στο σύστημα και τη σύνδεση στη βάση δεδομένων.

Μιλώντας για τη βάση δεδομένων είναι σχεδόν βέβαιο πως πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα βάση που να είναι συμβατή τόσο με την εφαρμογή όσο και με την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης. Κατά την προσαρμογή του CRM, το σύστημα παραμετροποιείται σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις διεργασίες και καθορίζεται πάντα από τις προτεραιότητες και τις εξαρτήσεις τους. Μετά την προσαρμογή του συστήματος, υπάρχει το πλάνο έργου, που περιέχει όλες τις δραστηριότητες με τα ειδικά χαρακτηριστικά, την πολυπλοκότητα και τις προτεραιότητές τους.

Το τελευταίο και σημαντικό σημείο αυτού του βήματος είναι η διαβεβαίωση της επιχείρησης ότι διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπους για να υποστηρίξουν το έργο. Τα στελέχη τόσο της επιχείρησης, όσο και του τμήματος τεχνολογίας πληροφοριών πρέπει να γνωρίζουν και να μπορούν να διαχειρίζονται το σύστημα. Ειδικότερα, οι

υπεύθυνοι του IT είναι αυτοί που παραλαμβάνουν και ελέγχουν το σύστημα, αλλά και που συμβάλλουν στην τεχνική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2009).

- **Όγδοο βήμα: Συστήματα μέτρησης**

Με τη χρήση ενός CRM η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει και ανάλογες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητάς του. Σε αυτές τις μεθόδους πρέπει να περιέχονται φυσικά και όλες οι επιχειρησιακές διεργασίες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του CRM, όπως είναι για παράδειγμα το κόστος λειτουργίας και το ύψος των πωλήσεων.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η ανάπτυξη αυτών των συστημάτων μέτρησης αποτελεί και το δεύτερο σε δυσκολία θέμα, μετά από τον προσδιορισμό των στόχων και της επιχειρησιακής στρατηγικής. Εφόσον αποτελεί σημαντικό παράγοντα η δημιουργία αυτών των συστημάτων μέτρησης, τονίζεται από τους ερευνητές πως είναι συνετό οι επιχειρήσεις να θέτουν στα πρώτα βήματα της εφαρμογής ενός CRM, μικρούς και εφικτούς στόχους, έτσι ώστε να είναι πιο ευδιάκριτη η απόδοση και ο βαθμός επιτυχίας του CRM (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2009).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Διάθεση CRM και τεχνολογικό περιβάλλον

### 4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις εμπορικές εταιρείες διάθεσης CRM λογισμικών, όπως NetSuite, Oracle Corp και άλλες, καθώς και στα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα για την υλοποίηση μιας εφαρμογής CRM.

### 4.2 Εμπορικές εταιρείες διάθεσης CRM λογισμικών

Οι εταιρείες διάθεσης λογισμικού CRM κυμαίνονται από μικρομεσαίες έως και ομίλους επιχειρήσεων ή ακόμα και κολοσσούς του χώρου. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής:

- NetSuite: παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις τόσο σε ERP όσο και σε CRM, προγράμματα ηλεκτρονικού εμπορίου, λογιστικά προγράμματα αλλά και εφαρμογές ανάπτυξης ιστότοπου, που λειτουργεί online με το server της εταιρίας (ιστοσελίδα NetSuite).
- Oracle Corp: δραστηριοποιείται στο χώρο των ολοκληρωμένων πακέτων όπως και η NetSuite. Η διαφορά είναι ότι η Oracle Corp και το βασικό προϊόν της e-Business είναι ολοκληρωμένο πακέτο και όχι Saas (Software-as-a-Service) (ιστοσελίδα Oracle Corp). Περιλαμβάνει τα εξής:
  - Oracle CRM
  - Oracle Financials
  - Oracle HRMS
  - Oracle Logistics
  - Oracle Warehouse Management Systems
  - Oracle order Management
  - Oracle Mobile Supply Chain Applications
  - Oracle Transportation Management.
  - Siebel Systems: ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την υποστήριξη εφαρμογών CRM και το μάρκετινγκ. Είναι αξιοσημείωτο πως τα συστήματα αυτά, ήταν κυρίαρχος προμηθευτής CRM φτάνοντας στο 45% στο μερίδιο αγοράς, το 2002 (ιστοσελίδα Oracle Corp).



- Microsoft: είναι ίσως η πιο διαδεδομένη εταιρεία λειτουργικών και λογισμικών για υπολογιστικά συστήματα. Έχει επεκτείνει τις λειτουργίες της στο χώρο της μηχανογραφημένης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και παρέχει ενοποιημένες δυνατότητες με τα Windows και τα Office. Ένα από τα πιο δυνατά και καλώς ορισμένα λογισμικά CRM είναι το Microsoft Dynamics, πάντα με τη δεδομένη υποστήριξη που η ίδια η εταιρία προσφέρει (ιστοσελίδα Microsoft).
- SAP All-in-one: μια γερμανική εταιρία που έχει επιδείξει μεγάλη άνοδο στην αγορά του χώρου και αποτελεί τον πιο βασικό ανταγωνιστή των προαναφερθεισών εταιριών. Το SAP All-in-one περιλαμβάνει λύσεις ERP, CRM, διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείρισης σχέσεων με τους προμηθευτές και διαχείρισης του κύκλου ζωής του προϊόντος (ιστοσελίδα Sap).

Πέρα από την εμπορική ανάπτυξη των λογισμικών έχουμε και την ανάπτυξη λογισμικών ανοιχτού κώδικα, δηλαδή δωρεάν λογισμικά, με παρόμοιες δυνατότητες, που δεν απαιτούν υψηλό κόστος, όπως τα εμπορικά. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από τα πιο βασικά Open Source CRM:

- CRM-CTT
- Enterprise Groupware System (EGS)
- Daffodil CRM
- OpenCRX
- SugarCRM
- Tin ERP
- Hipergate
- Leopard CRM
- Xrms.

Τα τελευταία χρόνια ο επιχειρηματικός κόσμος έχει κάνει στροφή προς το δωρεάν διαθέσιμο λειτουργικό, τόσο για server, όσο και για προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Έτσι στρέφονται προς τη λύση του Linux, που είναι ελεύθερο λογισμικό και απομακρύνονται από την κλασσική μονοπωλιακή λύση της Microsoft (Windows) και του MacoS της Apple. Το θετικό είναι πως όλα αυτά τα λογισμικά λειτουργούν κανονικά σε όλες τις γνωστές πλατφόρμες όπως Windows, MacoS, Linux, Solaris και άλλες.

### **4.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Ένας από τους πιο γρήγορα εξελισσόμενους τομείς είναι η εφαρμογή τεχνολογίας στις σχέσεις με τους πελάτες και πιθανότατα αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες παίρνουν τις πληροφορίες που επιθυμούν για τις υπηρεσίες και τα αγαθά που τους ενδιαφέρουν. Η τεχνολογία των συστημάτων CRM περιλαμβάνει το λογισμικό, τις συνδέσεις επικοινωνίας και όλο τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των διαδικασιών (Cunningham, Song, Jung & Chen, 2003).

#### **4.3.1 Συστήματα Αυτοματοποίησης πωλήσεων**

Βελτιώνουν τις διεργασίες των πωλήσεων, βοηθούν στη σύμπτυξη του κύκλου και στην αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται εύκολα και γρήγορα όλους τους τομείς των πωλήσεων, τις ευκαιρίες που προκύπτουν και τις επαφές κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος υποστήριξης πελατών.

Επίσης, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων προώθησης και επικοινωνίας του μάρκετινγκ, ώστε να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και μεγαλύτερη ακρίβεια στην πρόβλεψη πωλήσεων. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το διαδίκτυο για τη μετάδοση και την ανάπτυξη της νέας δυναμικής στον τομέα των πωλήσεών της. Οι εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων, το τεράστιο εύρος πληροφοριών για το κάθε προϊόν, τα ερωτηματολόγια για την υποστήριξη των πελατών και των πωλήσεων, καθώς και ένα σύνολο εσωτερικών πληροφοριών της επιχείρησης στο διαδίκτυο, μπορούν να βελτιώσουν τη δυναμικότητα των πωλήσεων (Cunningham et al., 2003).

#### **4.3.2 Call Centers**

Σημαντικά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών, που σχετίζονται με κλήσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, συμβάλλει η εγκατάσταση ενός call center. Πιο αναλυτικά, οι λύσεις αυτές ενσωματώνουν ένα φωνητικό διακόπτη στα αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά συστήματα και επιτρέπουν την αυτόματη δρομολόγηση των κλήσεων στους αρμόδιους. Διαθέτουν συστήματα αυτόματης εμφάνισης των στοιχείων του πελάτη, του προβλεπόμενου αριθμού κλήσεων, καθώς

και συστήματα που καθοδηγούν τον πελάτη να αυτοεξυπηρετηθεί φωνητικά κλπ. Τέτοια συστήματα αποτελούν χρήσιμα εργαλεία σε εταιρείες–οργανισμούς που εξυπηρετούν ένα μεγάλο όγκο πελατών, όπως για παράδειγμα είναι οι τράπεζες, οι δημοτικοί φορείς, οι εταιρείες κινητής & σταθερής τηλεφωνίας αλλά και επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

Στη σημερινή εποχή, τα πιο καινοτόμα κανάλια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες προκύπτουν από τις νέες τεχνολογίες, όπως είναι τα τηλεφωνικά κέντρα παγκόσμιας εμβέλειας και το διαδίκτυο. Αυτός είναι και ένας λόγος που οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε λύσεις που εκμεταλλεύονται τη δύναμη του διαδικτύου, για την οικοδόμηση συστημάτων CRM, που να επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χειρίζονται τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες σε όλες τις μορφές (Cunningham et al., 2003).

### **4.3.3 Data Warehouses**

Μια αποθήκη δεδομένων είναι μια υπαγόμενη βάση δεδομένων που επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση στις απέραντες πληροφορίες που αφορούν τα λειτουργικά στοιχεία μιας επιχείρησης, για να παρακολουθούν και να ανταπεξέρχονται στις επιχειρησιακές τάσεις και να διευκολύνουν τις διαδικασίες πρόβλεψης και προγραμματισμού. Ουσιαστικά, είναι μια συλλογή από τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων, με στόχο να εξυπηρετήσουν τους εργαζομένους, ώστε να πάρουν καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις. Είναι μια διαβαθμισμένη, χρονοπολύπλοκη συλλογή δεδομένων που χρησιμοποιείται για την οργάνωση των διαδικαστικών αποφάσεων. Τα δεδομένα της αποθήκης μοντελοποιούνται σε πολυδιάστατους χώρους. Τέτοιες διαστάσεις είναι τα δεδομένα παροχής υπηρεσιών, η ημερομηνία παροχής της υπηρεσίας, η ίδια η υπηρεσία, το κατάστημα και η περιοχή.

Υπάρχουν διάφορες αρχιτεκτονικές στην υλοποίηση μιας αποθήκης δεδομένων, μπορούν να υλοποιηθούν σε βασικά ή επεκταμένα σχεσιακά DBMS's, τα λεγόμενα Relation OLAP servers. Η διαδικασία OLAP (σε απευθείας σύνδεση αναλυτική επεξεργασία) προσφέρει προηγμένες ικανότητες στην ανάλυση πληροφοριών σε μια data warehouse. Αυτοί οι servers υποστηρίζουν επεκτάσεις σε SQL και ειδικές μεθόδους πρόσβασης και εφαρμογής για την επαρκή υλοποίηση του πολυδιάστατου μοντέλου δεδομένων, όπως και των λειτουργιών του. Οι

πολυδιάστατοι OLAP servers αποθηκεύουν τα πολυδιάστατα δεδομένα σε ειδικές δομές δεδομένων και πάνω σε αυτές εφαρμόζουν τις OLAP λειτουργίες (Cunningham et al., 2003).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Λόγοι αποτυχίας CRM

### 5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά στους λόγους αποτυχίας του CRM και στα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία εφαρμογής των συστημάτων. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το CRM δεν αποτελεί απλά ένα λογισμικό αλλά μια φιλοσοφία, η οποία είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί στο σύνολο της επιχείρησης για την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Η υιοθέτησή της δεν είναι μια απλή διαδικασία και οι παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα στην ολοκλήρωσή της, απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή.

#### 5.1.1 Παράγοντες αποτυχίας CRM

Αρχικό λάθος που αποτελεί τον πρώτο λόγο αποτυχίας είναι η **ταυτοποίηση** της τεχνολογίας του CRM με το ίδιο το CRM (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004). Σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται ως καθαρά τεχνολογικό προϊόν και όχι ως φιλοσοφία. Η τεχνολογία αποτελεί το μέσο, το οποίο συμβάλλει στη σωστή εφαρμογή και λειτουργία των διαφόρων πρακτικών μάρκετινγκ που χαρακτηρίζονται ξεκάθαρα από την πελατοκεντρική φιλοσοφία (Kale, 2004).

Επιπλέον, λόγος που αποτυγχάνουν οι επιχειρήσεις είναι ο εντελώς διαφορετικός ή ακόμα και αντίθετος τρόπος λειτουργίας τους, μέχρι την υιοθέτηση της **νέας φιλοσοφίας** ότι ο πελάτης είναι το επίκεντρο στην επιχειρησιακή λειτουργία. Σε έρευνα του 2002 που πραγματοποιήθηκε σε 219 επιχειρήσεις από την DMR, αποδείχθηκε ότι για να είναι πελατοκεντρική μια επιχείρηση, απαιτούνται πολλά περισσότερα από το λογισμικό του CRM. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν διαφορετική φιλοσοφία από αυτή του CRM, με την εφαρμογή του, πραγματοποίησαν κατά μέσο όρο το 53% των στόχων που είχαν θέσει, σε αντίθεση με αυτές που είχαν ήδη πελατοκεντρική προσέγγιση και υλοποίησαν το 71% (Sudhir & Kale, 2004).

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το IBM (Institute for Business Value), τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, η **διαχείριση** του CRM πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιρειών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμημάτων όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφοριακών συστημάτων ή εξυπηρέτησης πελατών. Μόνο στο 25% των

εταιρειών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη, σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών.

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους αποτυχίας είναι η **λανθασμένη επιλογή** του συστήματος. Όπως έχει διατυπωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η σωστή επιλογή του συστήματος έχει να κάνει με τη σωστή καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών και με την απαραίτητη γνώση και εμπειρία. Σε αντίθετη περίπτωση ένας λανθασμένος χειρισμός αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα.

Ο **ανθρώπινος παράγοντας** μπορεί να αποτελέσει ένα σοβαρό εμπόδιο στη σωστή εφαρμογή ενός CRM. Σε πολλές περιπτώσεις οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν δυσκολία στη χρήση του συστήματος και έτσι χάνουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την επαγγελματική τους καθημερινότητα και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Όσο δεν υπάρχει η κατάλληλη κατάρτιση για τον αποτελεσματικό χειρισμό του CRM, άλλο τόσο δημιουργούνται προβλήματα στην εφαρμογή του.

Σε πολλές περιπτώσεις αντικείμενο αγοραπωλησίας αποτελούν τα προσωπικά στοιχεία των πελατών. Σε πολλά κράτη υπάρχουν νόμοι που απαγορεύουν κατηγορηματικά τη χρήση **προσωπικών δεδομένων** των πελατών από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο για τη σωστή λειτουργία του συστήματος CRM.

Συμπληρωματικός παράγοντας που συντελεί στην αποτυχία του CRM είναι η έλλειψη αντίστοιχων κεφαλαίων αναφορικά με το **κόστος** της εφαρμογής και υλοποίησής του. Το κόστος αυτό αναλογεί στο προσωπικό, στην εκπαίδευση που απαιτείται, στις συμβουλευτικές υπηρεσίες, στους διάφορους τρόπους επικοινωνίας της επιχείρησης και φυσικά στο ίδιο το λογισμικό.

Επιπρόσθετος παράγοντας είναι η λανθασμένη και η συνήθης **ανεπαρκή εκτίμηση** της αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη. Πρέπει να τονιστεί ότι οι πελάτες δεν είναι ίσοι σε αξία, ούτε όμοιοι και αυτό είναι η βάση της φιλοσοφίας του CRM. Ακόμη, πρέπει να διευκρινιστεί τι ορίζεται ως Αξία Διάρκειας Ζωής του Πελάτη ή

αλλιώς Customer Lifetime Value. Ένας από τους ορισμούς που έχει δοθεί για την αξία διάρκειας ζωής του πελάτη, είναι η εκτιμώμενη αποδοτικότητα ενός πελάτη κατά τη διάρκεια της σχέσης του με την επιχείρηση. Βάσει της φιλοσοφίας του CRM, η επιχείρηση πρέπει να δώσει βαρύτητα στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, οι οποίοι δύνανται να αποδώσουν τη μέγιστη διάρκεια ζωής σε αυτήν (Reinartz & Kumar, 2000).

Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που προκαλεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του συστήματος CRM είναι η **χρήση λανθασμένων μέτρων απόδοσης**. Σε πολλές περιπτώσεις, εμφανίζεται αναποτελεσματικό λόγω έλλειψης των σωστών μέτρων απόδοσης ή ακόμα και στην χρήση παραπλανητικών μέτρων (Bulusu & Paracha, 2001). Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων μέτρων για την έγκυρη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του CRM (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Συνοψίζοντας, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM συνήθως αγνοούνται τα εξής (Parvatiyar & Sheth, 2001):

- Ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων.
- Η καταγραφή και η αξιολόγηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που ακολουθούνται σε μια επιχείρηση.
- Ο καθορισμός αγοράς μέσω, της κατανόησης και της καταγραφής του ανταγωνισμού της επιχείρησης, καθώς και των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών.
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα (προσωπικό, επιχειρησιακές διαδικασίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, διανομή πληροφορίας στα τμήματα της επιχείρησης κ.ά.).
- Η συνεχής και αποτελεσματική επικοινωνία του προσωπικού (αποδοχή νέας φιλοσοφίας και στόχων).
- Ο καθορισμός προτεραιοτήτων (διαβάθμιση των διαδικασιών και αποδοχή της άποψης ότι δεν είναι εφικτή η ταυτόχρονη πραγματοποίησή τους).

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Παράγοντες επιτυχίας και οφέλη CRM**

### **6.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό τονίζονται οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία της εφαρμογής του CRM, ως λογισμικό και φιλοσοφία. Ουσιαστικά, τα στοιχεία τα οποία αγνοούνται κατά τη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM (βλ. Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>), είναι κατά ένα μεγάλο ποσοστό και αυτά που συντελούν στην επιτυχημένη εφαρμογή της. Επίσης, αναφέρονται τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση από την επιτυχή εφαρμογή του CRM.

### **6.2 Παράγοντες επιτυχίας**

Οι παράγοντες επιτυχίας, κατά ένα τρόπο, έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια ως θέματα τα οποία πρέπει να λύσει η επιχείρηση για να πετύχει μια σωστή εφαρμογή του CRM. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται τα εξής:

- η ύπαρξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής ήδη στη φιλοσοφία της επιχείρησης, δίνει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην ίδια να εφαρμόσει σωστά και να αξιοποιήσει το σύστημα CRM,
- η δυνατότητα που παρέχει το σύστημα CRM και μπορεί να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική,
- η δεξιότητα της επιχείρησης για την επίτευξη ολοκλήρωσης με την τεχνολογία και τέλος
- η αφομοίωση των σχετικών τεχνολογιών με το CRM.

Η άμεση και γρήγορη προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και στη νέα φιλοσοφία που υιοθετεί η επιχείρηση, είναι άκρως σημαντικό για την ίδια. Όσο πιο κατάλληλα καταρτισμένο είναι το προσωπικό, τόσο πιο εύκολα υλοποιείται το πρόγραμμα, με μικρότερο κόστος για την επιχείρηση. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επιτυχία του CRM βασίζεται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς η αποδοχή του, στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, είναι προαπαιτούμενο για την υλοποίησή του (Κοσμάτος, 2004).



### 6.3 Οφέλη από την εφαρμογή του CRM

Με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες -εφαρμογή συστημάτων CRM-, οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, αυξάνουν σημαντικά την κερδοφορία τους. Ένα από τα οφέλη μιας επιτυχημένης εφαρμογής CRM είναι η **αύξηση του αισθήματος της ικανοποίησης των πελατών** της επιχείρησης, μειώνοντας ταυτόχρονα και τον αριθμό εκείνων που προτίθενται να εγκαταλείψουν την εν λόγω επιχείρηση. Η συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πιστούς πελάτες της, που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Οι έρευνες που έγιναν στο κομμάτι της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, έδειξαν ότι το CRM έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία της επιχείρησης (Reinartz & Kumar, 2003).

Παρατηρείται ότι, μέσω της αποδοτικότερης διαχείρισης της γνώσης μειώνεται το κόστος που προκύπτει για την επιχείρηση από τους δυσαρεστημένους πελάτες. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση CRM δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες, «one to one», να βελτιώσει τον τρόπο επικοινωνίας της και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Με τη χρήση λειτουργικών καναλιών επικοινωνίας και την ύπαρξη εσωτερικού συντονισμού, η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις προσωπικές ανάγκες των πελατών της και να ικανοποιήσει τις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους, καταφέροντας να αποκτήσει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Επίσης, σημαντική είναι η δυνατότητα που δίνουν τα συστήματα CRM στην επιχείρηση, προκειμένου να υποστηρίξει πολύπλοκες διαδικασίες και να αντλήσει πληροφορίες μέσα από τα διάφορα τμήματα λειτουργίας της. Ουσιαστικά, η εκάστοτε επιχείρηση που εφαρμόζει και υιοθετεί τη φιλοσοφία του CRM δύναται να έχει πιο ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με τις ικανότητες και τις εναλλακτικές πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει, με τελικό στόχο να είναι πιο αποτελεσματική και με στρατηγικές αποφάσεις. Επομένως, της δίνεται η δυνατότητα να έχει μια **ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα για τους πελάτες** της, ώστε να εξασφαλίσει ότι τα σωστά δεδομένα φτάνουν στις σωστές επιχειρηματικές λειτουργίες, στο σωστό χρόνο για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση της επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της (Rajola, 2003).

Η γνώση που έχει μια επιχείρηση για τους πελάτες της μπορεί να προέρθει από πολλές και διάφορες πηγές-μορφές. Έχει τη δυνατότητα να τις συγκεντρώσει ηλεκτρονικά στο σημείο πώλησης, μέσω της προσωπικής επαφής ή από την ανάλυση της βάσης δεδομένων στην οποία καταγράφονται τα εξής: το ιστορικό των συναλλαγών, τα δημογραφικά στοιχεία, οι πιστωτικές λεπτομέρειες, τα στοιχεία αγορών κ.ά. Για την περιγραφή των πληροφοριών που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για τον πελάτη υπάρχουν επτά διαστάσεις (Phil & Doug, 2004):

- i. τι αγοράζει ο πελάτης, πόσο συχνά το αγοράζει (υπηρεσίες και αγαθά, συχνότητα αγοράς, πρόσθετα χαρακτηριστικά, service),
- ii. με ποια βάση αποφασίζει τι θα αγοράσει (πληροφορίες που χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την αγορά),
- iii. γιατί αγοράζει (κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων, όπως η τιμή, η επωνυμία οι ψυχολογικοί παράγοντες, η χρησιμότητα),
- iv. πώς αγοράζει (ποια κανάλια χρησιμοποιεί για την αγορά προϊόντων),
- v. ποιες οι συνθήκες στην προσωπική ζωή του πελάτη (οικονομική κατάσταση, προτεραιότητες),
- vi. ποιοι εξωτερικοί παράγοντες παίζουν ρόλο (ρυθμιστικοί παράγοντες που επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη, παράγοντες της μακροοικονομίας) και
- vii. τι είδους συναλλαγές επιθυμεί ο πελάτης μετά την πώληση (ποιο είδος υποστήριξης χρειάζεται και πόσο συχνά, πόσο συχνά επιστρέφεται το προϊόν ή/και στέλνεται για διόρθωση).

Με την οργάνωση και τη χρήση αυτής της πληροφόρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να σχεδιάσουν **καλύτερα αγαθά και υπηρεσίες**. Ένα ακόμη όφελος, είναι η διευκόλυνση στην ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς μέσα από τις διάφορες συναλλαγές και τα σημεία επαφής με τον πελάτη. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με μεγάλη ανάπτυξη των εφαρμογών του CRM, πιθανότατα να είναι πιο εξοικειωμένες με τη διαχείριση δεδομένων κατά την έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό των πελατειακών σχέσεων (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004).

