



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στην Τεχνοοικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

Η περίπτωση της Cosmote

Παναγοπούλου Δήμητρα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς  
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην  
Τεχνοοικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων

*Η παρούσα πτυχιακή είναι αφιερωμένη  
στον πατέρα μου  
για τη στήριξη που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια  
παρά τις δυσκολίες*

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	3
Κατάλογος Εικόνων.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ορισμός CRM & η φιλοσοφία του.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Ορισμός CRM:.....	8
1.3 Θεμελιώδεις Αρχές CRM.....	10
1.4 Τα είδη του CRM – Οι λειτουργίες του.....	11
1.5 Πλεονεκτήματα CRM.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Στρατηγική Σημασία του CRM.....	17
2.1 Εισαγωγή.....	17
2.2 Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS).....	17
2.2.1 Ορισμοί.....	17
2.2.2 Αρχές στρατηγικής CRM.....	18
2.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής CRM.....	19
2.2.4 Υλοποίηση στρατηγικής CRM.....	20
2.2.5 Οφέλη Στρατηγικής CRM.....	21
2.3 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας CRM.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM.....	25
3.1 Η δημιουργία συστήματος CRM.....	25
3.2 Τί είναι τα συστήματα CRM.....	25
3.3 Εταιρίες που προμηθεύουν συστήματα CRM.....	26
3.3.1 MICROSOFT.....	26
3.3.2 SAP.....	27
3.3.3 ORACLE.....	28
3.3.4 DATA COMMUNICATION.....	30
3.3.5 QIVOS.....	31
3.3.6 SALESFORCE.....	31

3.4 Η σύνδεση των συστημάτων CRM με άλλες επιχειρησιακές τεχνολογίες.....	33
3.5 Παραδείγματα συστημάτων CRM στον κλάδο τηλεπικοινωνιακών στην Ελλάδα.....	34
Κεφάλαιο 4: Η ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (E-CRM).....	37
4.1 Εισαγωγή.....	37
4.2 Οι ορισμοί και η έννοια του e-CRM.....	38
4.3 Οι λειτουργίες του e-CRM.....	39
4.4 Τα εργαλεία του e-CRM.....	40
4.4.1 Το e-mail.....	41
4.4.2 Η ηλεκτρονική συνομιλία (chat) ως εργαλείο του e-CRM.....	42
4.4.3 Οι εφαρμογές (Applications).....	42
4.5 CRM και e-CRM.....	43
4.5.1 Διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM.....	44
4.6 Τα πλεονεκτήματα του e-CRM.....	45
4.7 Τα μειονεκτήματα του e-CRM.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ COSMOTE.....	47
5.1 Εισαγωγή.....	47
5.2 Ο Όμιλος ΟΤΕ.....	48
5.2.1 Ιστορική αναδρομή.....	49
5.2.2 Η Στρατηγική & Το Όραμα του Ομίλου.....	50
5.3 Βασικές Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς.....	52
5.4 Η σχέση του Ομίλου με τους πελάτες.....	54
5.4.1 Οι αρχές Εμπειρίας Πελάτη του Ομίλου.....	55
5.5 Η εφαρμογή CRM στην COSMOTE.....	56
5.5.1 Η εκπαίδευση του προσωπικού.....	58
5.5.2 Τα οφέλη του Ομίλου από την χρήση του CRM.....	59
5.5.3 Τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο Όμιλος στην εφαρμογή του CRM.....	59
5.6 Το σύστημα CRM του Ομίλου COSMOTE.....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	65
Βιβλιογραφία.....	69
Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις.....	70

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα	σελ.
1. Siebel Κινητής Cosmote 1 .....	62
2. Siebel Σταθερής 1 .....	63

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά στη νέα πελατοκεντρική στρατηγική που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις και στην σημαντικότητα της έννοιας της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων (CRM).

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο ορισμός του CRM, οι αρχές και οι λειτουργίες του, καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα που το χαρακτηρίζουν.

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στη στρατηγική σημασία που έχει το CRM για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όπως επίσης αναλύονται και τα συστήματα που έχουν δημιουργηθεί και υιοθετηθεί από πολλούς οργανισμούς.

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και η χρήση της στην καθημερινότητα των ανθρώπων, κατέστησε την αναγκαιότητα αναφοράς της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, που είναι ευρέως γνωστό με τον όρο E-CRM.

Έχοντας αναλύσει την έννοια CRM, τη στρατηγική και τη σημαντικότητά της, τον τρόπο με τον οποίο η συλλογή των δεδομένων που αφορούν τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους, χρειάζεται η κάθε επιχείρηση να εκμεταλλευτεί για να εξασφαλίσει τα κέρδη και τη βιωσιμότητά της, εξετάζεται η χρήση των εν λόγω συστημάτων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η εταιρία τηλεπικοινωνιών Cosmote, μια εταιρία που έχει ως γνώμονα τον πελάτη και τις ανάγκες του, έχει ως στόχο την ικανοποίηση αυτών με αποτελεσματικότερο τρόπο, αλλά ταυτόχρονα και την αύξηση των εσόδων της και την διατήρηση και επέκταση του πελατολογίου της.

Η έννοια και η στρατηγική του CRM διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στόχος της ανάλυσης της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων στην παρούσα εργασία είναι να τονιστεί η σημαντικότητα της εν λόγω στρατηγικής, να παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που έχει μια επιχείρηση μέσα από την υιοθέτησή της και να μυήσει τις επιχειρήσεις προς αυτήν την κουλτούρα.

Με το παράδειγμα της εταιρίας τηλεπικοινωνιών που επιλέχτηκε να μελετηθεί στην εργασία, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι το CRM, είναι ένα εργαλείο που έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Σε μια εποχή που το καταναλωτικό κοινό είναι αυτό από το οποίο εξαρτάται η πορεία και τα κέρδη μιας επιχείρησης, το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της πιστότητας προς την εταιρία που έχουν επιλέξει για να καλύψουν τις ανάγκες τους, είναι αναγκαίο για να μπορέσουν να συνεχίσουν να επιλέγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

από αυτήν. Με το CRM δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθούν ισχυροί δεσμοί ανάμεσα στους πελάτες και τις επιχειρήσεις, στοιχείο που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει στην σύγχρονη εποχή και να καταφέρει να βρίσκεται δυναμικά στην αγορά, οφείλει να ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, να αφουγκράζεται τις επιθυμίες και τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες και να βρίσκουν τρόπους με τους οποίους θα αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, τα προσδοκώμενα για τους πελάτες αποτελέσματα.

Πιθανότητες επιτυχίας του παραπάνω στόχου υπάρχουν, εάν η προσέγγιση και ο χαρακτήρας των επιχειρήσεων είναι πελατοκεντρικός και εάν η προσπάθεια είναι συλλογική από όλα τα μέλη που απαρτίζουν και στελεχώνουν μια επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, όπως γίνεται αντιληπτό από την συγκεκριμένη εργασία, η στρατηγική CRM είναι μια από τις πιο διαδεδομένες και αποτελεσματικές μεθόδους για να καταφέρει μια εταιρία να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης πραγματικότητας και στους απαιτητικούς πλέον πελάτες της.

Αναλύοντας τον Όμιλο της Cosmote και την εφαρμογή της στρατηγικής CRM που ακολουθεί, μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι δεν φτάνει μόνο να υιοθετηθεί μια πελατοκεντρική στρατηγική από την πλευρά της Διοίκησης. Η εν λόγω κουλτούρα οφείλει να γίνει αντιληπτή και να αναπτυχθεί και στο ανθρώπινο δυναμικό με συνεχή εκπαίδευση και πλήρη κατανόηση από αυτό, αφού πλέον ο πελάτης, οι ανάγκες και οι επιθυμίες του και ταυτόχρονα η ικανοποίηση αυτών με το καλύτερο δυνατό τρόπο, θα είναι η βασική τους προτεραιότητα. Επιπλέον, τα συστήματα CRM που εφαρμόζονται από τις υπηρεσίες που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, θα πρέπει να είναι ορθά δομημένα, να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να χρησιμοποιούνται με τέτοιον τρόπο ώστε τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι καταναλωτές να είναι ευχαριστημένοι από την λειτουργικότητα και την απόδοσή τους. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι ο ανταγωνισμός του κλάδου των τηλεπικοινωνιών που εξετάστηκε, είναι ιδιαίτερα μεγάλος, στοιχείο που δηλώνει ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρήσει το πελατολόγιό της και να το αυξήσει, οφείλει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών στο μέγιστο βαθμό, συνδυάζοντας τόσο την ποιότητά τους όσο και την τιμή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ορισμός CRM & η φιλοσοφία του

### 1.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον πολύ διαφορετικό από το παρελθόν, αφού ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ολοένα και αυξάνεται. Έχοντας στη διάθεση τους τις νέες τεχνολογίες, την συνεχώς αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου από την πλευρά των καταναλωτών, τις εύχρηστες και αποδοτικές τεχνικές κατασκευής προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τις εφοδιαστικές αλυσίδες που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο, μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επικρατήσουν στην αγορά.

Η διαρκής ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας των πληροφοριών δίνει την ευκαιρία σε πολλές επιχειρήσεις να συλλέξουν και να αποθηκεύσουν επαρκή δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους. Έχοντας αυτά τα δεδομένα, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μία επικερδή, έμπιστη και μόνιμη σχέση με τους πελάτες της. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορέσει να βελτιώσει το marketing της, θα προσεγγίσει νέους πελάτες, αλλά θα διατηρήσει και το υπάρχον πελατολόγιό της καλύπτοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες τους (Peppers and Rogers, 2011).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει μία ολοκληρωμένη πελατοκεντρική στρατηγική, έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ανεξάρτητα με το μέγεθος και τη δραστηριότητά της. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης αυτής στρατηγικής, όλες οι ενέργειες της σύγχρονης επιχείρησης θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη, την ικανοποίηση των αναγκών του, την εμπειρία που θα λάβουν από την εξυπηρέτηση και τέλος τη δημιουργία μίας σχέσης που θα την χαρακτηρίζουν η πιστότητα και η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση. Από τα παραπάνω, μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης.

### 1.2 Ορισμός CRM:

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων ή αλλιώς CRM είναι μία ευρέως εφαρμοσμένη στρατηγική που εφαρμόζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, με σκοπό να διαχειρίζονται της αλληλεπιδράσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της. Η εν λόγω στρατηγική στοχεύει στη μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών της επιχείρησης, καθώς και στην αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν το CRM συγκεντρώνουν, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και αναλύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.



Παρακάτω, θα αναφερθούν ενδεικτικά γνώμες κάποιων ειδικών σχετικά με τον ορισμό της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.

- Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και τη διαχείριση μιας συνεχούς «συνεργασίας» μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης- προσαρμογής της επιχείρησης.(Gordon, 1988)
- Το CRM είναι ένας συνδυασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας και της τεχνολογίας που αναζητά την κατανόηση των πελατών της κάθε επιχείρησης από την προοπτική του ποιοι είναι, τι κάνουν και τι τους αρέσει (Couldwell, 1998)
- Το CRM ή Marketing είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους (Παξιμάδης, 1998)
- Η σύμπραξη marketing, πωλήσεων, υπηρεσιών και τεχνολογίας για την δημιουργία πιστών πελατών αποσκοπεί στο κέρδος μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και εξυπηρέτησης (Πασχόπουλος και Χούμα, 2003)
- Το CRM, αποτελεί μία επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή τους πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου (Κοσμάτος, 2004)

Από τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η διαδικασία της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση, στοχεύει στα εξής:

- Να γίνει το επίκεντρο ο πελάτης και οι ανάγκες του και όχι το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του
- Να εντοπίσει και να προσελκύσει νέο αγοραστικό κοινό
- Να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης, πιστότητας και μονιμότητας με τους υφιστάμενους, αλλά και τους νέους πελάτες
- Να διατηρήσει και να ενισχύσει τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- Χρησιμοποιώντας τη τεχνολογία και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες των πωλήσεων και του marketing, να αυξήσει το πελατολόγιό της και κατ' επέκταση τα κέρδη της

Για την υλοποίηση της διαδικασίας CRM, δημιουργήθηκαν διάφορα συστήματα με τα οποία οι επιχειρήσεις και τα μέλη αυτών, έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν μία σφαιρική γνώση σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τα συστήματα αυτά στην ουσία, συλλέγουν, επεξεργάζονται και αποθηκεύουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών. Στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας, είναι να δημιουργηθούν τα κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές που θα βοηθήσουν στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών, είτε αναφερόμαστε στο υπάρχον πελατολόγιο, είτε στην προσέλκυση νέου. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή χρήση των συστημάτων CRM είναι να υπάρχει σωστή και οργανωμένη στρατηγική, ηγεσία και κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση.

Τα συστήματα CRM που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση, έχουν βασικό στόχο να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες των τμημάτων marketing, των πωλήσεων και του customer service, αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την ροή πληροφοριών που υπάρχει σε όλα τα σημεία αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον καταναλωτή (Strauss, 2006).

Η κεντρική ιδέα πίσω από τα συστήματα CRM, προέρχεται από το Relationship Marketing, αλλά δεν αντικαθιστά την κύρια λειτουργία του τμήματος marketing. Ουσιαστικά, διευρύνει και επαναπροσδιορίζει τη φιλοσοφία του marketing, δίνοντας έμφαση και προτεραιότητα στις πελατειακές σχέσεις.

### 1.3 Θεμελιώδεις Αρχές CRM

Το κομμάτι της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, περιγράφεται από τις εξής τέσσερις θεμελιώδεις αρχές:

- Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην σχέση που έχει η επιχείρηση με τους υπάρχοντες πελάτες της και στον τρόπο που θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη της μέσα από αυτούς. Η φιλοσοφία του CRM επικεντρώνεται στο πώς θα καταφέρει να ενισχύσει τις σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, στον τρόπο με τον οποίο θα διατηρήσει τους πελάτες που επιφέρουν μεγάλα κέρδη στην επιχείρηση, αυτούς δηλαδή που έχουν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη και στην αποφυγή των πελατών που δημιουργούν επιπρόσθετο κόστος σε αυτή.
- Η δεύτερη αρχή, αφορά τη σωστή εκμετάλλευση των γνώσεων που έχει συλλέξει η επιχείρηση για τους πελάτες της, με σκοπό να παρέχει σε αυτούς την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Με την εκμετάλλευση της γνώσης των ειδικών χαρακτηριστικών ενός πελάτη, μεγιστοποιείται το κόστος μετακίνησης αυτού σε άλλον προμηθευτή, αφού χρειάζεται η εκ

νέου διοχέτευση πληροφοριών, που αφορούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του, στον νέο προμηθευτή.

- Στην τρίτη αρχή του CRM γίνεται λόγος για τον καθοριστικό ρόλο που παίζει η τεχνολογία στη διαδικασία αυτή. Μέσω της τεχνολογίας, διευκολύνεται σημαντικά η ολοκλήρωση της εκμετάλλευσης των γνώσεων που αποκτά μία επιχείρηση για τους πελάτες της, καθώς είναι εφικτό να διαχειρίζεται καλύτερα η γνώση που αποκτάται από τον εκάστοτε πελάτη σε οποιαδήποτε συναλλαγή. Η γνώση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο σε επόμενη συναλλαγή με τον ίδιο πελάτη, αλλά και στην πρόβλεψη που αφορά τις απαιτήσεις των νέων πελατών.
- Τέταρτη και τελευταία αρχή της διαδικασίας CRM είναι η ενίσχυση της πιστότητας των πελατών και η δημιουργία αξίας στις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Συλλέγοντας πληροφορίες για τους πελάτες της, η κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέπει τις ανάγκες τους και να τις υλοποιεί πριν ζητηθούν, αφού θα έχει γνώση των ιδιαιτεροτήτων και των απαιτήσεων του κάθε πελάτη χωριστά.

#### 1.4 Τα είδη του CRM – Οι λειτουργίες του

Με βάση τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις στους διάφορους κλάδους της αγοράς και με το τρόπο λειτουργίας τους, έχουν δημιουργηθεί τρία είδη CRM:

- Το Λειτουργικό ή Επιχειρησιακό
- Το Συνεργατικό
- Το Αναλυτικό

Πριν την ανάλυση των τριών αυτών λειτουργιών CRM, πρέπει να τονιστεί ότι η φιλοσοφία του CRM εκφράζει την απόλυτη ολοκλήρωση της τεχνολογίας, της κουλτούρας, των δεξιοτήτων, αλλά και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται την άρρηκτη σύνδεση που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στις εφαρμογές CRM και στα τρία παραπάνω είδη του, τα οποία θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται οι εφαρμογές για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι εφαρμογές CRM, μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προαναφερθέντα συστήματα και ανάλογα με το είδος, τις ανάγκες και τη δραστηριότητα της εκάστοτε επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν κάποια από αυτά.

### **Λειτουργικό ή Επιχειρησιακό CRM**

Το συγκεκριμένο είδος CRM είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω του οποίου πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές. Αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία με τους πελάτες διότι παρέχει front-office υποστήριξη στις δραστηριότητες των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης των πελατών. Οποιαδήποτε αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον πελάτη καταγράφεται στο ιστορικό του εν λόγω πελάτη, στοιχείο που διευκολύνει ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησης να γνωρίζει και να αναζητά δεδομένα από τη βάση δεδομένων, όποτε κρίνεται απαραίτητο. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την πλευρά των καταναλωτών είναι ότι κάθε πελάτης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με διαφορετικά άτομα ή σε διαφορετικά κανάλια μέσα στην επιχείρηση, χωρίς να χρειάζεται να αναλύσει εκ νέου το ιστορικό των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί.

Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Την αυτοματοποίηση των πωλήσεων
- Την αυτοματοποίηση του marketing
- Τις υπηρεσίες προς τον πελάτη

Όσον αφορά στη διαχείριση και στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων, υπάρχουν εφαρμογές που περιλαμβάνουν:

1. την παροχή πληροφοριών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης
2. την καταγραφή διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένους πελάτες ή ομάδες πελατών
3. τις προσφορές που υπάρχουν στα προϊόντα ανά κατηγορία και πελάτη
4. τις τιμολογιακές πολιτικές
5. τη διαχείριση των παραγγελιών
6. την ανάλυση των προϊόντων και των πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων του ανταγωνισμού

Τα εργαλεία που έχουν δημιουργηθεί για το συγκεκριμένο κομμάτι του λειτουργικού CRM, έχουν σκοπό να διευκολύνουν και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων.

Η αυτοματοποίηση του marketing προσφέρει πληροφορίες σχετικά με το επιχειρησιακό περιβάλλον, τους ανταγωνιστές, τις μακρο-περιβαλλοντικές μεταβλητές και τη γενικότερη κατεύθυνση της επιχείρησης. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της εκστρατείας marketing. Μέσω των εκστρατειών marketing, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να στοχεύσουν σε μεγάλους όγκους πελατών και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατειών, επιτρέπει ουσιαστικά την εύκολη

δημιουργία στόχων-ομάδων, τη δημιουργία εκστρατειών για τις ομάδες αυτές και την παρακολούθηση της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητας τους.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες αφορούν ένα μεγάλο τμήμα του CRM, αφού μέσω αυτού δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να σχεδιάζει, να παρακολουθεί και να προγραμματίζει τις παροχές και τις υπηρεσίες που έχει. Το προσωπικό υποστήριξης των πελατών αποκτά πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα που αφορούν τις συναλλαγές που έχει πραγματοποιήσει ένας πελάτης με την επιχείρηση, στοιχείο που διευκολύνει τόσο το προσωπικό της επιχείρησης όσο και τους πελάτες. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετηθεί από οποιοδήποτε σημείο πώλησης, χωρίς να χρειαστεί να επαναλάβει το ιστορικό των κινήσεων του (Κοσμάτος, 2004).

### **Συνεργατικό CRM**

Το Συνεργατικό CRM βοηθά την επιχείρηση να συνεργαστεί με τους πελάτες της, τους συνεργάτες της, τους προμηθευτές της και το προσωπικό της από διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, προορίζεται για πολλά τμήματα μέσα στην επιχείρηση, όπως των πωλήσεων, της τεχνικής υποστήριξης, του marketing, με σκοπό να διαμοιραστούν όλες οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί κατά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Βασικός στόχος του Συνεργατικού CRM είναι να βελτιωθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και να ενισχυθεί η αφοσίωση και η πιστότητα αυτών προς την επιχείρηση.

Βασική προτεραιότητα του συγκεκριμένου είδους CRM είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, του εισοδήματος και της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να βρεθεί μία κοινή οδός μεταξύ του λογισμικού που πρέπει να εγκατασταθεί για την ορθή λειτουργία του CRM και της πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Χωρίς τη βοήθεια και τη συμμαχία του πελάτη, οποιαδήποτε προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει την πιστότητά του, θα είναι σχεδόν αποτυχημένη.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ιδέα και η υλοποίηση του Συνεργατικού CRM είναι αξιοθαύμαστη. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που δεν μπορούν να δημιουργήσουν ένα τέτοιο αποδοτικό σύστημα. Αυτό συνήθως προκύπτει από το γεγονός ότι τα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα και να μην κινείται η πληροφορία σε όλα τα τμήματα. Μέσω της τεχνολογίας, είναι πλέον πολύ εύκολο και γρήγορο να αλληλοεπιδρούν τα τμήματα μεταξύ τους, να διοχετεύουν πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης και να δημιουργούν γέφυρες επικοινωνίας, έχοντας ως κοινό στόχο την άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι όμως και η συμβολή των Managers στη διάδοση των πληροφοριών και των δεδομένων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, αφού

οι ίδιοι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν την ανάλογη κουλτούρα που χρειάζεται για την ελεύθερη ροή των πληροφοριών αυτών. Η συνεργασία όλων των μελών την επιχείρησης και ο κοινός στόχος για την ικανοποίηση του πελάτη, μπορούν να ενδυναμώσουν και να ενισχύσουν τη λειτουργία του Συνεργατικού CRM (Κοσμάτος, 2004).

### **Αναλυτικό CRM**

Το Αναλυτικό είδος CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το back-office CRM, αφού παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το λειτουργικό CRM για να αναλύσει τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αλλά και τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο, όταν αυτή πραγματοποιεί συναλλαγές με τους πελάτες. Σκοπός του Αναλυτικού CRM είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προέρχονται από διάφορες πηγές, να τις συνδυάζει μεταξύ τους, να τις αναλύει με τη βοήθεια των κατάλληλων τεχνολογιών που είναι γνωστές ως τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων (Data Mining) και στο τέλος να βελτιώνει την οποιαδήποτε συναλλαγή έχει ο πελάτης με την επιχείρηση από κάθε άποψη.

