

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



M. SC. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**« CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΚΙΝΗΤΗ
ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ »**



ΣΑΜΠΑΝΗ ΙΩΑΝΝΑ
ΜΟΕΣ/1362

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Βλαδίμηρος και Νατάσα
καθώς και στην αδερφή μου Μαρία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ όσους συνέβαλαν στην συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τους γονείς και την αδερφή μου, την καθηγήτρια μου κα Φαφαλιού Ειρήνη, καθώς και τους συμμετέχοντες στην έρευνα χωρίς τους οποίους δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί η ιδέα αυτή.

Περίληψη

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο και συγκεκριμένα στην κινητή τηλεφωνία, που συντελέστηκε την τελευταία δεκαετία λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς, της όξυνσης του ανταγωνισμού, της ανάπτυξης του Διαδικτύου και της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε στον χώρο των Τηλεπικοινωνιών, αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο γενικότερα νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρίες της κινητής τηλεφωνίας σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τις ρίζες της στο Relationship Management, σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια και τα οφέλη του CRM στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών και συγκεκριμένα στην κινητή τηλεφωνία, δίνοντας έμφαση στη πρακτική και στρατηγική του διάσταση. Γίνεται αναφορά στις έννοιες της πελατειακής εμπειρίας και της εξυπηρέτησης πελατών αλλά και στις στρατηγικές διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών-έννοιες και στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν πρόκληση για την ώριμη αγορά των Τηλεπικοινωνιών.

Ολοκληρώνοντας, παραθέτουμε πρακτικές αποτελεσματικού συνδυασμού των τεχνικών λύσεων και των επιχειρησιακών διαδικασιών σε συγκεκριμένη εταιρία κινητής τηλεφωνία, στην Vodafone Ελλάδος που θα ενισχύσουν την στρατηγικής σημασίας επιχειρησιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων και αναλύουμε τον τρόπο με τον οποίο η επιλογή της τεχνολογίας θα ασκήσει επιρροή στην εμπειρία του πελάτη. Τέλος παρουσιάζονται τα ευρήματα από το case study για την εφαρμογή του CRM από την εταιρία κινητής τηλεφωνίας Vodafone.

Abstract

The rapid change in the competitive environment in the telecommunications sector and in particular in mobile telephony, made over the past decade due to the liberalization of the market, increased competition, development of the Internet and globalization has created in the field of telecommunications, but also in the business world in general new needs for diversification and finding competitive advantage. The companies of mobile soon found that the competitive advantage relies to product features can not provide long-term benefits and turned their interest into a valuable asset, customers. The customer-oriented philosophy that has its roots in Relationship Management, combined with informational technology led to the development of Customer Relationship Management (CRM).

The aim of this thesis is to examine the meaning and benefits of CRM in Telecommunications, namely mobile telephones, with emphasis on practical and strategic dimension. Reference is made to the concepts of customer experience and customer service but also in conservation strategies and customer loyalty-concepts and strategies, which are a challenge for the mature market of Telecommunications.

In conclusion, we present practical effective combination of technical solutions and operational procedures in a specific mobile operator, Vodafone Greece with that will enhance strategic business decision-making process and analyze the way in which the choice of technology will influence the customer experience. Finally presents the findings from the case study on the implementation of CRM on the mobile operator Vodafone.

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ.4
Abstract	σελ.5
Λίστα σχημάτων	σελ.11
Λίστα Πινάκων	σελ.13
Κεφάλαιο 1: Αντικειμενικός Σκοπός και Μεθοδολογία	σελ.14
1.1 Εισαγωγή	σελ.15
1.2 Αντικειμενικός σκοπός	σελ.15
1.3 Μεθοδολογία	σελ.15
1.4 Διάρθρωση διπλωματικής εργασίας	σελ.15
Κεφάλαιο 2: Περιγραφή του κλάδου κινητής τηλεφωνίας	σελ.17
2.1 Εισαγωγή	σελ.17
2.2 Ορισμός κλάδου	σελ.18
2.3 Ιστορική αναδρομή	σελ.18
2.4 Διείδυση κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα	σελ.22
2.4.1 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην οικονομική ευημερία	σελ.23
2.4.2 Διαχρονική εξέλιξη εσόδων & κερδών του κλάδου	σελ.24
2.4.4 Ύφεση – αξιολόγηση οικονομικής κατάστασης στην Ελλάδα	σελ.28
2.4.4 Επιπτώσεις στον κλάδο	σελ.30
2.4.5 Προβλέψεις για τις κινητές τηλεφωνίες	σελ.31
2.5 Κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας	σελ.32
2.6 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον	σελ.33
2.6.1 Γενικευμένο περιβάλλον	σελ.34

2.6.2 Άμεσο περιβάλλον	σελ.35
2.6.3 Ανάλυση Porter	σελ.36
2.6.4 Porter's 4 corner exercise	σελ.40
2.7 Εσωτερικό περιβάλλον	σελ.43
2.7.1 Marketing	σελ.43
2.7.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.45
2.7.3 Συστήματα έρευνας και Ανάπτυξης	σελ.45
Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση βιβλιογραφίας CRM	σελ.47
3.1 Εισαγωγή	σελ.47
3.2 Ορισμός CRM, χαρακτηριστικά του CRM	σελ.48
3.3 Οι διαστάσεις του CRM	σελ.50
3.3.1 Τεχνολογική διάσταση	σελ.50
3.3.2 Επιχειρησιακή/ Στρατηγική διάσταση	σελ.51
3.3.3 Πελατειακή διάσταση	σελ.51
3.4 Οι τύποι του CRM	σελ.51
3.4.1 Επιχειρησιακό CRM	σελ.52
3.4.2 Αναλυτικό CRM	σελ.52
3.4.3 Συνεργατικό CRM	σελ.53
3.4.4 e-CRM	σελ.54
3.5 Από το παραδοσιακό Marketing στο CRM	σελ.54
3.6 Οι βασικές λειτουργίες του CRM	σελ.58
3.7 Οφέλη του CRM	σελ.59
3.8 Η προσφορά του CRM	σελ.60
3.8.1 Δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων	σελ.61
3.8.2 Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας	σελ.61
3.8.3 Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών & επιχειρηματικών μοντέλων	σελ.63
3.8.4 Ενοποίηση – αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών	σελ.63
Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »	

3.9 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η αγορά των τηλεπικοινωνιών σελ.64

Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στην κινητή τηλεφωνία

4.1 Εισαγωγή σελ.67

4.2 Ο επιχειρηματικός κύκλος CRM σελ.68

4.3 Ο ρόλος του πελάτη σελ.69

4.4 Τι είναι η πελατειακή εμπειρία σελ.70

4.5 Οι προσδοκίες των πελατών στην κινητή τηλεφωνία σελ.70

4.6 Η ανάγκη για προσφορά εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη σελ.71

4.7 Γιατί να κάνουμε χρήση του Customer Life Cycle; σελ.71

4.8 Σχεδιασμός & διαχείριση πελατειακής εμπειρίας σελ.74

4.9 Η κατανόηση πελατειακής εμπειρίας σελ.75

Κεφάλαιο 5: Στρατηγική διατήρησης & αφοσίωσης πελατών (Retention & Loyalty Strategy) στην κινητή τηλεφωνία σελ.77

5.1 Εισαγωγή σελ.77

5.2 Ορισμός του churn και χαρακτηριστικά σελ.77

5.3 Η αξία της αφοσίωσης των πελατών σελ.79

5.4 Το “κλειδί” προς την επιτυχία της κινητής τηλεφωνίας είναι να γνωρίζει καλύτερα τον πελάτη της σελ.82

5.5 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών μέσω διεξαγωγής ερευνών και ανάλυσης αγοράς σελ.82

5.6 Στρατηγική διατήρησης των κερδοφόρων πελατών στην κινητή τηλεφωνία σελ.86

5.7 Τμηματοποίηση των πελατών, Customer Lifetime Value σελ.89

5.7.1 Customer Lifetime Value σελ.90

5.8 Πρακτικές CRM για την μείωση της απώλειας	σελ.92
5.9 Συμπέρασμα	σελ.96
Κεφάλαιο 6: Μελέτη περίπτωσης Χρήσης CRM από την Vodafone	
6.1 Εισαγωγή	σελ.97
6.2 Παρουσίαση της εταιρίας Vodafone	σελ.98
6.2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή	σελ.98
6.3 Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο Vodafone	σελ.99
6.3.1 Προϊόντα και υπηρεσίες	σελ.100
6.3.2 Εταιρική υπευθυνότητα & βιώσιμη ανάπτυξη	σελ.100
6.3.3 Οργανωτική δομή	σελ.101
6.3.4 Αξιολόγηση προϊόντων & υπηρεσιών	σελ.102
6.3.5 Αξιολόγηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων & διαδικασιών λειτουργίας	σελ.102
6.3.6 Αξιολόγηση εμπειρίας του πελάτη	σελ.103
6.3.7 Ανθρώπινο Δυναμικό	σελ.103
6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός της Vodafone	σελ.104
6.4.1 Όραμα	σελ.104
6.4.2 Υπεύθυνη λειτουργία	σελ.104
6.4.3 Περιβαλλοντική αποδοτικότητα	σελ.104
6.4.4 Συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας	σελ.104
6.5 Πρόγραμμα και ενέργειες διατήρησης πελατών	σελ.105
6.5.1 Επιπρόσθετες ενέργειες διατήρησης πελατών στα πλαίσια του προγράμματος ανταμοιβής	σελ.106
6.5.2 Το κόστος διατήρησης των πελατών	σελ.107
6.6 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της Vodafone Ελλάδος	σελ.107
6.6.1 Δυνάμεις Porter (Μοντέλο) στην περίπτωση της Vodafone	σελ.109
6.6.2 Ανάλυση S.W.O.T. για τη Vodafone	σελ.110
6.7 Vodafone Home: σταθερή τηλεφωνία & Internet	σελ.112