Τα οφέλη, όπως αναπτύχθηκαν από την πλευρά της επιχείρησης, μπορούν να μελετηθούν από την πλευρά των πελατών. Αρχικά, τα προσφερόμενα αγαθά και οι υπηρεσίες είναι εξατομικευμένα και ειδικά σχεδιασμένα για τον κάθε πελάτη

ξεχωριστά, καλύπτοντας αποτελεσματικά το αίσθημα της ικανοποίησης. Επιπλέον, ο πελάτης έρχεται αντιμέτωπος με μια επιχείρηση πιο αξιόπιστη γι' αυτόν, ικανή να ελέγξει και να διασφαλίσει την ποιότητα των συναλλαγών της, καθώς και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τον πελάτη.

Οι εφαρμογές CRM επιτρέπουν, στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε μια πληθώρα πληροφοριών σχετικά με το πελατολόγιο, γεγονός που δηλώνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Απώτερος στόχος είναι η μεγιστοποίηση της πίστης και της αφοσίωσης των πελατών, ωστόσο μέσα από τη χρήση των συστημάτων αυτών προκύπτουν και άλλα οφέλη (Κουρής, 2000).

Άλλα οφέλη είναι:

- η εις βάθος γνώση των πελατών,
- η ταχύτερη ανταπόκριση σε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και επομένως υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησής τους,
- η αναγνώριση κερδοφόρων πελατών και η καλύτερη εξυπηρέτησή τους,
- το feedback από τους πελάτες οδηγεί σε βελτιωμένα αγαθά και υπηρεσίες,
- μέσω της αυτοματοποίησης δημιουργείται αυξημένη απόδοση καθώς και
- αποτελεσματικότερο εξατομικευμένο μάρκετινγκ,
- ευκαιρίες για πωλήσεις περισσότερων από ένα αγαθών / υπηρεσιών (cross-selling), όπως επίσης επίτευξη πωλήσεων σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling) και
- η δυνατότητα κοινοποίησης των αποκτηθέντων πληροφοριών στο σύνολο των συνεργατών της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα, μέσω των βαθύτερων και στενότερων σχέσεων με τους πελάτες, τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης (Kotorov, 2003).

Σύμφωνα με τους Zoltners, Sinha & Zoltners (2001), τα συστήματα CRM επιδρούν σημαντικά στην εργασία των ατόμων, τόσο της διοίκησης πωλήσεων, όσο και των ίδιων των πωλητών. Οι λειτουργίες που προσφέρει το CRM σε επίπεδο διοίκησης είναι οι ακόλουθες: πρόβλεψη και αναφορά πωλήσεων, σύγκριση αποτελεσμάτων και προβλέψεων, βελτίωση των διαδικασιών, αναφορά της δραστηριότητας των πωλητών και της απόδοσής τους και τέλος, ανάλυση

προγραμμάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ ανά αγορά, αγαθό, υπηρεσία, τύπο πελάτη, τιμή και καναλιού διανομής.

Σε επίπεδο πωλητή βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και τη αποδοτικότητα του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας. Μέσω της αυτοματοποίησης η βελτίωση της αποδοτικότητας επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς τομείς: διαχείριση χρόνου, οργάνωση και επικοινωνία. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας προκύπτει μέσω της σωστής αξιοποίησης των πληροφοριών που συλλέγονται στη βάση δεδομένων και αφορούν το προϊόν ή τον πελάτη, επιτρέποντας την καλύτερη κατανομή δραστηριοτήτων μεταξύ των πωλητών και τη γρηγορότερη λήψη αποφάσεων.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, απαραίτητες είναι οι λειτουργίες του CRM που επικεντρώνονται στον πωλητή και είναι οι εξής: η διαχείριση επαφών, η διαχείριση λογαριασμών πελατών, ο έλεγχος αποθεμάτων, η εισαγωγή παραγγελιών, η αναφορά και ο έλεγχος εξόδων, η αυτοματοποίηση πρακτικών πώλησης και η ανίχνευση πωλήσεων σε επίπεδο πελάτη.

Τέλος, όσο περισσότερο οργανώνεται αναφορικά με τον πελάτη η επιχείρηση, τόσο πιο ευέλικτη γίνεται η επαφή τους, δεν επαναλαμβάνονται συνεχώς οι ίδιες διαδικασίες, μειώνεται ο χρόνος ανταπόκρισης και βελτιώνονται τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών**

### **7.1 Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα χρήσης του CRM από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Ο βασικός τους στόχος είναι η σωστή εξυπηρέτηση πελατών και για να επιτευχθεί η σωστή διαχείριση αυτών των σχέσεων, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ειδικών συστημάτων CRM. Επίσης, γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή του κλάδου και παρουσίαση των εταιρειών Cosmote, Cyta Hellas, Vodafone Hellas και Wind Hellas και της σχέσης τους με το CRM.

### **7.2 Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και η αναγκαιότητα χρήσης του CRM**

Για μία εταιρεία ο πελάτης είναι ό,τι πολυτιμότερο διαθέτει και οι σχέσεις πελάτη εταιρείας είναι εκείνες που εξασφαλίζουν την επιτυχημένη πορεία και που εγγυώνται την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι σχέσεις αυτές λόγω του ανταγωνισμού και της αστάθειας των πελατών στις προτιμήσεις τους, γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες, μέσα όμως από τη σωστή διαχείριση των πελατών μπορεί να βελτιωθεί η συνολική εικόνα και η φήμη της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί η σωστή διαχείριση αυτών των σχέσεων είναι απαραίτητη η ύπαρξη ειδικών συστημάτων, ιδιαίτερα για τις εταιρείες όπου υπάρχει μεγάλη πελατειακή βάση και ποικιλομορφία. Αυτό παρατηρείται στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, οι οποίες διαθέτουν έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών στις βάσεις τους, σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών τους. Λόγω του μεγάλου όγκου, η ανάλυσή τους είναι αδύνατη χωρίς τη χρήση εξόρυξης δεδομένων.

Επιπλέον, η χρήση των υπηρεσιών της κινητής τηλεφωνίας αποτελεί σημαντικό προνόμιο, καθώς επιτρέπει τη λεπτομερή καταγραφή των δεδομένων στα συστήματα και δίνει τη δυνατότητα εξόρυξης πολύτιμων πληροφοριών για τον πελάτη. Έτσι, επιτυγχάνεται η αντιμετώπιση της δυσαρέσκειάς του και η βελτίωση της κερδοφορίας, μέσω της παροχής των υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του.

Στόχος είναι η απόκτηση της χρήσιμης πληροφορίας, που αποτελεί κλειδί για την επιτυχία της εταιρείας. Ένας τρόπος ανάλυσης των πελατών είναι η κατηγοριοποίησή τους σε ομογενείς ομάδες με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι οι συνήθειες και η συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών.

Συλλέγοντας τα δεδομένα η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί τους πελάτες της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και να πάρει αποφάσεις με στόχο τη βελτίωση της σχέσης της μαζί τους, παρέχοντάς τους υπηρεσίες που τους ταιριάζουν και που ικανοποιούν τις ανάγκες τους (ΕΕΚΤ).

### **7.3 Ιστορική αναδρομή του κλάδου τηλεπικοινωνιών**

Με τον όρο τηλεπικοινωνίες χαρακτηρίζεται κάθε μορφή ενσύρματης ή ασύρματης ηλεκτρομαγνητικής, ηλεκτρικής, ακουστικής και οπτικής επικοινωνίας που πραγματοποιείται. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αποστολή ηλεκτρικών σημάτων ή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων μέσω συσκευών (π.χ. τηλέφωνο).

Στη σύγχρονη εποχή, οι τηλεπικοινωνίες είναι διαδεδομένες στο μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη, τόσο τα τηλέφωνα, τα ραδιοτηλέφωνα, το φαξ, ο ασύρματος όσο και το διαδίκτυο. Όλες οι συσκευές διασυνδέονται μέσω μιας σειράς δικτύων όπως είναι τα δίκτυα υπολογιστών, τα ραδιοφωνικά – τηλεοπτικά και τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, τα οποία σχηματίζονται μέσω τηλεπικοινωνιακών καναλιών, φυσικών διόδων που επιτρέπουν σε κωδικοποιημένα σήματα τη μετάδοση τους (ΕΕΚΤ).

Οι εταιρείες που πωλούν τηλεπικοινωνιακές συσκευές, παρέχουν πρόσβαση στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και ανήκουν στον κλάδο της τηλεπικοινωνίας ονομάζονται εταιρίες τηλεπικοινωνιών. Αλφαβητικά είναι οι εξής: Cosmote, Cyta, Vodafone, Wind. Στην Ελλάδα η παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών διακρίνεται στις εξής:

- σταθερή τηλεφωνία
- κινητή τηλεφωνία

#### **7.3.1 Σταθερή τηλεφωνία**

Στην Ελλάδα η τηλεπικοινωνία ξεκίνησε το 1859, αφού εγκαινιάστηκε μεταξύ Αθήνας και Πειραιά ο πρώτος τηλεγράφος και ιδρύθηκαν τηλεγραφεία σε Αθήνα, Αίγιο, Πάτρα, Πειραιά και Σύρο. Η υπηρεσία της τηλεφωνίας προσφέρθηκε για πρώτη φορά το 1885, σημειώνοντας σημαντική πρόοδο έως το 1941, τόσο στον οργανωτικό τομέα όσο και στην εγκατάσταση τηλεπικοινωνιακού υλικού αλλά και σύνδεσης με άλλες χώρες. Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου υπέστη σοβαρές φθορές, οι οποίες καθυστέρησαν την εξέλιξή του.

Το 1949 ιδρύθηκε ο δημόσιος Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, ο οποίος για τις επόμενες δεκαετίες κατείχε το μονοπώλιο της αγοράς. Από το 1980 και μετά παρέχει μια σειρά καινούργιων υπηρεσιών και συγκεκριμένα πραγματοποιείται η εξάπλωση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, η οποία επισπεύσθηκε μετά το 1990 με την εφαρμογή επενδυτικών προγραμμάτων. Η Ελλάδα συνδέεται με το Ευρωπαϊκό τηλεπικοινωνιακό δορυφόρο EUTEL και τον SAT IMNARSAT, ενώ ταυτόχρονα άρχισε να λειτουργεί το Δίκτυο Μετάδοσης και Μεταγωγής Πακέτων Δεδομένων HELLASPACK και η υπηρεσία TELEFAX. (OTE)

### 7.3.2 Κινητή τηλεφωνία

Η λειτουργία των δύο πρώτων εταιριών, της Telestet και της Panafon, ξεκίνησε την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 1993 και της Cosmote την 1<sup>η</sup> Απριλίου 1998. Το δίκτυο κάλυπτε κυρίως την Αττική και τα νησιά του Σαρωνικού και αργότερα επεκτάθηκε στα μεγάλα αστικά κέντρα. Η πρώτη λειτουργία που ήταν διαθέσιμη ήταν οι τηλεφωνικές κλήσεις και το 1995 ξεκίνησε η υπηρεσία των γραπτών μηνυμάτων (SMS).

Στον παρακάτω πίνακα διατυπώνονται με χρονολογική σειρά τα σημαντικότερα γεγονότα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα.

**Πίνακας 5: Τα σημαντικά γεγονότα στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (1992-2015)**

<b>Χρονολογία</b>	<b>Γεγονότα</b>	<b>Περιγραφή</b>
1992	<b>Πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας</b>	Κατόπιν διαγνωστικής διαδικασίας δόθηκαν στις εταιρίες Telestet και Panafon.
1993	<b>Εμπορική λειτουργία Telestet &amp; Panafon</b>	Τα πρώτα δίκτυα στηρίχθηκαν στο πρότυπο 2 <sup>ης</sup> γενιάς GSM (Global System for Mobile Communications).

29/6/1993	<b>Πρώτη φωνητική κλήση</b>	Δίκτυο Telestet.
1995	<b>Γραπτά μηνύματα</b>	Η υπηρεσία αυτή δημιουργεί μια νέα αγορά και μια νέα πηγή εσόδων.
1996	<b>Πρώτες κερδοφόρες χρήσεις για τις εταιρείες</b>	Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου καταδεικνύεται από την επίτευξη της κερδοφορίας σε τρία χρόνια από την έναρξη παροχής υπηρεσιών.
1997	<b>Υπηρεσίες καρτοκινητής</b>	Τεράστια αύξηση της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας επεκτείνοντας τη χρήση σε νέες και μεγαλύτερες ηλικίες.
1998	<b>Εμπορική λειτουργία COSMOTE</b>	Εισέρχεται εμπορικά στην αγορά πέντε χρόνια μετά.
2000	<b>Υπηρεσίες δεδομένων</b>	Το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) καταδεικνύει τις δυνατότητες υποστήριξης εφαρμογές δεδομένων.
2001	<b>Άδειες τρίτης γενιάς</b>	Εκχωρούνται επιπλέον φάσμα και άδειες παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας 3 <sup>ης</sup> γενιάς κατόπιν δημοπρασίας.
2001	<b>Υπηρεσίες 2.5G</b>	Η εγκατάσταση δικτύου GPRS, σηματοδοτεί τη μετάβαση από τις υπηρεσίες φωνής στις υπηρεσίες δεδομένων στην ελληνική αγορά.



2002	<b>Εμπορική λειτουργία Q Telecom</b>	Η Q Telecom γίνεται κάτοχος της 4 <sup>ης</sup> άδειας κινητής τηλεφωνίας και αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες, κυρίως μέσω συμφωνίας εθνικής περιαγωγής. Το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM (όπως είχε μετονομαστεί το 2004 η Telestet).
2003	<b>Μενού υπηρεσιών Δεδομένων</b>	Οι εταιρείες παρέχουν για πρώτη φορά στους συνδρομητές τους ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών (Cosmote i-mode, Vodafone Live, Wind Plus).
2004	<b>Υπηρεσίες 3G</b>	Σε σημαντική αύξηση ταχυτήτων και ενίσχυση της παροχής και χρήσης υπηρεσιών δεδομένων οδηγεί σε εκχώρηση νέου φάσματος για την ανάπτυξη 3 <sup>ης</sup> γενιάς, βασισμένων στην τεχνολογία UMTS (Universal Mobile Telecommunication System).
2007	<b>Smartphones &amp; υπηρεσίες mobile internet</b>	Βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης της αγοράς δεδομένων και υπηρεσιών η πρόσβαση στο διαδίκτυο.
2009	<b>Στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις</b>	Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας όπως πραγματοποιήθηκε μεταξύ των Vodafone και HOL και των Telestet και Wind.
2010	<b>Υπηρεσίες 3.5G</b>	Ανάπτυξη τεχνολογίας High Speed Packet Access με αύξηση των ταχυτήτων στις υπηρεσίες δεδομένων στα δίκτυα κινητής.

2010	<b>Ενιαία τηλεπικοινωνιακά Δίκτυα</b>	Ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες – κινητής, σταθερής και ίντερνετ.
2011	<b>Ανανέωση παλιών και παραχώρηση νέων δικαιωμάτων χρήσης</b>	Τα πρώτα δικαιώματα χρήσης ήταν στα 900MHz και αποκτούν τα νέα δικαιώματα στα 1800MHz.
2012	<b>Υπηρεσίες 4G</b>	Η Cosmote και η Vodafone παρέχουν 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες).
2015	<b>Υπηρεσίες 4G</b>	Η Wind παρέχει 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες).

Πηγή: ΕΕΚΤ (αναδημοσίευση)

### 7.3.3 Ο κύκλος εργασιών του κλάδου και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης

Ο κλάδος της τηλεπικοινωνίας αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη, ειδικά από το 1998 έως το 2002 όπου ο ρυθμός αύξησης της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας έφτασε στο 10% ετησίως στη χώρα μας. Ο ίδιος ρυθμός το 2005 έφτασε το 100% και μετά το 2008 παρατηρείται αυξανόμενο προβάδισμα της κινητής σε σχέση με τη σταθερή τηλεφωνία. Σημαντική, επομένως, είναι η συνεισφορά των επικοινωνιών κινητής καθώς αποτελεί καταλύτη της ευρύτερης οικονομίας. Ο κλάδος συνεισφέρει με τις επενδύσεις για την ενίσχυση της Ελληνικής ανταγωνιστικότητας, τόσο στις τεχνολογίες πληροφορικής όσο και στις τεχνολογίες επικοινωνιών, με τη δημιουργία νέων εισοδημάτων μέσω της παροχής υπηρεσιών και με την βελτίωση της παραγωγικότητας άλλων κλάδων, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της κινητής επικοινωνίας. Ένα από τα επακόλουθα της οικονομικής κρίσης είναι η μείωση του κλάδου εργασιών για το χρονικό αυτό διάστημα.

Το 2015 ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών ακολούθησε πτωτική πορεία, υποχωρώντας κατά δύο εκατοστιαίες μονάδες στο 2,8% του ΑΕΠ έναντι 3% για το

2014 σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων. Σύμφωνα με την επισκόπηση αγορών της ΕΕΤΤ, το οικονομικό περιβάλλον επίδρασε σημαντικά στην αγορά του κλάδου και έστρεψε το ενδιαφέρον των παρόχων στη δημιουργία συνδυαστικών προσφορών, όπως προϊόντα κινητής ευρυζωνικής πρόσβασης αλλά και λύσεις που περιλαμβάνουν υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης. Από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες τα έσοδα καθορίζουν τον κύκλο των εργασιών σε συντριπτικό βαθμό (90%), ενώ και τα έσοδα από συνδρομητικές τηλεοράσεις παρουσιάζουν αυξητική τάση. Τα έσοδα από τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στο 55% προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών σταθερής επικοινωνίας και το 43% από την παροχή κινητής επικοινωνίας. Στο σύνολο του κύκλου εργασιών το 13,3% αντιστοιχεί σε επενδύσεις των παρόχων, ενώ τα μικτά κέρδη, προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) για τις μεγαλύτερες εταιρείες σταθερής και κινητής εμφανίζουν μείωση κατά 12% σε σχέση με το 2014.

Το 2016 παρατηρείται μείωση των εσόδων από τις υπηρεσίες των εταιριών κινητής τηλεφωνίας κατά 4,5% και διαμορφώθηκαν στα 1.782,1 εκατομμύρια ευρώ. Παρατηρείται αποκλιμάκωση του ρυθμού μεταβολής και στο τελευταίο τρίμηνο της προηγούμενης χρήσης παρουσιάζει θετικό πρόσημο. Τα μικτά κέρδη διαμορφώθηκαν στα 701,5 έναντι 720 εκατομμυρίων του 2015, μια μείωση της τάξης του 2,5%. Τα συνολικά έσοδα στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας μειώθηκαν με ρυθμό 5,9% ενώ ο αριθμός των συνδρομητών σημείωσε μια αύξηση τα τρία πρώτα τρίμηνα του 2016, έκλεισε όμως με μια απότομη μείωση στο ίδιο επίπεδο με το 2015.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, τίθεται το γεγονός του ποσοστού των εσόδων που δαπανώνται για επενδύσεις καθώς πέρα από την αύξηση που σημείωσε, άγγιξε και το υψηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών. Ποιο συγκεκριμένα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας επένδυσαν το 19% των εσόδων από τις υπηρεσίες και το 48% του EBITDA. Σύμφωνα με τον γενικό διευθυντή της Ένωσης Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ) κ. Στεφανόπουλο, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αποτελούν τους πιο ισχυρούς και σταθερούς επενδυτές για την ελληνική οικονομία.

Η ύφεση και η δημοσιονομική κρίση επιδρούν στον κλάδο της τηλεφωνίας λόγω του περιορισμού του εισοδήματος του καταναλωτή που δημιουργεί μείωση στη ζήτηση των υπηρεσιών αλλά και εξαιτίας της ανάγκης του δημοσίου για αύξηση των

εσόδων του, έχει ως αποτέλεσμα την επιπλέον φορολογική επιβάρυνση του κλάδου από τις φορολογικές μεταβολές (ΕΕΚΤ).

#### **7.4 Παρουσίαση των εταιρειών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας**

Στις παρακάτω ενότητες γίνεται αναφορά στις ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνίας και στα βραβεία εξυπηρέτησης πελατών όπου και διακρίθηκαν.

##### **7.4.1 Cosmote**

Η Cosmote μέλος του ομίλου ΟΤΕ με έδρα στην Αθήνα και 100% θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Η εμπορική της λειτουργία ξεκίνησε τον Απρίλιο του 1998 και μέσα σε ένα χρόνο συμπλήρωσε πάνω από 1 εκατομμύριο συνδρομητές. Το 2000 πραγματοποιήθηκε η είσοδός της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) και την επόμενη χρονιά κατέκτησε την 1<sup>η</sup> θέση της ελληνικής αγοράς με πάνω από 2,5 εκατομμύρια συνδρομητές.

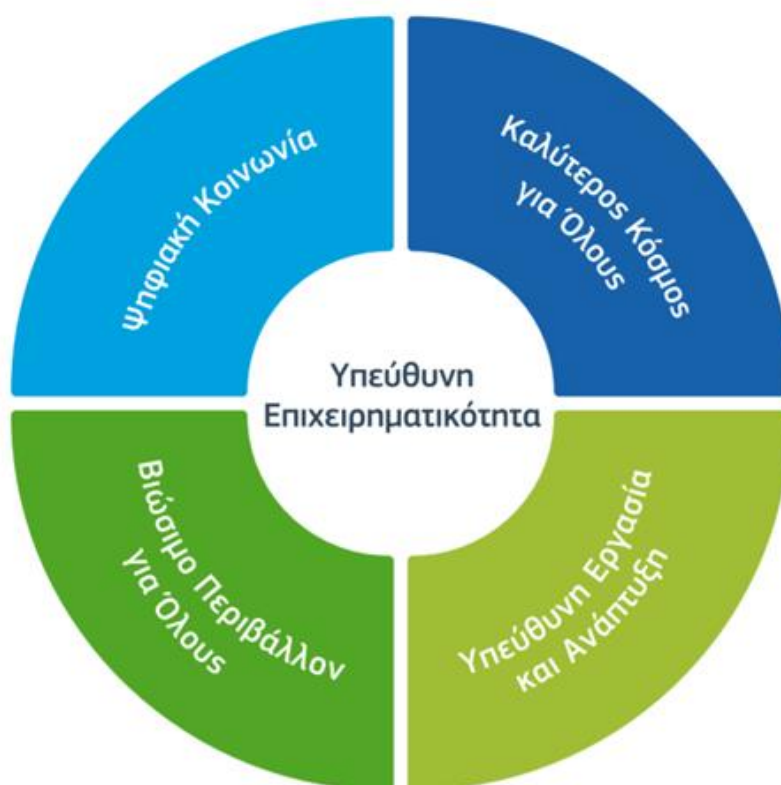
Το 2006, απέκτησε το 99% των μετοχών της Ανώνυμης Βιομηχανικής Εμπορικής Εταιρείας Γερμανός Α.Β.Ε.Ε. και το ίδιο έτος συμπεριλήφθη στη λίστα του Information Technology 100 του περιοδικού Business Week μαζί με τις κορυφαίες εταιρείες του κλάδου. Το 2007, διέθεσε πρώτη στην ελληνική αγορά πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού Internet σε συνδυασμό με πακέτα κινητής τηλεφωνίας και το Νοέμβριο της ίδιας χρονιάς, ο ΟΤΕ υπέβαλε δημόσια πρόταση για την απόκτηση του συνόλου των κοινών ονομαστικών μετοχών της.

Το 2008 υπεγράφη συμφωνία με την Telekom Slovenije για την πώληση του 100% της COSMOFON και της GERMANOS στα Σκόπια, υποχρεωμένη από την Επιτροπή Ανταγωνισμού της ΠΓΔΜ, λόγω εξαγοράς από την Deutsche Telekom του 40% του ΟΤΕ. Το Σεπτέμβριο του 2011, η εταιρεία ανανέωσε την άδειά της στα 900 MHz και απέκτησε επιπλέον φάσμα στα 900 και 1800 MHz, σύμφωνα με την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

**Το όραμα της εταιρείας:** Να παρέχει τεχνολογική καινοτομία, ώστε να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά, προσφέροντας οικονομική επικοινωνία με απλό και εύκολο τρόπο.