Οι κύριες λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται σε τρεις ενότητες και αναλύουν τα εξής:

- Τις πωλήσεις
- Το Marketing
- Τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της

Παρακάτω θα αναφερθούμε ενδεικτικά σε κάποιες αναλύσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν οι παραπάνω ενότητες:

Στην ενότητα της ανάλυσης των πωλήσεων, περιλαμβάνεται

1. Η δυνατότητα πρόβλεψης για τις προτιμήσεις των πελατών
2. Η ανάλυση του προϋπολογισμού για κάθε πελάτη ή τμήμα αγοράς
3. Η ανάλυση του ανταγωνισμού
4. Η ανάλυση της απόδοσης της αγοράς
5. Η ανάλυση της απόδοσης του προσωπικού της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους

Στην ενότητα της ανάλυσης του marketing, περιλαμβάνεται

1. Η ανάλυση που αφορά την αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης
2. Η ανάλυση των προωθητικών κινήσεων του marketing
3. Η ανάλυση της ανταπόκρισης των πελάτων σε καμπάνιες marketing

#### 4. Η ανάλυση για τις άμεσες επαφές με τους πελάτες

Τέλος, στην ενότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, περιλαμβάνεται

1. Η ανάλυση που αφορά τον σχεδιασμό των υπηρεσιών
2. Το χρονοδιάγραμμα
3. Η αποδοτικότητα της παροχής των υπηρεσιών
4. Η ανάλυση που αφορά αιτήματα των πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες

Το Αναλυτικό CRM, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την προϋπόθεση ότι έχει εγκατασταθεί σωστά σε όλη την επιχείρηση, αφού δημιουργεί αξία και στην ίδια την επιχείρηση και στον πελάτη της (Κοσμάτος, 2004).

### 1.5 Πλεονεκτήματα CRM

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αναφέρεται στην πελατοκεντρική προσέγγιση που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις, με σκοπό να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις πιστότητας, εμπιστοσύνης και μονιμότητας με τους πελάτες είτε είναι υφιστάμενοι είτε νεοεισερχόμενοι. Οι πελατειακές αυτές σχέσεις θα επιφέρουν όχι μόνο ενίσχυση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, αλλά και αύξηση των κερδών της.

Κύριο πλεονέκτημα του CRM μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να γνωρίζει τους πελάτες της, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους και να τους κατηγοριοποιεί. Με το τρόπο αυτό, αναπτύσσει αποδοτικότερους χειρισμούς όσον αφορά τις σχέσεις τους μαζί τους. Με τη βοήθεια του CRM, οι επιχειρήσεις εντοπίζουν τους πιο επικερδείς πελάτες τους, τους ανταμείβουν και ταυτόχρονα δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και πιστότητας.

Η διαδικασία της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων δεν επικεντρώνεται μόνο στους υφιστάμενους πελάτες. Εξίσου σημαντική θέση κατέχει και η κατηγορία των νεοεισερχόμενων πελατών στην επιχείρηση. Με την επιτυχημένη στρατηγική CRM που αναπτύσσει η κάθε επιχείρηση, έχει την ευκαιρία να προσελκύσει νέους πελάτες, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, αναπτύσσοντας το αίσθημα της εμπιστοσύνης απέναντι στην επιχείρηση και τελικά δημιουργώντας μία σχέση πιστότητας και μονιμότητας.

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα του CRM είναι ότι μέσω αυτού του συστήματος, η κάθε επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη πληροφόρηση που την βοηθά να πουλήσει στον κάθε πελάτη ένα της προϊόν και άλλα προϊόντα (Cross-Selling) ή να του πουλήσει το ίδιο προϊόν σε καλύτερη ποιότητα με υψηλότερη τιμή (Up-Selling). Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι να

μεν τα κέρδη που θα αποκτήσει η επιχείρηση, αλλά είναι και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης καλύπτοντας τις ανάγκες του και με το παραπάνω, ακόμη και αν το κόστος είναι τελικά μεγαλύτερο.

Από την πλευρά της επιχείρησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM αυξάνει την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας, έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν και να επιβραβεύουν την επίδοση του προσωπικού και συγχρόνως να βοηθούν και να βελτιώνουν τους λιγότερο αποδοτικούς.

Κλείνοντας το πρώτο κεφάλαιο, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες ως προς το τί επιθυμεί να αποκτήσει με ένα CRM σύστημα. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν τελικά να υιοθετήσουν και να υλοποιήσουν με επιτυχία ένα σύστημα CRM, είναι αυτές που τοποθετούν στο επίκεντρό τους τον πελάτη και τις ανάγκες του. Πάνω σε αυτό το στοιχείο διαμορφώνουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν και την κουλτούρα που θα πρέπει να διακατέχει ολόκληρη την επιχείρηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε εκτενέστερα στη στρατηγική σημασία του CRM στις επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Στρατηγική Σημασία του CRM

### 2.1 Εισαγωγή

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει όχι μόνο να υλοποιήσει ένα σύστημα CRM, αλλά να δημιουργήσει και μια επιτυχημένη στρατηγική για αυτό. Στο σωστό σχεδιασμό της στρατηγικής αυτής απαιτείται καταρχήν η προσήλωση και η υποστήριξη που πρέπει να δείξει η Διοίκηση σε αυτή, η εμπιστοσύνη στη νέο χαρακτήρα που θα αποκτήσει η επιχείρηση έχοντας ως επίκεντρο τον πελάτη, η αλλαγή της δομής της επιχείρησης όπως και η κουλτούρας της και τέλος η εκμάθηση των νέων διαδικασιών και διαχείρισης των πελατών από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποκτήσει η επιχείρηση που εφαρμόζει CRM και τα οφέλη που θα αποκομίσει, είναι η κινητήριος δύναμη για να δημιουργηθεί και να υλοποιηθεί μια σωστή στρατηγική.

### 2.2 Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS)

#### 2.2.1 Ορισμοί

Κάποιοι από τους ορισμούς σχετικά με τη σημασία της Στρατηγικής των Πελατειακών Σχέσεων θα αναφερθούν παρακάτω:

- Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM, δεν είναι μόνο η εγκατάσταση μίας απλής εφαρμογής CRM. Αφορά και την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό τον πελάτη και τις ανάγκες του, καθώς επίσης «συγχωνεύει» τις διεργασίες του front-office και του back-office, με σκοπό να συντονιστεί όλο το προσωπικό της επιχείρησης για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Απαιτεί αλλαγή από την πλευρά της επιχείρησης, ως προς την κουλτούρα της από τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζουν στο προϊόν και στα χαρακτηριστικά του και οριοθετεί νέους όρους με σκοπό να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύοντας και διατηρώντας πελάτες που επιφέρουν κέρδος.
- Η στρατηγική CRM είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση που έχει υιοθετήσει μία επιχείρηση. Αυτή περιλαμβάνει διαδικασίες και πολιτικές, εκπαίδευση προσωπικού, πελατειακή εξυπηρέτηση, marketing και συστήματα διαχείρισης πληροφοριών και δεδομένων.

- Η στρατηγική CRM επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μίας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής κουλτούρας, η οποία βοηθάει τις επιχειρήσεις να κερδίζουν και να διατηρούν πελάτες δημιουργώντας σχέσεις αξίας και εμπιστοσύνης σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.
- Η στρατηγική CRM είναι ένα σχέδιο δράσης υψηλού επιπέδου, που ευθυγραμμίζει τις διαδικασίες και τις τεχνολογίες των ανθρώπων, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους που έχουν θέσει οι πελάτες (Francis Battle, 2008).
- Με την στρατηγική CRM πρέπει να παρέχονται οδηγίες σε κάθε τμήμα ή εργαζόμενο που διατηρεί επαφή με τους πελάτες (Ed Peelen, 2005).

Από τους ενδεικτικούς αυτούς ορισμούς μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι βασική προϋπόθεση για μία επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο και επιτυχημένο CRM, είναι να μετασχηματίσει την κουλτούρα της σε πελατοκεντρική.

Παρακάτω θα εξεταστούν τα απαιτούμενα στοιχεία που μπορούν να διαμορφώσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM.

### 2.2.2 Αρχές στρατηγικής CRM

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM, θα πρέπει να διέπεται από τις εξής αρχές:

- Η απόφαση για να εφαρμοστεί η φιλοσοφία του CRM, πρέπει να προέρχεται από την Ανώτατη Διοίκηση και να έχει την πλήρη στήριξή της
- Για την άρτια εφαρμογή του CRM, όλο το προσωπικό της επιχείρησης οφείλει να εμπλακεί και να βοηθήσει στην αποτελεσματική εκπόνηση της
- Ο καθορισμός των επιχειρηματικών διεργασιών, θα είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους πελάτες και τις ανάγκες τους
- Οι διεργασίες αυτές θα πρέπει να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν, έχοντας ως επίκεντρο τον πελάτη
- Τα συστήματα παρακολούθησης και οι αντίστοιχες αναφορές, θα πρέπει να εστιάζουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και σε συνέχεια αυτού θα πρέπει να γίνονται επενδύσεις σε νέα τεχνολογικά συστήματα
- Όλα τα μέλη της επιχείρησης οφείλουν να έχουν τη φιλοσοφία ότι όταν πωλείται ένα προϊόν, ουσιαστικά πωλείται η ίδια η επιχείρηση

- Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που αφορούν τους πελάτες, θα πρέπει να εκμεταλλεύονται σωστά από όλα τα τμήματα της επιχείρησης με κοινό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη

Ο συνδυασμός των παραπάνω αρχών και των νέων τεχνολογιών, καθιστούν πραγματικότητα τη δημιουργία σχέσεων πιστότητας και μονιμότητας μεταξύ επιχείρησης και πελατών.

### 2.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής CRM

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να διαμορφώσει στρατηγική CRM, θα πρέπει να ανασχεδιάσει το όραμα της, τους στόχους της, τη στρατηγική της και τις πολιτικές της. Με τον τρόπο αυτό, θα αλλάξει την κουλτούρα της και τη φιλοσοφία εστιάζοντας πλέον στον πελάτη και τις απαιτήσεις του. Η εν λόγω στρατηγική αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την επιχείρηση, διότι αυτός ο νέος επιχειρηματικός σχεδιασμός, κάθε άλλο παρά εύκολος δεν θεωρείται.

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των τεσσάρων αυτών βασικών συστατικών που χρειάζεται να ορίσει η κάθε επιχείρηση πριν ξεκινήσει την υλοποίηση της στρατηγικής:

1. Όραμα: Κάθε επιχείρηση για να εφαρμόσει μία επιτυχημένη στρατηγική CRM, θα πρέπει να έχει ένα σαφές όραμα. Αποτελεί κλειδί στην υλοποίηση της στρατηγικής, διότι χωρίς όραμα δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Στη στρατηγική CRM, θα πρέπει να γίνει σαφές τόσο στο προσωπικό της επιχείρησης, όσο και στους πελάτες, ότι προτεραιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η πρόθεσή της να κάνει ευτυχισμένους τους πελάτες της.
2. Στόχοι: Συνήθως χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους-δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης (Business Performance Indicators). Παράδειγμα αποτελεί η πιστότητα των πελατών, όπου στα επόμενα τρία χρόνια ο στόχος της επιχείρησης είναι να αγγίξει το 60%.
3. Στρατηγική: Αποτελεί οδηγό για την επιχείρηση διότι καθορίζει ποιοι πελάτες θα είναι στόχος της επιχείρησης (Target Group) ακολουθώντας τη στρατηγική εστίασης, σε ποιους κλάδους ή τομείς θα δραστηριοποιείται, πώς θα προωθήσει καινοτόμα προϊόντα (στρατηγική διαφοροποίησης) και πώς θα δημιουργήσει μακροχρόνιες και μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες της
4. Πολιτικές: Για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές και να φέρουν επιτυχημένα αποτελέσματα, θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει τις κατάλληλες πολιτικές. Παραδείγματος χάρη, για να διατεθούν καινοτόμα προϊόντα στους καταναλωτές απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών και ποιοτική στελέχωση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Για να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες της, η επιχείρηση θα πρέπει να μετρά

το επίπεδο εξυπηρέτησης, να αναλύει την καταναλωτική συμπεριφορά, να επενδύει σε τεχνολογικά συστήματα και να ενισχύει το προσωπικό της.

Από αυτά που προαναφέρθηκαν, συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει επίκεντρο τον πελάτη και τις ανάγκες του, να τις ικανοποιεί προσφέροντας την καλύτερη δυνατή λύση, με σκοπό να δημιουργήσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες. Αν πετύχουν αυτό, σημαίνει ότι η στρατηγική CRM που έχουν ακολουθήσει είναι επιτυχημένη.

#### 2.2.4 Υλοποίηση στρατηγικής CRM

Όπως όλες οι στρατηγικές, έτσι και η υλοποίηση της στρατηγικής CRM είναι ιδιαίτερα δύσκολη και χρειάζεται συντονισμό, στήριξη, θέληση, προσπάθεια, εκπαίδευση και επένδυση. Όλα τα μέλη της κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα με το μέγεθος και τη δραστηριότητά της, πρέπει να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά την εν λόγω στρατηγική.

Πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής διαδραματίζει η κουλτούρα της επιχείρησης. Για να αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές τόσο στη δομή της επιχείρησης, όσο και στο πνεύμα όλων των εργαζόμενων. Απαραίτητη προϋπόθεση σε αυτό είναι να πιστέψει πλέον όλο το προσωπικό, ότι επίκεντρο δεν είναι το προϊόν, αλλά ο πελάτης και οι ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν βέβαια στις νέες αυτές απαιτήσεις και στα νέα τους καθήκοντα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να περάσουν από διάφορα στάδια εκπαίδευσης έτσι ώστε να κατανοήσουν και τον λόγο που η επιχείρηση έστρεψε το ενδιαφέρον της προς τους πελάτες, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτύξουν ένα επιτυχημένο CRM σύστημα.

Πέρα από την εκπαίδευση των εργαζόμενων όμως, σημαντικό ρόλο παίζει και η γνώση που θα λάβουν τα στελέχη της επιχείρησης, με σκοπό να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες τους υποχρεώσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη θα πρέπει να καταλάβουν πώς το σύστημα CRM μπορεί να αλλάξει τις βασικές διαδικασίες της επιχείρησης, τη δομή της και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούν. Ποιο θα είναι δηλαδή το όφελος αυτής της στρατηγικής. Ταυτόχρονα, θα ήταν πολύ αποτελεσματικό, αν τα περισσότερα στελέχη της επιχείρησης, συμμετείχαν στη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής έτσι ώστε να γίνει πλήρως αντιληπτός ο τρόπος που θα επηρεαστεί, μέσα από την στρατηγική αυτή, η καθημερινή τους εργασία (Brown, 2006).

Έχοντας εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των στελεχών, θα είναι πλέον σε θέση να δημιουργήσουν γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ τους και άρτια συνεργασία, είτε αυτό αφορά την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, είτε την επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών και η γνώση

των αναγκών τους, θα πρέπει να μετακυλούν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και ιδιαίτερα στα τμήματα των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης πελατών. Με τον τρόπο αυτό, η εξυπηρέτηση του πελάτη θα γίνεται άμεσα, με τρόπο τέτοιο που θα έχουν καλυφθεί οι ανάγκες του.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος της κάθε επιχείρησης και τα στελέχη που την απαρτίζουν, οφείλουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν με θετικότητα την όποια αλλαγή επέλθει στη φιλοσοφία της επιχείρησης, να τους εξασφαλίσουν ότι υπάρχει η απαιτούμενη στήριξη από αυτούς και ότι η προσπάθεια που θα καταβληθεί για αυτήν την αλλαγή θα είναι για την αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Με την υποστήριξη της Διοίκησης, οι εργαζόμενοι αυτόματα αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και όχι φόβο για την επερχόμενη αλλαγή.

Σε μια εποχή που η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, είναι απαραίτητη η επένδυση της επιχείρησης σε νέα τεχνολογικά συστήματα έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εποχής. Αλλάζοντας το περιβάλλον, αλλάζουν και οι απαιτήσεις των καταναλωτών και κατ' επέκταση ο τρόπος με τον οποίον θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους.

Όποια επιχείρηση αποφασίσει να υλοποιήσει μία τέτοια στρατηγική, θα πρέπει εκ των προτέρων να γνωρίζει ότι θα ασχολείται με αυτή σε όλη τη διάρκειά της και ότι προτεραιότητα πάντα θα έχουν οι πελάτες της (Κοσμάτος, 2004).

### 2.2.5 Οφέλη Στρατηγικής CRM

Όπως έχει τονιστεί παραπάνω, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να υλοποιήσει μια στρατηγική CRM, ουσιαστικά έχει αποφασίσει να αλλάξει το χαρακτήρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης σε πελατοκεντρικό. Όλα τα μέλη της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την άμεση εξυπηρέτηση τους.

Βάζοντας σε εφαρμογή τη στρατηγική που έχει επιλέξει η κάθε επιχείρηση και υλοποιώντας τη αποτελεσματικά, τόσο η ίδια όσο και οι πελάτες της, επωφελούνται σημαντικά σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους.

Από την σκοπιά της επιχείρησης, ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη που αποκτά είναι οι σχέσεις πιστότητας και μονιμότητας που δημιουργεί με τους πελάτες της. Το CRM βοηθά στο να παρακολουθεί στενά η κάθε επιχείρηση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, με σκοπό να τις ικανοποιεί πριν καν ζητηθούν. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται ομαδοποιούν τους καταναλωτές ανάλογα με τις ανάγκες τους, συλλέγουν και αποθηκεύουν χρήσιμες πληροφορίες για

αυτούς με αποτέλεσμα να γνωρίζουν όλα τα μέλη της επιχείρησης τόσο το ιστορικό των πελατών όσο και την άμεση λύση που πρέπει να δώσουν σε αυτούς.

Συμπληρωματικά στο προαναφερθέν, εφαρμόζοντας CRM, η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει ποιοι πελάτες τις δημιουργούν μεγαλύτερα κέρδη και ποιοι όχι. Έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει και να σε προσεγγίσει εκείνους τους πελάτες, υφιστάμενους ή μη, που θα τις αποφέρουν υψηλά έσοδα και βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Ωστόσο, αυτό που ενδιαφέρει την κάθε επιχείρηση είναι οι σχέσεις που συνάδει με τους πελάτες να είναι σχέσεις μακροχρόνιες με βασικά στοιχεία την εμπιστοσύνη και άμεση εξυπηρέτηση. Γνωρίζοντας λοιπόν τους «ακριβούς» πελάτες, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της και να ελαχιστοποιήσει τυχών οικονομικά προβλήματα που πιθανόν να δημιουργούν οι υπόλοιποι πελάτες.

Ένα ακόμη όφελος που αποκτά η επιχείρηση με την εφαρμογή CRM είναι η μείωση των δαπανών του άμεσου marketing. Μέσω του CRM, η επιχείρηση αποκτά πιο εύκολα και γρήγορα πληροφορίες για τους πελάτες της, διαμορφώνει πιο ολοκληρωμένη εικόνα για αυτούς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας γίνεται με ταχύτερο τρόπο. Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι να μειωθεί σημαντικά το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση από το κλασσικό marketing.

Από την πλευρά των πελατών, θα μπορούσε να θεωρηθεί εξαιρετικά σημαντικό το γεγονός ότι η εξυπηρέτησή τους είναι πλέον ταχύτατη και ακριβής. Έχοντας στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι πληροφορίες και στοιχεία για αυτούς, είναι σε θέση να γνωρίζουν τί χρειάζονται οι πελάτες και να τους το προσφέρουν χωρίς καθυστέρηση. Η εμπειρία που αποκτά ένας πελάτης μέσα από αυτό, είναι σαφώς παραπάνω των προσδοκιών του και αυτόματα δημιουργείται μέσα του το αίσθημα της εμπιστοσύνης.

Αξιοποιώντας σωστά τις πληροφορίες που είναι καταχωρημένες για τον κάθε πελάτη, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν σε αυτούς λύσεις προσαρμοσμένες στο εκάστοτε πρόβλημά τους όποτε ζητηθεί. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η κάθε επιχείρηση στους πελάτες της, προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίησή τους με συνεχόμενο ρυθμό.

Ο συνδυασμός των παραπάνω και φυσικά η σωστή χρήση των συστημάτων CRM από την επιχείρηση και τους εργαζόμενους, είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες και θα προσεγγίσει νέους για την αύξηση των εσόδων της (Κοσμάτος, 2004).

Σε συνέχεια των θετικών αποτελεσμάτων που αναφέραμε παραπάνω για μια επιχείρηση που έχει υιοθετήσει τη στρατηγική CRM ο καθηγητής Πανεπιστημίου Periyar στο Salem των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, S. Shanmugasundaram, προσθέτει ότι η εν λόγω στρατηγική βελτιώνει τις

συνδυαστικές πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες, όπως επίσης και τα ποσοστά προσέλκυσης δυνητικών πελατών και τέλος ενισχύεται η αποτελεσματικότητα σε όλα τα σημεία επαφής που έχει στη διάθεσή του ο πελάτης.

### 2.3 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας CRM

Παρακάτω θα αναφερθούν οι γνώμες κάποιων ειδικών σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία του CRM.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1999 από τους Yanchy & Oshita, προέκυψαν οι εξής παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του CRM:

- Η φιλοσοφία του CRM, θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στην εταιρική στρατηγική
- Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να ακολουθεί στρατηγική, η οποία θα έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και τις ανάγκες του
- Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να πετύχει την ολοκλήρωση με την τεχνολογία
- Θα πρέπει να αφομοιωθούν οι τεχνολογίες που αφορούν το CRM

Σύμφωνα με τον Dyché (2002) , οι παράγοντες επιτυχίας του CRM είναι οι ακόλουθοι:

- Το αρχικό ερέθισμα. Πριν τη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της, θα πρέπει η Διοίκηση να έχει αποκτήσει την απαραίτητη γνώση γύρω από το CRM, κατανοώντας τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εφαρμοστεί η εν λόγω στρατηγική και κυρίως ποια θα είναι οφέλη τα οποία θα οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η υποστήριξη του έργου. Η Διοίκηση οφείλει να κατανοήσει την αναγκαιότητα του CRM για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επενδύσει σε αυτό
- Ο προσδιορισμός των στόχων, δηλαδή η αύξηση της πιστότητας των πελατών, η βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες για την ικανοποίηση των αναγκών τους, η αύξηση των εσόδων και των κερδών και η ολοκληρωμένη αντίληψη για την οργάνωση της επιχείρησης. Στόχοι οι οποίοι μπορούν να καλυφθούν εφαρμόζοντας αποτελεσματικά το CRM
- Η επιλογή λύσης. Το CRM θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης
- Το περιβάλλον λειτουργίας, δηλαδή το CRM θα πρέπει να ενσωματωθεί στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης
- Η δημιουργία κοινότητας χρηστών. Σημαντικός παράγοντας για να μοιράζονται οι εργαζόμενοι τις ίδιες πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες, ακόμη και όταν βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης

- Η αποδοτικότητα του CRM συστήματος, κατά πόσο δηλαδή όλες οι πληροφορίες συνδυάζονται για να υλοποιήσουν τη στρατηγική, να αυξήσουν τις πωλήσεις και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών
- Η μέτρηση της απόδοσης του CRM. Προσμετράτε ουσιαστικά, η αποδοτικότητα του πελάτη, εάν τα παράπονα έχουν ελαχιστοποιηθεί και εάν οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να υιοθετήσει ένα CRM, θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει και τις αλλαγές που θα επέλθουν τόσο στην κουλτούρα της, όσο και στον τρόπο που λειτουργεί με τους πελάτες της.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση του προσωπικού για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες τους υποχρεώσεις. Με την εφαρμογή CRM, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καταγράφουν τις επικοινωνίες που έχουν με τους πελάτες έτσι ώστε να είναι εμφανείς σε όλα τα τμήματα, θα πρέπει να χρησιμοποιούν νέα εργαλεία και μεθόδους επικοινωνίας και σίγουρα θα πρέπει να αλλάξουν την προσέγγισή τους σε πελατοκεντρική.