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

6.8 Βραβεία στην εξυπηρέτηση πελατών	σελ.113
6.9 Νέα στρατηγική της Vodafone για το e-call	σελ.114
6.10 Κάλυψη δικτύου	σελ.115
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα & προοπτικές του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας	σελ.116
7.1 Εισαγωγή	σελ.116
7.2 Μειονεκτήματα έρευνας	σελ.117
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	σελ.117
Βιβλιογραφία	σελ.119
Ελληνική Βιβλιογραφία	σελ.119
Ξένη Βιβλιογραφία	σελ.121

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Υποτυπώδες Δίκτυο Κινητής Τηλεφωνίας	σελ.18
Σχήμα 2.2 Ασύρματο δίκτυο κυψελωτής μετάδοσης (φωτογραφία: EMF Explained)	σελ.19
Σχήμα 2.3: Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας σε συνολικές συνδέσεις στο συνολικό πληθυσμό, Ελλάδα και Ευρώπη (1992-2012)	σελ.23
Σχήμα 2.4 Συνεισφορά κλάδου στο ΑΕΠ, Σύγκριση του κλάδου με το σύνολο της οικονομίας	σελ.24
Σχήμα 2.5: Έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά	σελ.25
Σχήμα 2.6: Λιανικά έσοδα κινητής τηλεφωνίας	σελ.25
Σχήμα 2.7: Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία	σελ.26
Σχήμα 2.8: Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία στην Ε.Ε.	σελ.27
Σχήμα 2.9: Μεταβολή ΑΕΠ από το προηγούμενο έτος	σελ.28
Σχήμα 2.10: Ανεργία και μεταβολή απασχόλησης	σελ.29
Σχήμα 2.11: Πρόβλεψη ετήσιου ρυθμού μεταβολής 2012 – 2017 για το οικοσύστημα κινητών επικοινωνιών διεθνώς	σελ.31
Σχήμα 2.12: Κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας	σελ.32
Σχήμα 2.13: Μεριδία Αγοράς των εταιριών του κλάδου	σελ.35
Σχήμα 2.14: Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER	σελ.36
Σχήμα 2.15: R&D Manager	σελ.46
Σχήμα 3.1 Εύρος ορισμού του CRM	σελ.48
Σχήμα 3.2: Η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο CRM	σελ.55
Σχήμα 3.3: Βασικές Λειτουργίες του CRM	σελ.58
Σχήμα 4.1 Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	σελ.67
Σχήμα 4.2: CRM Business Cycle	σελ.68

Σχήμα 4.3: Χρήση του Customer life Cycle	σελ.73
Σχήμα 4.4: Ομοιόμορφη πελατειακή εμπειρία	σελ.76
Σχήμα 5.1: Παραδείγματα ενεργειών ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου Ζωής των πελατών (Customer Life Cycle)	σελ.81
Σχήμα 5.2: Data Mining Models	σελ.85
Σχήμα 5.3: Παράδειγμα Customer Value Score Model για την εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες	σελ.86
Σχήμα 5.4: Το χαρτοφυλάκιο του πελάτη (customer portfolio), βασισμένο στην αξία του πελάτη, την ροπή του για churn και το τμήμα που ανήκει	σελ.87
Σχήμα 5.5: Τμηματοποίηση της αγοράς	σελ.90
Σχήμα 5.6: Ανάπτυξη και επέκταση του Customer Lifetime Value μέσω της Τμηματοποίησης	σελ.91
Σχήμα 5.7: Front liners	σελ.94
Σχήμα 6.1: Δομή της Vodafone	σελ.101
Σχήμα 6.2: Δυνάμεις Porter στη Vodafone	σελ.109
Σχήμα 6.3: Ανάλυση S.W.O.T.	σελ.111
Σχήμα 6.4: Πιλοτική εφαρμογή του συστήματος eCall με συμμετοχή της Ελλάδας (έργο HeERO)	σελ.114

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM	σελ.57
Πίνακας 6.1: Διοίκηση της Vodafone	σελ.101
Πίνακας 6.2: Όμιλος Vodafone	σελ.107
Πίνακας 6.3: Vodafone Ελλάδα	σελ.107
Πίνακας 6.4: Συνεισφορά της Vodafone στη Ελληνική Κοινωνία	σελ.108
Πίνακας 6.5: Υπεύθυνη λειτουργία της Vodafone	σελ.108

Κεφάλαιο 1^ο

Αντικειμενικός Σκοπός και Μεθοδολογία

1.1 Εισαγωγή

Μία από τις μεγαλύτερες εξελίξεις στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική είναι το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (*Customer Relationship Management, CRM*). Σε αντίθεση με την εστίαση στην απόκτηση νέων πελατών, οι οργανισμοί μεταφέρουν την προσοχή τους στη διατήρηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας του πελάτη (*Customer Lifetime Value- CLV*). Προκειμένου να πραγματοποιήσουν αυτή τη μεταφορά, οι οργανισμοί έχουν επενδύσει σημαντικά σε πρωτοβουλίες και έργα CRM για να πετύχουν την υποσχόμενη πίστη του πελάτη και τα συνακόλουθα υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας.

Σήμερα οι οργανισμοί κάνουν όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις προκειμένου να το πετύχουν. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται πάρα πολύ καλά το τι εξυπηρέτηση πρέπει να λάβουν και επιλέγουν μέσω των αγορών τους βασιζόμενοι στην αίσθηση, την εμπειρία που βιώνουν (Thomson, 2003). Η χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα για την ομαλή μετάβαση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο που συνοδεύει το CRM. Χάρη στη στρατηγική CRM, η υλοποίηση του έργου δεν αποτελεί καθήκον ενός μεμονωμένου τμήματος, αλλά δεσμεύει ολόκληρη την επιχείρηση. Παράλληλα, η διαμόρφωση στρατηγικής CRM προϋποθέτει την ανάμιξη και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η έλλειψη της οποίας πολύ συχνά οδηγεί σε αποτυχία αντίστοιχα έργα. Καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας ενός συστήματος CRM αποτελεί επίσης ο καθορισμός στόχων και παραγόντων επιτυχίας και η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος σύμφωνα με αυτούς.

Το επιτυχημένο CRM εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη και αυτό γίνεται εφικτό με την τοποθέτηση των επιθυμιών αυτών στο επίκεντρο του οργανισμού μέσω της ενσωμάτωσής τους με τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, και τις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού. Στις ενότητες που ακολουθούν αναλύονται το εργαλείο CRM, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, τα πιθανά Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

εμπόδια κατά την υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM, οι διαχείριση πελατειακών σχέσεων, στρατηγική και διατήρηση και αφοσίωσης πελατών και μελετάμε την περίπτωση της εφαρμογής CRM στην εταιρία της Vodafone.

1.2 Αντικειμενικός σκοπός

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες θεωρίες για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων γνωστό και ως Customer Relationship Management. Ωστόσο είναι απαραίτητο να διαπιστωθεί ποια θεωρία είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει στη σωστή στρατηγική για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, τι στρατηγική πρέπει να ακολουθηθεί για τη διατήρηση τους. Προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μακροχρόνια απόδοση και κερδοφορία με ιδιαίτερη προσοχή στο ιστορικό των συναλλαγών. Ο σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της θεωρίας διαχείρισης πελατειακών σχέσεων: στρατηγική και πρακτικές στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας η κατανόηση αυτού μέσω case study της εταιρίας Vodafone και η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή του CRM στην συγκεκριμένη εταιρία αλλά και στον Ελλαδικό χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Κίνητρο αποτέλεσε το γεγονός ότι εργάζομαι ήδη σε εταιρία κινητής τηλεφωνίας και ήθελα να ερευνήσω περαιτέρω το Customer Relationship Manager.

1.3 Μεθοδολογία

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων παρουσιάζεται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας και αναλύεται με συνοπτικό τρόπο η θεωρία του Customer Relationship Manager και έπειτα η εταιρία Vodafone πάνω στην οποία γίνεται το case study της προαναφερθείσας θεωρίας.

1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής εργασίας

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία η οποία αποσκοπεί στην *μελέτη της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων: στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία, στην ανάλυση του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και στην στρατηγική διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών αυτού μέσω case study και στην έρευνα σχετικά με την εφαρμογή CRM*, απαρτίζεται από τα παρακάτω κεφάλαια:

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον αντικειμενικό σκοπό και τη μεθοδολογία που ακολουθείται για την συγκεκριμένη εργασία.

Στο 2^ο κεφάλαιο περιγράφεται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας.

Στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας για το CRM.

Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων στην κινητή τηλεφωνία.

Στο 5^ο κεφάλαιο περιγράφεται η στρατηγική διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών στην κινητή τηλεφωνία.

Στο 6^ο κεφάλαιο γίνεται μελέτη περίπτωσης χρήσης CRM από την εταιρία Vodafone και κλείνοντας,

Στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα και τις προοπτικές που προκύπτουν από την έρευνα του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας.

Κεφάλαιο 2^ο

Περιγραφή του κλάδου κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

“: ...θα μπορούσε κανείς να πει ότι η κινητή τηλεφωνία έφερε επανάσταση, όχι μόνο στις τηλεπικοινωνίες, αλλά σε όλες τις μορφές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής στη χώρα”

2.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει αναμφισβήτητα έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους σε ότι αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τα δίκτυα τόσο της σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται πλέον στη μεταφορά φωνητικών δεδομένων, αλλά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δεδομένων / πληροφοριών. Όταν το 1992 η κινητή τηλεφωνία έκανε τα πρώτα της βήματα στην ελληνική αγορά, αποτελούσε ένα «αγαθό πολυτελείας», μια υπηρεσία για λίγους.