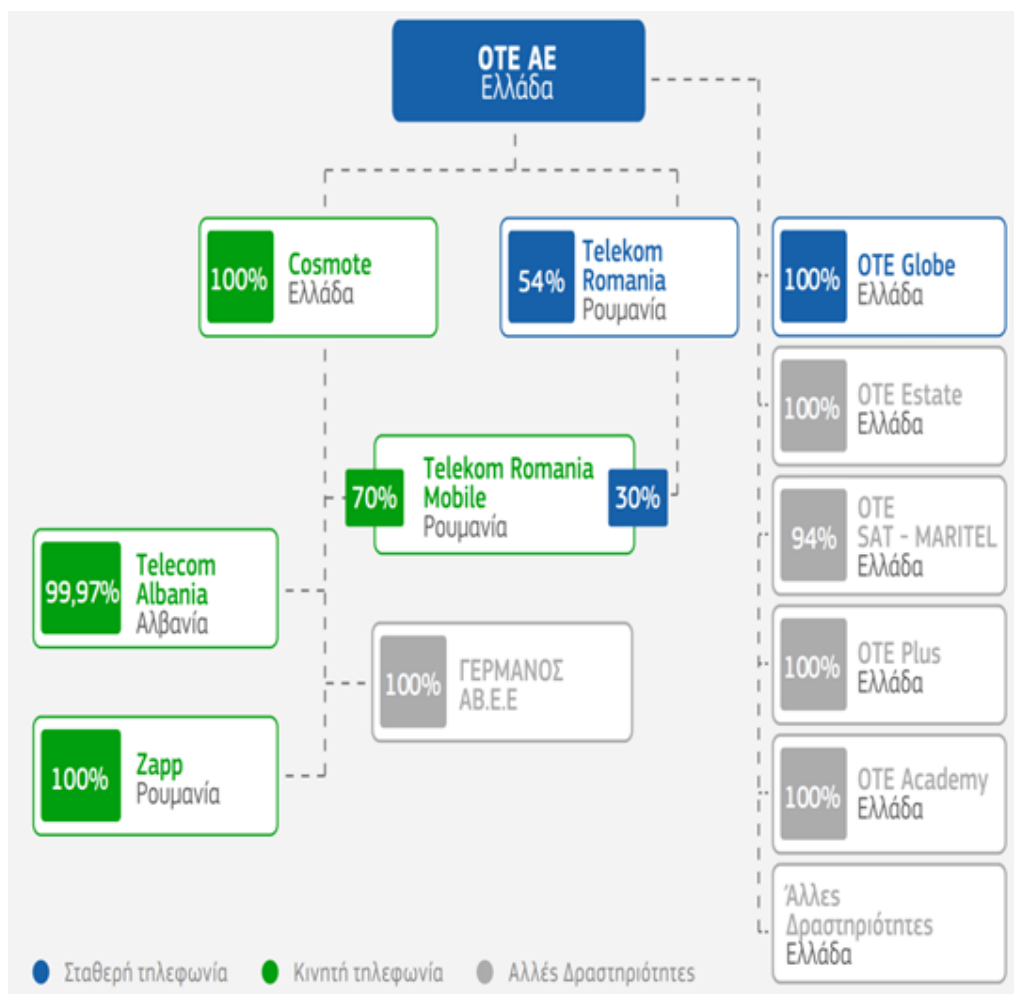
**Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Στόχος:** Στρατηγικός στόχος της εταιρείας είναι να αποτελεί ένα σύγχρονο πελατοκεντρικό οργανισμό, δυναμικό με υψηλές αποδόσεις και εστιάζει στη προσέλκυση νέων πελατών, δίνοντας έμφαση στους συνδρομητές συμβολαίου και στη συγκράτηση της μεταφοράς πελατών. Εφαρμόζει ένα πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης έχοντας ως βασικούς πυλώνες την ενίσχυση της υπεροχής του, τόσο σε τεχνολογία όσο και σε πληροφορική, την άριστη εμπειρία του πελάτη, την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων μέσω της βελτιστοποίησης των λειτουργιών και του κόστους και την εδραίωση του στην ηγετική θέση μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του. Στόχος είναι η παραμονή στην ηγετική θέση του κλάδου, τόσο σε επίπεδο κερδοφορίας, όσο και σε μερίδιο της αγοράς (ιστοσελίδα Cosmote).

**Γράφημα 4: Απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης 2016**



Πηγή: Cosmote (αναδημοσίευση)

Γράφημα 5: Όμιλος ΟΤΕ



Πηγή: Cosmote (αναδημοσίευση)

#### 7.4.2 Cosmote και χρήση CRM

Η Cosmote, μέλος του ομίλου ΟΤΕ, θέλοντας να προσθέσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επένδυσε στην σωστή επιλογή του συστήματος CRM, αντιλαμβανόμενη τις επιχειρησιακές ανάγκες και τις διαδικασίες που πρέπει να αυτοματοποιηθούν. Με στόχο την στρατηγική ευθυγράμμιση του συστήματος στην πελατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας, πραγματοποιήθηκε η επιλογή της εφαρμογής CRM «Siebel Call Center 8.1», η οποία αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών, marketing και υποστήριξης των συνδρομητών. Ουσιαστικά, επιτρέπει στην εταιρεία να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των επαφών της για κάθε πελάτη ξεχωριστά και να τον διαχειρίζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα (ιστοσελίδα Cosmote).

### **7.4.3 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών**

Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ), το 2012 η Cosmote έλαβε το βραβείο «Ομάδα της χρονιάς: Εξυπηρέτηση Πελατών – Back Office» καθώς και το βραβείο «Infoassist: Επαγγελματίας της Χρονιάς: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών».

Τις επόμενες χρονιές, διακρίνεται στην εξυπηρέτηση πελατών και το 2015 συμμετείχε στο διαγωνισμό «CRM Grand Prix 2015» και κατέκτησε την πρώτη θέση στην εξυπηρέτηση πελατών, ως το καλύτερο κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών στην κατηγορία Large Contact Centers, επιβεβαιώνοντας την πελατοκεντρική φιλοσοφία του Ομίλου ΟΤΕ. Το 2016 επιβραβεύτηκε για την Κορυφαία Εμπειρία Πελάτη με δύο σημαντικές διακρίσεις στα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ) στις εξής κατηγορίες «Οργανισμός της Χρονιάς: Εξυπηρέτηση Πελατών» και «Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς».

Τέλος, το 2017 απέσπασε οκτώ βραβεία στα «Mobile Excellence Awards 2017», που αναδεικνύουν τις προσπάθειες καινοτομίας και την επίτευξη του στόχου στην εξυπηρέτηση των εταιρικών και επιχειρησιακών πελατών, χρυσό μετάλλιο στις Πελατοκεντρικές Καινοτόμες Τεχνολογίες Πωλήσεων, χρυσό και ασημένιο στην Εξυπηρέτηση – Ικανοποίηση Πελατών και χρυσό στις Συνεργασιακές Πρακτικές – Cross Functional Team Co-operation.

### **7.5 Cyta Hellas**

Η Cyta, Εθνικός Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, με 50-ετή εμπειρία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, από τον Οκτώβρη του 2008 προσφέρει τις υπηρεσίες της και στην Ελλάδα μέσω της θυγατρικής του, Cyta Ελλάδος. Το 2014, επισφραγίστηκε η ανοδική πορεία, το καινοτόμο προφίλ και η συνεχής ανάπτυξη, ξεκινώντας με την εμπορική διάθεση υπηρεσιών Cyta κινητής. Μετά από μια επιτυχημένη πορεία, ισχυροποιήθηκε η θέση της ως μια από τις ελάχιστες εταιρείες στην αγορά που σε καιρό ύφεσης συνεχίζει τις επενδύσεις στη χώρα. Χαρακτηρίστηκε πρωτοπόρος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, υιοθετώντας και εγκαινιάζοντας τεχνολογίες, οι οποίες εφαρμόστηκαν στη συνέχεια από τους ανταγωνιστές της. Παρέχει υψηλής ποιότητας

τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και έχει αποσπάσει τις καλύτερες κριτικές από τους συνδρομητές της, σύμφωνα με τα στοιχεία που η ίδια η εταιρεία έχει κοινοποιήσει.

Με την είσοδό της στην αγορά, ήρθε αντιμέτωπη με καταξιωμένους ανταγωνιστές και στόχος της ήταν η διαφοροποίησή της σε στρατηγικής ανάπτυξης επίπεδα. Ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η modular φιλοσοφία της εταιρείας, που προσφέρει τη δυνατότητα της εύκολης προσθαφαίρεσης προγραμμάτων, ώστε να εξατομικεύει τα αγαθά και τις υπηρεσίες της ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη της. Η ευελιξία αυτή δηλώνει την άμεση προσαρμογή των πακέτων με τα χαρακτηριστικά που οι ίδιοι οι πελάτες αποζητούν, χωρίς να χρεώνονται για μη αξιοποιήσιμες υπηρεσίες.

Τέλος, η εταιρεία αποτελεί τον πρώτο οργανισμό της Κύπρου, ο οποίος αξιολογήθηκε με βάση το Μοντέλο Ποιοτικής Διεύθυνσης και κατετάγη στην κατηγορία 5 αστέρων, επίπεδο «Recognized for Excellence».

**Το όραμα της εταιρείας:** Η προσφορά στον άνθρωπο, σύγχρονων λύσεων ηλεκτρονικής επικοινωνίας, που του δίνουν την ελευθερία να επικοινωνεί και να ανακαλύπτει τον κόσμο.

**Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Στόχος:** Μια εταιρεία που χαρακτηρίζεται από ανθρωποκεντρισμό και στήθηκε πάνω στις αρχές κοινωνικής υπευθυνότητας η στρατηγική της βιώσιμης ανάπτυξης σχεδιάζεται με γνώμονα τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και την κοινωνία. Στόχος είναι η προσφορά ολοκληρωμένων και αξιόπιστων λύσεων για τη βελτίωση του τρόπου ζωής και της παραγωγικότητας των πελατών της (ιστοσελίδα Cyta).

### **7.5.1 Cyta Hellas και χρήση CRM**

Σε εταιρείες όπως η Cyta Hellas, συστήματα όπως το CRM είναι σημαντικά για τη σωστή διαχείριση του πελατολογίου της. Όπως έχει προαναφερθεί, είναι επιτακτική ανάγκη η άμεση και γρήγορη πρόσβαση του υπαλλήλου στα στοιχεία του πελάτη και στο ιστορικό του. Το γεγονός ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί το Siebel της Oracle, της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τα δεδομένα της ανάλογα με τις ανάγκες της και να εξάγει τα συμπεράσματα που χρειάζεται. Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας χρησιμοποιούνται και υποστηρικτικές εφαρμογές όπως το W-CRM, που ενώνει τον



πάροχο με τον ΟΤΕ και το ΕΒΔΑΦ, μια εφαρμογή που ελέγχει σε ποιον πάροχο ανήκει ο κάθε τηλεφωνικός αριθμός (ιστοσελίδα Cyta).

### **7.5.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών**

Λαμβάνοντας την πιστοποίηση της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Πελατών με τη «Δέσμευση στη Επιχειρηματική Αριστεία» του διεθνούς Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, κατακτά τη διεθνή αναγνώριση για την Εξυπηρέτηση Πελατών. Το πιστοποιητικό της απονεμήθηκε στη διοργάνωση της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), «ΑΡΙΣΤΕΙΑ 2015» και η διάκριση αυτή είναι μια απόδειξη της αφοσιωμένης και πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που έχει υιοθετήσει η εταιρεία.

Το 2016 κατέκτησε το αργυρό βραβείο για την εφαρμογή my Cyta Mobile App και διακρίνεται με αυτό για την καινοτομία της στην εξυπηρέτηση πελατών, καθώς η εφαρμογή αυτή δημιουργήθηκε με σκοπό τη διευκόλυνση και την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών της. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή της Cyta κ. Χαραλάμπους, η διάκριση αυτή πιστοποιεί ότι ο προσανατολισμός στην καινοτομία είναι στη φιλοσοφία της εταιρείας και η κάλυψη των καθημερινών αναγκών των πελατών κύριο μέλημά της.

## **7.6 Vodafone Hellas**

Η Vodafone-Panafon ιδρύθηκε το 1992 στην Ελλάδα υπό την εμπορική ονομασία Panafon με τη συμμετοχή των εξής εταιριών: Vodafone Group Plc., France Telecom, Intracom και Data Bank, ενώ από τον Ιανουάριο του 2002 μετονομάστηκε σε Vodafone-Panafon. Το Δεκέμβρη του 1998, εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ το Μάρτη του 2004 αιτήθηκε τη διαγραφή της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Ο κύριος μέτοχος είναι το Vodafone Group Plc, με 99,4% των μετοχών της εταιρείας. Με τη συμμετοχή της στον όμιλο Vodafone, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες κινητής επικοινωνίας στον κόσμο με παρουσία σε 39 χώρες, σε 5 ηπείρους και με ανθρώπινο δυναμικό που υπερβαίνει τους 60.000 εργαζομένους και πελάτες που αγγίζουν τα 139 εκατομμύρια, ενισχύεται ο ρόλος και η δυναμική της στην ελληνική αγορά.

Ως τηλεπικοινωνιακός πάροχος με τεχνογνωσία και όραμα η Vodafone επενδύει στις ψηφιακές υποδομές, στηρίζοντας με αξιοπιστία τις ανάγκες των

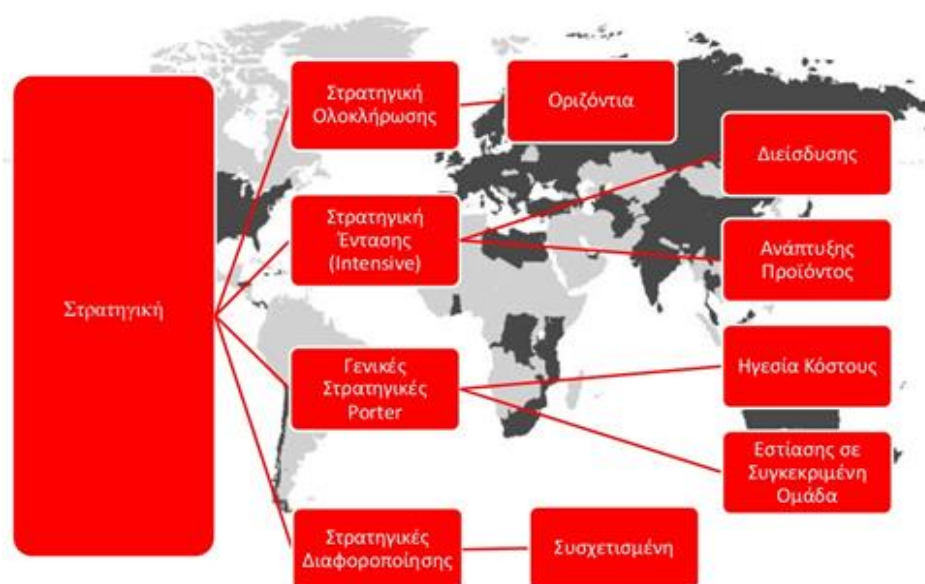
ιδιωτών και των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας ενεργά στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Με στόχο να ανταποκρίνεται συνεχώς στις απαιτήσεις των πελατών της, ενδυναμώνει τις υπηρεσίες σταθερής και internet και επεκτείνει διαρκώς το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, προσφέροντας υψηλές ταχύτητες, αξιοπιστία και ποιότητα στους συνδρομητές της.

Τέλος, προσδοκία της εταιρείας είναι να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα στη δημιουργία νέων προοπτικών και γι' αυτό επενδύει σε τεχνολογίες για το μέλλον, οι οποίες θα καταστήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις ανταγωνιστικές στη διεθνή αγορά και θα είναι ικανές να ανταποκριθούν στο νέο οικονομικό απαιτητικό περιβάλλον.

**Το όραμα της εταιρείας:** Να είναι κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο, με στόχο να βελτιώνει τη ζωή των πελατών της, βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να επικοινωνούν καλύτερα.

**Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Στόχος:** Εστιάζει στην προσέλκυση νέων πελατών, καθώς και στη διατήρηση των υαρχόντων. Στόχος της είναι η κατάληψη της ηγετικής θέσης σε επίπεδα κερδοφορίας και συνολικών εσόδων (ιστοσελίδα Vodafone).

**Γράφημα 6: Στρατηγικό μοντέλο Vodafone**



Πηγή: Vodafone (αναδημοσίευση)

### **7.6.1 Vodafone Hellas και χρήση CRM**

Η Vodafone Hellas είναι μέλος του Ομίλου Vodafone και αποτελεί έναν από τους ηγέτες στο χώρο της κινητής επικοινωνίας, καθώς διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά δίκτυα επικοινωνίας και χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, υψηλές ταχύτητες, εκτενή κάλυψη δικτύου και ποιότητα στις υπηρεσίες της. Στην επίτευξη του στόχου της και της υιοθέτησης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας είναι σημαντική η κατάλληλη επιλογή συστήματος CRM. Η SingularLogic έχει ολοκληρώσει με επιτυχία τα συστήματα Customer Care και CRM τα οποία χρησιμοποιεί η Vodafone Hellas στο call center και βασίζονται σε Oracle Siebel Communications. Τέλος, η SingularLogic έχει υλοποιήσει το Campaign Management System της Vodafone το οποίο βασίζεται σε Siebel Marketing Application (ιστοσελίδα Vodafone).

### **7.6.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών**

Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ), το 2010 η Vodafone απέσπασε το βραβείο του καλύτερου Κέντρου Εξυπηρέτησης Πελατών της χρονιάς. Μια βράβευση που αποτελεί σημαντική αναγνώριση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της εταιρείας, καθώς και της βέλτιστης εξυπηρέτησης των πελατών της. Για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά το 2011 απέσπασε το ίδιο βραβείο, όπως επίσης και τα βραβεία «Καινοτομία στην εξυπηρέτηση πελατών» και «Μάνατζερ της χρονιάς στην εξυπηρέτηση πελατών».

Το 2012 και το 2013 η Vodafone απέσπασε τέσσερα βραβεία μεταξύ των οποίων και το βραβείο του καλύτερου Κέντρου Εξυπηρέτησης Πελατών για τρίτη και τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, αντίστοιχα. Οι βραβεύσεις σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, «Μάνατζερ της χρονιάς στην Εξυπηρέτηση Πελατών μεγάλης εταιρείας», «Ομάδα της χρονιάς: Διαχείριση παραπόνων», καθώς και για την «Καινοτομία στην εξυπηρέτηση πελατών» που αφορά στην υπηρεσία «Έλεγχος Χρήσης» μέσω διαδικτύου ή κινητού επιβεβαιώνουν την πελατοκεντρική φιλοσοφία και τις προσπάθειες για την βελτίωση των υπηρεσιών της και του βαθμού ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών της.

Την επόμενη χρονιά (2014), η εταιρεία βραβεύτηκε ξανά για την καλύτερη Ομάδα της Χρονιάς στην Εξυπηρέτηση Πελατών: «Front Line and Data Communication». Συνεχίζοντας την παράδοση, το 2015 βραβεύτηκε σε τρεις

διαφορετικές κατηγορίες αναγνωρίζοντας για μία ακόμη χρονιά την πελατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών σε όλα τα επίπεδα. Τα βραβεία που έλαβε είναι στις εξής κατηγορίες «Επαγγελματίας της Χρονιάς», ο καλύτερος «Οργανισμός της Χρονιάς» και τέλος «Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς», μια διάκριση που αφορά την Ομάδα Εξυπηρέτησης για επιχειρήσεις και για επαγγελματίες και τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο αντιμετώπισαν την εξυπηρέτηση του πελάτη ως προσωπική υπόθεση.

Το 2016, η Vodafone κατέκτησε τα εξής βραβεία: «Επαγγελματίας της Χρονιάς στην Εξυπηρέτηση Πελατών» και «Ομάδα της Χρονιάς στην Εξυπηρέτηση των Πελατών» (ΕΙΕΠ, Vodafone).

Τέλος, το 2017 στα Mobile Excellence Awards 2017, που αναδεικνύουν τις προσπάθειες καινοτομίας και επίτευξης των στόχων στην εξυπηρέτηση των πελατών κατέκτησε το ασημένιο μετάλλιο στην κατηγορία «Εξυπηρέτηση – Ικανοποίηση Πελατών».

## **7.7 Wind Hellas**

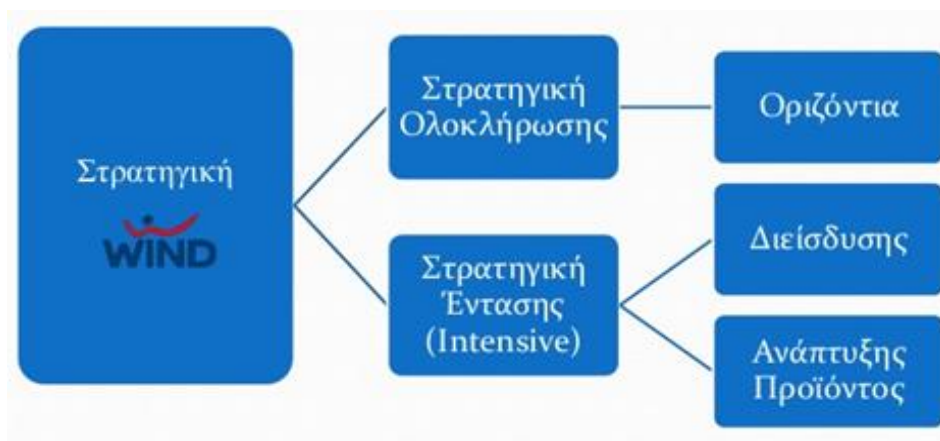
Το 1992 ξεκίνησε η λειτουργία της με την εμπορική ονομασία Telestet και από τότε κατέχει έναν σημαντικό ρόλο στην αγορά. Από το 1998 συμπεριλαμβάνεται στις διεθνείς χρηματαγορές και τον Ιούνιο του 2001 είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που απέκτησε πιστοποιητικό διαχείρισης ISO 9001:2000. Τον Φεβρουάριο του 2004 άλλαξε το εμπορικό σήμα σε TIM Hellas, τονίζοντας την ύπαρξη της μητρικής εταιρείας στην ελληνική αγορά, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και σε άλλες χώρες. Τον Ιούνιο του 2007 μετονομάστηκε σε WIND Hellas και συγχωνεύθηκε με την Q-Telecom της Info Quest και εξαγόρασε την Tellas, πάροχο σταθερής με στόχο την διεύρυνσή της στο χώρο αυτό.

**Το όραμα της εταιρείας:** Να πρωταγωνιστήσει στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας πάντα έμφαση στις ανάγκες των πελατών και προσφέροντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις.

**Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και Στόχοι:** Η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, προσφέροντας υψηλής ποιότητας αγαθά και

υπηρεσίες, με άριστη σχέση ποιότητας και κόστους, αποτελεί την επιχειρησιακή στρατηγική και το στόχο της εταιρείας (ιστοσελίδα wind).

**Γράφημα 7: Στρατηγικό μοντέλο Wind**



Πηγή: Wind (αναδημοσίευση)

### 7.7.1 WIND και χρήση CRM

Η WIND Hellas θέλοντας να ανταποκριθεί με ακρίβεια και ταχύτητα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς επέλεξε να συνεργαστεί με την Entersoft Mobile CRM/SFA. Μια αξιόπιστη λύση, για τις ανάγκες κατηγοριοποίησης της μεγάλης πελατειακής βάσης και της καθημερινής παρακολούθησης της δραστηριότητας των πωλήσεων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προγράμματος και η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ του backoffice και των εξωτερικών πωλήσεων οδηγεί στη δημιουργία πωλήσεων σε πραγματικό χρόνο. Η λύση αυτή ενσωματώνει και άλλα βασικά συστήματα της Wind όπως το Siebel και τα BEA.

Τέλος, με την ενοποίηση της Entersoft Mobile CRM/SFA και της Mobile Iron Enterprise Mobility, καλύφθηκε το θέμα ασφαλείας για τη διαχείριση των κινητών συσκευών. Αποτέλεσμα της συνεργασίας αυτής ήταν η αύξηση του χρόνου των πωλητών στην, αγορά με περισσότερη ευελιξία και βελτίωση της εμπειρίας των δυνητικών και υφιστάμενων πελατών της (ιστοσελίδα Wind).