Η συμβολή της Διοίκησης στην υλοποίηση του CRM παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, αφού θα πρέπει να εμπλέκεται σε όλα τα στάδια υλοποίησης, να εμπνέει τους εργαζόμενους και να θέτει ξεκάθαρους στόχους για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Μόνο τότε θα καταφέρει να αλλάξει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, να δημιουργήσει ομάδες εργασίας και κοινό όραμα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Όλα τα μέλη τη επιχείρησης, οφείλουν να αντιληφθούν ότι CRM δεν είναι μόνο ένα πολύπλοκο σύστημα. Το CRM είναι η κουλτούρα και η φιλοσοφία της επιχείρησης να είναι επίκεντρο ο πελάτης και όχι το προϊόν, δημιουργώντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε ανάλυση σχετικά με τον όρο του CRM και τη στρατηγική που χρειάζεται να ακολουθήσει μία εταιρία, ώστε να εφαρμόσει αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί μια πιο εκτενής μελέτη στα συστήματα CRM που υπάρχουν στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, στις εταιρίες που προμηθεύουν τα συστήματα αυτά καθώς θα αναφερθούν και ορισμένα παραδείγματα επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που τα έχουν υιοθετήσει και τα εφαρμόζουν στην καθημερινότητά τους.

### 3.1 Η δημιουργία συστήματος CRM

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το CRM δεν είναι μόνο ένα σύνολο συστατικών τεχνολογίας, αλλά ένας συνδυασμός εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων.

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM σε μια επιχείρηση είναι μια Διοικητική απόφαση αφού πρώτα έχουν μελετηθεί:

- Οι επιχειρησιακοί στόχοι και σκοποί
- Η πελατοκεντρική επιχειρηματική στρατηγική
- Το έργο του CRM
- Η κατάλληλη τεχνολογική υποδομή

Με τον τρόπο αυτό, η υλοποίηση και η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος θα είναι πιο εύκολη και αποτελεσματική και ο στόχος της επιχείρησης θα έχει ικανοποιηθεί.

### 3.2 Τί είναι τα συστήματα CRM

Το CRM αποτελεί μια από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση, με σκοπό να δημιουργήσει πολύ ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες της.

Τα συστήματα που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να εφαρμόσει το CRM διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά του διότι:

- αποτελούν τα τεχνολογικά εργαλεία μέσα από τα οποία εξυπηρετούνται όλα τα τμήματα της επιχείρησης για να έχουν μια ενιαία πελατοκεντρική στρατηγική

- έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο όπου να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται όλοι οι εργαζόμενοι για τους πελάτες της επιχείρησης και τις ανάγκες τους, έτσι ώστε να υπάρχει προσωποποιημένη διαχείριση και εξυπηρέτηση με βάση τις απαιτήσεις τους
- στόχος των συστημάτων CRM είναι να μεν η απλοποίηση και η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό να ικανοποιηθούν οι πελατειακές ανάγκες, αλλά και η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους και από τις δύο πλευρές

### 3.3 Εταιρίες που προμηθεύουν συστήματα CRM

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν ορισμένες εταιρίες, από την Ελληνική και ξένη αγορά, που παρέχουν συστήματα CRM τα οποία έχουν εφαρμοστεί σε πολλές επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους με επιτυχία και αποτελεσματικότητα.

#### 3.3.1 MICROSOFT

Η αμερικάνικη εταιρία Microsoft έκανε την εμφάνισή της το 1975 από τον Bill Gates και τον Paul Allen. Η συγκεκριμένη εταιρία έγινε παγκοσμίως γνωστή για τα λογισμικά υπολογιστών τα οποία δημιούργησε και προώθησε με τεράστια επιτυχία (Microsoft Windows), για τους επεξεργαστές και τις εφαρμογές γραφείου (Microsoft Office), για το λογισμικό που υποστηρίζουν κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες (Windows Mobile) και τέλος για την παραγωγή λογισμικών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις καθώς και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτυακής αποθήκευσης. Η εταιρία δραστηριοποιείται σε 102 χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, όπου το 1992 εμφανίστηκε παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να αξιοποιηθούν σε όλες σχεδόν τις επαγγελματικές και προσωπικές δραστηριότητες των πολιτών, καθώς και από επιχειρήσεις και οργανισμούς που κυριολεκτικά βασίζονται στην τεχνολογία που προσφέρει.

Η Microsoft ανέπτυξε ένα πακέτο λογισμικού για τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων το οποίο και ονομάστηκε Microsoft Dynamics CRM. Προσφέρει μια επιχειρηματική λύση, διότι εστιάζει στην παροχή επιχειρηματικών ιδεών που έχουν μεγάλη σημασία τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες της. Είναι έτσι διαμορφωμένο, που απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου, με σκοπό την ανάπτυξή τους και τη δημιουργία ικανοποιημένων και πιστών πελατών.

Το συγκεκριμένο λογισμικό επικεντρώνεται κατά βάση, στον τομέα των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε μπορεί να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί σε άλλους τομείς της επιχείρησης.

Η Microsoft Dynamics CRM ξεκίνησε το 2003, όπου στη μετέπειτα πορεία της εξελίχτηκε και προσάρμοσε τα λογισμικά και τις υπηρεσίες του στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των πελατών. Η τελευταία ενημέρωση του λογισμικού έγινε τον Οκτώβριο του 2018 και ονομάστηκε Dynamics 365 λόγω της στενής ενοποίησης που έχει με τις εφαρμογές του Office 365 που ήδη χρησιμοποιείται. Η τελευταία αυτή αναβάθμιση του λογισμικού, σύμφωνα με την Microsoft, προσφέρει όλο το φάσμα του CRM μέσω πέντε εφαρμογών αυτών των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών, την υπηρεσία πεδίου, της αυτοματοποίησης υπηρεσιών και έργων και τέλος του marketing. Με τον τρόπο αυτό, συγκεντρώνονται όλες οι λειτουργίες σε ένα λογισμικό και γίνεται πιο εύκολα η αγορά και η πώληση των υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις.

### 3.3.2 SAP

Η εταιρία αυτή ιδρύθηκε το 1972 στη Γερμανία και είναι γνωστή για τα προϊόντα λογισμικού που προσφέρει στις επιχειρήσεις για την οργάνωση των διαδικασιών τους. Με βάση την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, η SAP είναι ο τρίτος μεγαλύτερος ανεξάρτητος κατασκευαστής λογισμικού στον κόσμο, απασχολεί 95.000 περίπου εργαζόμενους σε πάνω από χώρες και οι πελάτες της ξεπερνούν τις 413.000 σε περισσότερες από 180 χώρες.

Τα προϊόντα που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρία, απευθύνονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοποίησης. Τα εν λόγω προϊόντα, προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις για όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες με σκοπό να απλουστεύσουν, να επιταχύνουν και να καλυτερεύσουν τη λειτουργία τους.

Στην Ελλάδα, η SAP HELLAS που δραστηριοποιείται πάνω από 20 χρόνια, έχει καταφέρει να ενισχύσει την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και σύμφωνα με το άρθρο που δημοσιεύτηκε το Μάρτιο του 2018, η SAP υποστηρίζει ότι όλο και περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και λογισμικά που διευκολύνουν τις επιχειρηματικές τους λειτουργίες.

Ένα από τα προϊόντα της SAP που έχει μεγάλη απήχηση στις επιχειρήσεις είναι το SAP CRM, ένα ολοκληρωμένο λογισμικό Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.

Σύμφωνα με την SAP, το CRM αποτελεί σημαντική στρατηγική για μια επιχείρηση, διότι απευθύνεται στον τρόπο με τον οποίο θα διαμορφώσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες, στο πώς θα επεκτείνει το πελατολόγιό της και στο πώς θα μειώσει τα έξοδά της. Για το λόγο αυτό, η SAP επενδύει συνεχώς στα λογισμικά που αφορούν το CRM, με σκοπό να καλύπτει τις αυξανόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων και των πελατών τους.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν κάποια συστήματα CRM που έχει δημιουργήσει η SAP και εφαρμόζονται στις διάφορες λειτουργίες των επιχειρήσεων:

- CRM για τις πωλήσεις: Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με το συγκεκριμένο κομμάτι έχουν τη δυνατότητα να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τους πελάτες του εξυπηρετούν και τις ανάγκες τους. Με τον τρόπο αυτό τους προσφέρουν την καλύτερη δυνατή λύση σε πραγματικό χρόνο, ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους
- CRM για το marketing: Βάσει της ιστορικότητας του πελάτη, όσον αφορά τις αγορές και τις προτιμήσεις του σε προϊόντα και υπηρεσίες, δίνεται η δυνατότητα να εξατομικεύεται η εξυπηρέτηση των πελατών, να διαμορφώνονται ειδικές προσφορές που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους για τον κάθε έναν από αυτούς ικανοποιώντας τις ανάγκες τους στο μέγιστο βαθμό
- CRM για την εξυπηρέτηση: Οι πελάτες περιμένουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά τους ανεξαρτήτως από το σημείο πώλησης που έχουν επιλέξει. Για το λόγο αυτό, όλες οι μονάδες εξυπηρέτησης, πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες των πελατών και οφείλουν να είναι πλήρως εκπαιδευμένες και καταρτισμένες με τα συστήματα CRM που δείχνουν, σε πραγματικό χρόνο, το προϊόν που θα καλύψει την ανάγκη του πελάτη

Το πιο διαδεδομένο λογισμικό της SAP είναι το MySAP all-in-one, το οποίο περιλαμβάνει ολοκληρωμένες λύσεις Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP), Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM), Διαχείρισης κύκλου ζωής των προϊόντων και Διαχείρισης Σχέσεων με τους Προμηθευτές (SRM).

### 3.3.3 ORACLE

Στην Καλιφόρνια ιδρύθηκε ο τρίτος μεγαλύτερος κατασκευαστής λογισμικού, με βάση τα έσοδα του το 2018, η εταιρία Oracle. Αποτελεί μια πολυεθνική εταιρία πληροφορικής που αναπτύσσει και εξελίσσει λογισμικά και τεχνολογίες βάσεων δεδομένων και για επιχειρήσεις και για ιδιώτες, καθώς επίσης ειδικεύεται και σε συστήματα που έχουν κατασκευαστεί από cloud.

Η Oracle, από την ίδρυσή της και μετά, έχει καταφέρει να εξελιχτεί όσον αφορά την οικοδόμηση της τεχνολογίας των βάσεων δεδομένων και εφαρμογών, έχοντας πάντα ως γνώμονα την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις ανάγκες των επιχειρήσεων κυρίως που ολοένα και αυξάνονται. Πλέον, για να μπορέσει μια εταιρία να αποθηκεύσει και να επεξεργαστεί πληροφορίες που τις είναι χρήσιμες για την εύρυθμη λειτουργία της, χρειάζεται να έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αποθήκευσης και λογισμικού. Για τον λόγο αυτό, η Oracle επένδυσε σε καινοτόμα προϊόντα

και σήμερα προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού αποθήκευσης, των λειτουργικών συστημάτων, των εφαρμογών και του Oracle Database, λογισμικού διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων που βοηθούν την κάθε επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά. Συμπληρωματικά των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, η Oracle προσφέρει και μαθήματα κατάρτισης από ειδικούς της εταιρίας, με σκοπό να βοηθήσουν το προσωπικό των επιχειρήσεων να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται για να καταφέρουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τα συστήματα αυτά.

Από τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτικός ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις πολλών κλάδων, έχουν εγκαταστήσει και εφαρμόσει τα συστήματα και τα λογισμικά της εν λόγω εταιρίας, φέρνοντας τη στη τρίτη μεγαλύτερη εταιρία πληροφορικής βάση των εσόδων της.

Κατανοώντας την ανάγκη των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους, η Oracle δημιούργησε λογισμικά και συστήματα CRM με σκοπό να τους προσφέρει εύκολες και ολοκληρωμένες λύσεις για το πώς θα διατηρήσουν αφοσιωμένους τους πελάτες τους.

Παρακάτω θα αναφερθούν ενδεικτικά συστήματα CRM που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί στα λειτουργικά τους τμήματα, έχοντας ως κοινό στόχο τη διατήρηση των πελατών τους, την εύρεση νέου πελατολογίου και κατά συνέπεια την αύξηση των εσόδων τους.

Το σύστημα CRM για το marketing δημιουργήθηκε για να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες εκείνες που επεξεργάζονται πληροφορίες και δεδομένα πελατών με σκοπό να δημιουργήσουν τη σωστή εικόνα και το σωστό μήνυμα στον εργαζόμενο που χρειάζεται σε πραγματικό χρόνο τις πληροφορίες αυτές. Μέσω αυτού του συστήματος, όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν και να επεξεργαστούν γρήγορα τα δεδομένα των πελατών, προσφέροντάς τους εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και ουσιαστική κάλυψη των αναγκών τους. Η εμπειρία που λαμβάνουν με αυτόν τον τρόπο οι πελάτες είναι καλύτερη των προσδοκιών τους και αναπόφευκτα δημιουργείται ένα αίσθημα πιστότητας ως προς την επιχείρηση. Από την πλευρά της τώρα, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η χρήση του συγκεκριμένου συστήματος, δημιουργεί περισσότερα έσοδα σε λιγότερο χρονικό διάστημα.

Το CRM για την εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλα τα κανάλια πώλησης που διαθέτει μια επιχείρηση, με σκοπό να πραγματοποιείται όσο το δυνατόν αρτιότερα η εξυπηρέτηση του πελάτη. Με το συγκεκριμένο σύστημα, όλες οι μονάδες πωλήσεων και εξυπηρέτησης της επιχείρησης, έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν τις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών, στα οποία θα έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Με τον τρόπο αυτό, συνεργάζονται τα μεταξύ τους τμήματα με στόχο να επιλύσουν το οποιοδήποτε πρόβλημα έχει προκύψει και ο πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να επαναλαμβάνει το ιστορικό του κάθε φορά που θέλει να εξυπηρετηθεί.

Στις 12 Σεπτεμβρίου του 2015, η Oracle ανακοίνωσε ότι αγόρασε την εταιρία λογισμικού Siebel CRM Systems, η οποία είχε ιδρυθεί το 1993 και απασχολείτο με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την προώθηση εφαρμογών που είχαν σχέση με τη Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων. Μετά την απόκτηση αυτού του λογισμικού, η Oracle κατάφερε να δημιουργήσει την πιο ολοκληρωμένη λύση CRM, το Oracle Siebel CRM, η οποία είναι διαθέσιμη σε επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου, αφού μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που έχει η επιχείρηση. Καλύπτει πλήρως τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης και είναι εύχρηστο και αποτελεσματικό για τις ομάδες των εργαζομένων που το χρησιμοποιούν.

### 3.3.4 DATA COMMUNICATION

Η Ελληνική εταιρία Data Communication ιδρύθηκε το 1987 και κύριο αντικείμενό της είναι η παροχή ολοκληρωμένων λύσεων σε θέματα πληροφορικής στις επιχειρήσεις. Όταν ιδρύθηκε, απευθυνόταν αποκλειστικά σε λογιστικά γραφεία και σε χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, για αυτό και κατέχει ηγετική θέση στην Ελληνική αγορά για λογιστικά γραφεία. Πλέον όμως, έχει καταφέρει να επεκτείνει τη δραστηριότητά της και σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, στον βιομηχανικό, ασφαλιστικό, εμπορικό κλάδο και σε άλλους.

Η εν λόγω εταιρία, δραστηριοποιείται σε δύο τομείς, σε αυτόν της ανάπτυξης λογισμικού Επιχειρησιακής και Λογιστικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και στην υλοποίηση έργων που βασίζονται σε εφαρμογές CRM και ERP (Enterprise Resource Planning) που απευθύνονται σε επιχειρήσεις με πιο πολύπλοκες ανάγκες.

Η Data Communication το 2004 ξεκίνησε να συνεργάζεται με την κορυφαία εταιρία λογισμικού Microsoft, ως Microsoft Partner. Η συνεργασία αυτή αναφέρεται σε πολλούς τομείς, για τους σκοπούς όμως της εργασίας θα αναφερθεί η προώθηση και η υποστήριξη που παρέχεται από το σύστημα Microsoft Dynamics CRM που αναφέρθηκε και πιο πριν.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το σύστημα CRM Dynamics 365 της Microsoft δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν να έχουν πλήρη εικόνα των πελατών τους, σχετικά με τις ανάγκες τους, με το πλήθος της επικοινωνίας που έχουν με την επιχείρηση, τις προτιμήσεις τους και την εξυπηρέτηση που είχαν. Μπορεί να καλύψει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα με το μέγεθός τους και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, δίνοντάς τους την δυνατότητα να έχουν αποδοτικές υπηρεσίες και λύσεις στους πελάτες τους.

Η πολυετή εμπειρία και η τεχνογνωσία που διαθέτουν οι εργαζόμενοι της Data Communication, καθώς και η συνεργασία που έχει με την Microsoft, την καθιστούν μια από τις

μεγαλύτερες εταιρίες πληροφορικής στην Ελληνική αγορά που μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της Ελληνικής πραγματικότητας που βιώνουν οι επιχειρήσεις.

### 3.3.5 QIVOS

Η εταιρία QIVOS ιδρύθηκε το 2004 στην Ελλάδα και παρέχει λύσεις τεχνολογίας σε επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο να αποκτήσουν αφοσιωμένους πελάτες με μακροπρόθεσμες σχέσεις πιστότητας και μονιμότητας.

Στο πέρασμα των χρόνων κατάφερε να επεκταθεί και εκτός Ελλάδος, έχοντας πλέον τοπικά γραφεία στο Λονδίνο και στο Χονγκ Κονγκ, καθώς εξυπηρετεί οργανισμούς και επιχειρήσεις σε περισσότερες από 10 χώρες.

Η συγκεκριμένη εταιρία, έχοντας συνειδητοποιήσει το πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να έχει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες, επένδυσε στο σύστημα QIVOS CLOUD, ένα εργαλείο που επιτρέπει στους κατόχους τους να εντοπίζουν τους πελάτες τους και να τους προσφέρουν αυτά ακριβώς που έχουν ανάγκη. Το σύστημα αυτό δημιουργήθηκε για να υποστηρίξει τα τέσσερα στάδια πιστότητας που κατά την QIVOS είναι η εγγραφή, η ανταμοιβή, η εξαργύρωση και η υποστήριξη πελατών.

Μέσω αυτής της ειδικά διαμορφωμένης πλατφόρμας, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στους πελάτες τους εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, με συγκεκριμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών βάση των αναγκών τους, αφού το περιβάλλον στο οποίο πρέπει να περιηγηθούν και επεξεργαστούν είναι φιλικό προς το χρήστη και σχεδιασμένο .ώστε να δίνει ακριβή αποτελέσματα και λύσεις για τον κάθε πελάτη χωριστά.

Το σύστημα αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που το χρησιμοποιούν να προσδιορίσουν τους καλύτερους πελάτες για αυτούς, να τους υπενθυμίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να εξυπηρετηθούν, είτε είναι φυσικά καταστήματα, είτε online και από εφαρμογές, είτε μέσω τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, προσφέροντάς τους προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες τους και τελικά να τους μετατρέψει σε επαναλαμβανόμενους αγοραστές.

### 3.3.6 SALESFORCE

Η Salesforce ιδρύθηκε το 1999 στην Καλιφόρνια με κύρια δραστηριότητά της την διανομή επιχειρηματικών λογισμικών σε συνδρομητική βάση. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της προέρχονται από τα προϊόντα που προωθεί σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, τα οποία σχετίζονται με το CRM.

Μέσω των υπηρεσιών και των συστημάτων που παρέχει η συγκεκριμένη εταιρία, οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που το χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση διαπιστώνουν ότι οι διεργασίες που έχουν να κάνουν και αφορούν πληροφορίες πελατών, καθώς και η διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, μπορούν να πραγματοποιηθούν με ευκολία, ποιότητα και ευελιξία.

Η εταιρία Salesforce δραστηριοποιείται σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους, όπως στον κλάδο της βιομηχανίας και του εμπορίου, στον κλάδο της επικοινωνίας και των πωλήσεων. Για το λόγο αυτό, έχει δημιουργήσει καινοτόμες εκστρατείες marketing, έχει καταφέρει να ενισχύσει το ηλεκτρονικό εμπόριο και έχει αναπτύξει μεθόδους και εργαλεία τα οποία βοηθούν τους πελάτες να καλύψουν τις ανάγκες τους με εύκολο και ταχύ τρόπο. Έχουν σχεδιαστεί ειδικά διαμορφωμένες φόρμες επικοινωνίας μεταξύ των πελατών και των εργαζόμενων των επιχειρήσεων, με σκοπό να οι πρώτοι να μπορούν να υποβάλλουν ερωτήματα ή παράπονα και οι δεύτεροι να ανταποκρίνονται σε άμεσο χρονικό διάστημα προσφέροντας και την απαιτούμενη λύση.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν κάποιες υπηρεσίες και συστήματα που προσφέρει η Salesforce στις επιχειρήσεις, κάνοντας τις περισσότερο ανταγωνιστικές.

Ξεκινώντας, αξίζει να αναφερθεί το σύστημα CRM που αφορά τις πωλήσεις, το οποίο ουσιαστικά αυτοματοποιεί τον παραδοσιακό τρόπο πωλήσεων και δίνεται η δυνατότητα, στην ομάδα των εργαζομένων που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο σε μια επιχείρηση, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους μέσα από ειδικά διαμορφωμένα εργαλεία. Με τον τρόπο αυτό, όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες και όλα τα βήματα της πώλησης μπορούν να ολοκληρωθούν σε πολύ λίγο χρόνο, με πολλή μεγάλη ευελιξία, στοιχείο που ωφελεί και τον πελάτη και τον εργαζόμενο.

Το CRM σύστημα που χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των πελατών, είναι εξίσου πολύ σημαντικό αφού το λογισμικό που χρησιμοποιείται σε όλα τα σημεία πώλησης μιας επιχείρησης, διευκολύνει και βελτιώνει την εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης. Αυτό συμβαίνει διότι, το εν λόγω σύστημα δημιουργήθηκε για να είναι ευέλικτο, προσιτό στους εργαζόμενους και εύχρηστο με σκοπό να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών προσφέροντάς τους ολοκληρωμένες λύσεις.

**Όλες οι παραπάνω Ελληνικές και ξένες εταιρίες που έχουν δραστηριοποιηθεί στην πληροφορική και στην δημιουργία λογισμικών και συστημάτων CRM, δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις που έχουν αλλάξει κουλτούρα και στρατηγική σε πελατοκεντρική, να διευκολύνουν την καθημερινότητα των εργαζομένων, να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των πελατών τους και κατά συνέπεια να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις πιστότητας και αφοσίωσης με αυτούς, αυξάνοντας παράλληλα και τα έσοδά τους.**



### 3.4 Η σύνδεση των συστημάτων CRM με άλλες επιχειρησιακές τεχνολογίες

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση υπάρχουν πολλά και διαφορετικά τεχνολογικά κομμάτια, τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και την επικράτηση της μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ολοένα και αυξάνεται, όχι μόνο λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, αλλά και γιατί πλέον υπάρχει πληθώρα επιλογών και υποκατάστατων αγαθών που οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να στραφούν.