Με την πάροδο του χρόνου όμως εξελίχθηκε σε ευρέως διαδεδομένο καταναλωτικό «προϊόν» με στοιχεία βασικού αγαθού. Η κινητή τηλεφωνία δημιούργησε την «ανάγκη» για τη συγκεκριμένη υπηρεσία μια ανάγκη, που δεν προϋπήρχε, όμως μέσα σε μια περίπου δεκαετία η διείσδυση έφτασε στο 100% του ελληνικού πληθυσμού.

2.2 Ορισμός κλάδου

Κινητές Επικοινωνίες ονομάζεται η μετάδοση σημάτων από απόσταση με σκοπό την επικοινωνία με τη χρήση κινητών τηλεφώνων. Στη σύγχρονη εποχή, αυτή η διαδικασία σχεδόν πάντα περιλαμβάνει την αποστολή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων από ηλεκτρονικούς αναμεταδότες αλλά σε παλαιότερα έτη η διαδικασία περιλάμβανε τη χρήση σημάτων καπνού ή τυμπάνων. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα ένα δίκτυο κινητής τηλεφωνίας απαρτίζεται από μια συσκευή (κινητό τηλέφωνο), από το Σταθμό βάσης και από ένα Ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο. Η περιπέτεια της κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησε αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, με τις πρώτες προσπάθειες των Σουηδών, Φιλανδών και Αμερικανών. Όμως, ως ληξιαρχική πράξη γέννησής της θεωρείται η **3η Απριλίου 1973**.



*Σχήμα 2.1 Υποτυπώδες Δίκτυο Κινητής Τηλεφωνίας
(Πηγή: Vodafone, 2009)*

Ως κινητό τηλέφωνο ορίζεται μια μεγάλης ακτίνας ηλεκτρονική συσκευή για προσωπική επικοινωνία σε μεγάλες αποστάσεις. Τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα συνδέονται σε ένα κυψελοειδές δίκτυο σε σταθμούς βάσης, το οποίο και διασυνδέεται στο δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο (το λεγόμενο PSTN). Στο διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζεται το πώς είναι στημένο ένα υποτυπώδες δίκτυο κινητής τηλεφωνίας σε μια πόλη.



Σχήμα 2.2 Ασύρματο δίκτυο κυψελωτής μετάδοσης (φωτογραφία: *EMF Explained*)
(Πηγή: *Vodafone 2015*)

Τα πλήρως αυτόματα κυψελοειδή τηλεπικοινωνιακά δίκτυα πρωτοεμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980 το λεγόμενο η (1η γενιά). Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα ήταν εγκατεστημένα σε οχήματα αφού ήταν πολύ μεγάλα σε μέγεθος και χρησίμευαν σαν τηλέφωνα αυτοκινήτου. Σήμερα η πλειονότητα των κινητών τηλεφώνων είναι μικρά (σε μέγεθος παλάμης). Το 1997 εφευρέθηκε το κινητό τηλέφωνο με κάμερα όπου σήμερα αντιπροσωπεύει το 85% της αγοράς. Ένα κινητό τηλέφωνο μπορεί να υποστηρίξει πολλές επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως SMS για μηνύματα κειμένου, e-mail, MMS για αποστολή και λήψη φωτογραφιών και video, πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet), μουσική αναπαραγωγή (MP3 ή MP4), προσωπικούς οργανωτές, ring tones, παιχνίδια, ραδιόφωνο, συνδεσιμότητα με υπέρυθρες ή Bluetooth, δυνατότητα παρακολούθησης στιγμιαίου video ή να κατεβάσεις video ώστε να το δεις αργότερα, video κλήση και λειτουργίας ως ασύρματου modem για υπολογιστή, κ.ά.

Τα κινητά τηλέφωνα σε λιγότερο από 25 χρόνια εξελίχθηκαν από όντας σπάνιες και ακριβές τεχνολογικές συσκευές με χρήση μόνο από εταιρείες, σε χαμηλού κόστους απαραίτητο προσωπικό αντικείμενο. Σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο, τα κινητά ξεπερνούν τα σταθερά τηλέφωνα με τους περισσότερους ενήλικους και πολλά παιδιά να είναι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων. Στις Η.Π.Α. το 70% των παιδιών είναι χρήστες κινητού. Δεν είναι ασυνήθιστο για νέους να είναι κάτοχοι κινητών από το να έχουν σταθερό τηλέφωνο για την οικία τους. Σε μερικές αναπτυσσόμενες χώρες όπου υπάρχει μικρή υποδομή σταθερής τηλεφωνίας, το

κινητό είναι ευρέως διαδεδομένο. Σύμφωνα με το CIA Word Factbook, η Μεγάλη Βρετανία έχει περισσότερα κινητά από ότι άνθρωπος.

Μια κουλτούρα αναπτύχθηκε με πολύ υψηλά ποσοστά διείσδυσης του κινητού τηλεφώνου, στην οποία το τηλέφωνο εξελίχθηκε σε εργαλείο κοινωνικότητας όπου οι άνθρωποι στηρίζονται στις επαφές που αποθηκεύουν στο κινητό ώστε να έρθουν σε επαφή με τους φίλους τους. Το κινητό έχει γίνει αντικείμενο “totemic” και μόδας, με τους χρήστες να διακοσμούν, να προσωποποιούν τα κινητά τους ώστε να αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα τους, δημιουργώντας έτσι μια ξεχωριστή αγορά.

2.3 Ιστορική Αναδρομή

Παρακάτω αναφέρονται οι διάφοροι σταθμοί εξέλιξης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα:

- **1992:** Αδειοδότηση για την ανάπτυξη GSM δικτύου στην Telestet (νυν Wind), και στη Panafon (νυν Vodafone).
- **1993:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας των δυο εταιρειών.
- **1994:** 100.000 πελατειακή βάση μέσα σε ένα μόλις χρόνο από την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας των 2 εταιρειών.
- **1996:** Ίδρυση της Cosmote από τον ΟΤΕ.
- **1997:** Η Cosmote αδειοδοτήθηκε για την ανάπτυξη GSM δικτύου.
- **1998:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας της Cosmote.
- **2000:** Επέκταση των δραστηριοτήτων της Cosmote στη Βαλκανική εξαγοράζοντας το 85% της AMC (Albania Mobile Communication).
- 2001:** Εξαγορά της Panafon από την Vodafone.
- **2002:** Έναρξη εμπορικής δραστηριότητας της Q-Telecom.
- **2005:** Εξαγορά της TIM (νυν Wind) από το ξένο επενδυτικό Fund Apax Partners και Texas Pacific Group.
- **2006:** Εξαγορά της Q-Telecom από την TIM (νυν Wind). Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων Γερμανός από την Cosmote.
- **2007:** Εξαγορά της TIM από την Weather investments και μετονομασία της

εταιρίας σε Wind.

- **2010:** Ενιαία τηλεπικοινωνιακά δίκτυα (κινητό και σταθερό) και Υπηρεσίες **3.5G**
- **2012:** Υπηρεσίες 4G: Η Cosmote και η Vodafone παρέχουν 4G/ LTE υπηρεσίες (δεδομένα σε πολύ υψηλές ταχύτητες).

Σήμερα, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν στους συνδρομητές τους πρόσβαση σε τρεις κατηγορίες υπηρεσιών: φωνή (voice), μηνύματα (messaging), δεδομένα (data). Σήμερα οι τρεις αυτές αγορές βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια ωρίμανσης, καθώς οι υπηρεσίες αυτές αναπτύχθηκαν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες φωνής έχουν σταθεροποιηθεί μετά από ραγδαία άνοδο και η αγορά, από άποψη εσόδων και προοπτικών κερδοφορίας, θεωρείται ώριμη. Η φωνή παρουσιάζει μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 19% για το διάστημα 2002 - 2012, με τη χρήση να παρουσιάζει άνοδο κάθε έτος από το 1993 μέχρι και το 2011, όπου έφτασε τα 28 δις. λεπτά ομιλίας (εξερχόμενες κλήσεις από κινητά).

Αντίθετα, το 2012 η φωνή παρουσιάζει ελαφρά μείωση κατά 4,6%, για πρώτη φορά από την αρχή λειτουργίας του Κλάδου. Οι υπηρεσίες γραπτών μηνυμάτων παρουσιάζουν ίδια εικόνα με τις υπηρεσίες φωνής. Ειδικότερα, οι υπηρεσίες γραπτών μηνυμάτων παρουσιάζουν ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 13% για το διάστημα 2006 - 2012, με την κορύφωση της χρήσης να παρατηρείται το 2010 (9,8 δις .μηνύματα), ακολουθούμενη από πτώση 13,3 % το 2011 (8,5 δις. μηνύματα) και 14% το 2012 (7,3 δις. μηνύματα).

Αντίθετα, η εικόνα στην αγορά υπηρεσιών δεδομένων είναι πολύ διαφορετική. Συγκεκριμένα, η χρήση υπηρεσιών δεδομένων παρουσιάζει σημαντική αύξηση από το 2009, με τον όγκο των δεδομένων για το 2012 να ξεπερνά τα €10,8 δις.ΜΒ, παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 37% το χρονικό διάστημα 2009 -2012. Επιπλέον, οι προοπτικές αύξησης της χρήσης υπηρεσιών δεδομένων είναι ευοίωνες, ενώ οι προοπτικές εσόδων και κερδοφορίας θα καθοριστούν εν πολλοίς από τις εμπορικές επιλογές των εταιριών και τον ανταγωνισμό στο οικοσύστημα των κινητών εφαρμογών.

2.4 Διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

“Από το 1998 και έως το 2002 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας παρουσίαζε ετήσια αύξηση μεγαλύτερη από 10% του πληθυσμού ενώ έφτασε σε επίπεδα διείσδυσης 50% και 100% τα έτη 2000 και 2005 αντίστοιχα”.