### 7.7.2 Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών

Το 2013 στο διαγωνισμό «CRM Grand Prix 2013» η WIND κατέκτησε την πρώτη θέση «Εξυπηρέτησης Πελατών», στην κατηγορία Telephone Response – Large Call

Center (υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης). Το 2016 ανακηρύχθηκε Εθνικός Πρωταθλητής στην Εξυπηρέτηση Πελατών, κατακτώντας το πρώτο βραβείο για το πρόγραμμα εκπαίδευσης με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση στο πλαίσιο των Εθνικών Βραβείων Εξυπηρέτησης από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών. Αυτό συνέβαλλε σημαντικά στην εδραίωση της Ενιαίας Πελατοκεντρικής Φιλοσοφίας, ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών αυξήθηκε στο 85% και η ικανοποίηση των πελατών από την ταχύτητα εξυπηρέτησης άγγιξε το 90% και τέλος το 93% δήλωσε ικανοποιημένο από την κατάρτιση και τη φιλική εξυπηρέτηση των πωλητών της εταιρείας. Το 2017, στα «Sales Excellence Awards 2017», βραβεία που οργανώνει το Ινστιτούτο Πωλήσεων Ελλάδας (ΙΠΕ) και η εταιρεία Boussias Communications, κατέκτησε το ασημένιο βραβείο ως Αριστείο στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

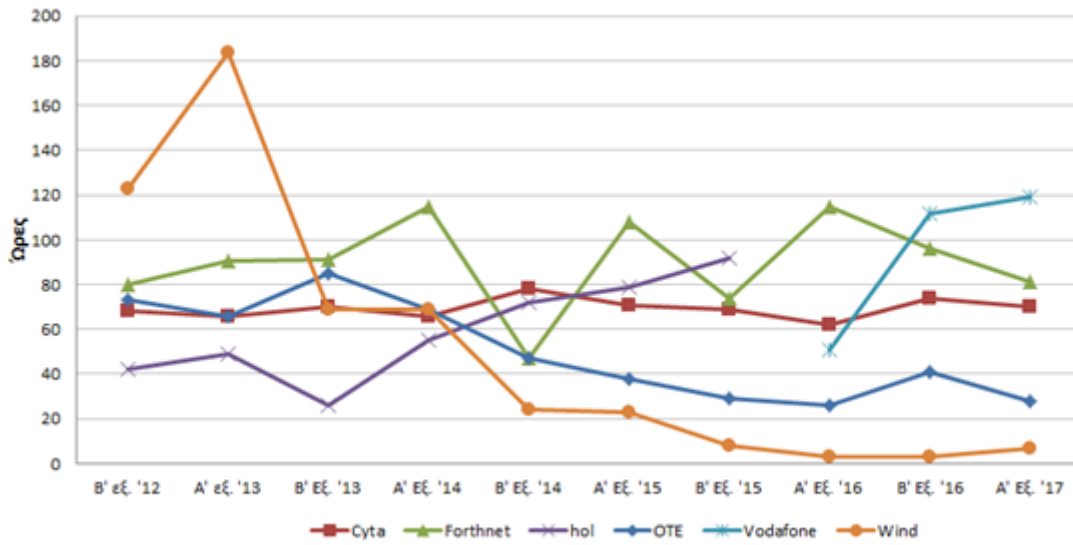
### **7.8 Δείκτες ποιότητας στην Εξυπηρέτηση Πελατών**

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), η εικόνα που παρουσιάζουν οι δείκτες ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών είναι μεικτή. Πιο συγκεκριμένα για το β' εξάμηνο του 2016 η Vodafone Hellas πέτυχε το μεγαλύτερο ποσοστό εξυπηρετηθέντων τηλεφωνικά πελατών (96,7%), με αντίθεση τη Cosmote που πέτυχε το χαμηλότερο ποσοστό (73,51%).

Ένας ακόμη δείκτης, που είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τους καταναλωτές, είναι το ποσοστό παραπόνων που αφορούν την ορθότητα στις χρεώσεις των παρόχων. Αρνητική πρωτιά έχει η Wind Hellas με 3,21%, έπεται η Vodafone με 0,74%, η Cosmote με 0,31% και η Cytta Hellas στο 0,10%.

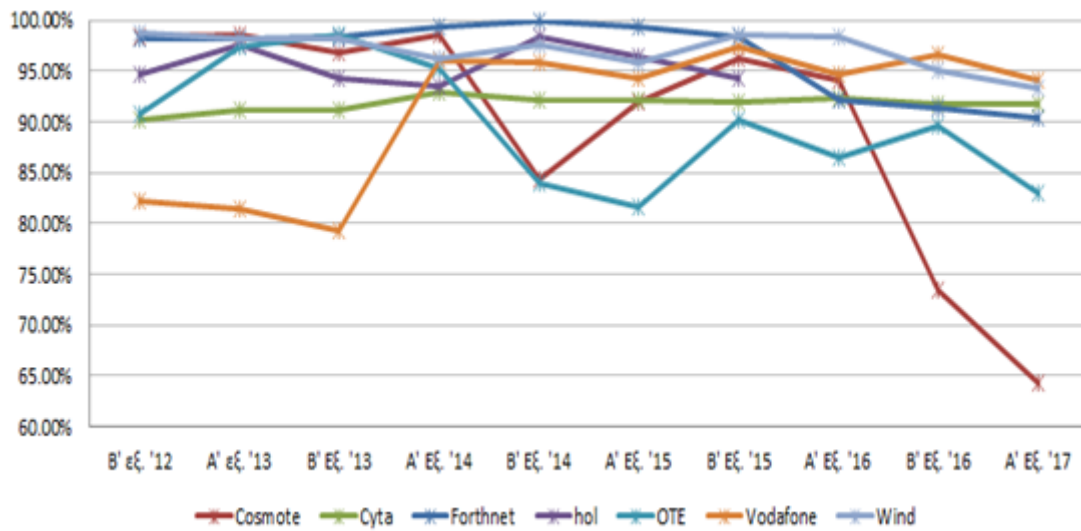
Στο δείκτη αποκατάστασης βλαβών χειρότερα αποτελέσματα εμφανίζει η Vodafone με 408 ώρες, έπειτα με 288 ώρες η Wind, ο όμιλος ΟΤΕ με 235 και η Cytta με 194 ώρες. Τέλος, τις χαμηλότερες αναφορές για βλάβες εμφανίζει η Vodafone με 3%, ενώ τις υψηλότερες εμφανίζει η Wind με 7%. Πρέπει να τονιστεί πως οι μετρήσεις πραγματοποιούνται με βάση κανονισμών της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

**Γράφημα 8: Χρόνος αποκατάστασης βλαβών σε γραμμές ευρωζωνικής πρόσβασης**



Πηγή: EETT. Γραφήματα αποδόσεων. (αναδημοσίευση)

**Γράφημα 9: Ποσοστό εξυπηρέτησης παραπόνων τελικών χρηστών**



Πηγή: EETT Γραφήματα αποδόσεων. (αναδημοσίευση)

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα - Προτάσεις

### 8.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία αντλήθηκαν στοιχεία από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, από διαδικτυακές πηγές, καθώς και αποτελέσματα από έρευνες. Για την ολοκλήρωση της εργασίας εκπονήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο προς συμπλήρωση, στα πλαίσια της εμπειρικής διερεύνησης. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, σε συνδυασμό με τη θεωρητική προσέγγιση, οδήγησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της θεωρητικής προσέγγισης, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και εξάγονται συμπεράσματα–προτάσεις για τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής διερεύνησης.

### 8.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο ολοκληρώθηκε με **582** απαντήσεις, **316** γυναίκες και **266** άνδρες, διαφόρων ηλικιών, επίπεδου εκπαίδευσης και εισοδήματος. Στο ερωτηματολόγιο μελετήθηκαν για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών οι εξής τομείς: εγκαταστάσεις και υποδομές, υπηρεσίες και αγαθά, εξυπηρέτηση πελατών και τέλος οικονομικό αντίτιμο. Η βαθμολογία ορίστηκε από το 1 έως το 5 με την εξής διαβάθμιση:

- 1: καθόλου ικανοποιητικός
- 2: λίγο ικανοποιητικός
- 3: μέτρια ικανοποιητικός
- 4: πολύ ικανοποιητικός
- 5: απόλυτα ικανοποιητικός.

Αρχικά, παρατηρείται ότι το μερίδιο αγοράς χωρίζεται στα εξής ποσοστά για τις ελληνικές εταιρείες τηλεπικοινωνίας στο σύνολο των ερωτηθέντων: **Cosmote 41,2%**, **Cyta Hellas 7,9%**, **Vodafone Hellas 26,3%**, **Wind Hellas 23,7%** και **άλλο 0,86%**. Στον τομέα **εγκαταστάσεων και υποδομών** ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης των πελατών στο σύνολο ορίστηκε στο **3,98/5**, με την Cosmote να κατέχει την πρώτη θέση με 4,13/5 (82,6%), έπεται η Wind με 4,12/5 (82,3%), η Vodafone με 4,07/5 (81,4%) και τέλος η Cyta με 3,62/5 (72,4%). Στον τομέα αυτόν



αναλύθηκαν οι ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, ο χρόνος ανταπόκρισης σε παραγγελίες και αιτήματα των πελατών καθώς και η κάλυψη του παρεχόμενου δικτύου. Με τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων να σημειώνουν την υψηλότερη βαθμολογία.

Έπειτα, στον τομέα των υπηρεσιών και των αγαθών ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης στο σύνολο ορίστηκε στο **3,64/5** με σειρά κατάταξης 1. Cosmote 3,87/5 (77,4%), 2. Vodafone 3,84/5 (76,8%) 3. Wind 3,68/5 (73,6%) και 4. Cyta 3,19/5 (63,8%). Αναλύθηκαν, η διαρκής ενημέρωση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες, η έγκαιρη παροχή των υποσχόμενων υπηρεσιών, η προσπάθεια ικανοποίησης των ατομικών και όχι ως ενιαίο σύνολο, αναγκών και τέλος η φερεγγυότητα και η αξιοπιστία του παρόχου η οποία αξιολογήθηκε με την υψηλότερη βαθμολογία 3,72/5.

Επόμενος τομέας που εξετάστηκε ήταν, η εξυπηρέτηση πελατών με μέσο όρο βαθμού ικανοποίησης στο σύνολο **3,95/5** και τη Wind να κατέχει την πρώτη θέση με 4,07/5 (81,4%). Ακολούθησαν η Vodafone με 4,04/5 (80,7%), η Cosmote με 4,02/5 (80,4%) και η Cyta με 3,66/5 (73,2%). Οι ερωτήσεις αφορούσαν το βαθμό ικανοποίησης στην εξυπηρέτηση των πελατών από τους καταρτισμένους υπαλλήλους των καταστημάτων, το χρόνο που απαιτείται για την εξυπηρέτησή τους στα καταστήματα καθώς και το χρόνο αναμονής στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση. Ξεχώρισε με τη βαθμολογία που σημείωσε η εξυπηρέτηση πελατών από τους καταρτισμένους υπαλλήλους των καταστημάτων **4,17/5**, σε αντίθεση με το χρόνο αναμονής στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση που αξιολογήθηκε με την χαμηλότερη βαθμολογία **3,65/5**.

Επιπλέον, μελετήθηκε ο τομέας του οικονομικού αντιτίμου, ο οποίος εμφανίζει μέσο όρο στο σύνολο **3,66/5**, με πρώτη τη Cosmote 3,85/5 (77%), δεύτερη τη Wind 3,81/5 (76,2%), τρίτη τη Vodafone 3,70/5 (74%) και τέταρτη τη Cyta με 3,29/5 (65,8%). Ο βαθμός ικανοποίησης αφορούσε τη συχνότητα ενημέρωσης από τον πάροχο για οικονομικότερα πακέτα τηλεφωνίας, τη δυνατότητα μείωσης του κόστους μέσω συνδυαστικών προσφορών ή/και εκπτώσεων και το κατά πόσο η τιμή αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα επιλογής του συγκεκριμένου παρόχου. Με μεγάλη απόκλιση ολοκληρώθηκε η αξιολόγηση, με την τιμή να σημειώνει βαθμολογία **4,1/5** και οι άλλοι δύο μέσοι όροι να κυμαίνονται στο **3,44/5**.

Με την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου, παρατηρείται ότι το κόστος επικοινωνίας αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση του υπάρχοντος παρόχου με μέσο όρο **4,2/5**, σε αντίθεση με την κάλυψη δικτύου, τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές, τα αγαθά, τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση πελατών, που σημείωσαν χαμηλότερους μέσους όρους.

Τέλος, η επιλογή του τρόπου εξυπηρέτησης αναδεικνύει την προτίμηση των πελατών για δια ζώσης εξυπηρέτηση με ποσοστό **47,1%**, επισημαίνοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης που δημιουργείται στις διαπροσωπικές σχέσεις των πελατών με τους υπαλλήλους, επιβεβαιώνοντας τα υψηλά ποσοστά στο βαθμό ικανοποίησης που σημείωσαν οι ερωτήσεις εξυπηρέτησης πελατών από τους υπαλλήλους των καταστημάτων.

Συνοψίζοντας, διακρίνεται ότι στους τέσσερις βασικούς τομείς που αναλύθηκαν στο ερωτηματολόγιο οι μέσοι όροι ικανοποίησης είναι συνοπτικά ως ποσοστό οι εξής: τομέας **εγκαταστάσεων και υποδομών μ.ο. 79,7%**, τομέας **υπηρεσιών και αγαθών μ.ο. 72,9%**, τομέας **εξυπηρέτηση πελατών μ.ο. 80%** και τομέας **οικονομικού αντιτίμου μ.ο 73,25%**, γεγονός που χαρακτηρίζει το σύνολο της παροχής υπηρεσιών με σχετικά πολύ ικανοποιητικό βαθμό (για μια πιο αναλυτική περιγραφή όλων των ερωτήσεων και των απαντήσεων βλ. Παράρτημα Α).

### **8.3 Συμπεράσματα και προτάσεις**

Στα πλαίσια της θεωρητικής προσέγγισης του Customer Relationship Management γίνεται αντιληπτή η αδυναμία ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου ορισμού του CRM καθώς μεταβάλλεται στην πάροδο του χρόνου και επηρεάζεται άμεσα από το τεχνολογικό περιβάλλον. Στη συνέχεια παρατίθενται συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την εμπειρική διερεύνηση της εργασίας.

Επισημαίνεται ότι το CRM αποτελεί φιλοσοφία, άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τη μορφή λογισμικού για να ενσωματωθεί με την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους της. Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία διοίκησης ως αναπόσπαστο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής του marketing μιας εταιρείας, καθώς καθιστά την εφαρμογή της περισσότερο αποτελεσματική και είναι απαραίτητο στοιχείο για τις εταιρείες με

μεγάλο όγκο πελατολογίου, καθώς και για τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το CRM πρέπει να υιοθετηθεί από το σύνολο της εταιρείας, ξεκινώντας από την κεντρική διεύθυνση, η οποία αναλαμβάνει τη χάραξη της στρατηγικής. Όπως τονίζεται, το CRM επηρεάζει άμεσα την απόδοση της επιχείρησης, τόσο από πλευράς marketing, όσο και από οικονομικής απόδοσης. Η χρήση της στρατηγικής e-CRM έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας και κερδοφόρας σχέσης πελάτη-εταιρείας, που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη.

Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι ο πελάτης επιλέγει ή παραμένει σε μια εταιρεία όταν του προσφέρονται καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, χαμηλά κόστη και υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας αποτελεί δείκτη επιπέδου πιστότητας των πελατών, καθώς η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών διαφοροποιεί την εκάστοτε εταιρεία από τους ανταγωνιστές της και διευκολύνει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

Παρατηρείται ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στον πιστό και στον κερδοφόρο πελάτη και αυτός είναι ο λόγος διαφοροποίησης του τρόπου διαχείρισης των σχέσεων όταν στοχεύει η εταιρεία σε έναν πιστό ή κερδοφόρο πελάτη. Επιπλέον, η διατήρηση ικανοποιημένων εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση αύξησης του περιθωρίου του κέρδους και της δημιουργίας πιστών πελατών.

Επίσης, όσο καλύτερα γνωρίζουν οι εταιρείες τους κερδοφόρους, τους εν δυνάμει κερδοφόρους καθώς και τους μη κερδοφόρους πελάτες, τόσο πιο αποδοτική γίνεται η διαχείριση της πελατειακής βάσης, ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, αποτελεί σαφή ένδειξη ικανοποίησης και αφοσίωσης, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις προτιμήσεις και στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών αποτέλεσαν μέρος της έρευνας της παρούσας εργασίας, καθότι είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρειών όπου η χρήση των συστημάτων CRM είναι αναγκαία και αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής τους λειτουργίας. Μελετήθηκε η εξυπηρέτηση των εταιρειών τηλεπικοινωνίας σε όλους

τους τομείς και αναδείχθηκε ο βαθμός ικανοποίησής τους, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα χρήσης των συστημάτων CRM από τις εταιρείες αυτές.

Η διαφοροποίηση της έρευνας στην παρούσα εργασία, σε σχέση με άλλες έρευνες που έχουν εκπονηθεί για το CRM και τις τηλεπικοινωνίες, εντοπίζεται στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από καταναλωτές και όχι από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών που χρησιμοποιούν τα συστήματα CRM.

Στο σύγχρονο κόσμο, που οι αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας και των υπηρεσιών διαδέχονται η μία την άλλη, η ύπαρξη ενός πολύ καλού επιπέδου ποιότητας στις τηλεπικοινωνίες αποτελεί προϋπόθεση και όχι πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός της αγοράς αλλά και οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών, καθιστούν απαραίτητη την ταχύτατη ενημέρωση και πληροφόρηση, την αξιοπιστία, την ασφάλεια και τον εκμηδενισμό της πιθανότητας λανθασμένης λήψης και μεταβίβασης πληροφορίας. Μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της εμπειρικής διερεύνησης, καθίσταται απαραίτητη η καταγραφή προτάσεων βελτίωσης των τομέων εξυπηρέτησης των πελατών από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών.

Οι πελάτες κάθε εταιρείας είναι οι πρεσβευτές του «brand» της. Η σωστή εξυπηρέτηση έχει ως αποτέλεσμα, έναν ικανοποιημένο πελάτη, ο οποίος με τη σειρά του αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση για την εταιρεία. Η καταγραφή των προσωπικών αναγκών και απαιτήσεων είναι το πρώτο βήμα για την ολοκλήρωση της σωστής εξυπηρέτησης. Μετά την καταγραφή τους, η εταιρεία είναι σε θέση να βρει τον τρόπο για να παρέχει τις υπηρεσίες της, σύμφωνα με τα θέλω του πελάτη και με βασικό στόχο την απόλυτη ικανοποίησή του.

Μιλώντας με τον πελάτη είναι σημαντικό να δίνονται εξηγήσεις για την παρεχόμενη υπηρεσία ή το αγαθό, χωρίς τη χρήση τεχνικών όρων, που ίσως δεν είναι ευρέως αντιληπτοί, ώστε να βεβαιωθεί ο υπάλληλος πως ο πελάτης έχει κατανοήσει πλήρως τα όσα αναλύθηκαν. Η εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την επιχείρηση και να μην διακόπτεται μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι η καταγραφή των αρνητικών γεγονότων που συμβαίνουν με τους πελάτες. Η ανάλυσή τους δίνει στοιχεία απαραίτητα για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης που παρέχουν, όπως για παράδειγμα τι προβλήματα αντιμετωπίζουν οι πελάτες και ποια είναι τα συχνότερα παράπονά τους.

Πολλές φορές, λόγοι εκνευρισμού είναι το αργό ή λανθασμένο service, η κακή συνεννόηση ή ακόμα και η αδυναμία επίλυσης ενός προβλήματος μέσω της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Στόχος επομένως, πρέπει να είναι η γρήγορη και άμεση επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να παραπέμπεται ο πελάτης από τον έναν υπεύθυνο στον άλλον.

Η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εξυπηρέτηση, τόσο δια ζώσης, όσο και τηλεφωνικά ή ακόμα και διαδικτυακά. Ιδιαίτερα στο τμήμα της διαδικτυακής εξυπηρέτησης παρατηρήθηκαν πολύ χαμηλά ποσοστά, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι πελάτες δεν την επιλέγουν, είτε γιατί δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση αυτής, είτε γιατί απαιτείται περαιτέρω προώθηση των ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες αυτές.

Η σύγχρονη εποχή καθιστά αναγκαία τη δυνατότητα εξυπηρέτησης με κάθε εφικτό τρόπο, άμεσα εύκολα και με χαμηλό κόστος.

Επιπλέον, το οικονομικό αντίτιμο αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιλογής ενός παρόχου. Χρήσιμο στοιχείο για την εκάστοτε εταιρεία, που στόχος της είναι να κερδίσει την πίστη και την αφοσίωση των πελατών της, είναι να συνδυάζει προνομιακές τιμές με εξατομικευμένες παροχές, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Η παροχή προσφορών, εκπτώσεων παγίου και δωροεπιταγών (ακόμη και μετά την επίλυση προβλημάτων ή παραπόνων) είναι επιλογές που διαθέτει η κάθε εταιρεία για τη βελτίωση της σχέσης της με τον πελάτη και του βαθμού ικανοποίησής του.

Συνοψίζοντας, εάν μία επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών και την εξυπηρέτησή τους, είναι απαραίτητο να αξιοποιήσει στο μέγιστο τα συστήματα CRM, καθώς μεγάλη τους υπόσχεση είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών, μέσω μιας συστηματοποιημένης μεθοδολογίας.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα-προτάσεις που προκύπτουν από τη σχετική βιβλιογραφία καθώς και την εκπόνηση του ερωτηματολογίου, υπάρχει το έδαφος για την εξαγωγή και άλλων χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία μπορούν να εξεταστούν μελλοντικά μέσω των κατάλληλων οικονομετρικών εργαλείων, ώστε να εξαχθούν επιπλέον χρήσιμα συμπεράσματα για τη χρήση του CRM και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του.

*«Ο πιο σημαντικός τρόπος διαφοροποίησης της επιχείρησής σας από τους ανταγωνιστές σας, ο καλύτερος τρόπος να δημιουργήσετε απόσταση μεταξύ εσάς και του πλήθους, είναι να κάνετε μια εξαιρετική δουλειά με πληροφορίες. Ο τρόπος που συγκεντρώνετε, διαχειρίζεστε και χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες θα καθορίσει εάν κερδίζετε ή χάνετε» (Bill Gates, 1999).*

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Βρεχόπουλος, Α. (2008). *Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (eCRM): Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά*. Αθήνα: Σιδέρη.

Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Θ., & Βαγγελάτος, Χ. (2013). *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός και σχεδίαση*. Αθήνα: Μπένου.

Κοσμάτος, Δ. (2004). *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων–Η στρατηγική επιλογή*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κοσμάτος, Δ. (2011). *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων-Αρχές και τεχνολογίες*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κουρής, Γ. (2000, Δεκέμβριος). Η ταυτότητα του CRM: μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς. *XRAM*, σ. 9-13.

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

### Ξενόγλωσση

American Marketing Association (1985). Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*.

Bradshaw, D., & Brash, C. (2001). Management customer relationships in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 520 – 530.

Buttle, F. (2002). Teaching notes: *MGSM 985C*, Macquarie Graduate School of Management, Australia: Macquarie University.

Chaudhury, A., & Kuiboer, P. (2002). *E-Business and E-Commerce Infrastructure*. New York: McGraw Hill.

Chakravorti, S. (2006). *Customer relationship management: A content analysis of issues and best practices* (Doctoral Dissertation). Florida International University, Miami. Retrieved from: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3357&context=etd>

Couldwell, C. (1998). *A data day battle*. *Computing*, 21 May, 64 – 66.

Cunningham, C., Song, I-Y., Jung, J., & Chen, P. (2003). Design and Research Implications of Customer Relationship Management on Data Warehousing and CRM Decisions. In M. Khosrow-Pour (ed.), *Information technology & Organizations: Trends, Issues, Challenges & Solutions* (pp. 82 – 85). Philadelphia, Pennsylvania, USA, Hershey: Idea Group Publishing.

Day, G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24 – 30.

Gates, B. (1999). *Business at the speed of thought: Using a Digital Nervous System*. USA: Warner Books.

Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light, Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. USA: McGraw-Hill.

Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. England: John & Sons Ltd.

Gefen, D., & Ridings, C. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems* 19 (1), 47-69.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37 – 57.

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

Hasan, Z., & Majid, S. (2014). Using Data Mining Techniques in Customer Segmentation. *Journal of Engineering Research and Applications*.