Στη συγκεκριμένη ενότητα, θα γίνει αναφορά στο πώς συνδέονται τα συστήματα CRM με άλλα τεχνολογικά τμήματα μιας επιχείρησης και στη σημαντικότητα μιας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής συνύπαρξης αυτών των στοιχείων.

Έχει αναφερθεί η σημαντικότητα της στρατηγικής και των συστημάτων CRM για μια επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα, διότι ουσιαστικά είναι το εργαλείο για να επιφέρουν όχι μόνο πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες, αλλά επιπλέον αυξάνονται και τα έσοδα της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά άλλα επιχειρηματικά εργαλεία που είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση τα οποία και επηρεάζονται από τα συστήματα CRM.

Τα σημαντικότερα τεχνολογικά κομμάτια που έχει μια σύγχρονη επιχείρηση είναι:

- Τα συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού ή ERP (Enterprise Resource Planning). Τα συστήματα αυτά σχετίζονται άμεσα με τις λειτουργίες προμηθειών και παραγωγής, καθώς και με κάποιες λειτουργίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Με τη σωστή εφαρμογή αυτών των συστημάτων, η επιχείρηση έχει την ικανότητα να διαμοιράσει με μεγαλύτερη ευκολία και αποτελεσματικότητα τους διαθέσιμους πόρους της, βελτιώνει την πραγματοποίηση των λειτουργιών της και τελικά διαμορφώνει και υλοποιεί στρατηγικές που έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη. Η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο CRM και το ERP είναι ισχυρή, αφού για να ολοκληρωθεί ένα επιτυχημένο σύστημα CRM πρέπει να αντλήσει στοιχεία και πληροφορίες από το σύστημα ERP. Βέβαια, η εξάρτηση αυτή δεν είναι αμοιβαία, αφού το ERP δε χρειάζεται να τραβήξει καμία πληροφορία από το CRM. Συνεπώς, τα δύο αυτά στρατηγικά εργαλεία, παρά το γεγονός ότι μόνο το CRM επηρεάζεται άμεσα από το ERP, αποτελούν πολύ σημαντικά κομμάτια για την επιχείρηση και την πορεία της.
- Τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ή HRM (Human Resource Management). Τα εν λόγω συστήματα έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ο οποίος είναι και ο σημαντικότερος παράγοντας μιας επιχείρησης, διότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που συμβάλουν στην επίτευξη των ατομικών και συλλογικών στόχων της. Κάθε ένας από αυτούς είναι υπεύθυνος στο να φέρει με επαγγελματισμό, αφοσίωση και αποτελεσματικότητα σε πέρας αυτό που του έχει ζητηθεί και όλοι μαζί με πνεύμα

ομαδικότητας και συνεργασίας να επιτύχουν τον συλλογικό τους στόχο. Ανάμεσα στο CRM και το HRM, υπάρχει μια άρρηκτη σχέση, αφού το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει μια επιχείρηση, είναι αυτό που καλείται να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τα συστήματα CRM με τρόπο τέτοιο που να δημιουργήσει αξία στους πελάτες και να καλύψει τις ανάγκες τους. Αν οι άνθρωποι της εταιρίας δεν είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον, είναι επόμενο ότι το CRM δεν θα έχει την αναμενόμενη απόδοση.

- Τέλος, αξίζει να σημειωθεί άλλος ένας βασικός πυλώνας που έχει καθοριστική σημασία σε μια επιχείρηση και δεν είναι άλλος από τα συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών ή MIS (Management Information System). Με τη χρήση των συστημάτων αυτών, πραγματοποιείται η συλλογή, η αποθήκευση και η διάδοση των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, χρησιμοποιούνται και για τη λήψη αποφάσεων, για το συντονισμό, τον έλεγχο και την ανάλυση των πληροφοριών αυτών, δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μπορέσει να κάνει προβλέψεις που αφορούν τα κέρδη και την πορεία της. Λόγω των πληροφοριών που έχουν στη βάση τους τα συστήματα MIS, είναι επόμενο τα συστήματα CRM να έχουν στενή σχέση μαζί τους για να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Χωραφάς, 2001).

### 3.5 Παραδείγματα συστημάτων CRM στον κλάδο τηλεπικοινωνιακών στην Ελλάδα

Ένας από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους σε όλον τον κόσμο είναι αυτός των τηλεπικοινωνιών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την πληθώρα επιλογών που έχουν πλέον δημιουργηθεί, καθιστούν τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών πολύ ανταγωνιστικές μεταξύ τους.

Στην Ελλάδα, τρεις είναι οι μεγαλύτεροι πάροχοι υπηρεσιών και προϊόντων επικοινωνίας και είναι η Cosmote, η Vodafone και η Wind. Υπάρχουν και μικρότερες εταιρίες τηλεπικοινωνιών που έχουν κάνει την εμφάνισή τους, αλλά δεν αποτελούν, προς το παρόν, απειλή για καμία από τις παραπάνω. Για το λόγο αυτό, θα γίνει αναφορά στα συστήματα CRM που χρησιμοποιούν οι μεγάλοι αυτοί πάροχοι.

Η Cosmote αποτελεί τον μεγαλύτερο πάροχο τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα κατέχοντας το 47% του μεριδίου αγοράς, έναντι της Vodafone με 25% και της Wind όπου στο τέλος του 2017 κατείχε το 17%.

Η Cosmote έχει εφαρμόσει με επιτυχία και αποτελεσματικότητα τη στρατηγική CRM και αυτό φαίνεται και στα επαναλαμβανόμενα βραβεία που έχει πάρει για την εξυπηρέτηση που προσφέρει

στους πελάτες της. Η επιλογή των συστημάτων CRM που χρησιμοποιεί η Cosmote, πραγματοποιείται από εξωτερικό συνεργάτη (SingularLogic) και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες της επενδύσεις ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ένα από τα συστήματα που έχει επιλεγεί και χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, αλλά και τη διευκόλυνση των εργαζομένων είναι το Siebel Call Center της Oracle. Η συγκεκριμένη εφαρμογή αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης των πελατών, επεξεργάζεται και διατηρεί πληροφορίες που αφορούν τους καταναλωτές, τις προτιμήσεις τους και το ιστορικό τους και παρέχει ευκαιρίες πώλησης μέσα από καμπάνιες ειδικά διαμορφωμένες για τον κάθε πελάτη. Αναλυτικότερα στοιχεία θα δοθούν σε επόμενο κεφάλαιο, μιας και θα αναλυθεί εκτενέστερα ο Όμιλος εταιριών Cosmote.

Στην Ελλάδα είναι ο δεύτερος κατά σειρά πάροχος τηλεπικοινωνιών, η Vodafone όμως κατέχει ηγετική θέση στο χώρο της κινητής επικοινωνίας σε όλον τον κόσμο. Το ποσοστό μεριδίου αγοράς ενισχύθηκε μετά την αγορά όλων των μετοχών της εταιρίας τηλεπικοινωνιών Cyta Hellas, με αποτέλεσμα να αυξηθεί τόσο το πελατολόγιο της, όσο και οι υποχρεώσεις που έχει απέναντι σε αυτό ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Και η Vodafone έχει καταφέρει, στο πέρασμα των χρόνων, να αποσπάσει καλές κριτικές και βραβεία σχετικά με την εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, αλλά φυσικά και από το ανθρώπινο δυναμικό της. Το στοιχείο αυτό αποτελεί ένδειξη ότι επενδύει και χρησιμοποιεί αποδοτικά τα συστήματα CRM που έχει επιλέξει, αφού πρωταρχικός της στόχος είναι να διατηρήσει το πελατολόγιο της ευχαριστημένο και να προσελκύσει νέους πελάτες από τον ανταγωνισμό.

Η SingularLogic με επιτυχία ολοκλήρωσε τα συστήματα CRM και Customer Care που χρησιμοποιεί η Vodafone και δεν είναι άλλα από το Siebel Communication της Oracle. Μέσα από αυτά τα συστήματα, η Vodafone έχει καταφέρει να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες στοχεύοντας στην κάλυψη των αναγκών και βρίσκοντας νέες λύσεις βάση των προτιμήσεων τους.

Τέλος, έχοντας το μικρότερο μερίδιο από τις τρεις κορυφαίες εταιρίες τηλεπικοινωνιών, η Wind με τη σειρά της συνάπτοντας σχέσεις συνεργασίας και αυτή με τη SingularLogic, έχει εφαρμόσει τα συστήματα Siebel CRM με σκοπό να επεκτείνει το πελατολόγιό της και να μπορέσει να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά και περισσότερα έσοδα.

Είναι δεδομένο, ότι στην Ελληνική αγορά, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει υποστεί πλήγμα λόγω της οικονομικής δυσχέρειας που αντιμετωπίζει, οι επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους καλούνται να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη. Ωστόσο, γνωρίζοντας τη σημαντικότητα της διατήρησης των πελατών τους και την προσέλκυση νέου αγοραστικού κοινού, αλλά παρακολουθώντας και τις συνεχείς αλλαγές που γίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν στο CRM με σκοπό να επιτύχουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμων ισχυρών δεσμών με τους πελάτες τους, οι οποίοι είναι και αυτοί που θα τους αυξήσουν τα κέρδη.

## Κεφάλαιο 4: Η ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (E-CRM)

### 4.1 Εισαγωγή

Στα πρώτα στάδια εφαρμογής του CRM, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες τους, διανέμοντας διαφημιστικά έντυπα και καταλόγους προς ενημέρωσή τους σχετικά με τα προϊόντα που διέθεταν. Η εμφάνιση του Internet όμως, άλλαξε εξολοκλήρου την μέχρι τότε πολιτική που ακολουθούσαν. Δεδομένου ότι το Διαδίκτυο καταλαμβάνει συνεχώς περισσότερο έδαφος σε όλες τις επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν αύξηση των κερδών τους, η ηλεκτρονική διαφήμιση, η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και η υποστήριξη των πελατών τους καθώς και η μείωση του κόστους στον τομέα του marketing, είναι πλέον πρωταρχικής σημασίας.

Οι πελάτες πλέον έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν σε πραγματικό χρόνο για οτιδήποτε τους ενδιαφέρει και να το αποκτήσουν με το πάτημα ενός πλήκτρου. Επιπλέον, τα κανάλια μέσω των οποίων μπορούν να εξυπηρετηθούν άμεσα και εύκολα αυξάνονται μέρα με την μέρα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούν μοναδικές και θετικές εμπειρίες από την εκάστοτε επιχείρηση.

Από την δεκαετία του 80' που πρωτοεμφανίστηκε το CRM μέχρι σήμερα, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η πελατειακή αγορά, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες τους έχουν αλλάξει και συνεχίζουν να αλλάζουν ραγδαία. Το ίδιο γρήγορα οφείλουν να εξελίσσονται και οι επιχειρήσεις εάν θέλουν να διατηρήσουν την βιωσιμότητά τους, αλλά και την αύξηση του κέρδους τους. Πολλές από αυτές κατάφεραν να αλλάξουν την στρατηγική και την κουλτούρα τους, θέτοντας ως προτεραιότητα τον πελάτη και την σχέση τους με αυτούς. Επένδυσαν στα συστήματα της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και τα εφάρμοσαν, η κάθε μια με τρόπο που πίστευε ότι θα έχει τα αποτελέσματα που προσδοκούσε. Κάποιες από αυτές κατάφεραν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τις ίδιες και για τους πελάτες τους, ωστόσο κάποιες άλλες δεν μπόρεσαν να υλοποιήσουν με επιτυχία την συγκεκριμένη στρατηγική. Λόγω της εξέλιξη των προαναφερθέντων η οποία βρίσκεται σε συνεχή ροή, οι επιχειρήσεις έπρεπε να κάνουν ένα βήμα παραπάνω για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής και αυτό δεν ήταν άλλο από το να εφαρμόσουν μεθόδους, τακτικές και συστήματα όπου θα μπορούν να διαχειρίζονται ηλεκτρονικά πλέον τις σχέσεις τους με τους πελάτες, υφιστάμενους ή μη. Το νέο αυτό στρατηγικό πλάνο που ακολούθησαν ονομάστηκε Ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (e-CRM).

Περαιτέρω ανάπτυξη για το e-CRM και τα οφέλη του θα γίνει παρακάτω, με σκοπό να γίνει αντιληπτό τόσο η έννοιά του, όσο και το πόσο έχει διευκολύνει την καθημερινότητα τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των πελατών.

#### 4.2 Οι ορισμοί και η έννοια του e-CRM

Πολλοί είναι οι συγγραφείς που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σαφής ορισμός που να ξεχωρίζει το CRM από το e-CRM. Μια από τις προσεγγίσεις του CRM, θεωρείται η διαχειριστική προσέγγιση των πελατειακών σχέσεων, η οποία επικεντρώνεται στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών και την διατήρηση των υφιστάμενων (Ellatif, 2008).

Όσον αφορά το e-CRM, πολλοί ερευνητές συμφωνούν στο ότι προσεγγίζει την τεχνολογία των πληροφοριών. Ο Dyché (2001), υποστήριξε ότι το e-CRM αποτελεί μία νέα υποδομή με την οποία θα υποστηρίζονται οι πολύτιμοι πελάτες και θα αναπτύσσεται σχέση πιστότητας και εμπιστοσύνης με την επιχείρηση, μέσω του τεχνολογικού της εξοπλισμού, των διαδικασιών της, αλλά και των εφαρμογών της που συντελούν στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Ουσιαστικά, το e-CRM αποτελεί την ψηφιακή έκδοση του CRM και συμπληρώνει την ευρύτερη έννοια της στρατηγικής CRM (Scullin, 2004). Επιπλέον, αναφέρεται στη συνολική δραστηριότητα της στρατηγικής CRM και στην υλοποίηση των εφαρμογών της σε ηλεκτρονική μορφή.

Πρόκειται δηλαδή, για την μέθοδο που ακολουθούν πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας εργαλεία και πρακτικές που είναι διαθέσιμες μέσω του Internet, με σκοπό να κατανοήσουν και να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες ενός υφιστάμενου πελάτη, αλλά και αυτές των μελλοντικών τους (Επιτήδειος, 2002).

Μια άλλη προσέγγιση σχετικά με το τί είναι το e-CRM είναι ότι αποτελεί την εφαρμογή τεχνολογιών που είναι βασισμένες στο Internet, παραδείγματος χάρη τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (emails), οι ιστοσελίδες, τα φόρουμ και διάφορα άλλα κανάλια επικοινωνίας, με σκοπό να επιτύχουν ένα αποτελεσματικό CRM.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το e-CRM αναπτύχθηκε λόγω της εμφάνισης του Internet και της συνεχούς εξέλιξης αυτού. Ενισχύθηκε και εξελίχθηκε όμως διότι τα κανάλια επικοινωνίας των πελατών με τις επιχειρήσεις, για παράδειγμα η ηλεκτρονική συνομιλία, τα emails, το τηλέφωνο και άλλα, αυξήθηκαν, όπως επίσης και οι πληροφορίες που υπάρχουν από αυτά.

Μέσω της εφαρμογής του e-CRM, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να διαμορφώσουν την εικόνα των πελατών τους και να κατανοήσουν τις ανάγκες τους σε βάθος με σκοπό να προτείνουν την καλύτερη δυνατή λύση για αυτούς. Ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης των πελατών και η ορθή χρήση του ηλεκτρονικού CRM από την επιχείρηση, θα αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα για αυτήν τόσο στην αύξηση και την διατήρηση του πελατολογίου, όσο και στο οικονομικό σκέλος που δεν είναι άλλο από την αύξηση της κερδοφορίας.

Απώτερος στόχος του e-CRM είναι να ενοποιηθούν τα συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών να χαρακτηριστεί από αμεσότητα και εμπιστοσύνη.

#### 4.3 Οι λειτουργίες του e-CRM

Το e-CRM στην ουσία, εφαρμόζει τις βασικές λειτουργίες του CRM, με την μόνη διαφορά να έγκειται στην υλοποίησή τους σε ηλεκτρονική μορφή. Κάποιες από τις βασικές λειτουργίες του e-CRM αναφέρονται παρακάτω.

- ❖ Η συλλογή πληροφοριών, μέσω της οποίας συλλέγονται σημαντικές πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης, με σκοπό να αξιοποιηθούν με τέτοιον τρόπο ώστε να προσφέρουν υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες τους
- ❖ Η διατήρηση των πελατών, η οποία αναφέρεται στον τρόπο επικοινωνίας και στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την πλευρά της επιχείρησης, με σκοπό να αποκαταστήσει το οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στον πελάτη, καθώς και στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που οφείλει η επιχείρηση να προσφέρει για την κάλυψη των αναγκών του
- ❖ Η στοχοθετημένη απόκτηση των πελατών, που αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν πελάτες ή και να διατηρήσουν υφιστάμενους πελάτες, οι οποίοι με βάση τις αγορές τους συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης
- ❖ Η μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές, η οποία πραγματοποιείται με την παρακολούθηση των πελατών σε ιστοσελίδες και sites που επισκέφτηκαν με σκοπό την πληροφόρηση ή και την αγορά ενός προϊόντος, αξιολογώντας και την γκάμα των προϊόντων που ενδιαφέρθηκε και τον χρόνο που αφιέρωσε

- ❖ Η ανάλυση των πελατών, μέσω της οποίας, αξιολογείται η αξία που έχει ο πελάτης στην επιχείρηση σε βάθος χρόνου (life-time value) και με βάση αυτήν την αξιολόγηση η επιχείρηση προσδιορίζει τους πόρους που πρέπει να διαθέσει, για να κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη του
- ❖ Το Συνεργατικό Marketing, το οποίο αναφέρεται στη συνεργασία που θα μπορούσε να υπάρχει με τα συστήματα CRM και τις πληροφορίες των πελατών που διαθέτουν μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθώς και στην ανταλλαγή ή και την αγορά αυτών των δεδομένων
- ❖ Το Viral Marketing, μέσω του οποίου οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να στείλουν και να προωθήσουν emails μέχρι και σε 20 άτομα, αναφέροντας τα προϊόντα της επιχείρησης με σκοπό την αύξηση του πελατολογίου. Τα συστήματα που επιτρέπουν να γίνει αυτή η διαδικασία ονομάζονται Forward to a Friend (FTAF) και δίνουν την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να παρακολουθήσει τους πελάτες που τα χρησιμοποιούν, ανταμείβοντας τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- ❖ Την ανάλυση καμπάνιας, όπου υπάρχει η δυνατότητα να παρακολουθεί η επιχείρηση το αν οι πελάτες έχουν δεχτεί ή απορρίψει κάποια προσφορά που τους κοινοποιήθηκε ή εάν αναζήτησαν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον προϊόν που τους δόθηκε

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση μιας επιχείρησης και το e-CRM δίνει τη δυνατότητα να τις εφαρμόσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, έτσι ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και η εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ο μόνος τρόπος για να καταφέρει μια επιχείρηση να επιβιώσει, είναι να αποκτήσει ένα πιστό και ικανοποιημένο πελατολόγιο.

#### 4.4 Τα εργαλεία του e-CRM

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά την στρατηγική του e-CRM, χρειάζεται να έχει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που να έχουν όλοι έναν κοινό στόχο, αυτόν του να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και ταυτόχρονα να επιτευχθεί αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της. Για τον λόγο αυτόν, οι επιχειρήσεις εξέλιξαν, υιοθέτησαν και εφάρμοσαν τα παρακάτω εργαλεία μέσω των οποίων μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους με το πάτημα ενός πλήκτρου.



#### 4.4.1 To e-mail

Το σημαντικότερο και πιο εύχρηστο εργαλείο τόσο για τους πελάτες όσο και για τις επιχειρήσεις είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Είναι αυτό που επιτρέπει στις επιχειρήσεις, με την χρήση του Διαδικτύου, να υπάρχει άμεση και χωρίς κόστος επικοινωνία με τους πελάτες. Ερωτήσεις, απαντήσεις, πληροφορίες, εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι κάποιες από τις σύνηθες επικοινωνίες που υπάρχουν μεταξύ πελατών και εργαζομένων των επιχειρήσεων που έχουν εξυπηρετηθεί. Η αμφίδρομη επικοινωνία των παραπάνω μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει ως αποτέλεσμα την άμεση και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών, την δημιουργία εμπιστοσύνης και πιστότητας μεταξύ τους, καθώς και την μείωση του χρόνου και του κόστους.

Ωστόσο, πέρα από την διευκόλυνση της επικοινωνίας που υπάρχει, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είναι πλέον το σύνηθες μέσο για να αποκτούν οι πελάτες πληροφορίες που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους. Βασική προϋπόθεση σε όλα αυτά είναι ο πελάτης να έχει δώσει τη συγκατάθεσή του για την χρήση του e-mail του από την εκάστοτε επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι οι πελάτες τους ζητούν εύκολη, άμεση και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με τις προσφορές και τα προϊόντα της. Για τον λόγο αυτόν, έχουν δημιουργήσει τα Newsletter programs, που στην ουσία εκδίδουν ηλεκτρονικά περιοδικά από τα οποία μπορούν να ενημερωθούν οι πελάτες για οτιδήποτε τους ενδιαφέρει. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν και αυτήν την μορφή ενημέρωσης, έχουν ως στόχο να προσελκύσουν και νέους πελάτες, καθώς και να προβάλλουν τις απόψεις τους και τον εαυτό τους.

Επιπλέον, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται για διαφημιστικές εκστρατείες, τις λεγόμενες Even Driven Campaigns, οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένα γεγονότα που έχουν δηλώσει ενδιαφέρον, τα οποία επρόκειτο να συμβούν σε μια συγκεκριμένη ώρα και τοποθεσία.

Συμπληρωματικά στα παραπάνω, θα μπορούσε να αναφερθεί και η διευκόλυνση που έχει δημιουργηθεί από την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, που δεν είναι άλλη από την αυτόματη αποστολή απαντητικών e-mails που αναφέρονται σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και περιστάσεις, όπως για παράδειγμα η αυτόματη απάντηση που λαμβάνει ένας πελάτης όταν έχει δηλώσει κάποια τεχνική βλάβη για την λειτουργία του σταθερού τηλεφώνου στην οποία αναφέρεται ο κωδικός της βλάβης αυτής. Αυτή η υπηρεσία που προσφέρεται μέσω της χρήσης του e-mail μπορεί να χαρακτηριστεί ως Response Management.

Πολλές είναι οι χρήσεις και οι θετικές εμπειρίες που αποκτά ένας πελάτης όταν χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο για να επικοινωνήσει με την επιχείρηση που επιθυμεί άμεσα και εύκολα. Ωστόσο, πρέπει πάλι να αναφερθεί το γεγονός ότι με βάση τον Κανονισμό Προστασίας

Προσωπικών Δεδομένων των Πελατών, πρέπει να υπάρχει η έγκριση αυτού για την χρήση της ηλεκτρονικής του διεύθυνσης και όχι να χρησιμοποιείται αυθαιρέτως από τις επιχειρήσεις.