Η επιτυχία της κινητής τηλεφωνίας αντικατοπτρίζεται σε πολλούς τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της χώρας, ξεφεύγοντας από τα στενά επιχειρηματικά πλαίσια του κλάδου. Αν και πολύ νέα η κινητή τηλεφωνία αποτελεί σήμερα μια από τις «ατμομηχανές» ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Επιπρόσθετα λειτουργώντας εξ αρχής σε περιβάλλον υγιούς ανταγωνισμού, αποτέλεσε μοχλό πίεσης προς τη συνολική απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, παρέχοντας σημαντικά οφέλη στους Έλληνες καταναλωτές.

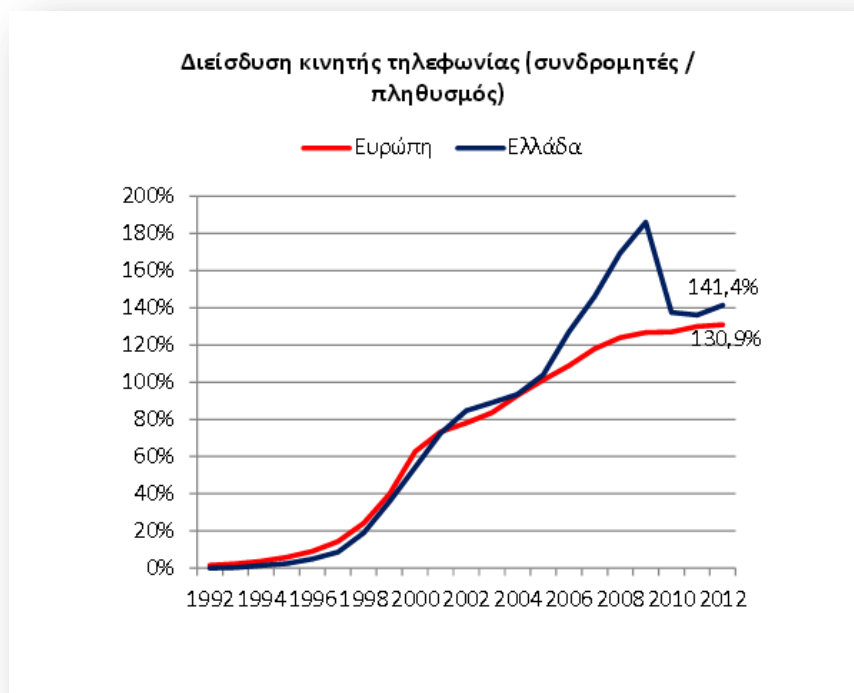
Τα πρώτα έτη μετά την έναρξη λειτουργίας των εταιριών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας αποτελούσαν ένα είδος πολυτελείας, καθώς χαρακτηρίζονταν από υψηλό κόστος συσκευών και χρήσης. Ωστόσο, χρησιμότητα των υπηρεσιών από το κοινό σε συνδυασμό με τη μείωση των τιμών, συνεισέφερε στην ταχύτατη διείσδυση και ευρεία αποδοχή και χρήση της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό.

Συγκεκριμένα, από το 1998 και έως το 2002 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας παρουσίαζε ετήσια αύξηση μεγαλύτερη από 10% του πληθυσμού (περισσότερα από 1 εκ. άτομα), ενώ έφτασε σε επίπεδα διείσδυσης 50% και 100% του πληθυσμού τα έτη 2000 και 2005 αντίστοιχα.

Συγκριτικά με την Ευρώπη, η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας προσέγγισε αμέσως τα ευρωπαϊκά επίπεδα, ενώ από το 2002 κι έπειτα τα ξεπέρασε. Σήμερα, παρά τη μεγάλη μείωση συνδρομητών που παρατηρήθηκε μετά το 2010 και η οποία οφείλεται κυρίως στην ταυτοποίηση των χρηστών καρτοκινητής και την οικονομική κρίση, η διείσδυση παραμένει σε υψηλά επίπεδα και κυμαίνεται στο 141% (ενεργές συνδέσεις 118, λίγο υψηλότερα από την αντίστοιχη ευρωπαϊκή (σχήμα 2.3). Εάν ωστόσο εξεταστεί το ποσοστό των πελατών κινητής τηλεφωνίας προς τον πληθυσμό (χωρίς να λαμβάνονται υπόψη πελάτες με δύο ή παραπάνω συνδέσεις), ο δείκτης διείσδυσης εκτιμάται ότι ξεπέρασε το 80%*, το

2007 και κυμαίνεται πλέον στο 84%*, καλύπτοντας σχεδόν το σύνολο του ενήλικου πληθυσμού.

Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας (συνδρομητές / πληθυσμό)



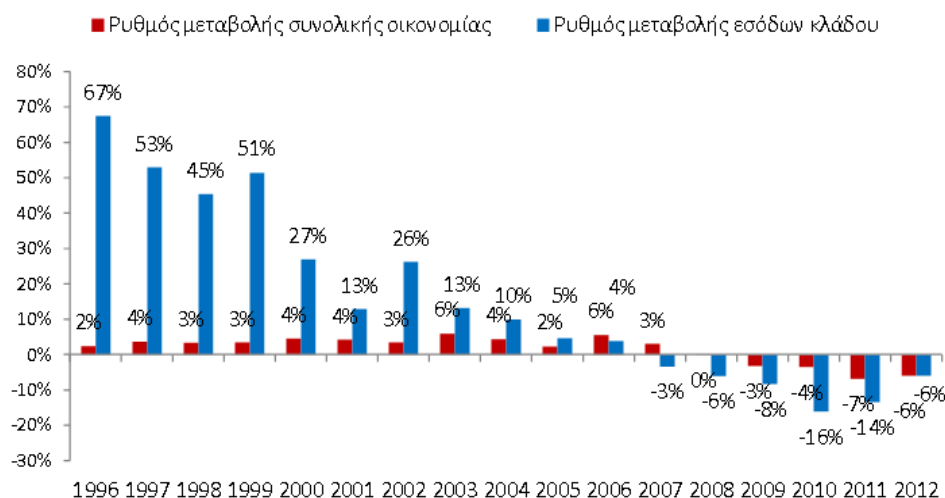
Σχήμα 2.3: Διείσδυση κινητής τηλεφωνίας σε συνολικές συνδέσεις στο συνολικό πληθυσμό, Ελλάδα και Ευρώπη (1992-2012)

Πηγές: Στοιχεία εταιρειών και Forrester Research*

2.4.1 Συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας στην οικονομική ευημερία

Ο Κλάδος κινητών επικοινωνιών αναπτύχθηκε πολύ ταχύτερα από το σύνολο της οικονομίας της Ελλάδας από το 1993 μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 2000, δίνοντας ώθηση στην απασχόληση και την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ωστόσο, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.4, από το 2006 ο Κλάδος έχει εισέλθει σε περίοδο ωριμότητας, και σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση, πλήττεται εντονότερα από την υπόλοιπη οικονομία.

Σύγκριση του κλάδου με το σύνολο της οικονομίας σε σταθερές τιμές



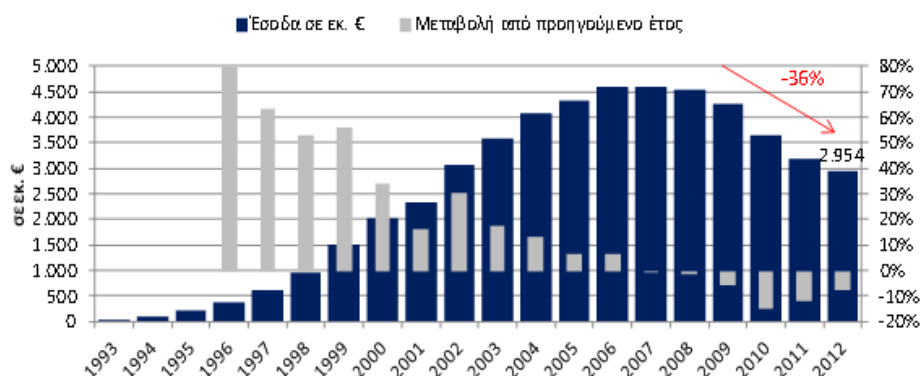
Σχήμα 2.4 Συνεισφορά κλάδου στο ΑΕΠ, Σύγκριση του κλάδου με το σύνολο της οικονομίας
Πηγή: IMF, Στοιχεία εταιρειών

2.4.2 Διαχρονική εξέλιξη εσόδων και κερδών του Κλάδου

Η ραγδαία ανάπτυξη του Κλάδου κινητών επικοινωνιών κατά την πρώτη 15ετία της λειτουργίας του αποτυπώνεται στην εξέλιξη των εσόδων του. Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών του Κλάδου από €12 εκ το 1993, το 2006 ξεπέρασε τα €4,5 δις., καταγράφοντας εντυπωσιακούς ρυθμούς αύξησης όλη αυτήν την περίοδο. Ωστόσο, από το 2008 και μετά, ο κορεσμός του Κλάδου, σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση, τη μείωση των τελών τερματισμού και τις αυξήσεις των φόρων, οδήγησαν σε πτώση του τζίρου κατά 36% με αποτέλεσμα το 2012 ο κύκλος εργασιών των παρόχων να κυμαίνεται ελαφρά χαμηλότερα από τα €3 δις., εκ των οποίων τα έσοδα από υπηρεσίες εκτιμώνται σε €2,5 δις. (σχήμα 2.5).