- Jackson, B. (1985). *Winning Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships* KY: Lexington Books.
- Kale, H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, September/October 2004, 42-46.
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., & Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management: Perspectives from the Market Place*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management*. 12<sup>th</sup> edition. USA: Prentice Hall.
- Kotorov, R. (2003). Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), 566-571.
- Krafft, M., Hoyer, D., & Reinartz, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and impact on Performance. *JMR, Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305. doi:10.1509/jmkr.41.3293.35991
- McKnight, W. (2001). The CRM-Ready data warehouse: CRM as a competitive strategy. *DM Review Magazine Education*.
- Parmer, A. (1996). Relationship Marketing: A Universal Paradigm of Management Fad?. *The Learning Organization*, 3(3), 18-25.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. (1995). *Advances in Relationship Marketing*. 41-61. London: KoganPage.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.

- Phil, B., & Doug, T. (2004). *CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value, Cashing in on Customer Loyalty*. USA: Wiley.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. USA: O'Reilly Media.
- Rajola, F. (2003). *Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspectives*. Germany Springer edition.
- Reicheeld, F. (1996). The loyalty effect. *Harvard Business School Press*. Boston:MA
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17 – 35.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293 – 305.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Shaw, R., & Reed, D. (1999). Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies. *Business Intelligence*.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of Relationship marketing. *International Business Review*, 4, 397 – 418.
- Srivastava, S., Rajendra K., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168 –179.
- Swift, R. (2000). *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2009.) *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. USA: Wiley.

Woodcock, N., Starkey, M., & Stone, M. (2000). The customer management scorecard: state of the nation – a strategic framework for benchmarking performance against best practice. *Business Intelligence*.

Woodstock, N., Starkey, M., Stone, M., Weston, P., & Ozimek, J. (2001). *State of the Nation II: 2002. An ongoing global study of how companies manage their customers*. Athens: OgilvyOne Worldwide.

Zikmund, W., McLeod, R., & Gilbert, F. (2003). *Customer Relationship Management: integrating marketing strategy and information technology*. Hoboken: John Wiley.

Zoltners, A., Sinha, P., & Zoltners, G. (2001). *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*. USA: Amacom Books.

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

[www.eekt.gr](http://www.eekt.gr): Ιστοσελίδα της Ένωσης Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας

[www.eett.gr](http://www.eett.gr): Ιστοσελίδα της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων

[www.ama.org](http://www.ama.org): Ιστοσελίδα της American Marketing Association

[www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk): Ιστοσελίδα του Chartered Institute of Marketing

[www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr): Ιστοσελίδα της Cosmote

[www.cyta.gr](http://www.cyta.gr): Ιστοσελίδα της Cyta Hellas

[www.customerservice.gr](http://www.customerservice.gr): Ιστοσελίδα Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών

[www.eede.gr](http://www.eede.gr): Ιστοσελίδα της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων

[www.ipe.org.gr](http://www.ipe.org.gr): Ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Πωλήσεων Ελλάδος

[www.netsuite.com](http://www.netsuite.com): Ιστοσελίδα της Netsuite

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com): Ιστοσελίδα της Microsoft

[www.oracle.com](http://www.oracle.com): Ιστοσελίδα της Oracle

[www.sap.com](http://www.sap.com): Ιστοσελίδα της Sap

[www.tree.ro](http://www.tree.ro): Ιστοσελίδα της TreeWorks

[www.Vodafone.gr](http://www.Vodafone.gr): Ιστοσελίδα της Vodafone

[www.Wind.gr](http://www.Wind.gr): Ιστοσελίδα της Wind

## **Παράρτημα**

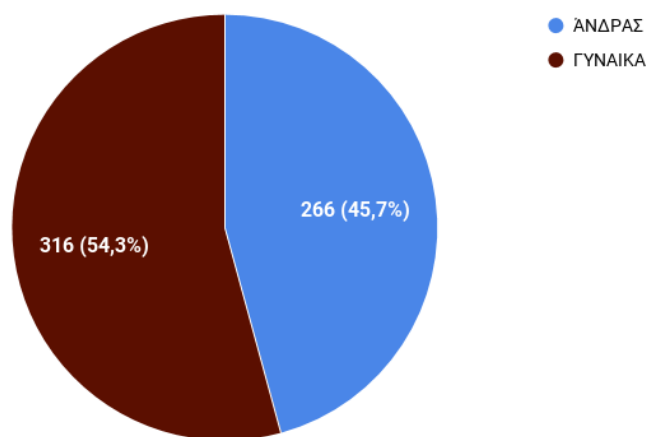
## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

Στο παράρτημα αυτό παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

### 1. Φύλο

Το σύνολο των ερωτηθέντων είναι 582 άτομα και αποτελείται από 316 γυναίκες με ποσοστό 54,3% και 266 άνδρες με ποσοστό 45,7%.

Γράφημα Α1: Φύλο

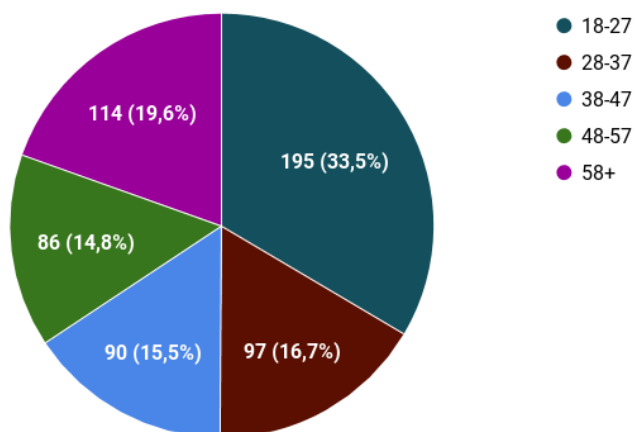


### 2. Ηλικία

Τα ποσοστά ηλικίας των 582 ερωτηθέντων κατανέμονται ως εξής:

- 18-27 ετών: 33,5% (195 άτομα),
- 28-37 ετών: 16,67% (97 άτομα),
- 38-47 ετών: 15,46% (90 άτομα),
- 48-57 ετών: 14,78% (86 άτομα),
- 58 και άνω ετών: 19,59% (114 άτομα).

Γράφημα Α2: Ηλικία

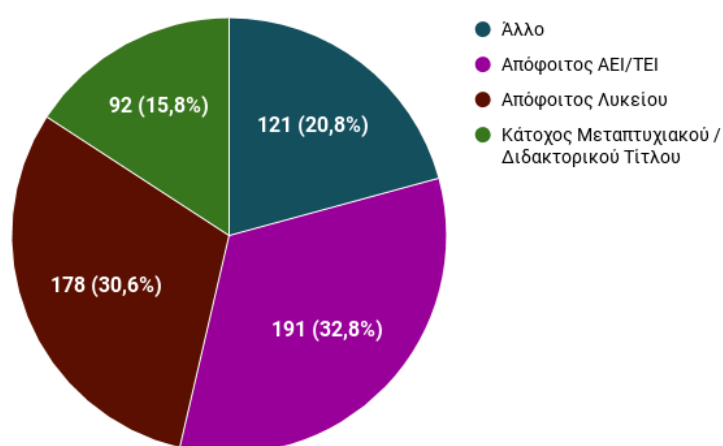


### 3. Μορφωτικό επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων καταμερίζεται ως:

- Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ: 32,8% (191 άτομα),
- Απόφοιτοι Λυκείου: 30,6% (178 άτομα),
- Κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου: 15,8% (92 άτομα),
- Άλλο (βαθμίδα εκτός των αναφερθέντων): 20,8% (121 άτομα).

**Γράφημα Α3: Μορφωτικό επίπεδο**

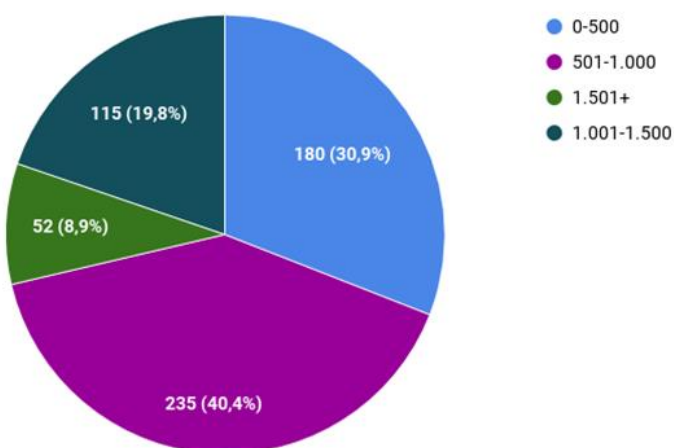


### 4. Μηνιαίο εισόδημα (€)

Το εισόδημα εμφανίζει τα εξής ποσοστά:

- 0-500: 30,9% (180 άτομα),
- 501-1.000: 40,4% (235 άτομα),
- 1.001-1.500: 19,8% (115 άτομα).
- 1.501 και άνω: 8,9% (52 άτομα).

**Γράφημα Α4: Μηνιαίο εισόδημα**

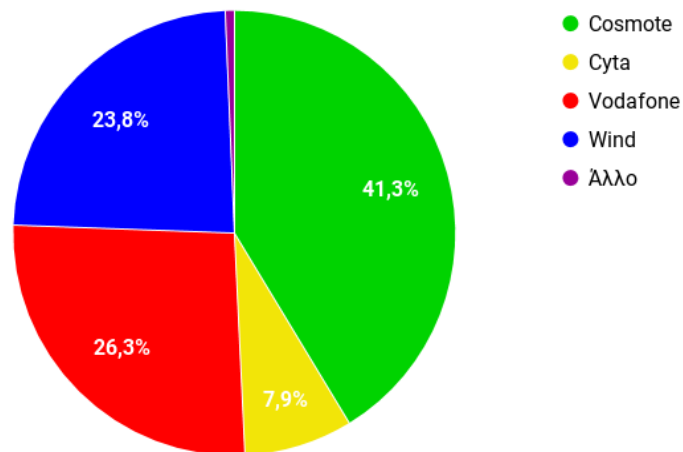


## 5. Ποιο δίκτυο τηλεφωνίας έχετε επιλέξει;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης παρουσιάζεται το μερίδιο αγοράς για τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών.

- Cosmote: 41,24% (240 άτομα),
- Cyta: 7,9% (46 άτομα),
- Vodafone: 26,29% (153 άτομα),
- Wind: 23,71% (138 άτομα),
- Άλλο: 0,86% (5 άτομα).

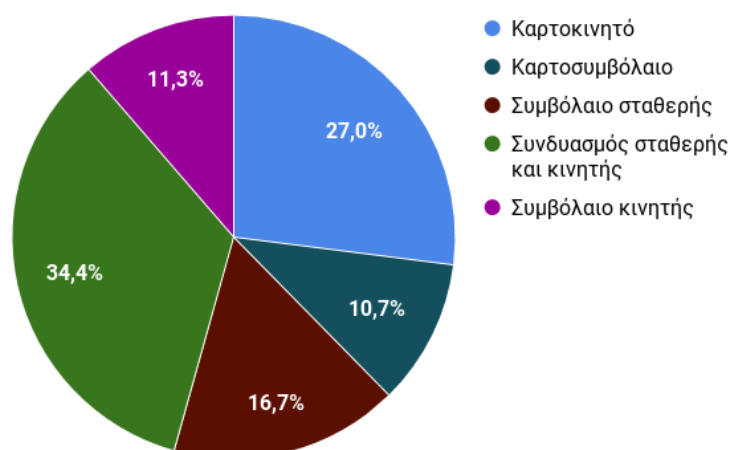
**Γράφημα Α5: Μέρηδια αγοράς παρόχων**



## 6. Ποιο από τα παρακάτω προγράμματα έχετε;

Το 34,4% των ερωτηθέντων στην ερώτηση επιλογής προγράμματος, δηλώνει προτίμηση στο συνδυασμο σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Δεύτερη επιλογή η καρτοκινητή με 27%, τρίτη το συμβόλαιο σταθερής με 16,7%, τέταρτη το συμβόλαιο κινητής και τέλος, το καρτοσυμβόλαιο με 10,7%.

**Γράφημα Α6: Επιλογή προγράμματος**



Παρατίθενται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε εταιρεία (αριθμός ατόμων και ποσοστό):

	<b>Cosmote</b>	<b>Cyta</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Wind</b>
<b>Καρτοκινητό</b>	<b>95 (39,58%)</b>	5 (10,86%)	41 (26,79%)	15 (10,86%)
<b>Καρτοσυμβόλαιο</b>	23 (9,58%)	3 (6,52%)	24 (15,69%)	11 (7,97%)
<b>Συμβόλαιο κινητής</b>	17 (7,09%)	5 (10,86%)	35 (22,88%)	9 (6,52%)
<b>Συμβόλαιο σταθερής</b>	42 (17,5%)	<b>24 (52,19%)</b>	9 (5,89%)	22 (15,94%)
<b>Σταθερής &amp; κινητής</b>	63 (26,25%)	9 (19,57%)	<b>44 (28,76%)</b>	<b>81 (58,69%)</b>

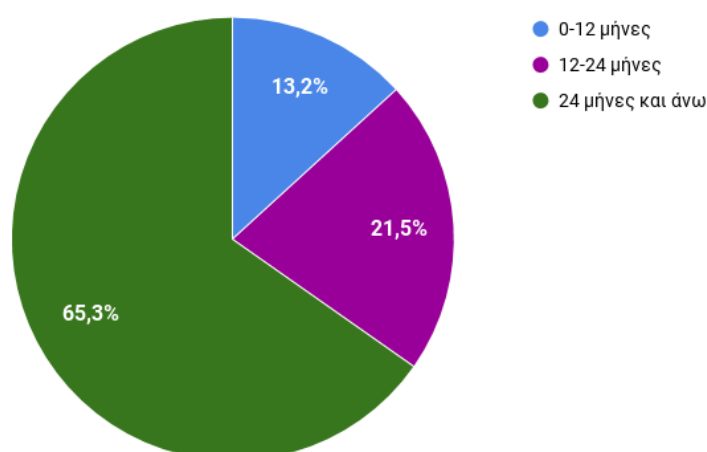
Από τα αποτελέσματα της έρευνας, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στον συνδυασμό σταθερής και κινητής πρώτη επιλογή, αποτέλεσε η Wind και στην επιλογή της καρτοκινητής η Cosmote.



## 7. Πόσο χρονικό διάστημα ανήκετε σ' αυτόν τον πάροχο;

Το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα παραμονής στον πάροχο, 24 μήνες και άνω, επιλέχθηκε από το 65,3% (391 άτομα), αποτέλεσμα που επισημαίνει την ύπαρξη λόγων, σταθερής επιλογής παρόχου. Χαμηλότερα ποσοστά σημείωσαν οι άλλες δύο επιλογές: 0 έως 12 και 12 έως 24 μήνες.

**Γράφημα Α7: Χρονικό διάστημα παραμονής**



Πιο συγκεκριμένα, αναλύθηκαν οι απαντήσεις για κάθε πάροχο και παρατίθενται συνοπτικά τα εξής στοιχεία:

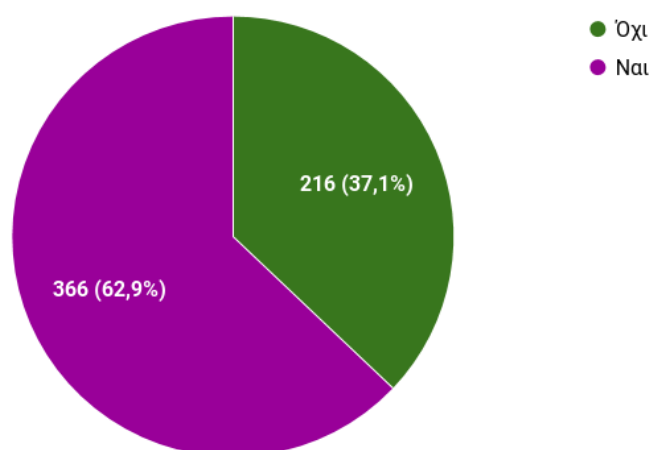
Μήνες	Cosmote	Cyta	Vodafone	Wind
<b>0-12</b>	22	<b>23</b>	16	15
<b>12-24</b>	44	16	40	25
<b>24 και άνω</b>	<b>174</b>	7	<b>97</b>	<b>98</b>

Παρατηρείται ότι στις εταιρείες Cosmote, Vodafone και Wind το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στον εκάστοτε πάροχο 24 μήνες και άνω, με αντίθεση την Cyta όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της ανήκει στον πάροχο έως 12 μήνες, γεγονός που πιθανόν να δικαιολογείται καθώς η εταιρεία είναι νεοεισαχθείσα στην αγορά.

## 8. Έχετε αλλάξει ποτέ πάροχο;

Στην ερώτηση αλλαγής παρόχου 366 άτομα (62,9%) έχουν αλλάξει πάροχο έστω και μια φορά, ενώ 216 άτομα (37,1%) δεν έχουν πραγματοποιήσει ποτέ αλλαγή παρόχου.

Γράφημα Α8: Αλλαγή παρόχου



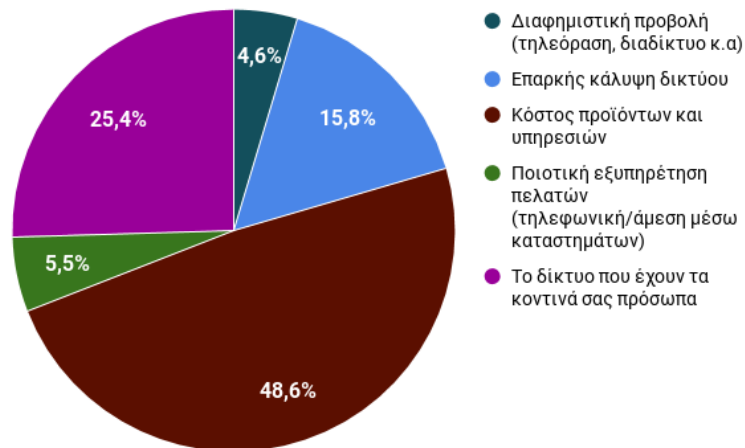
Ακολουθούν ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο σε αριθμό ατόμων:

Απάντηση	Cosmote	Cyta	Vodafone	Wind
Ναι	117	43	90	111
Όχι	123	03	63	27

## 9. Ποιο από τα παρακάτω σας επηρέασε ώστε να επιλέξετε τον πάροχο που σας εξυπηρετεί;

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτής της ερώτησης το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών αποτέλεσε τον πρώτο λόγο επιλογής παρόχου για το 48,6% των ερωτηθέντων. Το αποτέλεσμα αυτό, μπορεί να χαρακτηριστεί αναμενόμενο, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης της χώρας, σε αντίθεση με το κριτήριο της ποιοτικής εξυπηρέτησης που σημείωσε χαμηλά ποσοστά, γεγονός, που επισημαίνει ότι η επιλογή παρόχου γίνεται πρωταρχικά με βάση το κόστος και όχι άλλα κριτήρια.

**Γράφημα Α9: Κριτήριο επιλογής παρόχο**



Εξετάστηκαν τα αποτελέσματα και ακολουθούν ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο, με το κόστος αγαθών & υπηρεσιών να βρίσκεται στην πρώτη θέση και για τις τέσσερις εταιρείες :

	<b>Cosmote</b>	<b>Cyta</b>	<b>Vodafone</b>	<b>Wind</b>
Διαφημιστική προβολή	8 (3,33%)	4 (8,7%)	10 (6,53%)	5 (3,62%)
Επαρκής κάλυψη δικτύου	44 (18,34%)	4 (8,7%)	23 (15,03%)	20 (14,5%)
<b>Κόστος αγαθών &amp; Υπηρεσιών</b>	<b>100 (41,67%)</b>	<b>37 (80,43%)</b>	<b>47(30,71%)</b>	<b>95(68,84%)</b>
Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών	11 (4,58%)	-	15(9,8%)	6 (4,34%)
Δίκτυο κοντινών προσώπων	77 (32,08%)	1 (2,17%)	58 (37,9%)	12(8,69%)

Στις ερωτήσεις 10 έως 14 που ακολουθούν, οι απαντήσεις προς επιλογή ήταν:

**1: καθόλου ικανοποιητικός**

**2: λίγο ικανοποιητικός**

**3: μέτρια ικανοποιητικός**

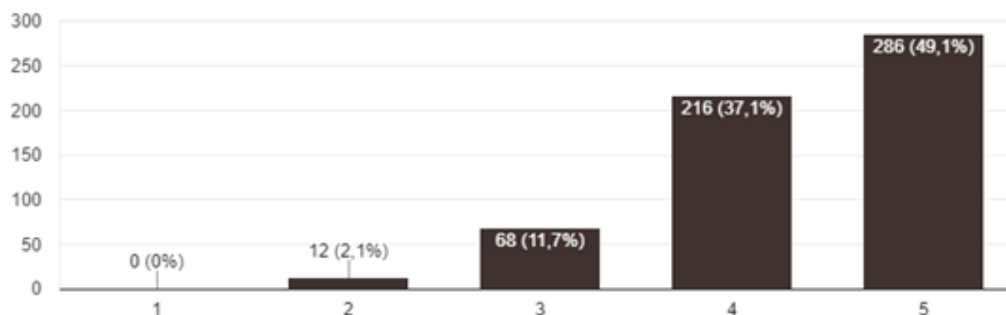
**4: πολύ ικανοποιητικός**

**5: απόλυτα ικανοποιητικός**

## 10. Εγκαταστάσεις και υποδομές

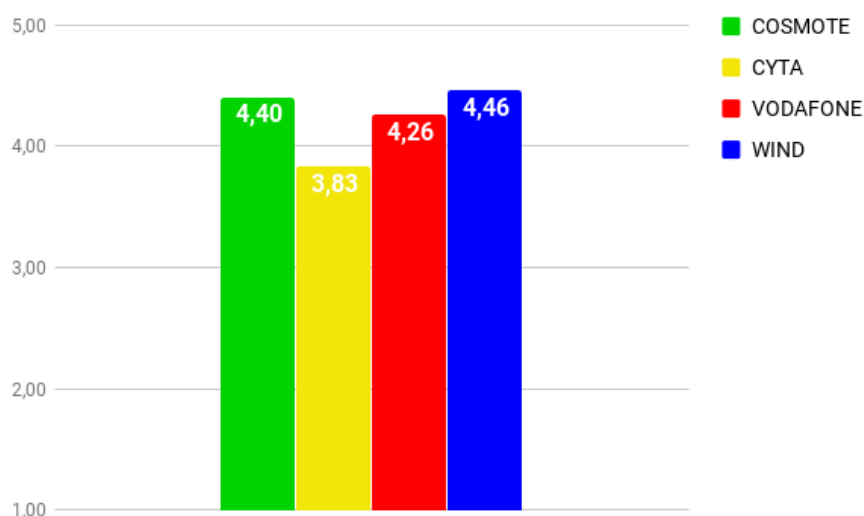
- ι. Οι ώρες λειτουργίας των καταστημάτων είναι κατάλληλες για σας σε βαθμό;

Διάγραμμα Α10i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10i.a



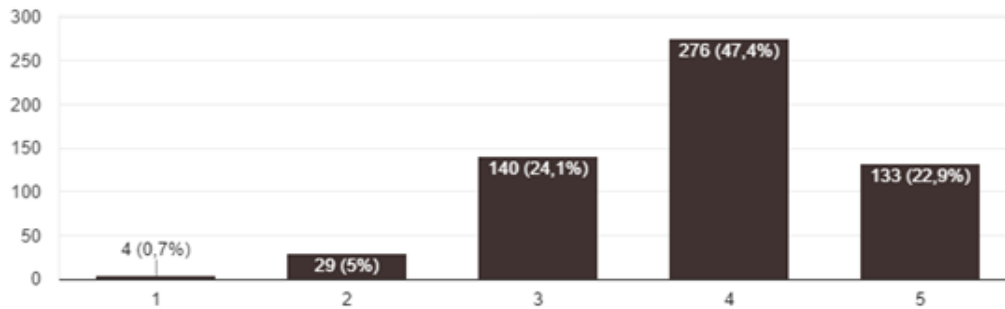
Οι ώρες λειτουργίας των καταστημάτων αξιολογήθηκαν από το 49,1% (286 άτομα) με 5/5, βαθμό απόλυτης ικανοποίησης. Για τις τρεις εταιρείες που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ο μέσος όρος ήταν υψηλότερος του 4/5. Παρατηρήθηκε ότι οι ώρες λειτουργίας βαθμολογήθηκαν με μέσο όρο **4,23/5**, αποτέλεσμα που τις καθιστά σχεδόν απόλυτα ικανοποιητικές. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατίθενται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο. Πιο συγκεκριμένα η Cosmote με μ.ο 4,4/5, η Wind με μ.ο 4,46/5, η Vodafone με μ.ο 4,26/5 και η Cyta με μ.ο 3,83/5.