#### 4.4.2 Η ηλεκτρονική συνομιλία (chat) ως εργαλείο του e-CRM

Η ηλεκτρονική συνομιλία στην σημερινή εποχή, αποτελεί μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων και για προσωπικούς και για επαγγελματικούς λόγους. Βασίζεται στην χρήση του Διαδικτύου και πλέον έχουν δημιουργηθεί πολλές εφαρμογές που μπορούν να λειτουργήσουν στις περισσότερες ηλεκτρονικές συσκευές χωρίς επιπλέον κόστος. Αυτό σημαίνει, ότι δύο ή περισσότεροι χρήστες, έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν σε πραγματικό χρόνο και για οποιονδήποτε λόγο.

Η χρήση της ηλεκτρονικής συνομιλίας εφαρμόστηκε σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς στα πλαίσια ανάπτυξης της στρατηγικής e-CRM. Ανέπτυξαν δηλαδή, διαδικτυακούς «χώρους», είτε μέσα στις ιστοσελίδες τους, είτε στις εφαρμογές τους όπου οι πελάτες μπορούσαν να επικοινωνήσουν σε πραγματικό χρόνο και με άμεση ανταπόκριση με εκπροσώπους της εκάστοτε επιχείρησης. Στην ουσία, δόθηκε η δυνατότητα στους πελάτες, υφιστάμενους και δυνητικούς, να ενημερώνονται και να αποκτούν πληροφορίες για όποιο θέμα τους ενδιέφερε, χωρίς να μετακινηθούν ή να μιλήσουν στο τηλέφωνο.

Με τον συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις όχι μόνο κατάφεραν να εξοικονομήσουν χρόνο και κόστος για τους πελάτες τους, αλλά κυρίως κατάφεραν να τους δημιουργήσουν θετική εμπειρία και θετικά συναισθήματα για την εξυπηρέτηση που έλαβαν. Όταν οι πελάτες εξυπηρετούνται εξατομικευμένα, με ευκολία, άνεση και αποτελεσματικότητα, είναι επόμενο να αισθανθούν μοναδικοί και να αποκτήσουν εμπιστοσύνη τόσο απέναντι στον εργαζόμενο που τους εξυπηρέτησε, όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

#### 4.4.3 Οι εφαρμογές (Applications)

Πέρα από τις ιστοσελίδες που δημιουργούν οι επιχειρήσεις για να προωθήσουν την εικόνα τους και τα προϊόντα τους, έχουν ξεκινήσει και δημιουργούν και εφαρμογές οι οποίες εγκαθίστανται στις συσκευές κινητής τηλεφωνίας που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές, με την μόνη προϋπόθεση, να υπάρχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί από την εταιρία παραγωγής κινητής τηλεφωνίας Huawei το 2018, το 54% των Ελλήνων χρησιμοποιούν τις συσκευές κινητής τηλεφωνίας που διαθέτουν, κατά τη διάρκεια της ημέρας, αρκετές φορές. Οι λόγοι ποικίλλουν και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η ηλικία και το φύλλο.

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, επενδύουν σε εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι πελάτες από τις «έξυπνες» συσκευές κινητής τηλεφωνίας που έχουν. Η εμπορική αξία που μπορεί να προσφέρει μια τέτοια εφαρμογή είναι αδιαμφισβήτητη, ταυτόχρονα όμως εξυπηρετεί και στον μέγιστο βαθμό έναν καταναλωτή.

Στόχος της επιχείρησης με την δημιουργία και την λειτουργία μιας εφαρμογής, είναι να ενισχύσει την εμπορική εικόνα της, τις πωλήσεις της, να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα και να δημιουργήσει θετική εμπειρία στους καταναλωτές. Και αυτό πετυχαίνει. Με το πάτημα ενός πλήκτρου στο κινητό, ο υφιστάμενος και ο μελλοντικός πελάτης, έχει την δυνατότητα να περιηγηθεί στην επιχείρηση που τον ενδιαφέρει, να ενημερωθεί για τα προϊόντα και τις προσφορές της και να αποκομίσει μια ευχάριστη και εύκολη εμπειρία, στοιχείο που ενισχύει την μάρκα της επιχείρησης.

Μέσω της εφαρμογής, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να έρθει πιο κοντά τόσο με τον υφιστάμενο πελάτη της, όσο και με τον μελλοντικό. Έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν για οτιδήποτε τους ενδιαφέρει, αλλά ταυτόχρονα να αποκτήσουν και πληροφορίες για καμπάνιες, προσφορές και ενέργειες που πραγματοποιεί η επιχείρηση, η οποία η ίδια αναλαμβάνει να σε ειδοποιήσει μέσα από την εφαρμογή.

Η χρήση των εφαρμογών δεν στοχεύει μόνο στην άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Βοηθάει ην επιχείρηση να συλλέξει δεδομένα υψηλής ποιότητας και πιστότητας, δεδομένα που αφορούν τους πελάτες της, τα οποία φανερώνουν πληροφορίες σχετικά με τις συνήθειες και τις ανάγκες τους. Με την σωστή αξιοποίηση και αποκωδικοποίηση των πληροφοριών αυτών, μέσω των εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να διαμορφώσει την εικόνα και τις προτιμήσεις των πελατών, να κατανοήσει τον τρόπο που καταναλώνουν και τελικά να δημιουργήσει προϊόντα που θα καλύπτουν τις ανάγκες τους.

Από τα παραπάνω, μπορεί να γίνει αντιληπτό, το πόσο σημαντικό είναι για μια σύγχρονη επιχείρηση, να υιοθετεί και να εφαρμόζει τις τελευταίες τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις, με σκοπό να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της.

#### 4.5 CRM και e-CRM

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η στρατηγική CRM που έχουν υιοθετήσει οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις, αποτελείται από εφαρμογές και συστήματα μέσω των οποίων μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, υφιστάμενων και μη, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν για την κάλυψη των αναγκών τους.

Το ηλεκτρονικό CRM, είναι ουσιαστικά η εξέλιξη του CRM, η οποία έχει την ίδια φιλοσοφία και την ίδια βάση, με την μόνη διαφορά ότι γίνεται χρήση του Διαδικτύου και των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Greve and Alberts (2006), η χρήση των εφαρμογών και των συστημάτων του CRM, έχουν σταθερή επίδραση και στην απόδοση που έχει το e-CRM.

Συμπερασματικά από την ανάλυση που έχει γίνει παραπάνω και για τις δύο στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, μπορεί να γίνει αντιληπτό το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει συνεχής εξέλιξη και συνεργασία αυτών, καθώς και να γίνεται ορθή χρήση των συστημάτων τους για να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα τόσο για τους ίδιους, όσο και για τους πελάτες, που τελικά δεν είναι άλλο από τη σχέση εμπιστοσύνης και πιστότητας που αποκτούν μεταξύ τους.

Παρά το γεγονός ότι οι δύο αυτές έννοιες, του CRM και του e-CRM, είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοσυμπληρώνονται, υπάρχουν μεταξύ τους κάποιες αξιοσημείωτες διαφορές οι οποίες αξίζει να σημειωθούν.

#### 4.5.1 Διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM

Η στρατηγική CRM που ακολουθεί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή, έχει ως στόχο την δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες τους, σχέσεις που να χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και πιστότητα, αλλά ταυτόχρονα στοχεύουν και στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους, είτε διευρύνοντας το πελατολόγιό τους, είτε πουλώντας ολοένα και περισσότερα προϊόντα στους υφιστάμενους πελάτες τους. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και η αύξηση των αναγκών των πελατών για άμεση και εύκολη εξυπηρέτηση, κατέστησαν αναγκαία την εφαρμογή της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και πληροφόρησης, ανάγκες που καλύπτει η εφαρμογή του e-CRM.

Μεταξύ των δύο αυτών εννοιών υπάρχουν πολλές και σημαντικές διαφορές, δύο από τις οποίες είναι οι εξής:

- Σημαντική είναι η διαφορά που διέπει τις δύο αυτές εφαρμογές, όσον αφορά την επικοινωνία των πελατών με την επιχείρηση. Με το CRM, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επισκεφτούν σημεία εξυπηρέτησης της επιχείρησης ή να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά έχοντας προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, συζητώντας με τους αντιπρόσωπους της επιχείρησης και δίνοντας λύση στο εκάστοτε πρόβλημά τους. Με το e-CRM, εκτός από την τηλεφωνική εξυπηρέτηση που μπορούν να έχουν οι πελάτες, πλέον δίνεται η δυνατότητα να υπάρξει και γραπτή επικοινωνία μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Είναι εφικτή η χρήση εφαρμογών που έχουν δημιουργήσει οι επιχειρήσεις, με σκοπό να εξυπηρετούνται μέσω αυτής οι πελάτες της για πιο γρήγορες και εύκολες συναλλαγές. Τέλος, με το e-CRM, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα, με άνεση και ευκολία, να ενημερωθούν σε πραγματικό χρόνο

για προσφορές και αγορές που θέλουν να πραγματοποιήσουν, χωρίς να χρειαστεί να καταναλώσουν χρόνο και χρήμα.

- Αξιοσημείωτη είναι η διαφορά των δύο εφαρμογών που έγκειται στο πού εστιάζει η κάθε μια από αυτές. Το σύστημα CRM, σχεδιάζεται και υλοποιείται έχοντας ως σημείο αναφοράς τα προϊόντα της επιχείρησης, καθώς και τον τρόπο χειρισμού και λειτουργίας της εργασίας σε καθημερινή βάση. Αντίθετα, το σύστημα e-CRM, σχεδιάζεται γύρω από τις ανάγκες που έχουν οι υφιστάμενοι πελάτες της επιχείρησης, καθώς και οι δυνητικοί πελάτες της, που ηλεκτρονικά επιθυμούν να λάβουν πληροφορίες για τα προϊόντα της, είτε προχωρήσουν σε ολοκλήρωση της αγοράς, είτε όχι.

#### 4.6 Τα πλεονεκτήματα του e-CRM

Τα βασικά και άμεσα οφέλη της επιχείρησης από τη χρήση της εφαρμογής του ηλεκτρονικού CRM είναι τα ακόλουθα:

- Η ικανοποίηση των πελατών, η οποία αντικατοπτρίζεται στην άμεση και την εύκολη εξυπηρέτησή τους, καθώς και στην υποστήριξη που μπορούν να έχουν σε πραγματικό χρόνο
- Με βάση τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών κατά τη χρήση του Διαδικτύου, αναζητώντας δηλαδή, προϊόντα και υπηρεσίες διαδικτυακά, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν τις προτιμήσεις τους και να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους, καλύπτοντας άμεσα τις ανάγκες τους
- Οι πελάτες, υφιστάμενοι ή μη, λαμβάνοντας εξατομικευμένες προτάσεις και λύσεις, προσφορές και ηλεκτρονική ενημέρωση, νιώθουν ότι είναι προτεραιότητα της επιχείρησης η κάλυψη των αναγκών τους, στοιχείο που δημιουργεί εμπιστοσύνη, πίστη και αφοσίωση ως προς την εν λόγω επιχείρηση
- Μειώνεται το κόστος, αφού η εφαρμογή αυτή εστιάζει στην διατήρηση των πελατών της επιχείρησης, καθώς και στην άρτια λειτουργία των εργαλείων της που θα βοηθήσει στην αύξηση των πωλήσεων και του πελατολογίου. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, με ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών της.

#### 4.7 Τα μειονεκτήματα του e-CRM

Εξίσου σημαντικό είναι να αναφερθούν και τα μειονεκτήματα της ηλεκτρονικής Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, τα οποία όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλύσουν προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστα αποτελέσματα κατά την χρήση του. Τα πιο βασικά μειονεκτήματα είναι τα εξής:

- Για την υλοποίηση του e-CRM απαιτείται η διάθεση σημαντικών πόρων προκειμένου να πετύχει μια επιχείρηση την σωστή τοποθέτηση των προϊόντων της και τελικά της πώλησής τους. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οφείλουν να είναι πλήρως καταρτισμένοι και να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο κινείται η ηλεκτρονική αγορά, όπως επίσης οι τεχνικοί εξοπλισμοί που χρησιμοποιούν να είναι τελευταίας τεχνολογίας. Για όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση θα έχει ένα σημαντικό οικονομικό κόστος, το οποίο θα πρέπει να συνυπολογίσει προτού εφαρμόσει το e-CRM.
- Ένα άλλο μειονέκτημα του e-CRM είναι ότι πολλοί πελάτες αναρωτιούνται για το αν είναι ασφαλές να χρησιμοποιούν τις διαδικτυακές ιστοσελίδες και εφαρμογές των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για να αγοράσουν ένα προϊόν. Υπάρχει ανησυχία και φόβος, τόσο για τα προσωπικά τους δεδομένα, τα οποία θα πρέπει να καταχωρήσουν για την ολοκλήρωση μιας αγοράς, όσο και για το προϊόν που τελικά θα παραλάβουν, αν θα είναι αυτό που επέλεξαν.
- Τέλος, ένα επίσης σημαντικό μειονέκτημα που σχετίζεται και με το παραπάνω, είναι ο τρόπος πληρωμής και η χρήση πλαστικού χρήματος για την ολοκλήρωση της αγοράς. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, ελλοχεύουν τον κίνδυνο υποκλοπής των προσωπικών στοιχείων των πελατών. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον περιήγησης για τους πελάτες και για τις συναλλαγές τους.

Το e-CRM και η εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις είναι πλέον ζωτικής σημασίας, διότι πέρα από την πληθώρα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών που υπάρχουν, οι ίδιοι οι πελάτες αναζητούν και περιμένουν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση για να μπορέσουν να νιώσουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Και η εφαρμογή του CRM και το e-CRM, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρονται στους πελάτες οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες με αποτελεσματικότητα και ευκολία. Είναι μία στρατηγική στην οποία η κάθε επιχείρηση που τη χρησιμοποιεί, οφείλει να επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, εξοπλισμό και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και να έχει πάντα ως προτεραιότητα της τον πελάτη και την κάλυψη των αναγκών του.

Υπάρχει όμως το εξής σημείο στο οποίο πρέπει οι επιχειρήσεις να εστιάσουν με προσοχή. Ιδιαίτερα σημαντικός και ύψιστης σημασίας είναι ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων, στον οποίον οφείλουν να συμμορφώνονται όλες οι επιχειρήσεις που έχουν στη διάθεσή τους προσωπικά δεδομένα των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν τη συλλογή και τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων με ασφαλή τρόπο, αφού πρώτα έχουν συναινέσει οι πελάτες της. Στην εφαρμογή των συστημάτων CRM και e-CRM, θα πρέπει να υπάρχει συγκατάθεση των πελατών όσον αφορά της συλλογή, τη διαχείριση και την επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων, καθώς επίσης, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να ανακαλέσουν από την αρχική τους απόφαση οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ COSMOTE

### 5.1 Εισαγωγή

Είναι παγκοσμίως γνωστό ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει από τους πιο έντονους ανταγωνισμούς και σε αυτό έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και του Διαδικτύου. Σε έρευνα που διεξήχθη από τον Θεσμό του Entrepreneur Of The Year (EY) το 2017, έγινε σαφές το γεγονός ότι όλες οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών, παγκοσμίως και εγχώρια, θα εστιάσουν σε επενδύσεις που αφορούν τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα μέχρι το 2020, καθώς επίσης και στην βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μέσα από την πελατοκεντρική στρατηγική που ακολουθούν. Από την εν λόγω έρευνα, το 39% των ανθρώπων που ερωτήθηκαν, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τους Διευθυντές Τεχνολογίας και Πληροφορικής, απάντησαν ότι η εμπειρία πελάτη αποτελεί την μεγαλύτερη προτεραιότητά τους, ενώ το 61% την συμπεριέλαβε μεταξύ των τριών πρώτων.

Σημαντικό ρόλο έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η κάθε εταιρία τηλεπικοινωνιών, αλλά πλέον το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας αυτών των εταιριών, βασίζεται στη σχέση που υπάρχει με τους πελάτες της. Στόχος όλων των εταιριών είναι να μην η αύξηση της κερδοφορίας τους, αλλά ταυτόχρονα και η διατήρηση του πελατολογίου της, καθώς και η μεγιστοποίησή του. Για τον λόγο αυτό, όλες πλέον οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, έχουν επενδύσει σημαντικά στο σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα συστήματα για να πετύχουν τους στόχους που προαναφέραμε. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις των τηλεπικοινωνιών να εφαρμόσουν το εν λόγω σύστημα, έπρεπε εξ αρχής να αλλάξουν την στρατηγική που μέχρι τώρα είχαν, να την μετατρέψουν δηλαδή σε πελατοκεντρική, καθώς επίσης αλλαγή όφειλαν να κάνουν και στην κουλτούρα τους, κυρίως στην κουλτούρα των εργαζομένων τους. Έπρεπε να γίνει αντιληπτό από όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ότι το επίκεντρο πλέον ήταν ο πελάτης, οι ανάγκες του και η κάλυψη αυτών με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Και αυτό έγινε.

Ο όγκος των πληροφοριών και των δεδομένων στον συγκεκριμένο κλάδο είναι τεράστιος και αυτό διότι οι πελάτες, οι προτιμήσεις τους και οι συνήθειες τους είναι διαφορετικές και ποικίλλουν. Με την βοήθεια των συστημάτων CRM, οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, έχουν την δυνατότητα να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες τους, να διαχειριστούν σωστά τις πληροφορίες που έχουν για αυτούς, να διαμορφώσουν μια εικόνα για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και τέλος να τους προσφέρουν την καλύτερη δυνατή λύση για την κάλυψη αυτών.

Στην Ελλάδα οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών ποικίλλουν, καθώς πέρα από τις τρεις μεγαλύτερες, οι οποίες είναι η Cosmote, η Vodafone και η Wind, συνεχώς ιδρύονται Start Up εταιρίες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιακού χαρακτήρα.

Ωστόσο, τον τίτλο της πιο επιτυχημένης εταιρίας τον έχει η Cosmote, την οποία θα αναλύσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, εταιρία η οποία ανήκει στον Όμιλο ΟΤΕ.

Σύμφωνα με την τελευταία Ετήσια Επισκόπηση Αγορών που πραγματοποίησε η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) το 2017, ο Όμιλος Cosmote βρίσκεται στην κορυφή του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, τόσο στη σταθερή τηλεφωνία, όσο και στην κινητή. Πιο συγκεκριμένα, στο τέλος του 2017 οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας για την Cosmote, άγγιζαν το 46,3%, έναντι της Vodafone με 30,9% και της Wind με 22,4%, ενώ στην σταθερή και ευρυζωνική τηλεφωνία η Cosmote με ποσοστό 55,5%, ανήλθε πρώτη σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παρόχους, οι οποίοι συγκέντρωσαν συνολικά το 44,5%.

Ο Όμιλος θεωρείται Καθολικός Πάροχος, πράγμα που σημαίνει ότι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), ρυθμίζει τις χρεώσεις και την τιμολογιακή πολιτική του. Για τον λόγο αυτό, μπορεί να θεωρηθεί ότι η πελατοκεντρική στρατηγική και η εφαρμογή των συστημάτων CRM, ήταν μονόδρομος για την εν λόγω εταιρία, με σκοπό να διασφαλίσει την «πρωτιά» στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

## 5.2 Ο Όμιλος ΟΤΕ

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ (ΟΤΕ ΑΕ), ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1949 και αποτελούσε την μητρική εταιρία του Ομίλου ΟΤΕ ΑΕ. Από τότε μέχρι και σήμερα, κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καθώς μέσα σε όλα αυτά τα χρόνια δραστηριοποίησής του, έχει καταφέρει να διαθέτει πλέον μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και δεδομένων, συνδρομητική τηλεόραση, ευρυζωνικές υπηρεσίες, ολοκληρωμένες λύσεις ICT και υπηρεσίες εκμίσθωσης γραμμών.

Η εταιρία COSMOTE ΑΕ, ιδρύθηκε του Απρίλιο του 1998 από τον Όμιλο ΟΤΕ, πέντε χρόνια μετά την εμφάνιση των ανταγωνιστών της, με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα κινητής τηλεφωνίας. Μέσα σε ένα χρόνο κατάφερε να αλλάξει την ροή της αγοράς στην κινητή τηλεφωνία και να αποκτήσει ένα εκατομμύριο συνδρομητές. Σημαντικός παράγοντας σε αυτήν την αλλαγή, ήταν ότι επένδυσε και εξακολουθεί να επενδύει στο τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο, στοιχείο που θεωρείται ότι είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μέχρι σήμερα έχει καταφέρει την κάλυψη δικτύου κατά 99% σε όλα τα σημεία της Ελλάδας.



Τον Οκτώβριο του 2015, ο Όμιλος ΟΤΕ, καθιέρωσε στην ελληνική αγορά μια κοινή ονομασία και εμπορική μάρκα, αυτήν της COSMOTE, στην οποία ανήκαν όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που είχαν υλοποιηθεί, με σκοπό να όλοι οι πελάτες να έχουν την δυνατότητα να απολαμβάνουν έναν ολοκληρωμένο κόσμο ψυχαγωγίας και επικοινωνίας, εύκολα και γρήγορα.

### 5.2.1 Ιστορική αναδρομή

Παρακάτω θα αναφερθούν οι σημαντικότεροι χρονολογικοί σταθμοί του Ομίλου από την ίδρυσή του μέχρι και σήμερα.

Στις 10 Νοεμβρίου του 1949, γίνονται τα επίσημα εγκαίνια των εργασιών του Ομίλου ΟΤΕ και στις 23 Οκτωβρίου της ίδιας χρονιάς ιδρύεται ο Όμιλος.

Από τους πιο σημαντικούς χρονολογικούς σταθμούς του Ομίλου είναι η δεκαετία 1990 – 2000, όπου διευρύνει την δραστηριότητα του στα Βαλκάνια, στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην Μέση Ανατολή, εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και της Νέας Υόρκης, αποκτά το 35% της Rom Telecom, δηλαδή τον τηλεφωνικό οργανισμό της Ρουμανίας και τέλος αποκτά άδεια λειτουργίας του GSM συστήματος στην Βουλγαρία, ιδρύοντας την εταιρία Globul. Τον Απρίλιο του 1998 ξεκινά η λειτουργία της κινητής τηλεφωνίας από τον Όμιλο ΟΤΕ, την οποία και ονόμασε COSMOTE, η οποία μέσα σε ένα χρόνο, το 1999 δηλαδή, κατάφερε να αποκτήσει στην πελατειακή της βάση πάνω από 1.000.000 συνδρομητές και το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο να προσφέρει πληθυσμιακή κάλυψη 97%.

Σημαντικές αλλαγές έγιναν και την επόμενη δεκαετία, από το 2000 έως το 2010, όπου ο ΟΤΕ ξεκίνησε να παρέχει υπηρεσίες Διαδικτύου στην Ελλάδα και έως το 2007 κατάφερε να εισάγει υψηλές για την εποχή ταχύτητες, μέχρι τα 24Mbs. Επίσης, μέχρι το 2007, υπέγραψε την συμφωνία για την πώληση του 90% της ArmenTel της Αρμενίας, έναντι του ποσού των 342 εκατομμυρίων και το 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου, πωλήθηκε από το Ελληνικό Δημόσιο, σε θεσμικούς επενδυτές.