Ταυτόχρονα, μείωση εσόδων παρατηρείται τα τελευταία έτη και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (-1,9% ετησίως από το 2007 και μετά), λόγω κορεσμού των υπηρεσιών φωνής και μείωσης των τελών τερματισμού. Ωστόσο, οι απώλειες αυτές σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχουν εν μέρει αντισταθμιστεί από την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και τα έσοδα από δεδομένα, ενώ στην Ελλάδα, η οικονομική ύφεση, σε συνδυασμό με την καθυστέρηση στην ανάπτυξη εσόδων από δεδομένα, έχουν οδηγήσει σε μεγαλύτερη πτώση 1.6,-10.2% ετησίως από το 2007 και μετά (όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.5).

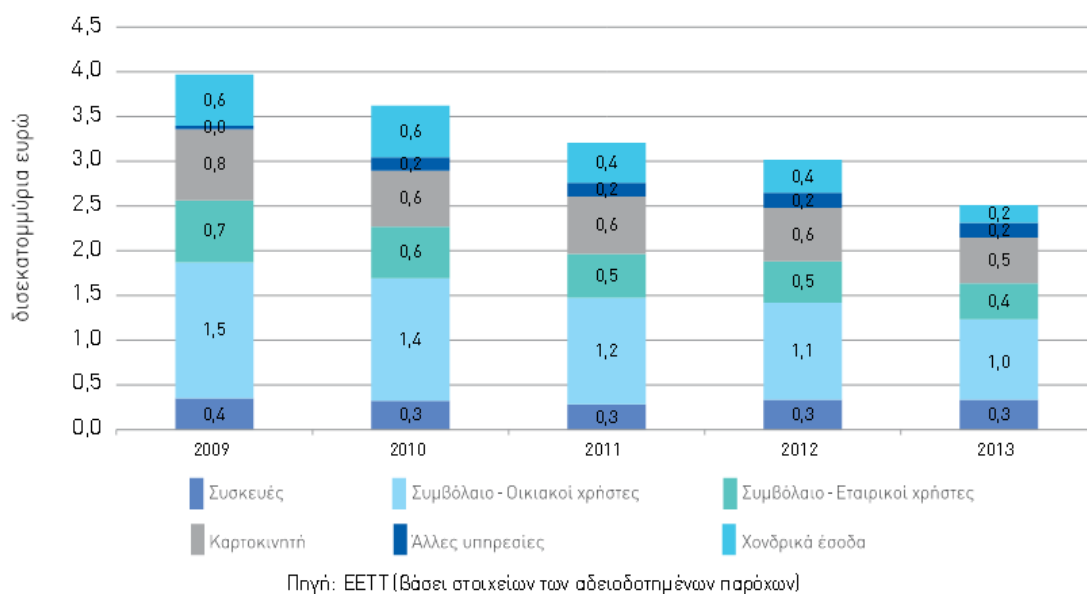
Έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας



Σχήμα 2.5: Έσοδα εταιριών κινητής τηλεφωνίας διαχρονικά
Πηγή: Οικονομικά στοιχεία εταιρειών

Τα λιανικά έσοδα κινητής τηλεφωνίας, βάσει διαφορετικών πηγών προέλευσης (συσκευές, συμβόλαιο, καρτοκινητή κ.ο.κ.), παρουσιάζουν μείωση κατά 16,8% ανερχόμενα στα 2,5 δισ. ευρώ (έναντι 3 δισ. ευρώ το 2012) (Σχήμα 2.6).

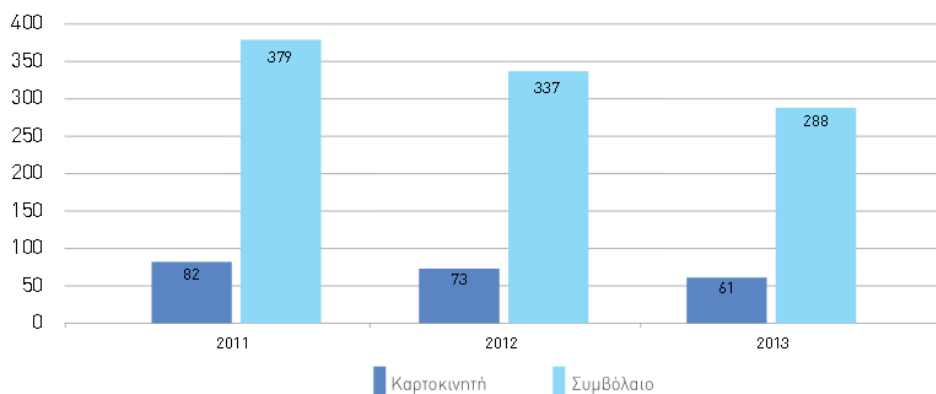
Λιανικά έσοδα κινητής τηλεφωνίας



Σχήμα 2.6: Λιανικά έσοδα κινητής τηλεφωνίας
Πηγή: EETT

Συρρίκνωση παρουσιάζουν και οι επιμέρους κατηγορίες εσόδων, με τη μεγαλύτερη μείωση να επιδεικνύουν τα χονδρικά έσοδα, λόγω και της μείωσης των τελών τερματισμού (176 εκατ. ευρώ), τα έσοδα από χρήστες συμβολαίου (174 εκατ.) και καρτοκινητής (85 εκατ.).

Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία



Πηγή: EETT (Βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)

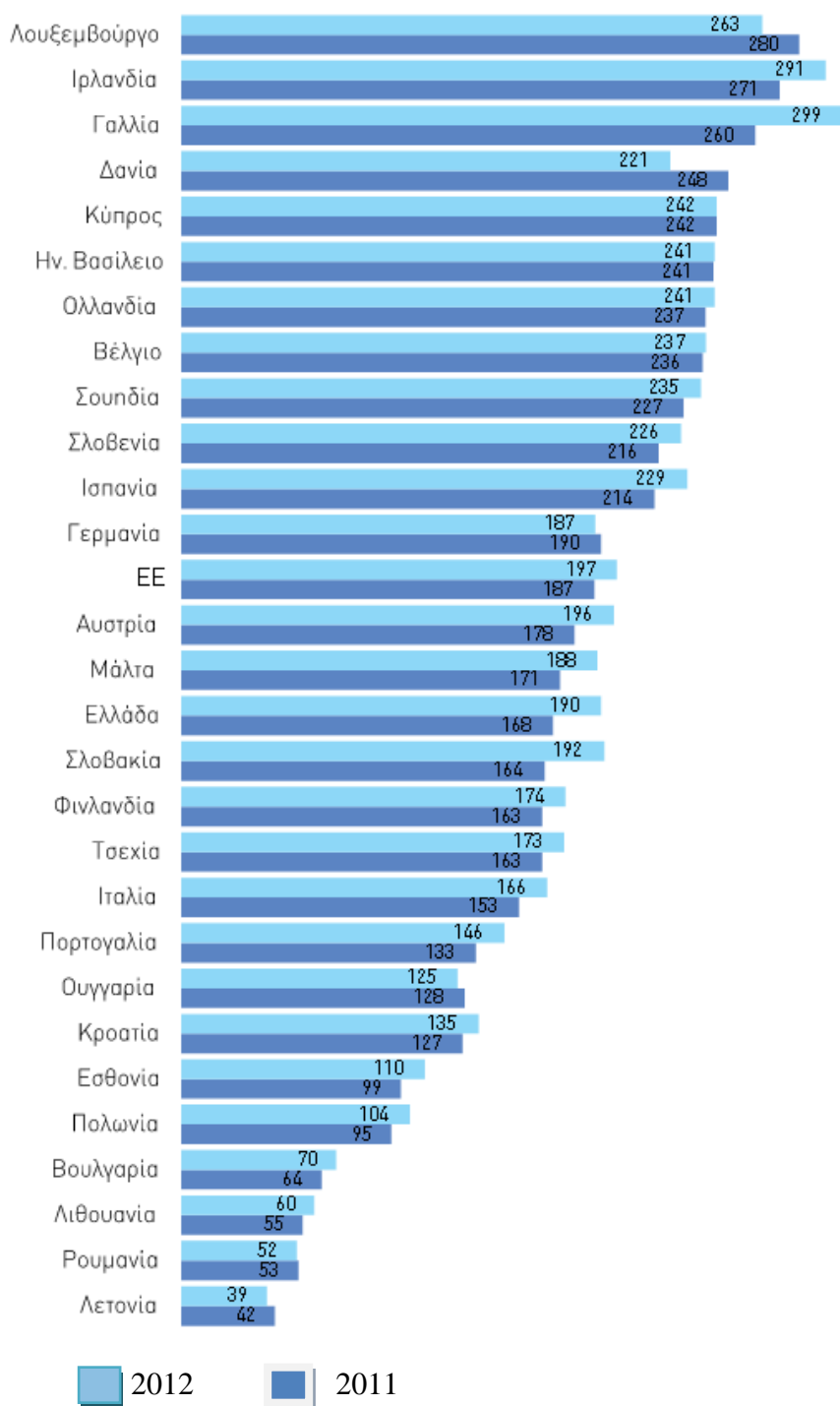
Σχήμα 2.7: Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία

Πηγή: EETT

Το μέσο έσοδο ανά χρήστη συμβολαίου και καρτοκινητής τηλεφωνίας ανέρχεται σε 288 ευρώ (μείωση κατά 14,5%) και 61 ευρώ (μείωση κατά 17%) αντίστοιχα, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (Σχήμα 2.7).

Αναφορικά με το μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία η Ελλάδα το 2012 με 168 ευρώ (έναντι 190 ευρώ το 2011) εξακολουθεί να βρίσκεται κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (187 ευρώ) (Σχήμα 2.8).

Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία στην Ε.Ε



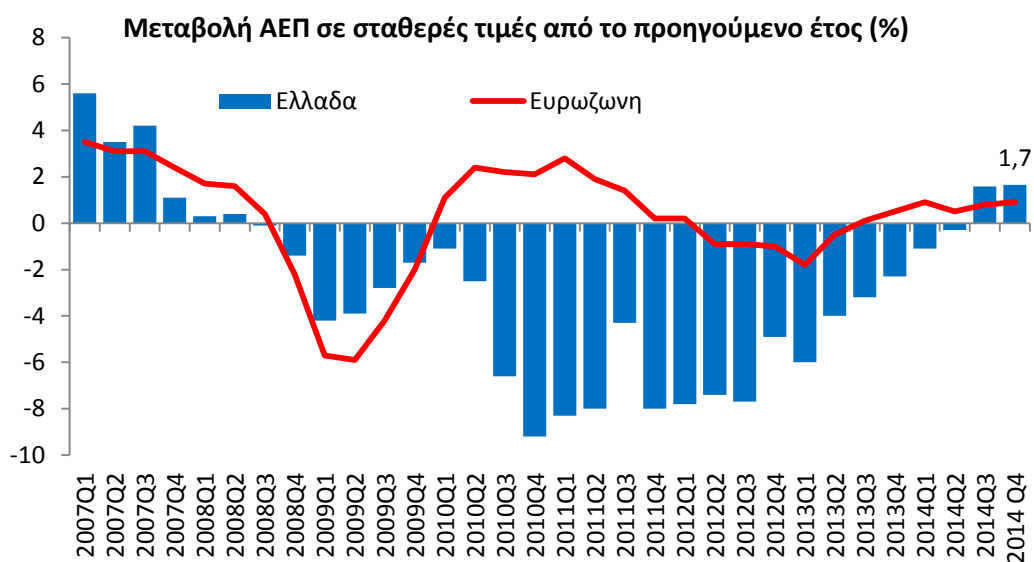
Σχήμα 2.8: Μέσο έσοδο ανά χρήστη στην κινητή τηλεφωνία στην Ε.Ε.

Πηγή: EETT

2.4.3 Ύφεση - Αξιολόγηση οικονομικής κατάστασης στην Ελλάδα

Η συνεισφορά των κινητών επικοινωνιών είναι σημαντική ως καταλύτης ανάπτυξης στην ευρύτερη οικονομία. Ο Κλάδος συνεισφέρει με τη δημιουργία εισοδημάτων από την παροχή των υπηρεσιών του, με επενδύσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, με την αύξηση της παραγωγικότητας άλλων κλάδων που αξιοποιούν τις δυνατότητες που παρέχει η κινητή επικοινωνία φωνής και δεδομένων και τέλος με τη συμμετοχή του στα δημόσια έσοδα.

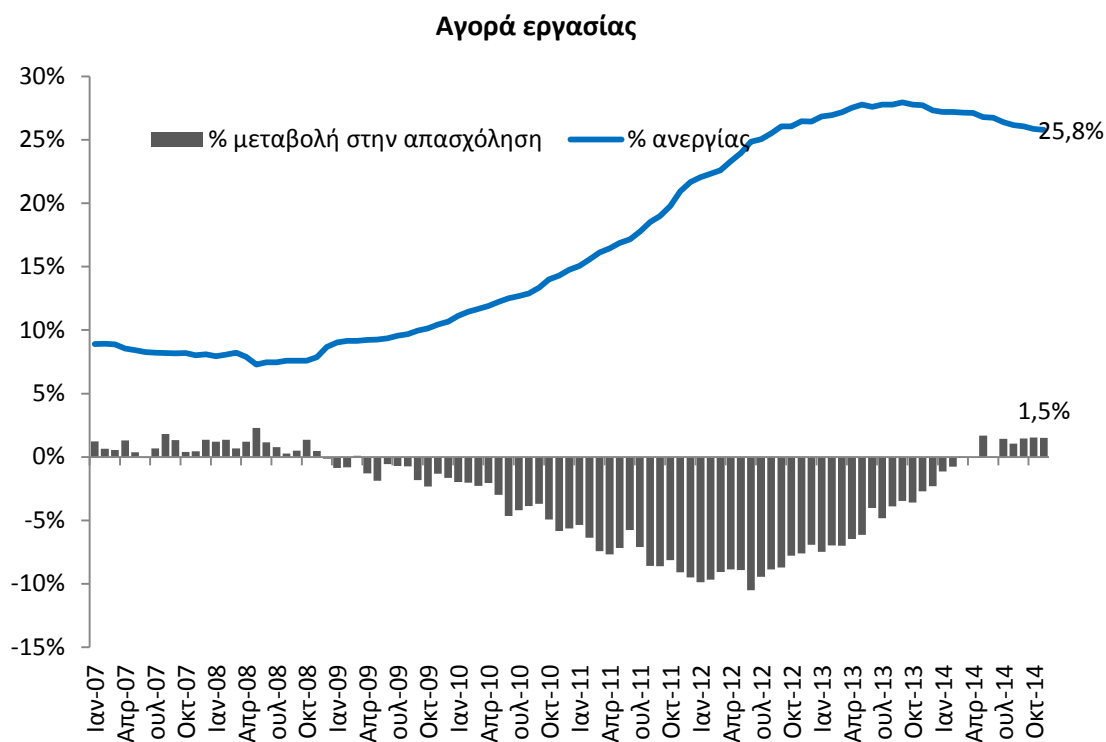
Η Ελλάδα αντιμετώπισε την πλέον μακροχρόνια και βαθειά ύφεση της ιστορίας της, η οποία έχει διαρκέσει 6 έτη. Η συνολική μείωση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) έχει ξεπεράσει το 25%. Ωστόσο, το τελευταίο τρίμηνο, ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ επέστρεψε σε θετικό έδαφος, σηματοδοτώντας ενδεχομένως την έναρξη της ανάκαμψης. Αρνητική εξέλιξη αποτελεί η στασιμότητα στην ευρωζώνη, που αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά για τις εξαγωγές της χώρας, καθώς και η αβεβαιότητα στις διαπραγματεύσεις με τους δανειστές.



Σχήμα 2.9: Μεταβολή ΑΕΠ από το προηγούμενο έτος

Πηγή: Eurostat

Η συνολική μείωση της απασχόλησης από το υψηλότερο σημείο της το Μάιο του 2008 ξεπερνάει το 25%, ενώ η ανεργία έφτασε στο υψηλότερο σημείο της το Σεπτέμβριο του 2013 (1,36 εκ. άνεργοι), επίπεδο που είναι 3,7 φορές υψηλότερο από το επίπεδο του Μαΐου του 2008. Το 2014 παρουσιάστηκε μείωση της ανεργίας και αύξηση της απασχόλησης με τον ετήσιο ρυθμό μεταβολής των θέσεων εργασίας να είναι πλέον στο 1,5%.



Σχήμα 2.10: Ανεργία και μεταβολή απασχόλησης

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (εποχιακά προσαρμοσμένα μεγέθη)

Η Ελλάδα έχει εισέλθει από τις αρχές του 2013 σε μία περίοδο αποπληθωρισμού (-2,2% με βάση τα τελευταία στοιχεία – Φεβρουάριος 2015) για πρώτη φορά από τη δεκαετία του '60. Οι μεγάλες μειώσεις μισθών έχουν περιορίσει το κόστος εργασίας, ενώ, παράλληλα, ο περιορισμός της ζήτησης οδηγεί τις επιχειρήσεις να μειώνουν τα περιθώρια κέρδους και τις τιμές τους.

Ο αποπληθωρισμός ωφελεί τους εργαζομένους με σταθερά εισοδήματα και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, αλλά δυσχεραίνει την αποπληρωμή χρεών από τον

ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Παράλληλα, ο πληθωρισμός είναι αρνητικός σε όλη την ευρωζώνη. Τα πρωτοφανή μέτρα λιτότητας είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική διόρθωση του χάσματος μεταξύ δαπανών και εσόδων του δημοσίου, το οποίο το 2013 ανήλθε σε -2,6% του ΑΕΠ. Το ίδιο έτος, η Ελλάδα εμφάνισε πρωτογενές πλεόνασμα (το δημοσιονομικό ισοζύγιο χωρίς τους τόκους) για πρώτη φορά μετά το 2002. Ωστόσο το μεγάλο ύψος των τόκων, παρά τη μείωση τους με το κούρεμα του χρέους το Μάρτιο 2012, συνεχίζει να δημιουργεί ελλείμματα συνολικά.

2.4.4 Επιπτώσεις στον κλάδο

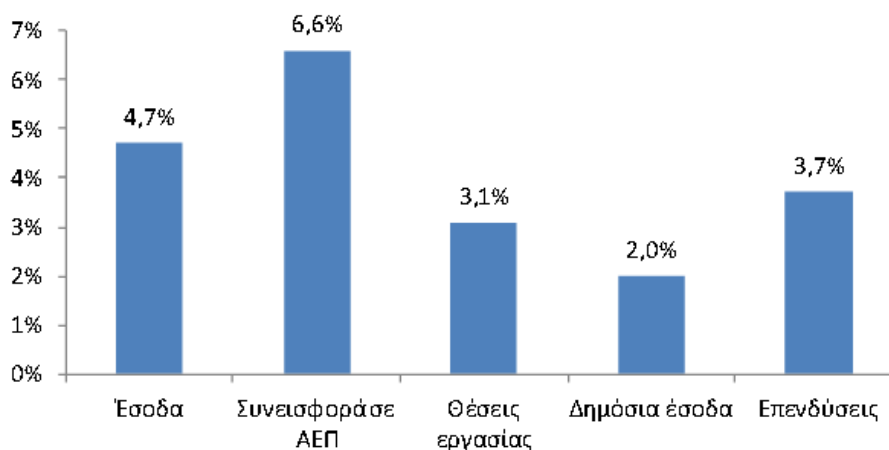
Η ύφεση και δημοσιονομική κρίση επιδρούν στον κλάδο με τέσσερις τρόπους:

- Μέσω της μείωσης της ζήτησης για υπηρεσίες του κλάδου λόγω του περιορισμού των εισοδημάτων των καταναλωτών από την ύφεση και τη λιτότητα. Συναφές πρόβλημα είναι επίσης η εισπρακτική δυνατότητα των εσόδων από τις εταιρείες του κλάδου και οι συνεπαγόμενες επισφάλειες.
- Από ενδεχόμενες μεταβολές στη φορολογική επιβάρυνση του κλάδου, λόγω της ανάγκης του δημοσίου να αυξήσει τα έσοδα του. Ο κλάδος είναι ήδη από τους πλέον επιβαρυνμένους φορολογικά.
- Από το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και κατά συνέπεια από τη δυνατότητα του κλάδου να αντλήσει (δανειακά και ίδια) κεφάλαια για τις επενδύσεις του. Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, το κόστος δανεισμού του δημοσίου θέτει το κατώτατο όριο στα επιτόκια (και στο κόστος ιδίων κεφαλαίων) καθώς θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει την επένδυση μηδενικού ρίσκου. Αυτό δεν ισχύει πλέον στην Ελλάδα και ο ιδιωτικός τομέας δανείζεται με επιτόκια χαμηλότερα από ότι ο δημόσιος. Ωστόσο, τόσο μέσω των κινδύνων προς το τραπεζικό σύστημα, όσο και λόγω της γενικότερης αβεβαιότητας, η έλλειψη ρευστότητας του δημοσίου δημιουργεί πρόβλημα και στον ιδιωτικό τομέα.
- Από την ενδεχόμενη έξοδο από το ευρώ και υποτίμηση της αξίας του νομίσματος και την αντίστοιχη αύξηση του κόστους εισαγόμενου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και της αξίας χρεών προς μητρικές εταιρείες του εξωτερικού και ξένες τράπεζες.

2.4.5 Προβλέψεις για τις κινητές τηλεφωνίες

Σε ότι αφορά τις μελλοντικές προοπτικές του Κλάδου, εκτιμάται ότι η Συνεισφορά του θα προέλθει κυρίως από τη βελτίωση της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες στο σύνολο της οικονομίας, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα και την αύξηση της χρήσης δεδομένων. Με βάση μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας, για κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας επιτυγχάνεται αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,6% σε ανεπτυγμένες χώρες, ενώ για κάθε 10 ποσοστιαίες μονάδες διείσδυσης των ευρυζωνικών δικτύων (κινητής ή σταθερής) επιτυγχάνεται αύξηση του ΑΕΠ κατά 1,21%. Μέχρι σήμερα, ο Κλάδος έχει επιτύχει ποσοστό διείσδυσης κινητής ευρυζωνικότητας (ποσοστό ενεργών συνδρομητών κινητών τηλεπικοινωνιών 3ης γενιάς που χρησιμοποίησε υπηρεσίες δεδομένων 3G) της τάξης του 40%, το οποίο εκτιμάται ότι θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια. Επιπλέον, με βάση μελέτη της Deloitte, για κάθε διπλασιασμό της χρήσης δεδομένων ανά συνδρομητή, το ΑΕΠ αυξάνεται κατά 0,5%. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.11, η σημαντική συνεισφορά του Κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ, τα δημόσια έσοδα και την απασχόληση θα συνεχιστεί και τα επόμενα έτη και θα προέλθει από την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών και τη μεταφορά δεδομένων.

Πρόβλεψη ετήσιου ρυθμού μεταβολής 2012 – 2017 για το οικοσύστημα κινητών επικοινωνιών διεθνώς



Σχήμα 2.11: Πρόβλεψη ετήσιου ρυθμού μεταβολής 2012 – 2017 για το οικοσύστημα κινητών επικοινωνιών διεθνώς

Πηγή: GSMA, *The mobile Economy 2013*, AT Kearney

2.5 Η κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας πραγματοποιούν σημαντικές δράσεις πολύπλευρης στήριξης της κοινωνίας. Πλέον της σημαντικής στήριξης που παρέχει ο κλάδος στην εγχώρια οικονομία μέσω επενδύσεων, φορολογίας, δημιουργίας θέσεων εργασίας, μεγάλης συμμετοχής στο ΑΕΠ της χώρας, οι εταιρείες του κλάδου λαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες στήριξης “ασθενών” κοινωνικών ομάδων (π.χ. ΑμεΑ). Καθώς απευθύνονται στο σύνολο του ελληνικού πληθυσμού, έχουν δημιουργήσει και προσφέρουν κοινωνικά προϊόντα και υπηρεσίες, όπως φθηνότερη αποστολή γραπτών μηνυμάτων για άτομα με προβλήματα ακοής και ειδικά κινητά τηλέφωνα για άτομα με προβλήματα όρασης.

Επιπλέον, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν δωρεάν όλες τις κλήσεις έκτακτης ανάγκης που πραγματοποιούνται μέσω των δικτύων τους (8,9 εκατ. κλήσεις έκτακτης ανάγκης για το 2010), ενώ οργανώνουν προγράμματα εθελοντικής αιμοδοσίας για τους εργαζομένους τους. Σημαντική είναι η συνεισφορά του κλάδου και στον τομέα της εκπαίδευσης καθώς κάθε χρόνο οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προσφέρουν σημαντικό αριθμό υποτροφιών σε μαθητές και σπουδαστές ενώ κατά την εξεταζόμενη περίοδο χορήγησαν τεχνολογικό εξοπλισμό σε 25 σχολεία της περιφέρειας.



Εικόνα 2.12: Κοινωνική συνεισφορά της κινητής τηλεφωνίας

Πλέον των παραπάνω δράσεων, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας παρέχουν τη δυνατότητα

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

στους συνδρομητές τους να προσφέρουν χρήματα σε κοινωφελείς οργανώσεις μέσω αποστολής γραπτών μηνυμάτων, συγκεντρώνοντας σημαντικά χρηματικά ποσά. Επίσης, δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της προστασίας των ανηλίκων και ενημέρωσης των γονέων τους σχετικά με τα προβλήματα και τους κινδύνους της χρήσης κινητού τηλεφώνου από ανηλίκους. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στους γονείς να απαγορεύσουν την πρόσβαση των παιδιών τους σε υπηρεσίες ενηλίκων. Επιπροσθέτως, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την ανησυχία των Ελλήνων σχετικά με τους κινδύνους από την εκπεμπόμενη ακτινοβολία από τους σταθμούς βάσης, διεξάγουν συνεχείς μετρήσεις της ακτινοβολίας αυτής συνήθως κοντά σε ευαίσθητα σημεία, όπως σχολεία και βρεφονηπιακούς σταθμούς, και σε πυκνοκατοικημένες περιοχές.

2.6 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Σήμερα γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του επιχειρηματικού τοπίου των παγκοσμίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (world business landscape) των τελευταίων δεκαετιών, σύμφωνα με τον καθηγητή Stephane Garelli του IMD (Lausanne).

Στο βιβλίο του “Top class competitors” (2006) αναφέρει έξι προκλήσεις για το τι συμβαίνει:

1. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.
2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό πνευματικό κεφάλαιο (brainpower). Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε R&D και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλειατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.

3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1,000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Ταϊλάνδη, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά οι επενδύσεις νοούνταν σε Αμερικάνικα ομόλογα (US treasury bonds), ή σε ακίνητη περιουσία (real estate) σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή την στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δισ δολαρίων.
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από τη νοοτροπία παραγωγικότητας (productivity mentality) σε νοοτροπία ανάπτυξης (growth mentality). Τα μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.
6. Οι αναδύόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδύμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.
7. Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδύμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

2.6.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση ολόκληρου του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία - δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών, αλλά επηρεάζει τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιες δυνάμεις προέρχονται από το μακροπεριβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον.

2.6.2 Άμεσο περιβάλλον

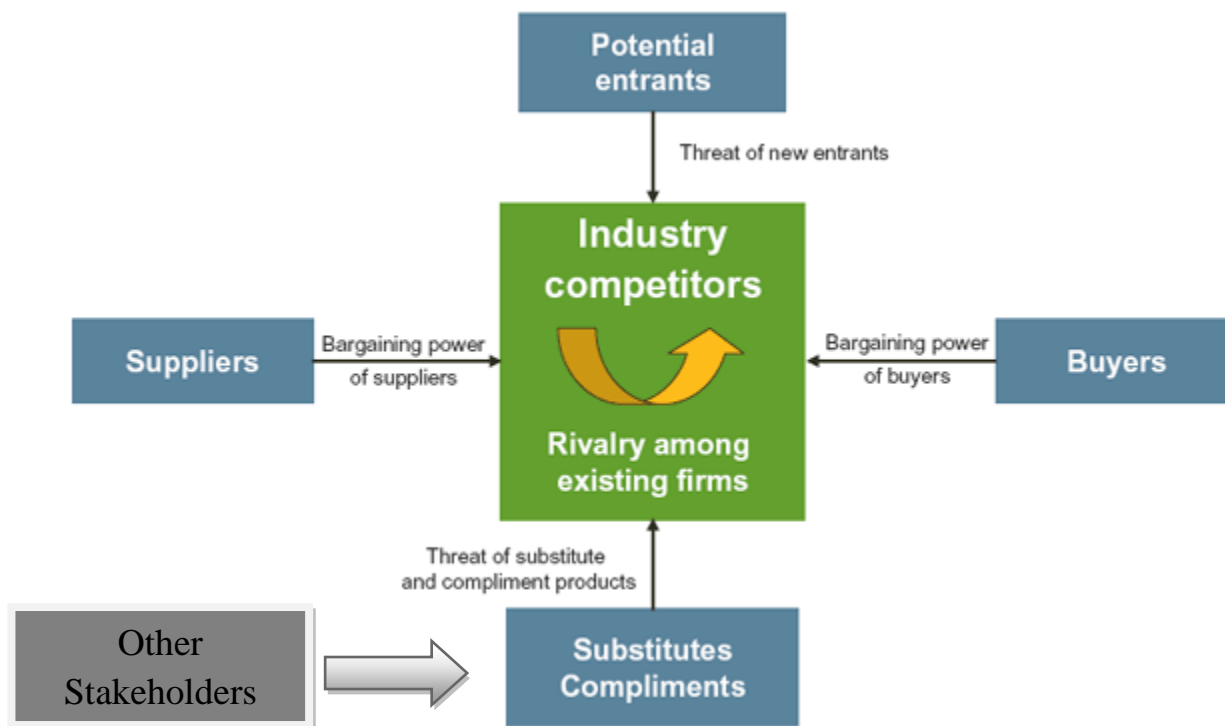
Ο κλάδος κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εισόδου όπως Brand name, φήμη, και πάνω από όλα μεγάλες επενδύσεις σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό. Ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας εξυπηρετείται από τέσσερις εταιρείες: την Vodafone, Cosmote, τη Wind και την προσφάτως νεοεισερχόμενη εταιρία της κινητής τηλεφωνίας τη Cytta. Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις της αγοράς, το μερίδιο της Cosmote φτάνει το 48%, της Vodafone το 31% και της Wind το 21% (σύμφωνα με τα στοιχεία της εφημερίδας το Έθνος.gr). Άξιο σχολιασμού είναι το γεγονός ότι το 2007 το μερίδιο της Cosmote ήταν 38%, της Vodafone 36% και της Wind 26%.