Διάγραμμα Α10i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 10i.b



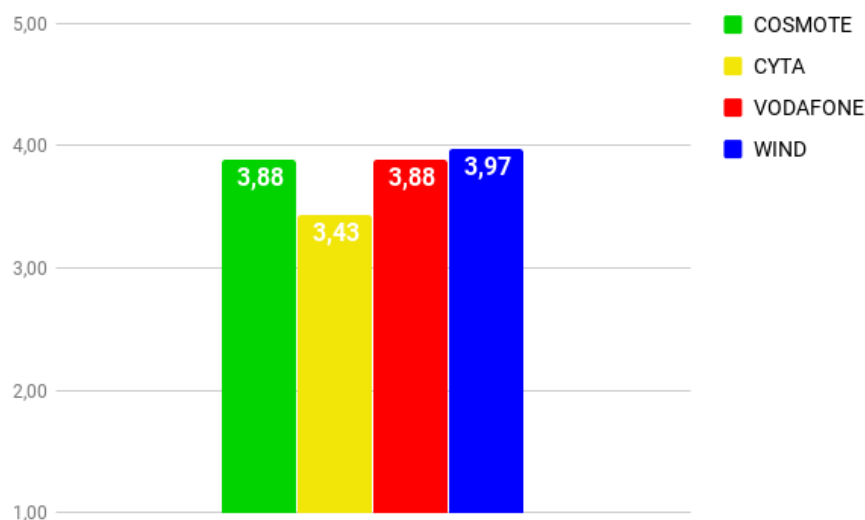
- ii. Ο χρόνος ανταπόκρισης σε παραγγελίες συσκευών ή σε αιτήματα για επιδιόρθωση των συσκευών είναι ικανοποιητικός σε βαθμό:

**Διάγραμμα A10ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10ii.a**



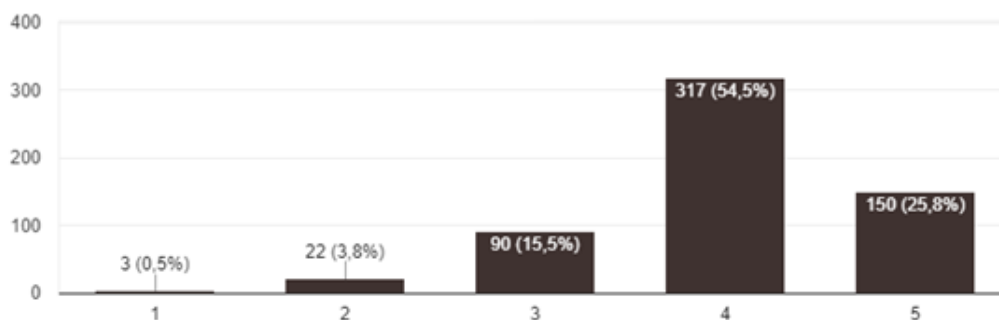
Ο βαθμός ικανοποίησης του χρόνου ανταπόκρισης σε παραγγελίες και αιτήματα αξιολογήθηκε από το 47,4% (276 άτομα) με βαθμό πολύ ικανοποιητικό και με μέσο όρο **3,79/5**. Τα στοιχεία που αναλύθηκαν για κάθε πάροχο και απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, φανερώνουν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα οι μέσοι όροι των εταιρειών ήταν οι εξής: Wind 3,97/5, Cosmote 3,88/5, Vodafone 3,88/5 και Cyta 3,43/5.

**Διάγραμμα A10ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 10ii.b**



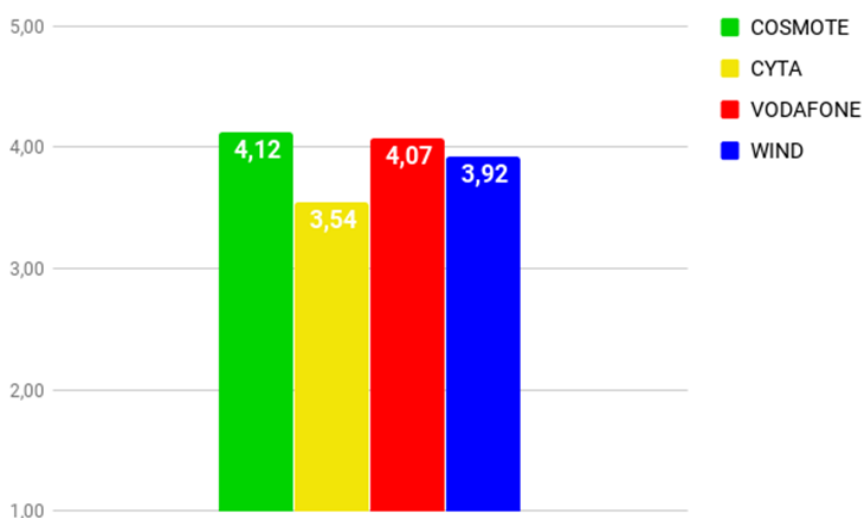
### iii. Σας παρέχει κάλυψη δικτύου σε βαθμό:

Διάγραμμα A10iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 10iii.a



Στην ερώτηση για την κάλυψη δικτύου, το 54,5% (317 άτομα) την αξιολογεί πολύ ικανοποιητική. Σημειώνοντας μέσο όρο **3,91/5**, τονίζονται τα περιθώρια βελτίωσης, με την Cosmote να σημειώνει την υψηλότερη βαθμολογία 4,12/5 και την Cyta τη χαμηλότερη 3,54/5. Παρατηρήθηκε ότι η Wind βαθμολογήθηκε με 3,92/5, μέσος όρος χαμηλότερος των δύο μεγαλύτερων ανταγωνιστών της, καταδεικνύοντας την ανάγκη επιπλέον επένδυσης στο δίκτυο της. Ακολουθούν οι μέσοι όροι, κάθε παρόχου.

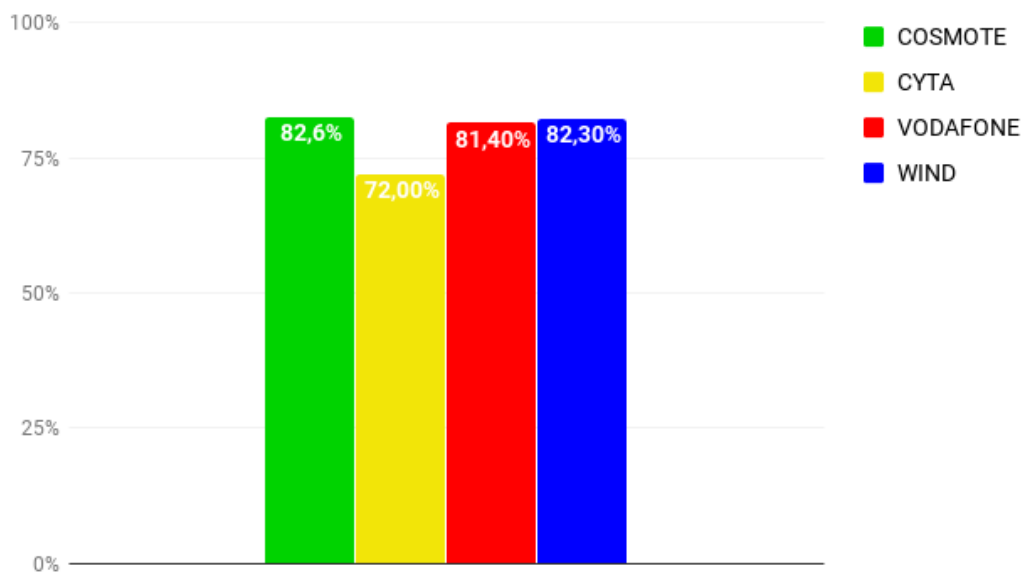
Διάγραμμα A10iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 10iii.b



Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων i, ii και iii ολοκληρώνεται ο υπολογισμός μέσου όρου του βαθμού ικανοποίησης των πελατών για τον **τομέα εγκαταστάσεων και υποδομών**, ως ποσοστό. Αναλυτικότερα για τη Cosmote (82,6%), τη Vodafone (81,4%) και τη Wind (82,3%), δεν εμφανίζει στα μεταξύ τους ποσοστά σημαντικές διαφορές, σε αντίθεση με τη Cyta που σημείωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο 72%.

Στο γενικό σύνολο το ποσοστό ικανοποίησης είναι κοντά στο **79,7%**, με υψηλότερο μέσο όρο για τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων και χαμηλότερο για το χρόνο ανταπόκρισης σε παραγγελίες ή σε αιτήματα για επιδιόρθωση συσκευών.

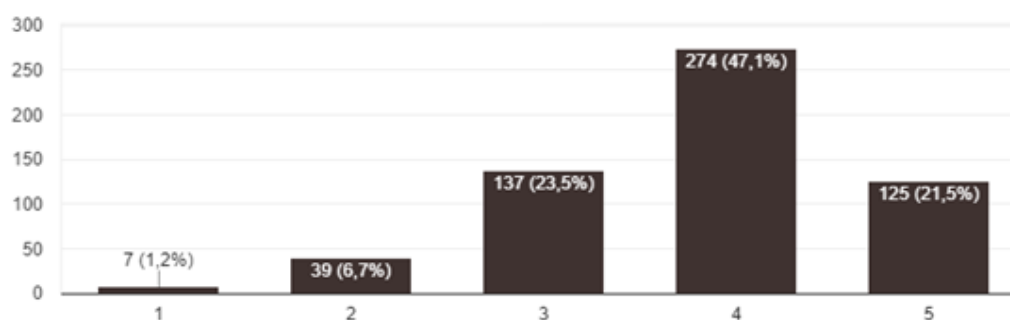
**Διάγραμμα A10: Μέσος όρος τομέα εγκαταστάσεων και υποδομών**



## 11. Υπηρεσίες και αγαθά

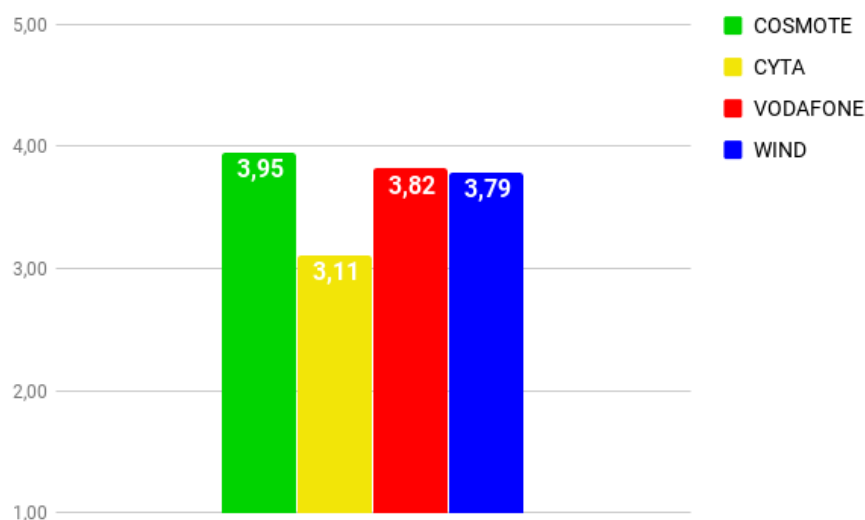
- i. Ενημερώνει διαρκώς τους πελάτες για νέα αγαθά και υπηρεσίες μέσω διαφήμισης:

Διάγραμμα A11i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11i.a



Η ενημέρωση των πελατών για νέα αγαθά και υπηρεσίες σημείωσε μέσο όρο **3,66/5**. Η βαθμολογία αυτή τονίζει την ανάγκη βελτίωσης της ενημέρωσης των πελατών μέσω διαφήμισης, καθότι χαρακτηρίστηκε παραπάνω από μέτρια, αλλά όχι πολύ ικανοποιητική. Είναι χαρακτηριστικό πως καμία από τις τέσσερις εταιρείες δεν βαθμολογήθηκε με 4/5, επομένως χρήζει αναθεώρηση της συχνότητας και του τρόπου διαφήμισης. Συνοπτικά τα αποτελέσματα των παρόχων είναι τα εξής: Cosmote 3,95/5, Vodafone 3,82/5, Wind 3,79/5 και Cyta 3,11/5.

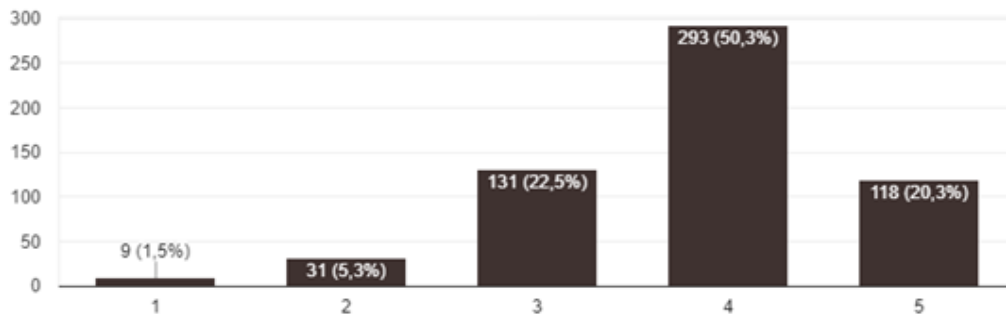
Διάγραμμα A11i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11i.b





ii. Παρέχει τις υπηρεσίες του, τη στιγμή που τις υπόσχεται

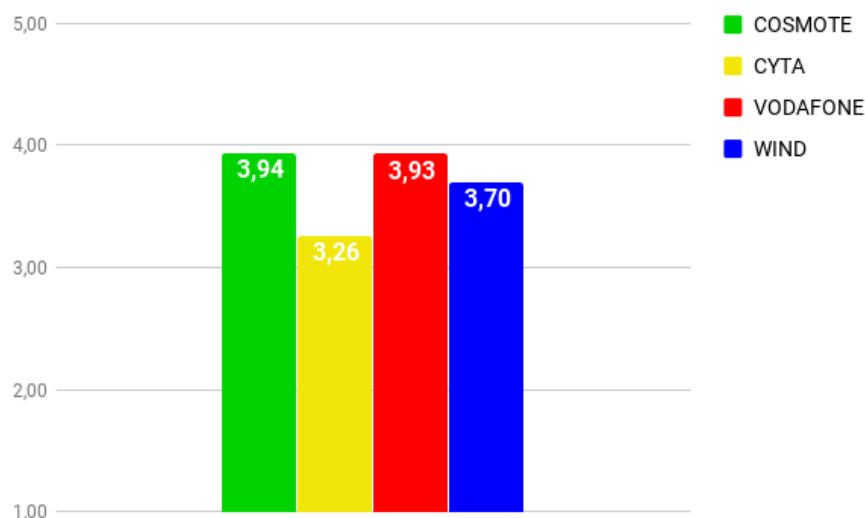
Διάγραμμα A11ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11ii.a



Η παροχή υπηρεσιών τη στιγμή που τις υπόσχεται βαθμολογήθηκε από το 50,3% με 4/5, χαρακτηρίζοντάς τη πολύ ικανοποιητική. Τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο ήταν τα εξής: η Cosmote (3,94/5) και η Vodafone (3,93/5) σημείωσαν μέσους όρους κοντά στο 4 (πολύ ικανοποιητικό) ενώ λίγο πιο χαμηλό μέσο όρο σημείωσε η Wind (3,70/5) και τελευταία κατετάγη η Cyta (3,26/5) με μέσο όρο μέτρια ικανοποιητικό.

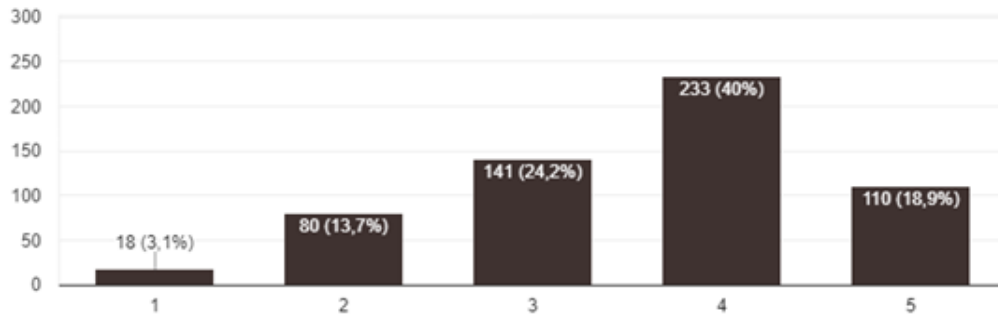
Παρατηρείται, επομένως, μια ανάγκη βελτίωσης στην έγκυρη παροχή υπηρεσιών, καθώς αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη φερεγγυότητας του παρόχου και σημείωσε μ.ο 3,7/5.

Διάγραμμα A11ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11ii.b



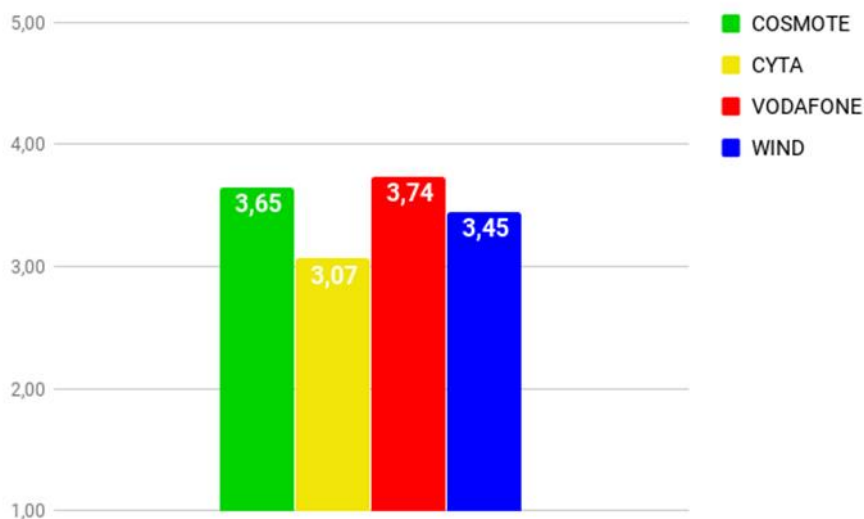
**iii. Προσέχει ατομικά τους πελάτες παρέχοντας υπηρεσίες και αγαθά προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη**

**Διάγραμμα A11iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11iii.a**



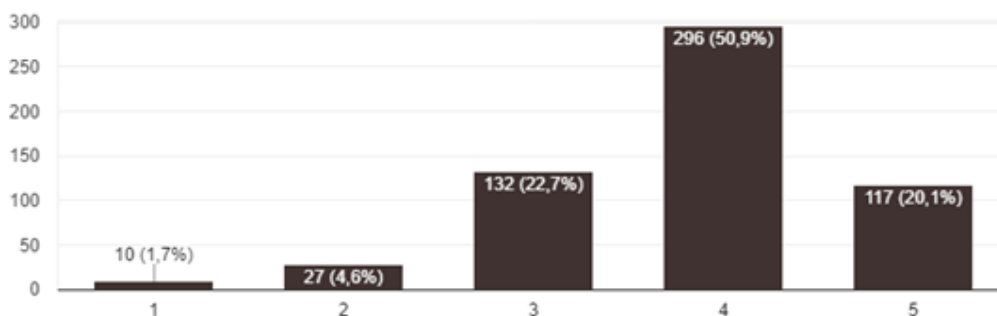
Στόχος των εταιρειών, είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες τους, γεγονός όμως που δεν επιβεβαιώνεται από τα ποσοστά των απαντήσεων της εν λόγω ερώτησης. Διαπιστώνεται ότι και οι τέσσερις αξιολογήθηκαν με σχετικά ικανοποιητικό βαθμό και πιο συγκεκριμένα η Vodafone με μ.ο 3,74/5, η Cosmote με μ.ο 3,65/5, η Wind με μ.ο 3,45 και η Cyta με μ.ο 3,07. Αξιολογήθηκε, επομένως, με μέσο όρο **3,47/5**, κάνοντας εμφανή την ανάγκη παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών και αγαθών, κατάλληλων να καλύψουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

**Διάγραμμα A11iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11iii.b**



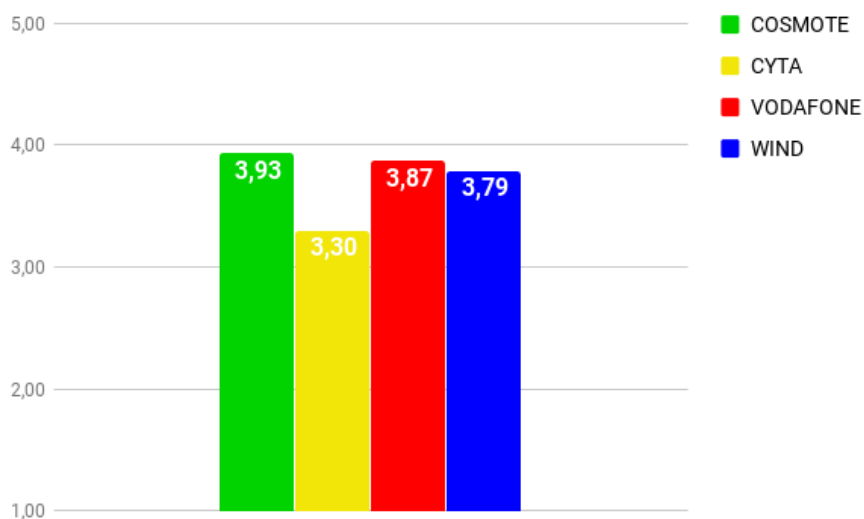
**iv. Είναι αξιόπιστος και φερέγγυος**

**Διάγραμμα A11iv.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 11iv.a**



Η αξιοπιστία και η φερεγγυότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των παρόχων με μ.ο **3,72/5**. Με εξαίρεση τη Cyta οι άλλες τρεις εταιρείες βαθμολογήθηκαν κοντά στο τέσσερα, γεγονός που επιβεβαιώνει και τη θέση τους στην αγορά. Αναλυτικότερα οι μέσοι όροι των εταιρειών είναι οι εξής: Cosmote 3,9/5, Vodafone 3,87/5, Wind 3,79/5 και Cyta 3,3/5.

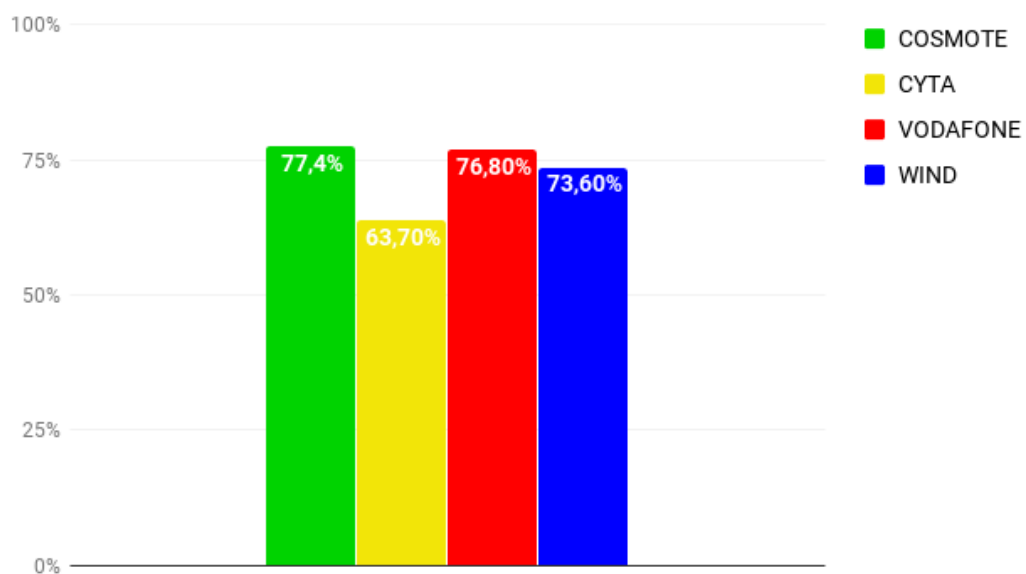
**Διάγραμμα A11iv.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 11iv.b**



Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των ερωτήσεων (i, ii, iii και iv) υπολογίστηκε ο μέσος όρος κάθε εταιρείας ως ποσοστό για τον εξής τομέα. Συμπερασματικά ο τομέας υπηρεσίες και αγαθά, αξιολογήθηκε για τους παρόχους ως εξής: Cosmote 77,4%, Vodafone 76,8%, Wind 73,6% και Cyta 63,7%.