Το 2008, υπογράφηκε η συμφωνία της Ελληνικής Κυβέρνησης με την Deutsche Telecom της Γερμανίας, η οποία όριζε ότι η κάθε μια θα κατείχε το 25% συν μια μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου. Έναν χρόνο μετά πωλείται ένα επιπλέον 5% στην Γερμανική εταιρία από το Ελληνικό Δημόσιο, με τα ποσοστά πλέον να ανέρχονται στα 30% και 20% αντίστοιχα.

Ταυτόχρονα, η εταιρία κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου, COSMOTE, το 2009 υπέγραψε συμφωνία με την Αλβανική Κυβέρνηση για την εξαγορά του 12,6% της AMC, αυξάνοντας στο 95% την συμμετοχή της στην εν λόγω εταιρία.

Την ίδια χρονιά, ο Όμιλος ΟΤΕ εξαγοράζει στο 100% την τηλεπικοινωνιακή εταιρία Telecom Slovenije της Σλοβενίας, καθώς επίσης και την Germanos Telecom AD SKOP JE.

Πέρα όμως από τις εξαγορές που πραγματοποίησε, το 2009, παρουσιάστηκε από τον ΟΤΕ, για πρώτη φορά, η ευρυζωνική τηλεόραση, η οποία λειτουργούσε με την χρήση του Διαδικτύου και συνέχισε να επεκτείνει τις ευρυζωνικές συνδέσεις και ο αριθμός σταθερής τηλεφωνίας και ADSL ξεπέρασε τους 1.100.000 συνδρομητές πανελλαδικά. Όσον αφορά την κινητή τηλεφωνία, η πληθυσμιακή κάλυψη είχε αγγίξει το 99,8% και η πελατειακή της βάση ξεπέρασε τα 9,2 εκατομμύρια συνδρομητές.

Την τελευταία δεκαετία, η Γερμανική εταιρία Deutsche Telecom, αποκτά ακόμη ένα 10% του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου, οπότε συνολικά πλέον έχει το 40% και ο ΟΤΕ, ολοκληρώνει την πώληση ολόκληρου του ποσοστού της Telecom Albania Sh. A προς την Albania Telecon Invest AD, έναντι του ποσού των 50 εκατομμυρίων ευρώ.

Παρουσιάστηκε η υπηρεσία ΟΤΕ TV μέσω δορυφόρου και οι συνδρομητές ξεπέρασαν τους 100 χιλιάδες χάρη στην ενίσχυση της πλατφόρμας με συνδρομητικά κανάλια σε High Definition απόδοση, αλλά και λόγω του περιεχομένου της, που καλύπτει όλες τις ανάγκες των πελατών.

Τον Οκτώβριο του 2015, ΟΤΕ και COSMOTE πλέον γίνονται ένα, με ένα κοινό λογότυπο και μάρκα, αυτό της COSMOTE, με σκοπό να ενοποιήσει όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που κατέχει.

Την ίδια δεκαετία, οι επενδύσεις που έγιναν και εξακολουθούν να γίνονται στο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, είχαν σαν αποτέλεσμα να παρουσιάσει η COSMOTE πλέον, τις απεριόριστες δυνατότητες των οπτικών ινών μέχρι το σπίτι (Fiber To The Home, FTTH), όπου η πρόσβαση στο Διαδίκτυο από νοικοκυριά και επιχειρήσεις θα είχε εγγυημένες ταχύτητες 100Mbps και 200Mbps και στην κινητή τηλεφωνία, η αναβάθμιση των δικτύων γίνεται για την κάλυψη του 5G σήματος πανελλαδικά.

Τέλος, να σημειωθεί ότι τον Μάρτιο του 2018, η Deutsche Telecom, εξαγόρασε επιπλέον 5% του μετοχικού κεφαλαίου του Ομίλου και πλέον το ποσοστό της ανέρχεται στο 45%.

### 5.2.2 Η Στρατηγική & Το Όραμα του Ομίλου

Ο Όμιλος ΟΤΕ κατέχει ηγετικό ρόλο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, πρωτοπορεί και δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας και στηρίζει την οικονομία και την κοινωνία σε πολύ μεγάλο βαθμό. Προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της, τόσο τους οικιακούς όσο και τους επαγγελματίες, με σκοπό να ικανοποιήσει την κάθε τους ανάγκη και να τους ψυχαγωγήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Πέρα όμως από την ποικιλία των προϊόντων, την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί και την πελατοκεντρική προσέγγιση που έχει, ο Όμιλος ΟΤΕ οραματίζεται ο κάθε ένας πολίτης να έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιεί την τεχνολογία και τα προνόμιά της, να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που δίνονται στη σημερινή εποχή, αλλά ταυτόχρονα να χτίζει και ένα μέλλον καλύτερο για όλους. Για τον λόγο αυτό με πάθος και αφοσίωση προς τους πελάτες του προσπαθεί να γίνεται διαρκώς καλύτερος και αποτελεσματικότερος σε όλα τα επίπεδα.

Η στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος ΟΤΕ, είναι χωρισμένη σε έξι βασικούς πυλώνες και είναι σύμφωνη με την στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος της Γερμανικής εταιρίας Deutsche Telecom. Με βάση αυτούς, προσπαθεί να επιτύχει τα προσδοκόμενα κέρδη, αλλά ταυτόχρονα και την μεγιστοποίηση της εμπειρίας των πελατών του.

Οι έξι αυτοί πυλώνες είναι οι ακόλουθοι:

- Η Τεχνολογική Υπεροχή, η οποία ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου, διότι μέσω των δικτύων τόσο στη σταθερή, όσο και στην κινητή τηλεφωνία, προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες άριστης ποιότητας και αξιοποιώντας τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες, επενδύει στη συνεχή ανάπτυξη και μετεξέλιξη των υποδομών του
- Η Άριστη Εμπειρία Πελάτη, όπου ένας από τους στόχους του Ομίλου, είναι να κάνει την καθημερινότητα των πελατών πιο απλή και αποτελεσματική. Λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, έχει ψηφιοποιήσει πολλές από τις υπηρεσίες που προσφέρει, με σκοπό να εξυπηρετούνται ταχύτερα οι πελάτες, μέσω της επίσημης ιστοσελίδας και της εφαρμογής που έχει δημιουργήσει
- Η Καινοτομία και Οι Νέες Πηγές Εσόδων, όπου η COSMOTE, δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε νέες υπηρεσίες με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης (έξυπνες πόλεις, κάθετες αγορές και άλλα) και επεκτείνεται σε γειτονικές αγορές (ενέργεια)
- Η Ηγετική Θέση στην Αγορά, κάνοντας τις νέες δυνατότητες της τεχνολογίας να είναι προσβάσιμες σε όλους. Ο Όμιλος ΟΤΕ, παραμένει η πρώτη επιλογή σε συνδυαστικά προϊόντα και υπηρεσίες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και τηλεόρασης
- Η Ψηφιακοποίηση, Απλοποίηση και Βελτιστοποίηση Κόστους, όπου με βάση την τεχνολογική εξέλιξη, ψηφιοποιεί συστήματα και διαδικασίες, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία και τη βελτιστοποίηση στα κόστη, ώστε με αυτήν την εξοικονόμηση να μπορεί να επενδύσει σε νέες υποδομές και προϊόντα. Ταυτόχρονα, απλοποιεί δομές, διαδικασίες και υφιστάμενα προϊόντα, ώστε να γίνει ταχύτερος και ανταγωνιστικότερος, επιτυγχάνοντας αύξηση των εσόδων.
- Η Κουλτούρα Ανάπτυξης, με την οποία ο Όμιλος αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό του με νέες δεξιότητες και τους δίνει ευκαιρίες να αναδειχθούν. Δημιουργεί υποδομές για νέους ψηφιακούς χώρους εργασίας και υιοθετεί κουλτούρα καινοτομίας και ανάπτυξης.

Η παραπάνω στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος ΟΤΕ, συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει οι οποίοι είναι:

- Η Σύγκλιση, που αναφέρεται στην σύγκλιση υποδομών της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, με ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πελατών. Τα συνδυαστικά προϊόντα της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, αποτελούν το στρατηγικό μοχλό, για την αύξηση της συνολικής αξίας της αγοράς και το μετασχηματισμό των εσόδων του Ομίλου.
- Η Ψηφιοποίηση και Απλοποίηση, όπου ο Όμιλος έχει ως προτεραιότητα την απλοποίηση των διαδικασιών τόσο για τους πελάτες, όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό του, με την ταυτόχρονη βελτιστοποίηση του κόστους του
- Την Κουλτούρα και Ανάπτυξη, κατά την οποία όλο το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου θα πρέπει να έχει κοινό τρόπο σκέψης πελατοκεντρικού χαρακτήρα, καθώς και όλοι θα πρέπει να είναι θετικοί στις τεχνολογικές αλλαγές και στις νέες ψηφιακές δεξιότητες

Με βάση το παραπάνω στρατηγικό πλάνο, ο Όμιλος ΟΤΕ, έχει καταφέρει να είναι στην κορυφή της πυραμίδας, να διατηρεί και να αυξάνει το πελατολόγιο και τα έσοδά του και τέλος να προσφέρει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες που υπάρχουν στην αγορά.

### 5.3 Βασικές Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς

Ο Όμιλος ΟΤΕ, αυτό που επιδιώκει να χτίσει είναι έναν κόσμο καλύτερο για όλους, όχι μόνο για τους πελάτες του, αλλά και για τους εργαζόμενους που έχει. Έχοντας ως γνώμονα την τεχνολογία και τις συνεχείς εξελίξεις αυτής, προσπαθεί να απλοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί, συνεργάζεται και εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου, με σκοπό να γίνονται όλες οι διαδικασίες με μεγαλύτερη ταχύτητα και καλύτερη απόδοση.

Πέρα από τα υψηλής ποιότητας προϊόντα που προσφέρει ο Όμιλος ΟΤΕ, ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, είναι οι άνθρωποί του, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό που με άριστη τεχνογνωσία, επαγγελματική εμπειρία και υπευθυνότητα φέρνει εις πέρας τα καθήκοντα του δίνοντας καθημερινά τον καλύτερο του εαυτό.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι πέντε Βασικές Αρχές της Εταιρικής Συμπεριφοράς του Ομίλου, οι οποίες βασίζονται στις αξίες και στην συμπεριφορά που πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι με βάση την κουλτούρα του, με σκοπό να υπάρχει εμπιστοσύνη, συνεργασία και ομαδικότητα από αυτούς.

Μείζονος σημασίας αρχή αποτελεί η προτεραιότητα που πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι, η οποία δεν είναι άλλη από την εξυπηρέτηση του πελάτη και εμπειρία που θα αποκομίσουν. Με βάση την συγκεκριμένη αρχή, όλοι όσοι εργάζονται στην εταιρία, θα πρέπει να

αντιλαμβάνονται εις βάθος ότι η εμπειρία των πελατών τους είναι πρωταρχικής σημασίας, προσφέροντας τους ολοκληρωμένες λύσεις και προτάσεις για την κάλυψη των αναγκών τους. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι καινοτόμες λύσεις που προσφέρονται μέσω αυτής, πρέπει να δημιουργούν ενθουσιασμό και θετική εμπειρία στους πελάτες του Ομίλου, με σκοπό να νιώσουν ασφάλεια, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη.

Σημαντική είναι επίσης και η αρχή που αναφέρεται στον σεβασμό και στην ακεραιότητα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι του Ομίλου. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι στόχοι του Ομίλου, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενεργούν με βάση τον Κώδικα Δεοντολογίας που έχει ορισθεί, να τηρούν τους κανονισμούς λειτουργίας του, να υπάρχει αλληλοσεβασμός μεταξύ τους, αλλά και με τους πελάτες τους και τέλος να υπάρχει το αίσθημα της υπευθυνότητας από όλους. Είναι πολύ σημαντικό, οι ενέργειες όλων να γίνονται με διαφάνεια και τιμιότητα, στοιχεία που δημιουργούν εμπιστοσύνη και σεβασμό ανάμεσά τους.

Τρίτη αρχή η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του Ομίλου, είναι η ομαδικότητα και η στήριξη των μελών του. Τα επιθυμητά αποτελέσματα, έρχονται όταν οι ομάδες των ατόμων που εργάζονται είναι ενωμένες, έχουν κοινό στόχο, σέβονται ο ένας τον άλλον και τις απόψεις τους και υπάρχει διάλογος σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι ευκαιρίες εξέλιξης, αποτελούν την τέταρτη αρχή βασικής εταιρικής συμπεριφοράς. Η τεχνολογία και οι δυνατότητές της, συμβάλλουν καθοριστικά στην διατήρηση ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας, στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και στις ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης μέσω των εργαλείων που προσφέρει. Με τον τρόπο αυτό, είναι πιο εύκολο και αποτελεσματικό να αφοσιωθούν όλοι στην επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Πέμπτη και τελευταία αρχή που έχει ο Όμιλος ΟΤΕ για την εταιρική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αυτή που αναφέρεται στο ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν μέλη του Ομίλου, να είναι υπερήφανοι για τον εργοδότη τους και να βοηθούν όλοι στο να δημιουργηθεί ένας κόσμος καλύτερος για όλους. Ο κάθε ένας από τους εργαζόμενους του Ομίλου, οφείλει να αναλαμβάνει και να ολοκληρώνει τις υποχρεώσεις του, καθώς επίσης να αναγνωρίζει και να διορθώνει τα λάθη του και τις απροσεξίες του. Είναι πολύ σημαντικό για τον Όμιλο και τα αποτελέσματα που θέλει να φέρει, να έχει ένα συνεπές, καταρτισμένο, αξιόπιστο και ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό.

Με βάση τις παραπάνω αρχές, αξίες και πρακτικές, που πρέπει να διέπουν τους εργαζόμενους του Ομίλου, ο ΟΤΕ έχει την δυνατότητα να ενισχύσει το ανταγωνιστικό του

πλεονέκτημα και να διακριθεί στην εξυπηρέτηση των πελατών, πετυχαίνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

#### 5.4 Η σχέση του Ομίλου με τους πελάτες

Στη σημερινή εποχή, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την πληθώρα των επιλογών που έχουν στην διάθεσή τους οι καταναλωτές για να καλύψουν τις ανάγκες τους, είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να διατηρηθεί στην επιφάνεια και ακόμη πιο δύσκολο να συνεχίσει να έχει ανοδική πορεία και να ηγείται της αγοράς. Ωστόσο, με την σωστή στρατηγική, την υλοποίηση αυτής και με κοινούς στόχους για όλους τους εργαζομένους, υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθεί το παραπάνω αποτέλεσμα.

Ο Όμιλος ΟΤΕ, έχει καταφέρει να είναι πρώτος στην αγορά των τηλεπικοινωνιών γιατί πέρα από τους εργαζόμενους και την εταιρική τους συμπεριφορά που όπως αναλύθηκε παραπάνω είναι ένα από τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, προτεραιότητα και ύψιστης σημασίας αποτελεί και η άριστη εμπειρία πελάτη. Στόχος του Ομίλου είναι οι πελάτες, όχι μόνο να λαμβάνουν θετική εμπειρία κατά την εξυπηρέτηση και αξία από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά και να είναι ενθουσιασμένοι και ικανοποιημένοι από το συνολική εμπειρία που έλαβαν από την εταιρία σε κάθε στάδιο. Συνεχώς, γίνονται εργασίες για την απλοποίηση των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν, αλλά και διεύρυνση των τρόπων με τον οποίο μπορούν οι πελάτες να εξυπηρετηθούν, άμεσα, εύκολα και αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με τον τελευταίο Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018 του Ομίλου που υπάρχει στην επίσημη ιστοσελίδα του, υλοποιήθηκαν αρκετές έρευνες μέτρησης της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης που έχουν οι πελάτες ως προς τον Όμιλο, τα προϊόντα που έχουν μέσω αυτού και της συνολικής εμπειρίας που έχουν αποκομίσει από το σημείο επαφής. Μέσω του προγράμματος που διαθέτει το NG ICCA, ο Όμιλος έχει την δυνατότητα να συλλέξει πραγματικά δεδομένα, σχετικά με την εμπειρία που έλαβαν από το μέσο που εξυπηρετήθηκαν (τηλεφωνικό κέντρο, κατάσταση, ιστοσελίδα και εφαρμογές) και για τη συνολική υπηρεσία που τους δόθηκε. Ενδεικτικά, δύο από τις ερωτήσεις που έγιναν στους πελάτες ήταν «Πώς θα αξιολογούσατε τις επιδόσεις της εταιρίας συνολικά;» και «Πώς θα αξιολογούσατε την εταιρία ως προς το "Η εταιρία με κάνει να νιώθω σε καλά χέρια";» και το ποσοστό που απάντησε «Εξαιρετική, Πολύ καλή ή Καλή» ήταν 86% και 81% αντίστοιχα. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο δείκτης αφοσίωσης TRI\*M Loyalty Index<sup>1</sup> και ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών NG ICCA διατήρησαν υψηλές βαθμολογίες, στοιχείο που υποδηλώνει την εμπιστοσύνη τους και την θετική του εμπειρία.

Ο Όμιλος ΟΤΕ, έχει ως βασική του προτεραιότητα και ως σημείο αναφοράς τον πελάτη. Η στρατηγική και η κουλτούρα του είναι πελατοκεντρικού χαρακτήρα, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα καλύψει τις ανάγκες των πελατών και στον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει αύξηση του πελατολογίου. Για τον λόγο αυτό, έχει δημιουργήσει προγράμματα και δράσεις, οι οποίες βοηθούν στο να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών του. Κάποια από αυτά τα προγράμματα είναι τα εξής:

- ❖ «Πρόγραμμα Εμπειρίας Πελάτη», μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι του Ομίλου καλλιεργούν πελατοκεντρική κουλτούρα, συμμετέχοντας ως Πρεσβευτές της Εμπειρίας Πελάτη στην διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν τις ανάγκες τους
- ❖ «Η φωνή του πελάτη», το οποίο συμβάλλει στην συλλογή απόψεων και βαθμού ικανοποίησης των πελατών, σε όλη την διάρκεια της εξυπηρέτησής τους
- ❖ «Deals for You», που προσφέρει αποκλειστικά προνόμια και προσφορές στους πελάτες COSMOTE, με συμβεβλημένα καταστήματα, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την αφοσίωσή τους
- ❖ «Fault to Repair» και «Order to Bill», τα οποία δημιουργήθηκαν για να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών που αντιμετωπίζουν κάποιο τεχνικό πρόβλημα και ζητούν νέες υπηρεσίες
- ❖ «Τεχνολογία για όλους», όπου οι εργαζόμενοι του Ομίλου, εθελοντικά, προσφέρουν μαθήματα εκμάθησης της τεχνολογίας, σε πολίτες που δεν είναι εξοικειωμένοι και χρειάζονται βοήθεια

Σύμφωνα και πάλι με τον τελευταίο Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο Όμιλος ΟΤΕ, το 2018 βραβεύτηκε για Τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως το «Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών» από το Εθνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, στοιχείο που δηλώνει ότι η πελατοκεντρική στρατηγική που ακολουθεί έχει τα προσδοκόμενα αποτελέσματα.

Είναι εμφανές λοιπόν, ότι ο Όμιλος ΟΤΕ, όχι μόνο εστιάζει την προσοχή του στους πελάτες και στην άριστη εμπειρία που θα αποκομίσουν, αλλά δημιουργεί και νέους τρόπους στήριξης και εκδήλωσης ενδιαφέροντος ως προς τις ανάγκες τους, με σκοπό να γίνεται ολοένα και καλύτερος και ως προς τις παροχές του, με την βοήθεια της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που της δίνει, και ως προς τον τρόπο και την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών του.

#### 5.4.1 Οι αρχές Εμπειρίας Πελάτη του Ομίλου

Έχοντας θέσει ως προτεραιότητά του, ο Όμιλος, τον πελάτη, τις ανάγκες που έχει και τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει για να είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι σε αυτόν, καθιέρωσε πέντε αρχές με τις οποίες πορεύεται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό του.

Η βασικότερη αρχή που έχει θέσει, είναι όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου να τηρούν την υπόσχεση που έχει δώσει στον εκάστοτε πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αξίας των πελατών και νιώθουν ότι έχουν λάβει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό να επικοινωνεί ο πελάτης το θέμα που έχει μια φορά, χωρίς να επαναλαμβάνεται κάθε φορά που επικοινωνεί με διαφορετικό εκπρόσωπο του Ομίλου. Ο καταναλωτής, αναφέροντας το πρόβλημα του μια φορά, επιθυμεί να λυθεί άμεσα και χωρίς χρειαστεί να επικοινωνήσει εκ νέου ο ίδιος. Όταν αυτό γίνεται με επιτυχία, αντιλαμβάνεται ότι η COSMOTE, έχει απλές διαδικασίες και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του.

Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η κάθε υπηρεσία πρέπει να δουλεύει με σωστό τρόπο και συνεχόμενα από την πρώτη στιγμή, διότι με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνεται η αντίληψη στον πελάτη ότι η συνδεσιμότητά του είναι αδιάλειπτη και το δίκτυο τηλεπικοινωνίας που έχει επιλέξει, υψηλής ποιότητας.

Είναι δεδομένο, ότι όταν ένας πελάτης έχει πρόβλημα και παράπονα με κάποια υπηρεσία που έχει, δυσαρεστείται, αποκτά αρνητική εμπειρία και επιζητά την άμεση επίλυσή του. Για τον λόγο αυτό, οι διορθωτικές ενέργειες από μέρους του Ομίλου, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πιστότητα του πελάτη και στη διαφοροποίησή του από τον ανταγωνισμό.

Τελευταία και αξιοσημείωτη αρχή που θέτει ο Όμιλος σχετικά με την εμπειρία που έχουν οι πελάτες του, είναι να εκπλήσσονται θετικά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Οι εκπλήξεις που δημιουργούν ενθουσιασμό, ενισχύουν την πιστότητα και την αφοσίωση του πελάτη, νιώθοντας ότι έχουν επιλέξει τον καλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο.

Οι παραπάνω αρχές είναι βασικό να τηρούνται από όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου και να έχουν όλοι την ίδια φιλοσοφία ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Το κοινό σημείο αφετηρίας όλων, θα πρέπει να είναι η εμπειρία που θα αποκομίσει ο πελάτης και να συμβάλουν σε αυτό δημιουργώντας θετικά συναισθήματα.

## 5.5 Η εφαρμογή CRM στην COSMOTE

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρήσει το υπάρχων πελατολόγιο της, να το αυξήσει και να έχει ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της Διαχείρισης των Πελατειακών της Σχέσεων. Ωστόσο, δεν είναι βέβαιο ότι θα καταφέρει να χρησιμοποιήσει ορθά τα συστήματα και τις λειτουργίες του CRM. Η COSMOTE ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει



να υλοποιήσουν αποτελεσματικά την όλη έννοια του CRM προσαρμοσμένη στα δικά της προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Ο Όμιλος ΟΤΕ, διαπιστώνοντας ότι ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και συνεχής, αποφάσισε να αλλάξει την κουλτούρα και την στρατηγική του και την μετέτρεψε σε πελατοκεντρική, με σκοπό να έχει ως προτεραιότητά του τον πελάτη και τις ανάγκες του, την ικανοποίησή τους σε όλα τα επίπεδα και τελικά την αφοσίωση και την πίστη του σε αυτόν. Για τον λόγο αυτό, σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και επενδύοντας σημαντικά σε αυτό, εφάρμοσε το σύστημα CRM, με σκοπό να ισχυροποιήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Μια ομάδα στελεχών, η οποία γνώριζε τις ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει, την τεχνολογία που μπορούσε να χρησιμοποιήσει και την ανάγκη της για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, έκανε την επιλογή του συστήματος CRM που θα χρησιμοποιούσε.

Η εταιρία με την οποία συνεργάστηκε ο Όμιλος Cosmote, είναι η Singular Logic, η οποία διαθέτε ολοκληρωμένες λύσεις συστημάτων CRM, με σκοπό την πλήρη κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Η εν λόγω εταιρία, έχει συνάψει συνεργασία με την Oracle και με το σύστημα Siebel CRM, το οποίο θεωρείται η ιδανική ολοκληρωμένη λύση εφαρμογής του CRM σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Το συγκεκριμένο σύστημα που προωθούσε η Singular Logic, είχε την δυνατότητα να καλύψει όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες, διαθέτε ευελιξία και θεωρούνταν εύχρηστο για τους εργαζόμενους, είχε τεχνολογική υπεροχή και κάλυπτε όλο το φάσμα των διαδικασιών και των αιτημάτων των πελατών. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, κρίθηκε ιδανικό για την εφαρμογή του από τον Όμιλο.

Για την υλοποίηση του εν λόγω συστήματος, η Cosmote, στηρίχτηκε στον νέο πλέον συνεργάτη της, αφού πέρα από το έμπειρο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της, κατείχε ένα σύστημα πλήρως λειτουργικό, αποτελεσματικό, προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της, καθώς επίσης υπήρχε η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικού και υποστηρικτικού χαρακτήρα που θα βοηθούσαν σημαντικά στην σωστή υλοποίηση του νέου συστήματος.

Από την έναρξη της εφαρμογής των συστημάτων CRM το 2011 μέχρι σήμερα, πραγματοποιούνται συνεχείς αναβαθμίσεις αυτών και λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, αλλά ταυτόχρονα και λόγω της αύξησης των αναγκών των πελατών.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα συστήματα CRM εφαρμόστηκαν όχι μόνο για να βοηθήσουν και ενισχύσουν την βιωσιμότητα της εταιρίας, αλλά ταυτόχρονα και για να γίνει πιο εύκολη και ευχάριστη η καθημερινότητα των μελών του Ομίλου, επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### 5.5.1 Η εκπαίδευση του προσωπικού

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί ορθά και με αποτελεσματικότητα η στρατηγική και το σύστημα του CRM, έπρεπε όλο το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδευτεί και να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους είναι χρήσιμο τόσο για τους ίδιους, όσο και για τους πελάτες τους.

Εξειδικευμένη ομάδα εκπαιδευτών ανέλαβαν το έργο αυτό, με σκοπό να μηήσουν τους εργαζόμενους στη νέα αυτή κουλτούρα που υιοθέτησε ο Όμιλος. Εξήγησαν τη σημαντικότητα του CRM όσον αφορά τους πελάτες, όπου μέσω αυτού έχουν την δυνατότητα να εντοπίζουν τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους, να τους εξυπηρετούν άμεσα προτείνοντας την καταλληλότερη λύση για αυτούς, να παρακολουθούν τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να δημιουργούν καμπάνιες και να ομαδοποιούν τους πελάτες τους με βάση όλα τα παραπάνω. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι έπρεπε να κατανοήσουν πλήρως ότι η νέα αυτή εφαρμογή των συστημάτων CRM, θα βοηθούσε να δημιουργήσει η εταιρία, άμεσα και εύκολα, μια πλήρη εικόνα για τους πελάτες της και κατά πόσο καλύπτονται οι ανάγκες τους από αυτήν, στοιχεία που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο αν οι πελάτες θα είναι αφοσιωμένοι και πιστοί σε αυτήν.

Πέρα όμως από την διευκόλυνση που θα έχουν οι πελάτες, αφού κατά την πρώτη εξυπηρέτηση θα καταγράφεται στο σύστημα ο λόγος επικοινωνίας, με σκοπό να μην χρειάζεται να επαναλάβουν τον σχετικό προβληματισμό τους, τα συστήματα CRM δημιουργήθηκαν και για την απλοποίηση των διαδικασιών και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Στην πράξη, τα συστήματα CRM, χρησιμοποιούνται πέρα από την Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών, στην Διεύθυνση του Marketing, στην Διεύθυνση CRM, στην Διεύθυνση Πληροφορικής, στην Διεύθυνση Πωλήσεων, στην Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών Θεμάτων και στην Διεύθυνση Εμπορικού Στρατηγικού Σχεδιασμού και Παροχών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να πρέπει όλες οι Διευθύνσεις να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες πελατών σε πραγματικό χρόνο, που αφορούν τον λόγο για τον οποίο υπήρξε επικοινωνία, το είδος του αιτήματος που επιθυμούν, το πόσο συχνά καλούν, τα παράπονα που πιθανώς κάνουν, με σκοπό να δημιουργηθούν άμεσα και αποτελεσματικά στοχευμένες λύσεις και προτάσεις. Η χρήση λοιπόν των συστημάτων αυτών και απλοποιεί τις διαδικασίες και διευκολύνει τα παραπάνω τμήματα της επιχείρησης να έρθουν σε επαφή και με τους πελάτες και με τους εργαζόμενους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι με δεδομένο την συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων της, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται διαρκώς και να αποκτούν γνώσεις που θα ωφελήσουν τόσο τους ίδιους και την καθημερινότητά τους, όσο και τους πελάτες μέσα από την εξειδικευμένη εξυπηρέτηση που θα λάβουν.

### 5.5.2 Τα οφέλη του Ομίλου από την χρήση του CRM

Η στρατηγική CRM και η ορθή χρήση των συστημάτων του από το ανθρώπινο δυναμικό της COSMOTE, έχει την δυνατότητα να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών και γενικότερα στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι πελάτες λαμβάνουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση, ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Το γεγονός αυτό, ενισχύει την εμπιστοσύνη και την πιστότητά τους, διότι αισθάνονται ότι λαμβάνουν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση για την κάλυψη των αναγκών τους.

Οι δομές και οι διαδικασίες απλοποιούνται και αυτοματοποιούνται, στοιχείο που βοηθάει όχι μόνο τους καταναλωτές στο να εξυπηρετηθούν πιο άμεσα, αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους, αφού έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο και πραγματικά δεδομένα τις επικοινωνίες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αποτέλεσμα αυτού, είναι να μην η θετική εμπειρία πελάτη, αλλά ταυτόχρονα και η μείωση του λειτουργικού κόστους του Ομίλου και η αύξηση των κερδών του.

Τέλος, ως όφελος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και το γεγονός ότι μέσω των συστημάτων CRM, αναπτύσσονται ευκαιρίες οι οποίες από την μια πλευρά αφορούν τους υφιστάμενους πελάτες και τον εντοπισμό νέων, ομαδοποιώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες που έχουν, από την άλλη πλευρά αφορούν τον ίδιο τον Όμιλο, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εξελίξουν και αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να διευρύνουν τις τεχνολογικές τους γνώσεις.

### 5.5.3 Τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο Όμιλος στην εφαρμογή του CRM

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής, η αλλαγή κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρήση νέων συστημάτων, μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα και αναταραχή, κυρίως το πρώτο χρονικό διάστημα που βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Το ίδιο προκλήθηκε και στον Όμιλο της Cosmote, όταν η έγινε αντιληπτό από την Διοίκηση, ότι οφείλουν να αλλάξουν την στρατηγική τους σε πελατοκεντρική για να καταφέρουν να διατηρηθούν στην κορυφή του κλάδου.

Ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετώπισε ήταν να καταφέρει να στρέψει το ανθρώπινο δυναμικό του προς αυτήν την κατεύθυνση. Μέχρι εκείνη την στιγμή που κρίθηκε απαραίτητο να εφαρμοστεί η στρατηγική CRM, στόχος όλων ήταν η συνεχής αύξηση των εσόδων, έχοντας ως επίκεντρο την Cosmote και όχι τον πελάτη και της ανάγκες του. Όταν εμφανίστηκε η έννοια του CRM, ο σκοπός της εφαρμογής του και η σημαντικότητά του, έπρεπε όλοι να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης και εργασίας τους και να έχουν ως προτεραιότητα τους πελάτες, τις ανάγκες τους, την ικανοποίησή τους και την εμπειρία που θα αποκομίσουν από την εξυπηρέτησή τους. Δεν ήταν εύκολο να εκπαιδευτούν και να εναρμονιστούν όλοι οι εργαζόμενοι προς αυτήν την

κατεύθυνση σε λίγο χρονικό διάστημα, ωστόσο ο Όμιλος της Cosmote ξεκίνησε έναν κύκλο εκπαίδευσης και σεμιναρίων που απευθυνόταν σε όλα τα μέλη της, με σκοπό να έρθουν πιο κοντά με την έννοια του CRM, με τα συστήματα που το απαρτίζουν και με την πελατοκεντρική προσέγγιση που κάθε ένας οφείλει να έχει. Η εμπειρία πελάτη και το πόσο ικανοποιημένος έχει μείνει από την εξυπηρέτηση που έλαβε ο κάθε πελάτης, όχι μόνο από το σημείο επαφής που εξυπηρετήθηκε, αλλά συνολικά από την Όμιλο, είναι αυτό που έπρεπε πλέον να απασχολεί όλους τους εργαζόμενους. Η εκπαίδευση αυτή, είναι συνεχής και αδιάκοπη, διότι πέρα από τα συστήματα του CRM που αναβαθμίζονται και εξελίσσονται και που πρέπει να μάθουν οι εργαζόμενοι να τα χειρίζονται, ο πελάτης, οι ανάγκες τους και οι επιθυμίες του συνεχώς αλλάζουν, αφού αλλάζει και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ζουν.

Δεύτερο και εξίσου σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπισε ο Όμιλος στην εφαρμογή του CRM, ήταν η εύρεση των συστημάτων CRM που θα εφαρμόζε. Ο όγκος του πελατολογίου και η διαφορετικότητα που διέκρινε τον κάθε έναν πελάτη ως προς τις ανάγκες τους, κατέστησαν δύσκολο το έργο του να βρεθεί ένα σύστημα ενιαίο για όλους τους εργαζόμενους, στο οποίο να έχουν άμεση πρόσβαση από όλα τα τμήματα που έπρεπε να το χρησιμοποιήσουν. Ωστόσο, το Siebel CRM, που αναλύεται και παρακάτω, ήταν αυτό το σύστημα μέσω του οποίου καλύπτονταν οι επιχειρησιακές ανάγκες με ευκολία και αμεσότητα.

## 5.6 Το σύστημα CRM του Ομίλου COSMOTE

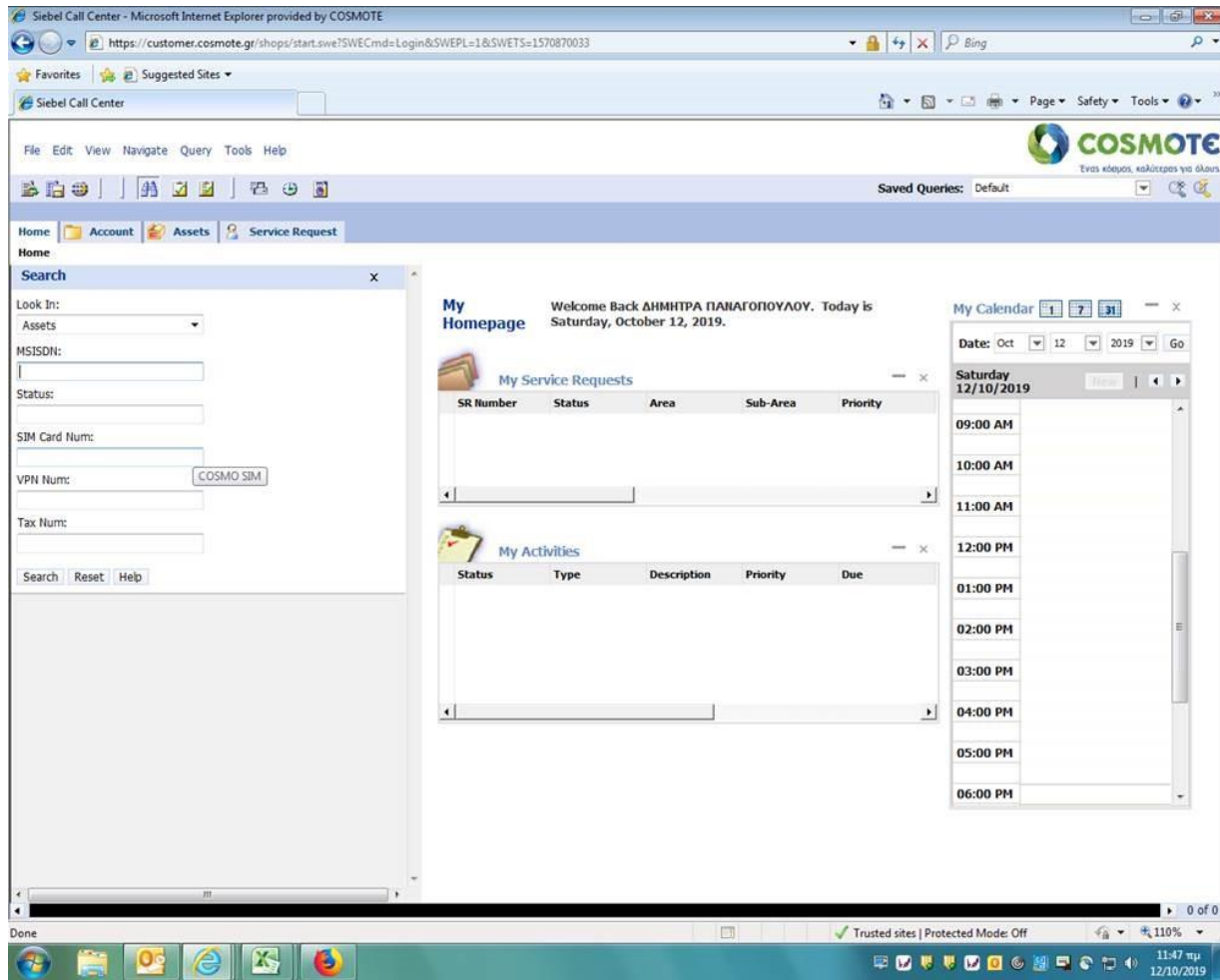
Η πιο διαδεδομένη πλατφόρμα CRM που χρησιμοποιούν οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις ανήκει στην Oracle, η οποία την ονομάζει Siebel CRM και διαθέτει εκτεταμένη λειτουργικότητα παγκοσμίως. Για τον λόγο αυτό, ο Όμιλος COSMOTE, επέλεξε να χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο σύστημα, με σκοπό να προσφέρει τόσο στους εργαζόμενους του, όσο και στους πελάτες τους ευκολία, αμεσότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Το Siebel CRM, είναι το κεντρικό πελατοκεντρικό σύστημα που χρησιμοποιεί ο Όμιλος, στο κομμάτι της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και απευθύνεται στους χρήστες όλων των καναλιών πώλησης, της διαχείρισης και εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και στο τμήμα λειτουργίας του marketing. Αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες των παραπάνω τμημάτων με σκοπό να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν πλήρη και σαφή εικόνα των πελατών τους, να σκιαγραφούν το προφίλ τους, να παρακολουθούν το ιστορικό τους και να διαχειρίζονται με αποτελεσματικότητα και συνέπεια την κάθε επιθυμία τους από όλα τα σημεία επαφής.

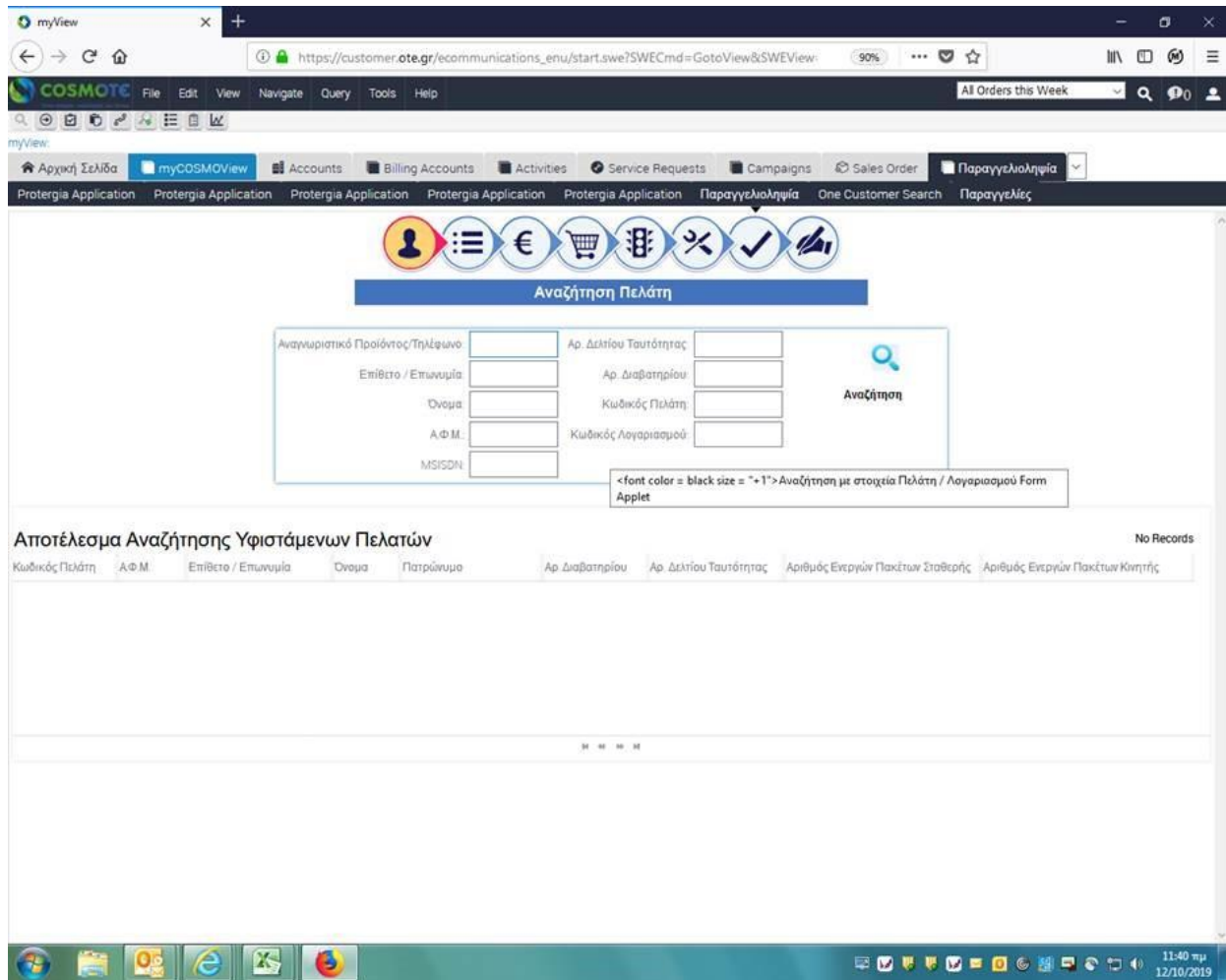
Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα Siebel CRM, εξυπηρετεί τις παρακάτω διαδικασίες:

- Τη Διαχείριση Πελατών (Customer Management), στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι καρτέλες των πελατών με τα προσωπικά τους δεδομένα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχουν επιλέξει και τους λογαριασμούς τους
- Τα Τηλεφωνικά Κέντρα (Call Centers), όπου μέσω του Siebel διαχειρίζονται όλες οι εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, καθώς και η διαδικτυακή αναζήτηση και αφορούν περιπτώσεις πωλήσεων, παραπόνων, αναζήτηση πληροφοριών και ενημέρωση για νέα προϊόντα και διευκρινήσεις λογαριασμών
- Την Παραγγελιοληψία (Order Capture), μέσω της οποίας πραγματοποιείται η καταχώρηση όλων των αιτημάτων των πελατών, είτε αφορά νέα πακέτα προσφορών ή τροποποίηση των υφιστάμενων, είτε καταχώρηση παραπόνων και αμφισβήτησης λογαριασμών. Μετά την εκάστοτε καταχώρηση, υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης των αιτημάτων με την ταυτόχρονη ενημέρωση των πελατών
- Την Διαχείριση Αιτημάτων Αποστολών Εξοπλισμών (Shipping), όπου στην συγκεκριμένη διαδικασία υπάρχει η δυνατότητα αποστολής εξοπλισμών στα πλαίσια μιας παραγγελίας, μέσω ταχυδρομείων, στον χώρο που επιθυμεί ο πελάτης
- Τις Καμπάνιες (Campaigns), όπου λειτουργεί ένας ενιαίος μηχανισμός στόχευσης, διαχείρισης και εκτέλεσης καμπανιών μέσω τηλεφώνου, μηνυμάτων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την κάλυψη διαφόρων επιχειρησιακών αναγκών όπως είναι οι προωθητικές ενέργειες, η ενημέρωση των πελατών για τα αιτήματα που έχουν υποβάλει, η πορεία μιας βλάβης, οι προσφορές που υπάρχουν για τον κάθε έναν από αυτούς
- Τα Αιτήματα Υπηρεσιών Πελατών και τον Υποστηρικτικό Ρόλο (Service Request Management), όπου επεξεργάζονται και υλοποιούν τα αιτήματα των πελατών, τα οποία είναι πολυποίκιλα και διαφορετικού χαρακτήρα. Υπάρχουν ομάδες χρηστών σε υποστηρικτικό ρόλο (Back Office), όπου διαχειρίζονται θέματα παραγγελιών και απαραίτητων δικαιολογητικών, θέματα πιστωτικών ελέγχων των πελατών και χρεοπιστώσεων, θέματα που αφορούν αιτήματα άλλων τηλεπικοινωνιακών παρόχων και άλλα
- Τα Αιτήματα Υποστήριξης Υπηρεσιών των Πελατών, μέσω των οποίων οι πελάτες μπορούν να προβάλουν προβλήματα και θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που απολαμβάνουν με σκοπό την άμεση επίλυσή τους

Οι δύο κεντρικές πλατφόρμες που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι της COSMOTE στην καθημερινότητά τους είναι οι παρακάτω:



*Siebel Κινητής Cosmote 1*



*Siebel Σταθερής 1*

Στις παραπάνω εικόνες, αποτυπώνονται οι αρχικές σελίδες των συστημάτων CRM που χρησιμοποιεί η εταιρία σε όλες τις υπηρεσίες της. Παλαιότερα, υπήρχαν διαφορετικές μορφές των συστημάτων αυτών σε κάθε σημείο επαφής και πώλησης, στοιχείο που δεν διευκόλυνε ούτε τους εργαζόμενους, ούτε τους πελάτες. Για τον λόγο αυτό, δημιουργήθηκε μια ενιαία πλατφόρμα για όλους, με σκοπό να καταγράφονται σε πραγματικό χρόνο όλες οι ενέργειες που ο κάθε πελάτης επιθυμούσε και ταυτόχρονα να ενημερώνονταν και όλα τα σημεία επαφής για αυτές.

Με τα εν λόγω συστήματα, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα, πληκτρολογώντας τον αριθμό της σύνδεσης του πελάτη, τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου του (ΑΦΜ) ή το ονοματεπώνυμό του να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα και να εξυπηρετήσουν με αποδοτικό τρόπο τον εκάστοτε πελάτη.