Το σύνολο του βαθμού ικανοποίησης είναι κοντά στο **72,9%** δηλώνοντας ότι ο τομέας των υπηρεσιών και των αγαθών υστερεί.

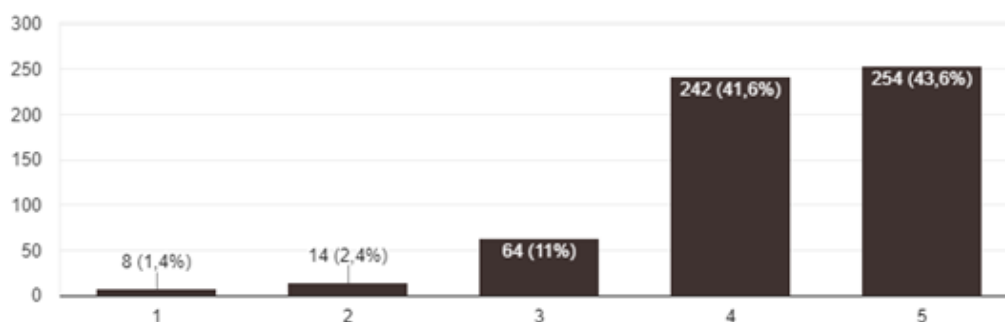
**Διάγραμμα A11: Μέσος όρος τομέα υπηρεσιών & αγαθών**



## 12. Εξυπηρέτηση πελατών

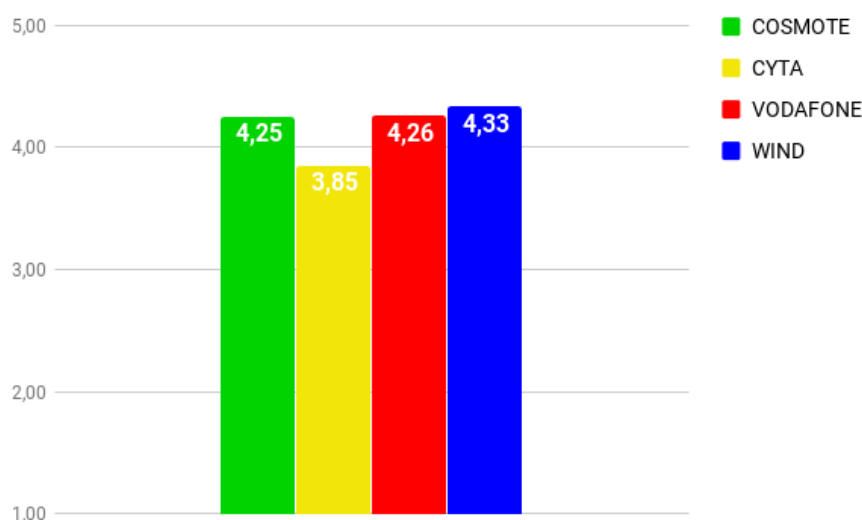
- i. Ο πάροχος σας διαθέτει καταρτισμένους υπαλλήλους με εξειδικευμένες γνώσεις ώστε να επιλύουν άμεσα ένα πρόβλημα σας σε αγαθό ή/και υπηρεσία;

Διάγραμμα A12i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12i.a



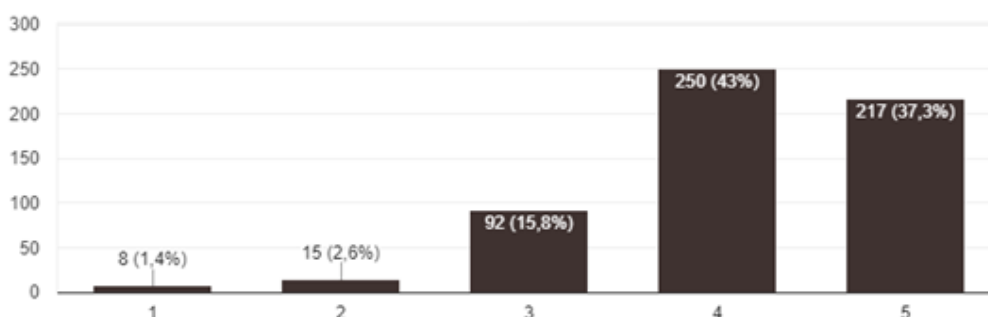
Σύμφωνα με τα στοιχεία που εξήχθησαν από την ερώτηση αυτή παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο των παρόχων οι πελάτες είναι πολύ έως απόλυτα ικανοποιημένοι, από την κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις των υπαλλήλων, στο να επιλύουν άμεσα ένα πρόβλημα ή να παρέχουν ολοκληρωμένα μια υπηρεσία, αξιολογώντας τη με μ.ο **4,17/5**. Απεικονίζονται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο, σημειώνοντας τους μέσους όρους βαθμού ικανοποίησης ως εξής: πρώτη η Wind 4,33/5, δεύτερη η Vodafone 4,26/5, τρίτη η Cosmote 4,25/5 και τέταρτη η Cyta με 3,85/5.

Διάγραμμα A12i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12i.b



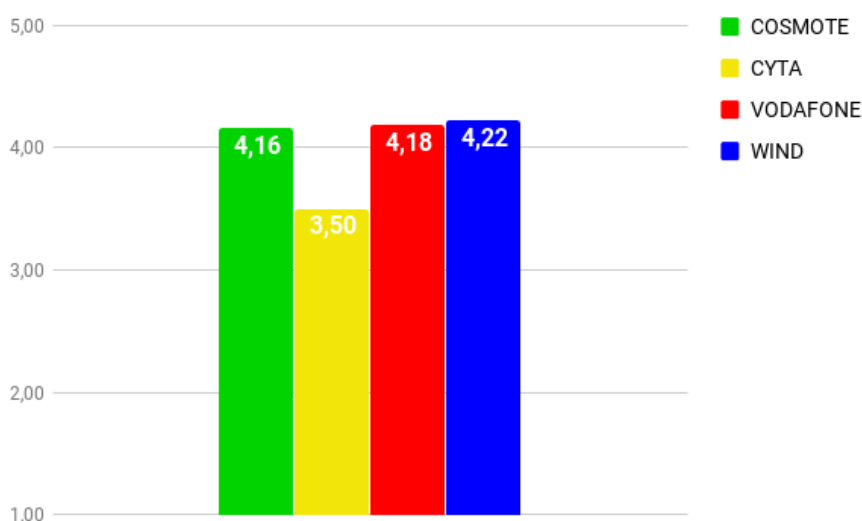
- ii. Ο χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτησή σας από τους υπαλλήλους των καταστημάτων είναι κατάλληλος σε βαθμό

Διάγραμμα A12ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12ii.a



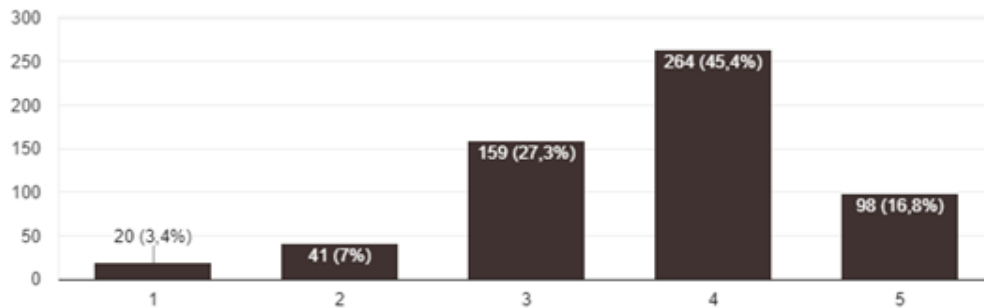
Στο γενικό σύνολο, ο χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτηση πελατών από τους υπαλλήλους των καταστημάτων είναι από πολύ έως απόλυτα ικανοποιητικός με μ.ο. **4,01/5**. Επιβεβαιώνεται η προσπάθεια των εταιρειών για την καλύτερη εξυπηρέτηση που παρέχουν. Πιο αναλυτικά, πρώτη αναδείχθηκε η Wind με μ.ο 4,22/5 και ακολούθησαν η Vodafone με μ.ο 4,18/5, η Cosmote με μ.ο 4,16/5 και τελευταία η Cyta με μ.ο 3,5/5.

Διάγραμμα A12ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12ii.b



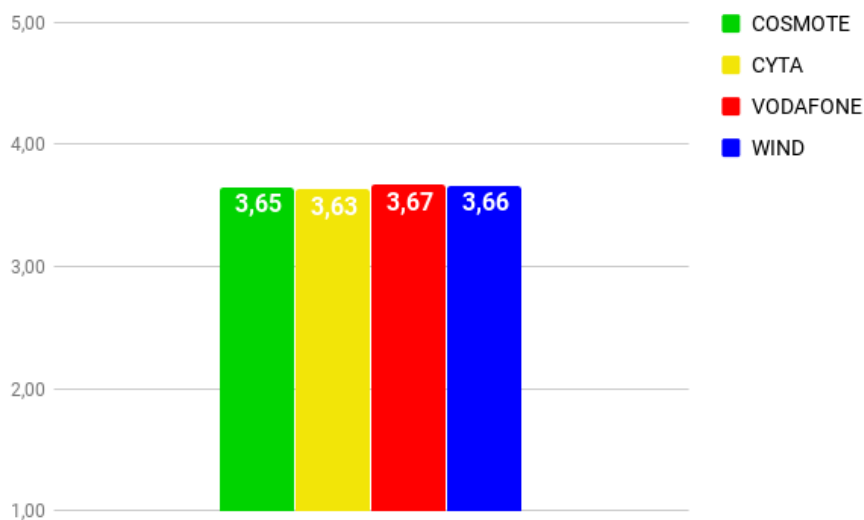
iii. Ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτησή σας μέσω του τηλεφωνικού κέντρου είναι ικανοποιητικός

Διάγραμμα A12iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 12iii.a



Στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι καμία εταιρεία από τις τέσσερις δεν έχει μέσο όρο βαθμού ικανοποίησης κοντά στο τέσσερα. Αντιθέτως και οι τέσσερις πάροχοι βρίσκονται περίπου στο **3,65/5** χωρίς να υπάρχουν ιδιαίτερες αποκλίσεις από το μέσο όρο. Καταδεικνύεται, επομένως, η ανάγκη βελτίωσης της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και για τους τέσσερις παρόχους.

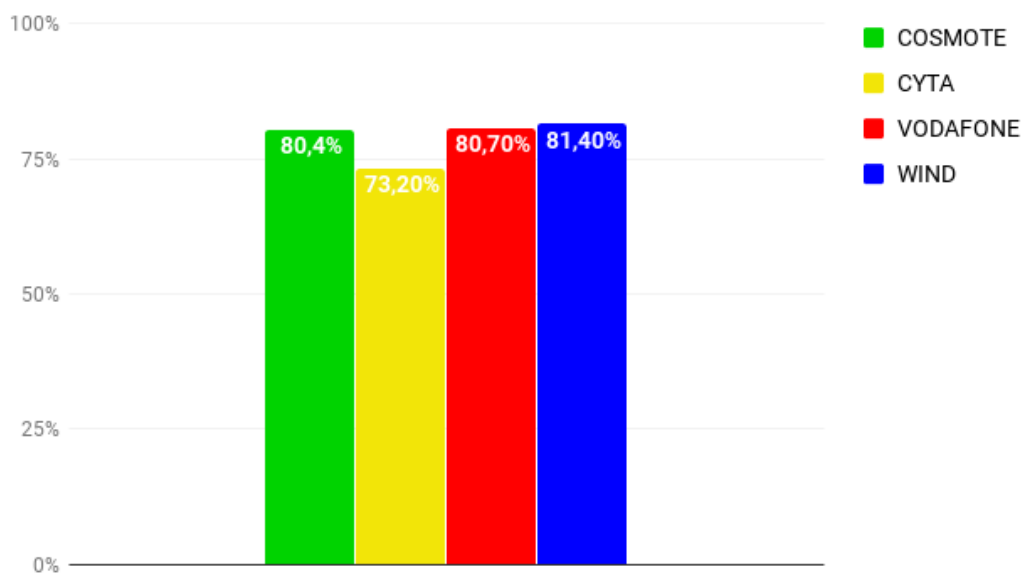
Διάγραμμα A12iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 12iii.b



Όπως διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτήσεων 12 (i, ii και iii) ο μέσος όρος, του τομέα **εξυπηρέτησης πελατών**, αγγίζει ικανοποιητικά ποσοστά της τάξεως του **80%**, με τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες να σημειώνουν ποσοστά μεγαλύτερα του μέσου όρου του τομέα.

Αναλυτικότερα, στην εξυπηρέτηση πελατών οι μέσοι όροι των εταιρειών ήταν οι εξής: Cosmote 80,4%, Wind 81,4%, Vodafone 80,8% και Cyta 73.2%.

**Διάγραμμα A12: Μέσος όρος τομέα εξυπηρέτησης πελατών**

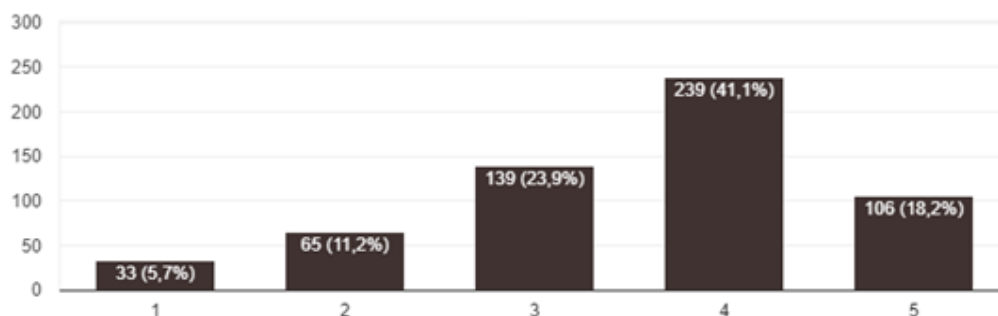




### 13. Οικονομικό αντίτιμο

- i. Ο πάροχός σας, σας ενημερώνει συχνά για οικονομικότερα πακέτα τηλεφωνίας;

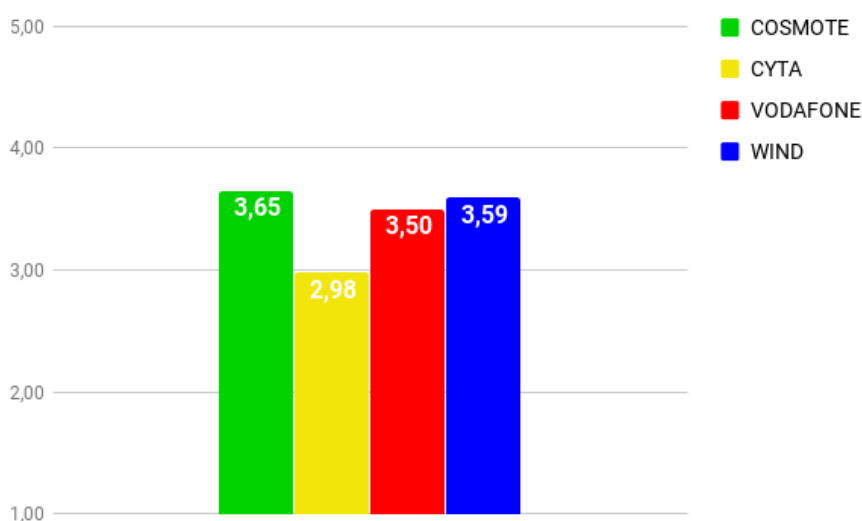
Διάγραμμα A13i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13i.a



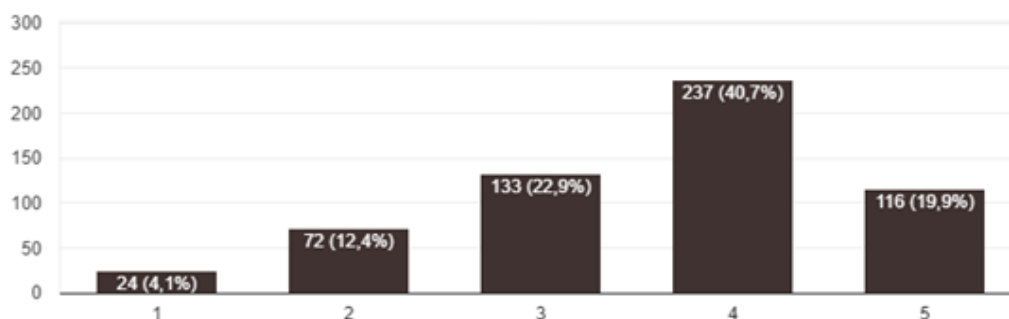
Χαμηλή βαθμολογία παρατηρήθηκε και για τις τέσσερις εταιρείες στη συχνή ενημέρωση των πελατών για οικονομικότερα πακέτα τηλεφωνίας, καθότι η βαθμολογία τους αγγίζει το **3,43/5**. Σημαντικό ρόλο παίζει το γεγονός ότι λόγω συμβολαίων με τους πελάτες, οι εταιρείες δεν δύναται να κάνουν νέες προσφορές πριν τη λήξη τους ή πριν την απόφαση φορητότητας των πελατών σε άλλον πάροχο.

Συνοπτικά τα αποτελέσματα που εξήχθησαν ήταν τα εξής: Cosmote 3,65/5, Wind 3,59/5, Vodafone 3,50/5 και Cyta 2,98/5.

Διάγραμμα A13i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13i.b



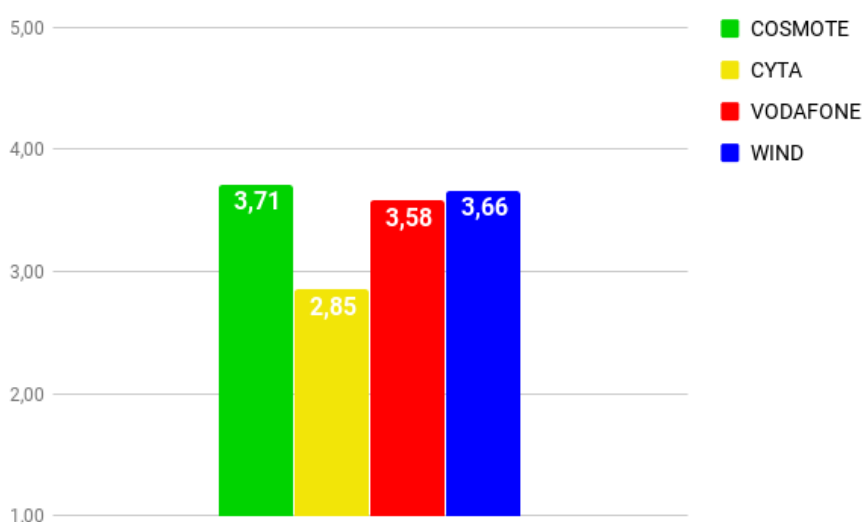
- ii. Δίνει τη δυνατότητα να επωφεληθείτε από συνδυαστικές προσφορές ή/και εκπτώσεις που μειώνουν το κόστος επικοινωνίας σας



**Διάγραμμα A13ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13ii.a**

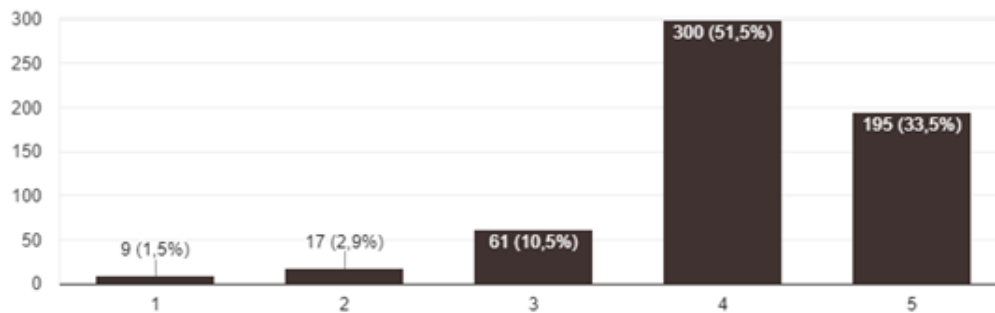
Η βαθμολόγηση των εταιρειών στη δυνατότητα να επωφεληθούν οι πελάτες από συνδυαστικές προσφορές ή/και εκπτώσεις που μειώνουν το κόστος επικοινωνίας τους, κυμαίνεται στο **3,45/5**. Αναλυτικότερα η βαθμολόγηση των παρόχων ήταν η εξής: Cosmote 3,71/5, Wind 3,66/5, Vodafone 3,58/5 και Cyta 2,85/5. Επισημαίνεται, επομένως, ότι οι πελάτες δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κάλυψη των απαιτήσεων τους.

**Διάγραμμα A13ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13ii.b**



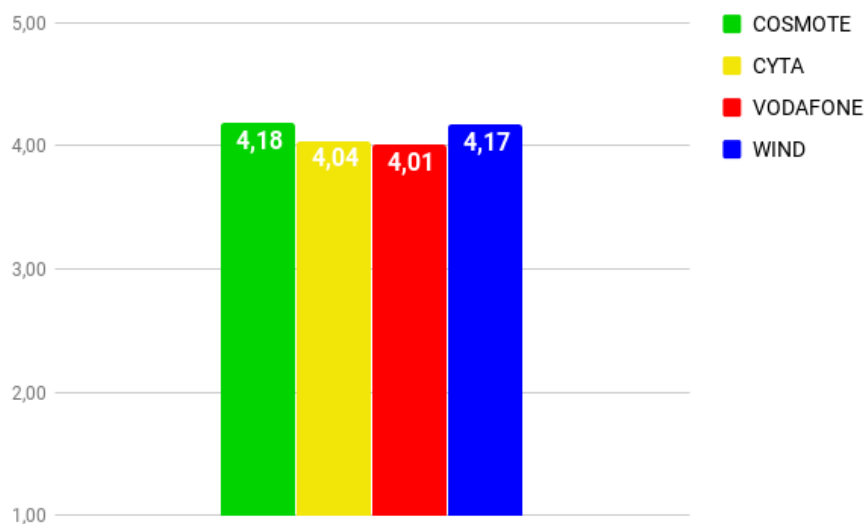
**iii. Είναι η τιμή σημαντικός λόγος επιλογής του συγκεκριμένου παρόχου**

**Διάγραμμα A13iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 13iii.a**



Σε αντίθεση με τη γενική εικόνα των ερωτήσεων 13 (i και ii) η τιμή για την επιλογή των τεσσάρων παρόχων αποτελεί σημαντικό λόγο, καθώς και για τις τέσσερις εταιρείες η βαθμολόγηση της τιμής, ως κριτήριο επιλογής παρόχου, είναι στο **4,1/5**. Αναλυτικότερα οι μέσοι όροι των παρόχων είναι: Cosmote 4,18/5, Wind 4,17/5, Cyta 4,04/5 και Vodafone 4,01/5. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατίθενται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε εταιρεία.

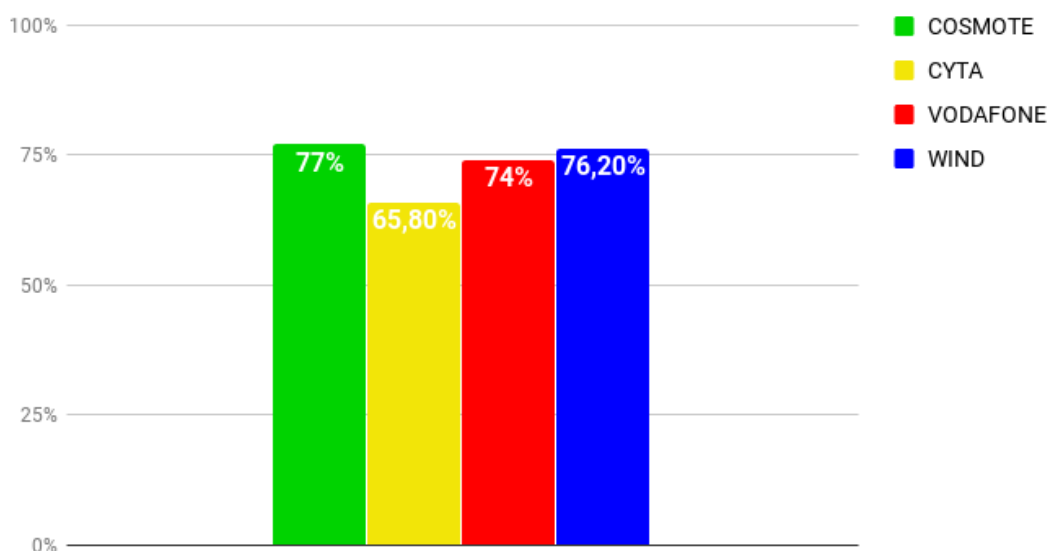
**Διάγραμμα A13iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 13iii.b**



Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται ο μέσος όρος βαθμού ικανοποίησης, του τομέα **οικονομικού αντιτίμου**, για κάθε πάροχο ξεχωριστά. Επισημαίνεται ότι ο μέσος όρος, που έχει υπολογιστεί με βάση τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 13 (i, ii και iii), αγγίζει το **73,5%**, γεγονός που τονίζει τα περιθώρια βελτίωσης του συγκεκριμένου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα τα ποσοστά των εταιρειών είναι τα εξής: Cosmote 77%, Wind 76,2%, Vodafone 74% και Cyta 65,8%.