Τα συστήματα Siebel τόσο της σταθερής, όσο και της κινητής τηλεφωνίας, έχουν στην βάση δεδομένων τους, όλες τις παραγγελίες και τις συναλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί με τους

πελάτες στο πέρασμα των χρόνων, στοιχεία που εξυπηρετούν τις υπηρεσίες των πωλήσεων και του marketing του Ομίλου για να διαμορφώσουν την καλύτερη και πιο αποτελεσματική πρόταση που θα ικανοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις επιθυμίες των πελατών. Μέσα από τα παραπάνω, διαμορφώνονται αντίστοιχα και οι καμπάνιες και οι προσφορές που πραγματοποιεί η εταιρία με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες των πελατών, αλλά ταυτόχρονα να αναζητήσει και να αυξήσει το πελατολόγιο της.

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλος και ολοένα και αυξάνεται. Για τον λόγο αυτό, η κάθε εταιρία οφείλει να προβάλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να εργάζεται καθημερινά, με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την βιωσιμότητά της. Αυτό, το έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό ο Όμιλος COSMOTE, αφού κατέχει ηγετική θέση στην αγορά επί σειρά ετών και οφείλεται όχι μόνο στην παροχή υψηλών δικτύων, αλλά ταυτόχρονα στην πελατοκεντρική στρατηγική που ακολουθεί, στο ανθρώπινο δυναμικό που τον στελεχώνει και τέλος στην εφαρμογή και υλοποίηση των τελευταίων τεχνολογιών, τόσο στα συστήματα που χρησιμοποιεί, όσο και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία αυτή είχε ως στόχο την ανάλυση και την κατανόηση της έννοιας Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, καθώς επίσης και την αναγκαιότητα που πλέον υπάρχει στην αγορά για την ορθή εφαρμογή της από όλες τις επιχειρήσεις.

Ανεξαρτήτως κλάδου ή μεγέθους της εκάστοτε επιχείρησης, το CRM, είναι το πλέον διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο, από το οποίο εξαρτάται τόσο η πελατειακή βάση της, όσο και η βιωσιμότητά της. Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και οι ολοένα και αυξανόμενες επιλογές που έχουν οι πελάτες, καθορίζουν την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η στρατηγική που οφείλουν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις, πρέπει να είναι πελατοκεντρικού χαρακτήρα, να έχουν δηλαδή ως προτεραιότητα την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους σε όλα τα επίπεδα.

Από τα κεφάλαια που αναπτύχθηκαν παραπάνω, προκύπτει εμφανώς ότι η αξία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τους πελάτες της, οι οποίοι για να μπορέσουν να εμπιστευτούν και να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς με αυτήν, επιθυμούν την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους. Δημιουργώντας λοιπόν μια επιχείρηση το αίσθημα της εμπιστοσύνης στους πελάτες της, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζει την πιστότητα των υφιστάμενων πελατών της.

Με την εφαρμογή των συστημάτων CRM, υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον κάθε πελάτη, για τις ανάγκες που είχε μέχρι τώρα, αλλά και βάση στοιχείων που καταγράφονται σε αυτά, να γίνει πρόβλεψη για τις μελλοντικές τους επιθυμίες και συμπεριφορές. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να διατηρήσουν πιστούς τους υφιστάμενους πελάτες τους, για μεγάλο χρονικό διάστημα, προσφέροντας τους αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες τους, στοιχείο που εξασφαλίζει την βιωσιμότητα τους. Ταυτόχρονα με το παραπάνω όμως, οι επιχειρήσεις που έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα και έχουν υιοθετήσει ως εργαλείο το CRM, έχουν την δυνατότητα να προσεγγίσουν με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση νέους πελάτες, οι οποίοι θα ενισχύσουν τόσο τα έσοδα τους, όσο και την πελατειακή τους βάση. Σαφώς, η απόκτηση δυνητικών πελατών αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για την κάθε επιχείρηση, αφού στόχος όλων είναι η αύξηση των εσόδων τους και η ανάπτυξη τους. Ωστόσο, είναι μια διαδικασία που κοστίζει περισσότερο, σε σχέση με την διαχείριση και την ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών. Το γεγονός αυτό όμως, δεν θεωρείται κίνητρο για να μην αφιερώνονται πόροι στην διαδικασία επέκτασης του πελατολογίου, αντιθέτως αποτελεί πρόκληση για την κάθε επιχείρηση.

Ωστόσο, για να καταφέρει μια επιχείρηση να εφαρμόσει με αποτελεσματικό τρόπο την νέα αυτή στρατηγική, χρειάζεται να δημιουργηθούν σωστές βάσεις και προϋποθέσεις στα επιχειρησιακά

θέματα υποδομής, τα οποία δεν είναι άλλα από την κουλτούρα και τον χαρακτήρα της, τις διαδικασίες που ακολουθεί, το ανθρώπινο δυναμικό που την στελεχώνει και η τεχνολογική υποδομή που διαθέτει. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, αφού πλέον το επίκεντρο και η προτεραιότητα όλων είναι ο πελάτης και όχι η επιχείρηση. Είναι μια κουλτούρα η οποία χρειάζεται χρόνο και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού για να μπορέσει να αφομοιωθεί και να εφαρμοστεί, με σκοπό να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με την τεχνολογική υποδομή που διαθέτει ένας οργανισμός, κρίνεται για το αν είναι ικανός να υποστηρίξει την νέα αυτή στρατηγική και την χρήση των συστημάτων CRM. Χρειάζεται να πραγματοποιηθεί μια μεγάλη και συνεχής επένδυση που αφορά τόσο τα συστήματα αυτά, όσο και την σωστή εφαρμογή τους από τα διαχειριζόμενα μέλη της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω και με την αποτελεσματική χρήση των συστημάτων, δημιουργείται μια ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία έχει τις προδιαγραφές να οδηγήσει την επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα, που δεν είναι άλλο από την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με τους πελάτες της.

Υπάρχουν επιχειρήσεις όπου τα προσδοκώμενα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά και χρήζουν βελτίωσης για να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους στην αγορά. Ένας από τους τρόπους που μπορούν να το επιτύχουν είναι η υιοθέτηση της στρατηγικής της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, η οποία να μεν, όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, είναι μια στρατηγική που χρειάζεται μια διαρκή επένδυση, ωστόσο τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει με την ορθή χρήση της, είναι ικανά να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους.

Πέρα όμως από τις επιχειρήσεις που χρειάζεται να υιοθετήσουν μια πελατοκεντρική προσέγγιση χρησιμοποιώντας το CRM ως εργαλείο ανάπτυξης και επιβίωσης, ακόμη και οι επιχειρήσεις που κατέχουν δυναμική θέση στην αγορά, οφείλουν να έχουν ως σημείο αναφοράς τον πελάτη τους. Την σημερινή εποχή που ολοένα και περισσότερες νέες επιχειρήσεις ιδρύονται σε όλους τους κλάδους, η κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει με κάθε τρόπο, να εξασφαλίσει την θέση και τα κέρδη της και αυτό μπορεί να το επιτύχει δημιουργώντας πιστούς πελάτες, με σεβασμό απέναντι στις επιθυμίες τους και με προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Εξετάζοντας τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και πιο συγκεκριμένα τον Όμιλο της Cosmote, έγινε αντιληπτό ότι έχουν κατανοήσει το πόσο σημαντικό είναι να δημιουργούν αξία στους υφιστάμενους πελάτες τους, να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να τις ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο κάθε ένας πελάτης που έχει επιλέξει τον πάροχο που θα του ικανοποιήσει τις ανάγκες του, προσδοκά να έχει την καλύτερη εξυπηρέτηση και ταυτόχρονα εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα του εξασφαλίσουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό, όχι μόνο προσδίδει κέρδος στην εταιρία, αλλά δημιουργεί σταθερούς και πιστούς πελάτες. Στη σημερινή εποχή που υπάρχει πληθώρα επιλογών για τους πελάτες, είναι σημαντικό να

διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη και η πιστότητα τους από τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών, στοιχείο που ενισχύει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο Όμιλος της Cosmote, έχει καταφέρει να βρίσκεται στην κορυφή του κλάδου, διότι έχει αποκτήσει μια στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα, έχει εκπαιδεύσει το προσωπικό του προς την συγκεκριμένη αυτή κατεύθυνση και έχει επενδύσει στα κατάλληλα μέσα και εργαλεία, όπως αυτό του CRM, για να επιτύχει να διατηρήσει το υφιστάμενο πελατολόγιό της, αλλά ταυτόχρονα να προσεγγίσει και δυνητικούς πελάτες. Με αφορμή τα 21 βραβεία που απέσπασε ο Όμιλος στα Sales Excellence Awards το 2019, ο Αθανάσιος Στράτος, Διευθύνων Σύμβουλος Πελατειακών Λειτουργιών, τόνισε, μεταξύ άλλων, σε συνέντευξη του ότι «Προτεραιότητα του Ομίλου είναι να προσφέρουμε στους πελάτες άριστη εμπειρία σε όλα τα σημεία επαφής μαζί του..» και «Καθοριστικός παράγοντας για τις δυναμικές επιδόσεις του Ομίλου ΟΤΕ όλα αυτά τα χρόνια είναι οι άνθρωποί του. Για αυτό και επενδύουμε στην πρώτη γραμμή, για να μπορούν οι άνθρωποι μας να προσφέρουν στον πελάτη άριστη εξυπηρέτηση. Εκπαιδεύουμε τους ανθρώπους μας σε νέες τεχνολογίες, ενισχύουμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, ακολουθούμε τις διεθνείς τάσεις και αλλάζουμε συνεχώς. Γιατί ξέρουμε ότι οι επιδόσεις της Πρώτης Γραμμής καθορίζουν τις επιδόσεις της εταιρείας». Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι όχι μόνο ότι ο Όμιλος Cosmote έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική στρατηγική, αλλά ότι επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στην τεχνολογική του υποδομή με σκοπό να εφαρμόζεται με αποτελεσματικό τρόπο το χρήσιμο αυτό εργαλείο της Διαχείρισης των Πελατειακών της Σχέσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν και οι περιορισμοί της έρευνας αυτής, η οποία επικεντρώθηκε στην εφαρμογή των συστημάτων CRM στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και όχι γενικευμένα. Οι πληροφορίες προήλθαν από έρευνες και βιβλιογραφία που αφορούσε ναί μεν το σύνολο της έννοιας της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, ωστόσο, δεν έγινε αναφορά σε άλλους κλάδους και σε άλλου μεγέθους επιχειρήσεις, παρά μόνο για τον τηλεπικοινωνιακό κλάδο μεγάλων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, δόθηκαν πληροφορίες και δεδομένα στην ανάλυση της μελέτης περίπτωσης του Ομίλου Cosmote, στα οποία ήταν σαφής και απαραίτητη η τήρηση του απορρήτου της πηγών που χρησιμοποιήθηκαν για την καταγραφή τους. Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι η παρούσα έρευνα αφορά τον ιδιωτικό τομέα και όχι τον δημόσιο, δηλαδή την στρατηγική CRM που χρησιμοποίησε η ιδιωτική εταιρία Cosmote, η οποία διαφέρει από επιχειρήσεις που ανήκουν στον δημόσιο τομέα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ο περιορισμός που αφορά την οικονομοτεχνική υποδομή που κάθε επιχείρηση έχει στην διάθεσή της για την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής. Κάθε ένας οργανισμός και κάθε μια εταιρία διαφέρει, τόσο ως προς τα κέρδη της, όσο και προς την τεχνολογική της υπεροχή. Στην συγκεκριμένη έρευνα, παρουσιάστηκε ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, ο οποίος είναι συνυφασμένος με την τεχνολογία και τις εξελίξεις της, καθώς επίσης η μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε για έναν από τους πιο κερδοφόρους εγχώριους οργανισμούς.

Σε μια εποχή που όλα τείνουν να αποκτήσουν ψηφιακό χαρακτήρα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εναρμονιστούν και να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες που υπάρχουν στον κάθε κλάδο, να θέσουν ως προτεραιότητα των πελάτη τους, τις ανάγκες τους και την ικανοποίηση αυτών και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά και την βιωσιμότητά τους. Το εργαλείο του CRM και ο τρόπος Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων, αποτελεί τον σημαντικότερο στόχο που η κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει, με σκοπό να μπορέσει να βρίσκεται στην επιφάνεια της αγοράς και στις πρωταρχικές προτιμήσεις των πελατών. Με μεγάλη προσήλωση στον συγκεκριμένο στόχο και με συνεχή προσπάθεια που χρειάζεται λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, θα καταφέρει να διασφαλίσει τα κέρδη της και την βιωσιμότητά της. Έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τον πελάτη και την δημιουργία ισχυρών δεσμών πιστότητας και εμπιστοσύνης μαζί τους.

## Βιβλιογραφία

1. Κοσμάτος, Δ. (2004, 1<sup>η</sup> έκδοση), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
2. Couldwell, C. (1998), *A data day battle*, Computing
3. Παξιμάδης, Δ. (2003, 1<sup>η</sup> έκδοση), *Από την προώθηση και το direct, στο CRM*, Εκδόσεις Direction
4. Πασχόπουλος, Α., Χούμα Β. (2003) [http://www.go-online.gr/training/enot3/kef8/math1/3\\_8\\_1\\_1.htm](http://www.go-online.gr/training/enot3/kef8/math1/3_8_1_1.htm)
5. Πασχόπουλος, Α. (2011), *Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Επιχειρηματική Στρατηγική και Marketing στο Διαδίκτυο*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
6. Peppers, D., Rogers, M. (2011, 2<sup>η</sup> έκδοση), *Managing Customer Relationships, A Strategic Framework*, John Wiley & Sons
7. Peelen, E. (2005), *Customer Relationship Management*, Pearson Education
8. Buttle, F. (2008), *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*, Routledge
9. Shanmugasundaram, S. (2008), *Customer Relationship Management, Modern Trends and Perspectives*, PHI Learning Pvt. Ltd
10. Brown, S. (2006), *CRM Customer Relationship Management*,
11. Dyche, J. (2002), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*
12. Κοσμάτος, Δ. (2004), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, Η Στρατηγική Επιλογή*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
13. Χωραφάς, Δ. (2001), *Integrating ERP, CRM, chain management, and smart materials*

14. Ellatif, M. M. A. (2008), *A Customer Technique to evaluate effect of e-CRM on customers' satisfaction of e-Commerce Websites*

## Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

1. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
3. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
4. <https://slideplayer.gr/slide/2944893/>
5. <https://synectics.gr/pos-tha-kanoume-to-crm-na-petyxei/>
6. <https://el.wikipedia.org/wiki/Microsoft>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Dynamics\\_CRM#History](https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM#History)
8. <https://dynamics.microsoft.com/en-us/>
9. <https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/what-is-crm/>
10. <https://www.cnn.gr/tech/story/122203/sap-hellas-oi-ellinikes-epixeiriseis-proetoimazontai-gia-tin-epomeni-imeri>
11. [https://en.wikipedia.org/wiki/SAP\\_CRM](https://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM)
12. <https://www.sap.com/corporate/en/company.fast-facts.html#fast-facts>
13. <https://www.sap.com/products/what-is-crm.html>
14. <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-crm.html>
15. [https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation)
16. <http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html>
17. [http://www.technologica.com/en/products/deployment/customer-relationship-management/oracle-siebel-crm\\_en](http://www.technologica.com/en/products/deployment/customer-relationship-management/oracle-siebel-crm_en)
18. [https://en.wikipedia.org/wiki/Siebel\\_Systems](https://en.wikipedia.org/wiki/Siebel_Systems)
19. [http://www.datacomm.gr/DataCommunication/SiteResources/Data/Templates/1Template0\\_D\\_C.asp?DocID=2&v1ID=&RevID=&lang=2](http://www.datacomm.gr/DataCommunication/SiteResources/Data/Templates/1Template0_D_C.asp?DocID=2&v1ID=&RevID=&lang=2)
20. <https://www.qivos.com/>
21. <https://en.wikipedia.org/wiki/Salesforce.com>
22. <https://www.salesforce.com/eu/?ir=1>
23. <http://www.kathimerini.gr/974896/article/oikonomia/epixeirhseis/ligoteroi-kai-megalyteroi-paiktes-stis-thlepikoinwnies>
24. <https://portal.singularlogic.eu/solution/76/systimata-diaheirisis-sheseon-pelaton-customer-relationship-management-crm>
25. [https://portal.singularlogic.eu/case\\_studies/10/4](https://portal.singularlogic.eu/case_studies/10/4)
26. <http://www.crm2day.gr/library/10025.php>
27. <http://www.crm2day.gr>

28. [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
29. <https://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>
30. <https://www.softone.gr/what-is-crm/>
31. [http://mke.uom.gr/documents/ODE/Lesson\\_6.pdf](http://mke.uom.gr/documents/ODE/Lesson_6.pdf)
32. <https://iveybusinessjournal.com/publication/crm-is-a-strategy-not-a-tactic/>
33. <https://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>
34. [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management#Software\\_history](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management#Software_history)
35. [http://mke.uom.gr/documents/ODE/Lesson\\_6.pdf](http://mke.uom.gr/documents/ODE/Lesson_6.pdf)
36. <https://iveybusinessjournal.com/publication/crm-is-a-strategy-not-a-tactic/>
37. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
38. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
39. <https://slideplayer.gr/slide/2944893/>
40. <https://synectics.gr/pos-tha-kanoume-to-crm-na-petyxei/>
41. <http://www.crm2day.gr>
42. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
43. <https://el.wikipedia.org/wiki/Microsoft>
44. [https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Dynamics\\_CRM#History](https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM#History)
45. <https://dynamics.microsoft.com/en-us/>
46. <https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/what-is-crm/>
47. <https://www.cnn.gr/tech/story/122203/sap-hellas-oi-ellinikes-epixeiriseis-proetoimazontai-gia-tin-epomeni-imeri>
48. [https://en.wikipedia.org/wiki/SAP\\_CRM](https://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM)
49. <https://www.sap.com/corporate/en/company.fast-facts.html#fast-facts>
50. <https://www.sap.com/products/what-is-crm.html>
51. <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-crm.html>
52. [https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation)
53. <http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html>
54. [http://www.technologica.com/en/products/deployment/customer-relationship-management/oracle-siebel-crm\\_en](http://www.technologica.com/en/products/deployment/customer-relationship-management/oracle-siebel-crm_en)
55. [https://en.wikipedia.org/wiki/Siebel\\_Systems](https://en.wikipedia.org/wiki/Siebel_Systems)
56. [http://www.datacomm.gr/DataCommunication/SiteResources/Data/Templates/1Template0\\_D\\_C.asp?DocID=2&v1ID=&RevID=&lang=2](http://www.datacomm.gr/DataCommunication/SiteResources/Data/Templates/1Template0_D_C.asp?DocID=2&v1ID=&RevID=&lang=2)
57. <https://www.qivos.com/>
58. <https://en.wikipedia.org/wiki/Salesforce.com>
59. <https://www.salesforce.com/eu/?ir=1>
60. <http://www.kathimerini.gr/974896/article/oikonomia/epixeirhseis/ligoteroi-kai-megalyteroi-paiktes-stis-thlepikoinwnies>

61. <https://portal.singularlogic.eu/solution/76/systimata-diaheirisis-sheseon-pelaton-customer-relationship-management-crm>
62. [https://portal.singularlogic.eu/case\\_studies/10/4](https://portal.singularlogic.eu/case_studies/10/4)
63. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
64. <https://en.wikipedia.org/wiki/ECRM>
65. [https://books.google.com/books/about/Electronic\\_Customer\\_Relationship\\_Managem.html?hl=el&id=0ZxhCQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Electronic_Customer_Relationship_Managem.html?hl=el&id=0ZxhCQAAQBAJ)
66. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
67. <https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm>
68. [https://books.google.gr/books?id=0b6eBQAAQBAJ&pg=PA325&dq=%CF%84%CE%B1+%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1+%CF%84%CE%BF%CF%85+ecrm&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_1NbJouTkAhWUwcQBHaUODYEQ6AEIMDAB#v=onepage&q=%CF%84%CE%B1%20%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%CF%85%20ecrm&f=false](https://books.google.gr/books?id=0b6eBQAAQBAJ&pg=PA325&dq=%CF%84%CE%B1+%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1+%CF%84%CE%BF%CF%85+ecrm&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwi_1NbJouTkAhWUwcQBHaUODYEQ6AEIMDAB#v=onepage&q=%CF%84%CE%B1%20%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%CF%85%20ecrm&f=false)
69. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
70. <https://www.kathimerini.gr/948365/article/epikairothta/ellada/ereyna-apokalypsei---poso-e8ismenoi-einai-oi-ellhnes-me-ta-smartphones-toys>
71. <https://www.superoffice.com/blog/gdpr-crm/>
72. [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl\\_14.pdf](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_14.pdf)
73. <http://www.businessmanagementideas.com/crm/e-crm/e-crm-meaning-evolution-and-benefits/3688>
74. <https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm>
75. <https://datanova.com.au/difference-between-crm-and-e-crm/>
76. [https://books.google.com/books/about/Electronic\\_Customer\\_Relationship\\_Managem.html?hl=el&id=0ZxhCQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Electronic_Customer_Relationship_Managem.html?hl=el&id=0ZxhCQAAQBAJ)
77. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
78. <https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm>
79. <https://en.wikipedia.org/wiki/ECRM>
80. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
81. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
82. <https://www.webgift.gr/eblog/istologio-ipiresies-diadiktiou/kataskeui-istoselidas-aparaitito-ergaleio-epixeirisi.html>
83. <https://www.kathimerini.gr/948365/article/epikairothta/ellada/>
84. <https://datanova.com.au/difference-between-crm-and-e-crm/>



85. <http://www.businessmanagementideas.com/crm/e-crm/e-crm-meaning-evolution-and-benefits/3688>
86. <https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm>
87. <https://www.superoffice.com/blog/gdpr-crm/>
88. [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl\\_14.pdf](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_14.pdf)
89. <https://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/EETT/Journalists/MarketAnalysis/MarketReview/PDFs/2017.pdf>
90. [https://www.ey.com/en\\_gl/tmt/digital-transformation-for-2020-and-beyond-eight-telco-considera](https://www.ey.com/en_gl/tmt/digital-transformation-for-2020-and-beyond-eight-telco-considera)
91. <https://www.ey.com/gr/en/newsroom/news-releases/news-erevna-ey-h-anatreptiki-kainotomia-apotelei-thn-korufaia-stratigiki-proklisi-gia-ton-klado-twn-thlepikoinwniwn>
92. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/otegroup\\_timeline\\_2019\\_2010.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/otegroup_timeline_2019_2010.html)
93. <https://www.kathimerini.gr/955102/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-deutsche-telekom-to-5-toy-ote-kyriothtas-taiped>
94. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama\\_kai\\_strathgikh.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html)
95. [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)
96. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%A4%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%8E%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%A4%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%8E%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82)
97. <https://www.cosmote.gr/hub/>
98. [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)
99. <https://portal.singularlogic.eu/solution/76/systimata-diaheirisis-sheseon-pelaton-customer-relationship-management-crm>
100. [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/eksipiretisi\\_kai\\_ikanopoiisi\\_pelaton.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/eksipiretisi_kai_ikanopoiisi_pelaton.html)
101. [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2018.pdf)
102. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=73384>