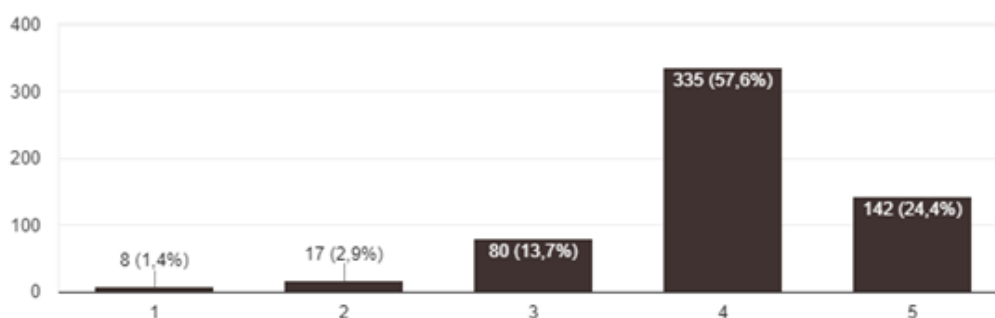
**Διάγραμμα A13: Μέσος όρος τομέα οικονομικού αντιτίμου**



**14. Σε τι βαθμό παίζουν ρόλο τα παρακάτω για τη διατήρηση του υπάρχοντος παρόχου;**

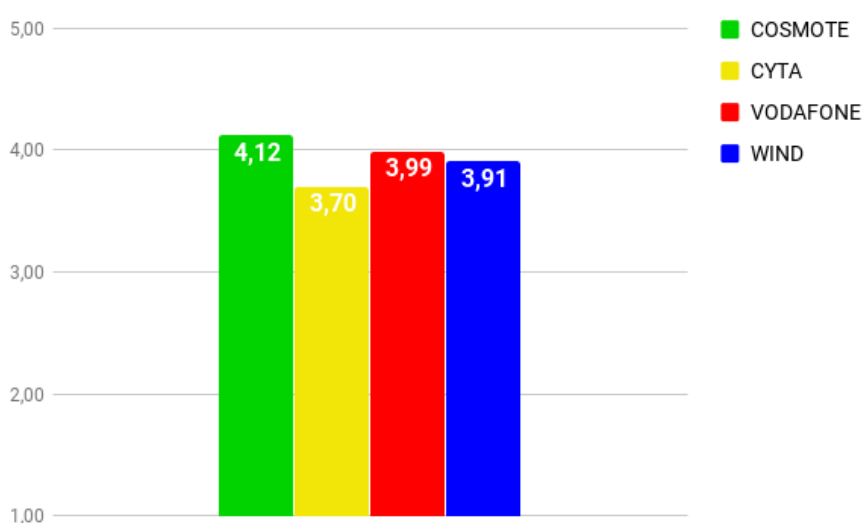
**i. Η κάλυψη δικτύου, οι εγκαταστάσεις και οι υποδομές**

**Διάγραμμα A14i.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14i.a**



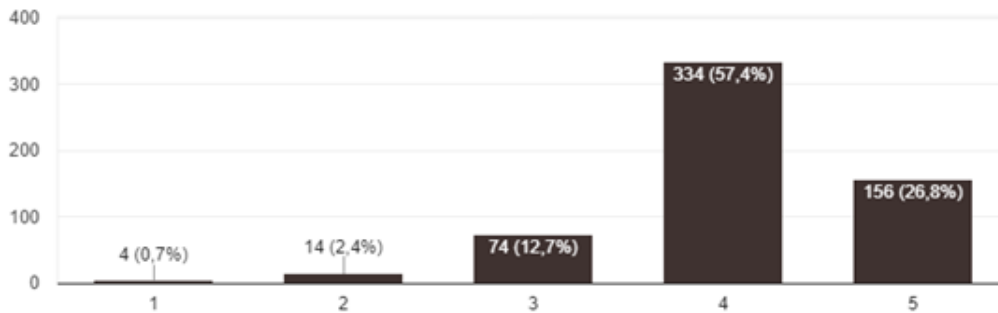
Το 57,6% (335 άτομα), αξιολογεί την κάλυψη δικτύου τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές με βαθμό 4/5 που ερμηνεύεται ως πολύ ικανοποιητικό. Σύμφωνα με τα στοιχεία ο μέσος όρος υπολογίζεται **3,93/5**, με σημαντική διαφορά όμως εμφανίστηκε στο βαθμό ικανοποίησης από την κάλυψη δικτύου, τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές μεταξύ της Cosmote και των τριών άλλων εταιρειών, καθώς ήταν η μοναδική που σημείωσε βαθμολογία 4,12/5, τη στιγμή που ο μέσος όρος των άλλων ήταν κοντά στο 3,86/5.

**Διάγραμμα A14i.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14i.b**



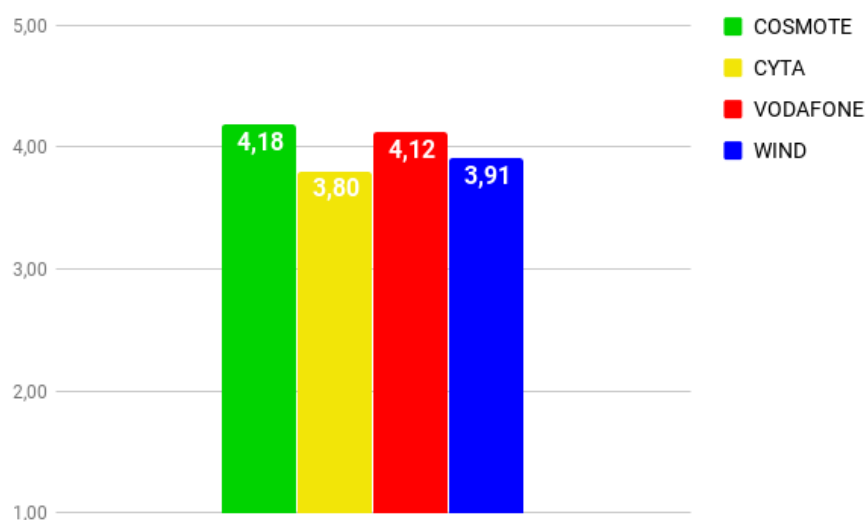
## ii. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες

**Διάγραμμα A14ii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14ii.a**



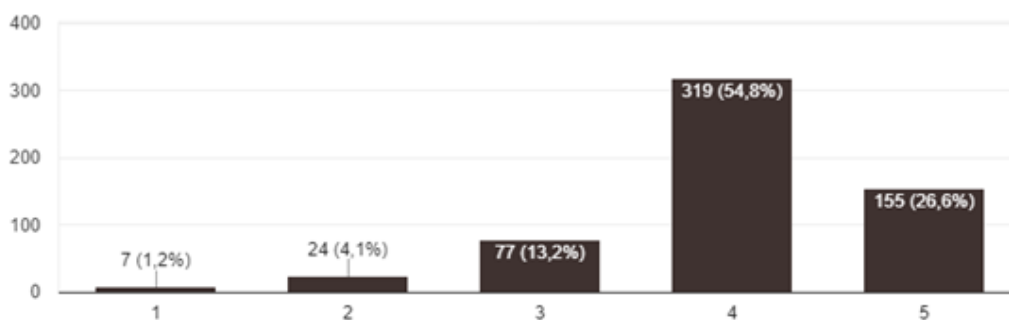
Όπως διαπιστώθηκε από την αξιολόγηση της ερώτησης αυτής, το 57,4% τα βαθμολόγησε με 4/5 και το 26,8% με βαθμό 5/5, συμπεραίνοντας ότι οι καταναλωτές είναι πολύ έως και απόλυτα ικανοποιημένοι, δίνοντας μ.ο κοντά στο **3,93/5**. Αναλυτικότερα οι μέσοι όροι των εταιρειών είναι οι εξής: Cosmote 4,18/5, Vodafone 4,12/5, Wind 3,91/5 και Cyta 3,80/5. Γεγονός που καθιστά σημαντικό το κριτήριο αυτό για τη διατήρηση του εκάστοτε παρόχου. Παρατίθενται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο.

**Διάγραμμα A14ii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14ii.b**



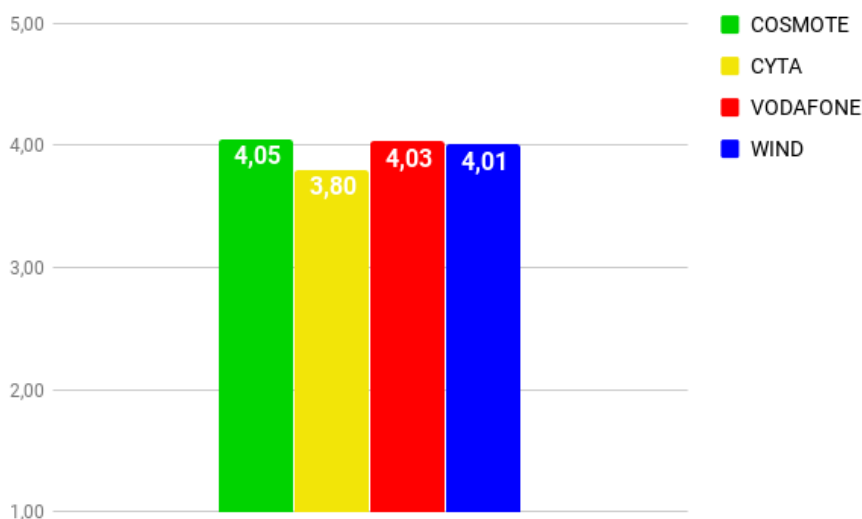
### iii. Η εξυπηρέτηση πελατών

Διάγραμμα A14iii.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iii.a



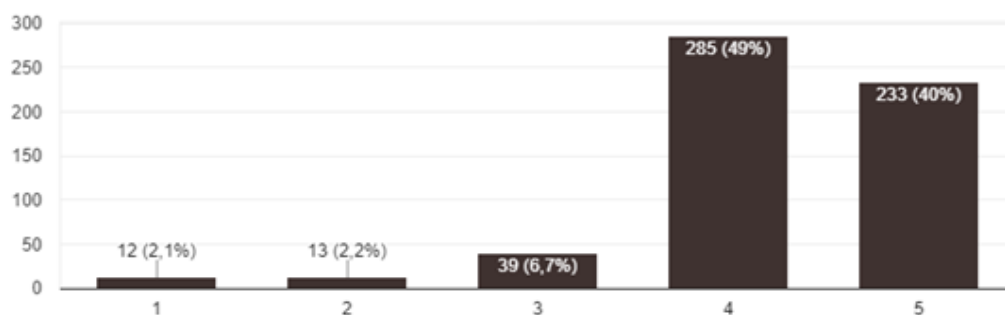
Στο γενικό σύνολο η εξυπηρέτηση πελατών χαρακτηρίζεται ως ένα πολύ ικανοποιητικό κριτήριο για τη διατήρηση του υπάρχοντος παρόχου. Όπως παρατηρείται στο παρακάτω διάγραμμα και για τις τέσσερις εταιρείες, ο μέσος όρος πλησιάζει κοντά στο **3,97/5**, χωρίς να υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: Cosmote 4,05/5, Vodafone 4,03/5, Wind 4,01/5 και Cyta 3,8/5.

Διάγραμμα A14iii.b: Μέσος όρος απαντήσεων ερώτησης 14iii.b



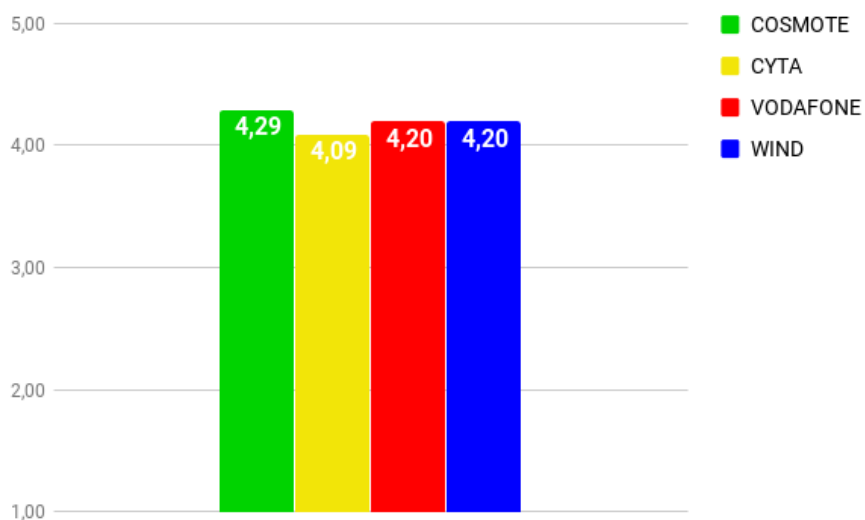
#### iv. Το κόστος επικοινωνίας

Διάγραμμα A14iv.a: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iv.a



Επισημαίνεται το γεγονός ότι το κόστος επικοινωνίας, σε σχέση με τα άλλα τρία κριτήρια, που εξετάστηκαν στις ερωτήσεις 14 (i, ii και iii) βαθμολογήθηκε από 233 άτομα (40%) με 5/5 και από 285 άτομα (49%) με 4/5, δηλώνοντας ξεκάθαρα τη σπουδαιότητα του καθώς σημείωσε μέσο όρο **4,2/5**. Παρατίθενται ξεχωριστά οι αντίστοιχοι μέσοι όροι για κάθε πάροχο και σημειώνεται ότι είναι και οι τέσσερις άνω του 4/5.

Διάγραμμα A14iv.b: Ποσοστά απαντήσεων ερώτησης 14iv.b





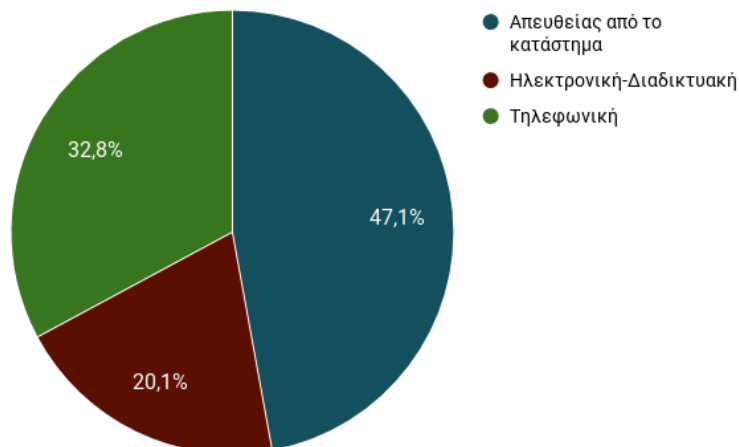
**15. Ποιο από τα παρακάτω θα επιλέγατε για την εξυπηρέτησή σας;**

- Απευθείας από το κατάστημα
- Ηλεκτρονική – διαδικτυακή
- Τηλεφωνική

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της αναλύθηκαν, το **47,1%** του συνόλου επιλέγει την απευθείας εξυπηρέτηση, γεγονός που τονίζει την ανάγκη του πελάτη για εξυπηρέτηση δια ζώσης, καθώς η άμεση επαφή αποφέρει περισσότερη εμπιστοσύνη στη σχέση πελάτη-παρόχου. Το 32,8% επέλεξε την τηλεφωνική και το 20,1% την ηλεκτρονική-διαδικτυακή.

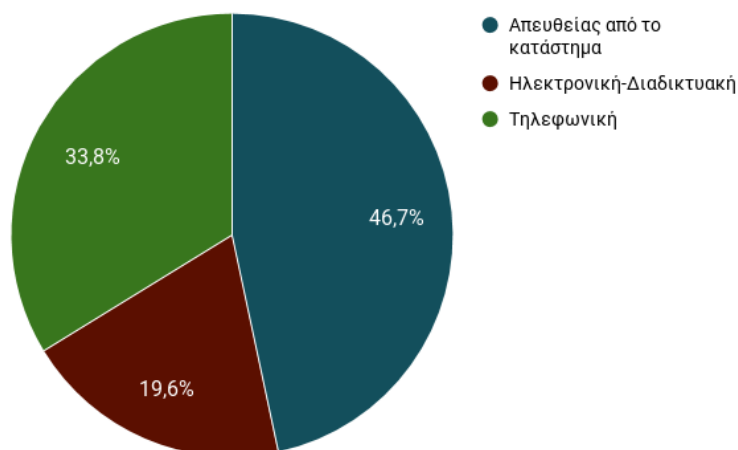
Παρατίθενται ξεχωριστά τα αντίστοιχα στοιχεία για κάθε πάροχο με την εξυπηρέτηση απευθείας από το κατάστημα να είναι πρώτη επιλογή για τους καταναλωτές των εξής παρόχων Cosmote, Vodafone και Wind.

**Γράφημα A15: Επιλογή τρόπου εξυπηρέτησης**



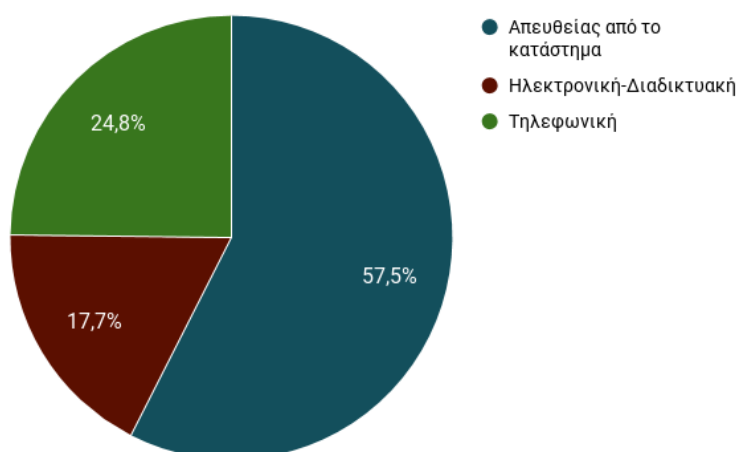
Το 46,7% των πελατών της Cosmote επέλεξε την απευθείας από το κατάστημα εξυπηρέτηση, σε αντίθεση με το 33,8% που επέλεξε την τηλεφωνική και το 19,6% που επέλεξε την ηλεκτρονική-διαδικτυακή.

**Γράφημα A15a: Ποσοστά απαντήσεων Cosmote ερώτησης 15**



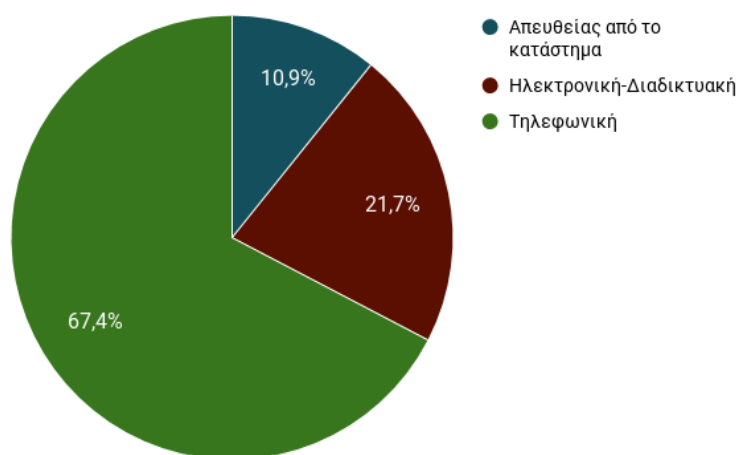
Τονίζεται πως το 57,5% επέλεξε ως πρώτη προτίμηση εξυπηρέτησης, απευθείας από το κατάστημα, το 24,8% την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ενώ την ηλεκτρονική-διαδικτυακή εξυπηρέτηση επέλεξε το 17,7% των ερωτηθέντων.

**Γράφημα A15b: Ποσοστά απαντήσεων Vodafone ερώτησης 15**



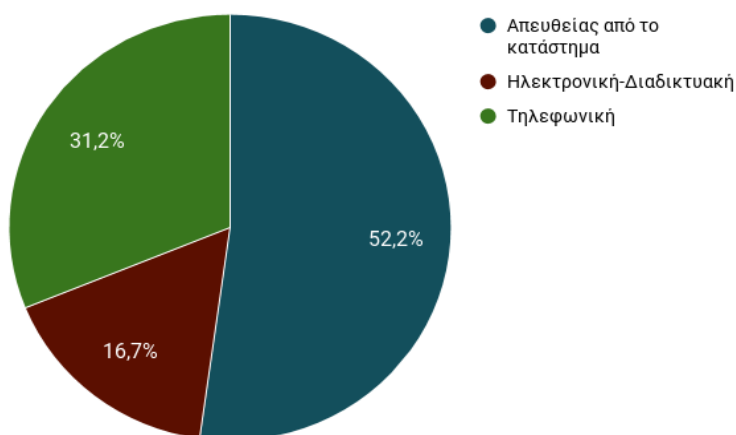
Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση βαθμολογήθηκε ως πρώτη επιλογή μόνο από τους πελάτες της εταιρείας Cyta, με ποσοστό 67,4%. Στη δεύτερη θέση κατετάγη η ηλεκτρονική-διαδικτυακή εξυπηρέτηση, που σημείωσε ποσοστό 21,7% και στην τρίτη θέση η απευθείας από το κατάστημα εξυπηρέτηση με ποσοστό 10,9%. Παρατηρείται μια αντίθεση σε σχέση με το σύνολο των ερωτηθέντων, καθώς η τηλεφωνική εξυπηρέτηση κατατάσσεται δεύτερη στις άλλες τρεις εταιρείες, με μεγάλη ποσοστιαία διαφορά από την πρώτη θέση, που κατέχει η εξυπηρέτηση απευθείας από το κατάστημα.

**Γράφημα A15c: Ποσοστά απαντήσεων Cyta ερώτησης 15**



Παρόμοια παρουσιάστηκαν στο παραπάνω γράφημα και τα αποτελέσματα της εταιρείας Wind με το 52,2% να επιλέγει την απευθείας από το κατάστημα εξυπηρέτηση, το 31,2% την τηλεφωνική και το 16,7% την ηλεκτρονική-διαδικτυακή.

**Γράφημα A15d: Ποσοστά απαντήσεων Wind ερώτησης 15**



Ολοκληρώνοντας τη μελέτη του ερωτηματολογίου στα πλαίσια της εμπειρικής διερεύνησης, παρατηρήθηκε ότι οι τέσσερις τομείς που αναλύθηκαν, εγκαταστάσεων και υποδομών, υπηρεσιών και αγαθών, εξυπηρέτησης πελατών και οικονομικού αντίτιμου, σημείωσαν ποσοστά μεταξύ του **72,9%** και **80%**. Το υψηλότερο ποσοστό στο βαθμό ικανοποίησης κατείχε η εξυπηρέτηση πελατών (80%), ενώ το χαμηλότερο τα αγαθά και οι υπηρεσίες (72,9%).

Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση που προηγήθηκε, στόχος των εταιρειών τηλεπικοινωνίας είναι η ικανοποίηση των αναγκών κάθε πελάτη ξεχωριστά, η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης τους και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών άριστης ποιότητας, ειδικά προσαρμοσμένων για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Με βάση την εμπειρική μελέτη που πραγματοποιήθηκε γίνεται αντιληπτό πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς που προαναφέρθηκαν και μελετήθηκαν, ώστε να επιτευχθεί η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών.

**Διάγραμμα Β: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα τομέα (ερ.10-13)**