*Σχήμα 2.13: Μερίδια Αγοράς των εταιρειών του κλάδου
Πηγή: e-net.gr, Ελευθεροτυπία*

Τα τελευταία χρόνια από τα πιο σημαντικά γεγονότα του κλάδου ήταν τα εξής: η απόπειρα συγχώνευσης των Vodafone και Wind, την οποία απέρριψε η Ε.Ε., η καταγγελία της Vodafone κατά της Cosmote για δεσπόζουσα θέση στην καρτοκινητή τηλεφωνία και η συγχώνευση της Vodafone με τη Hoi το 2015. Ραγδαίες εξελίξεις στην αγορά κινητής τηλεφωνίας φέρνουν οι πρόσφατες διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε Vodafone και Wind για τη μεταξύ τους συγχώνευση, οδηγώντας σε εκ βάθρων ανατροπές στο τηλεπικοινωνιακό τοπίο της χώρας. Εφόσον το big deal στην κινητή τηλεφωνία ευοδωθεί και οι δύο εταιρείες συμφωνήσουν να ενωθούν... «εις σάρκαν μίαν» με ανταλλαγή μετοχών, θα δημιουργηθεί ένα σχήμα που θα ελέγχει σχεδόν το 52% της αγοράς. Το υπόλοιπο μερίδιο από την πίτα της κινητής τηλεφωνίας ανήκει σήμερα στο αντίπαλο δέος της αγοράς, τον όμιλο OTE - Cosmote. Ακόμα πάντως και αν η Επιτροπή Ανταγωνισμού και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ανάμουν το «πράσινο φως» για τη συγχώνευση των δύο εταιρειών, η τύχη της συμφωνίας αυτής θα κριθεί από τις αρμόδιες ευρωπαϊκές αρχές.

2.6.3 Ανάλυση PORTER (5 + 1 Δυνάμεις)



Σχήμα 2.14: Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER

I. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων

Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω:

- **Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις:** Η αναγκαιότητα επένδυσης τεράστιων οικονομικών πόρων για τη δημιουργία, επέκταση και κάλυψη δικτύου προκειμένου να εγκαταστήσουν την υποδομή ώστε να παράσχουν κινητές επικοινωνίες.
- **Δίκτυο διανομής:** Η αναγκαιότητα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την ελληνική επικράτεια προϋποθέτει είτε την δημιουργία δικτύου διανομής είτε τη συνεργασία με ένα υπάρχον δίκτυο.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν δομή σε πάγιο τεχνολογικό εξοπλισμό και σε δίκτυο υποδομής όπου για να λειτουργήσουν θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός.
- **Κυβερνητική πολιτική:** Προκειμένου να είναι σε θέση να λειτουργήσει μια εταιρεία θα πρέπει να αιτηθεί άδειας για την παροχή κινητών υπηρεσιών.
- **Διαφοροποίηση προϊόντων:** Όλες οι εταιρείες του κλάδου έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και προώθηση τους.

II. Ανταγωνισμός εντός των υπαρχόντων εταιρειών

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας στις μέρες μας δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες όπου και είναι εξίσου όμοιες σε μέγεθος παρέχοντας ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών και προϊόντων. Ως εκ τούτου η κάθε μια εξετάζει πολύ προσεκτικά τις κινήσεις των άλλων και να απαντούν σε κάθε κίνηση ώστε να μην απολέσουν μερίδιο αγοράς.
- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Καθώς η αγορά χαρακτηρίζεται πλέον ώριμη μιας και η διεύρυνση της κινητής τηλεφωνία είναι πολύ μεγάλη στον πληθυσμό της χώρας ο ρυθμός ανάπτυξης αγγίζει πλέον το 2% με αποτέλεσμα πολλές φορές να παρατηρείται πόλεμος τιμών και προσφορών σε συνδυασμό με τη μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η κάθε μια από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται.
- **Χαρακτηριστικά προϊόντος:** Ο ανταγωνισμός στα διάφορα προϊόντα των εταιρειών είναι μεγάλος καθώς όλες οι εταιρείες του κλάδου προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες (προϊόντα καρτοκινητής προϊόντα συμβολαίου, προγράμματα φωνής,

SMS, internet κ.α.). Εντούτοις στα σημεία πώλησης υπάρχουν «εργαλεία πωλήσεων» ώστε να διαφοροποιούνται και να δημιουργούνται μοναδικά προϊόντα για τον κάθε καταναλωτή ανάλογα με τις ανάγκες του και να ράβονται στα μέτρα του (customized).

- **Εμπόδια εξόδου:** Δεδομένου ότι η υποδομή και το κόστος για την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών είναι τεράστια και ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε άλλη εφαρμογή εκτός από την ανάπτυξη κινητών υπηρεσιών η απειλή εξόδου για μια εταιρεία από τον κλάδο είναι μικρή.

III. Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή, καθώς η επικοινωνία μπορεί να παρασχεθεί είτε μέσω ενός σταθερού δικτύου όπου και δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες στην Ελληνική αγορά, είτε μέσω του Διαδικτύου όπου και το κόστος υποδομής είναι συγκριτικά πολύ χαμηλό και έτσι οι τιμές διαμορφώνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα η επικοινωνία μέσω του Διαδικτύου να είναι αρκετά ελκυστική προς το καταναλωτικό κοινό.

IV. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

- **Κόστος μετακίνησης (Switching costs):** Η αλλαγή από το ένα πάροχο στον άλλο είναι πολύ εύκολη και χωρίς κόστος αφού ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει πλέον τον αριθμό του (μετά και από την παρέμβαση της ρυθμιστικής αρχής προς αυτή την κατεύθυνση πριν από μερικά χρόνια). Οι εταιρείες έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο την διατήρησή τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) να είναι υψηλό.
- **Εναλλακτικές λύσεις:** Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο έχουν πάρα πολλά σημεία πώλησης ανά γεωγραφικό διαμέρισμα και αφού τα προϊόντα είναι παρόμοια οι αγοραστές μπορούν να επιλέξουν άλλο πάροχο με αποτέλεσμα τη μετακίνηση του πελάτη.
- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς τη πλευρά του παρόχου:** Ο αγοραστής σε καμία περίπτωση δεν έχει δυνατότητα να μετακινηθεί προς την πλευρά του παρόχου και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

V. Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών:

- **Αριθμός ή συγκέντρωση προμηθευτών:** Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ως εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές τους περιορίζονται σε προμηθευτές IT, software, κινητών τηλεφώνων τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και προμηθευτών ύλης γραφείου. Δεδομένου του όγκου των τριών αυτών εταιρειών, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή αφού αφενός υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών, αφετέρου η συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους των εταιρειών αυτών αυξάνει τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών. Εντούτοις στον τεχνολογικό εξοπλισμό (κεραίες) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτριών εταιρειών είναι μεγάλη αφού η αγορά κυριαρχείται από δυο εταιρείες (Ericsson και Nokia).
- **Δυνατότητα μετακίνησης του προμηθευτή προς τα εμπρός:** Πολύ μικρή πιθανότητα μια και για την είσοδο μιας εταιρείας απαιτούνται πολλά κεφάλαια. Αν και οι προμηθεύτριες εταιρείες τεχνολογικού εξοπλισμού έχουν τους απαραίτητους πόρους να κάνουν αυτή την κίνηση δεν προβαίνουν σε αυτή, αφού αυτές οι εταιρείες προμηθεύουν παράλληλα και τις εγχώριες εταιρείες με κινητά τηλέφωνα οπότε και θα κλονίζονταν οι εμπορικές τους συναλλαγές.

VI. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων

Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτικές οργανώσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργούν και ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών αυτών αλλά παράλληλα μπορεί στο άμεσο μέλλον να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη δεδομένου ότι μπορούν με διαφορές νομοθετικές ρυθμίσεις (π.χ. τελευταίο νομοσχέδιο τόσο την εγκατάσταση και λειτουργία των κεραιών) να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία των εταιρειών.

2.6.4 Porter's 4 corner exercise

Σύντομη περιγραφή των ανταγωνιστών

Στο σημείο αυτό και για τις ανάγκες αυτής της παραγράφου θα προβούμε σε μία σύντομη περιγραφή των άλλων δυο κύριων ανταγωνιστών του κλάδου με στόχο να δούμε τις στρατηγικές που ακολουθούν, το προφίλ τους, ποιος είναι ο κύριος οδηγός ανάπτυξης για κάθε έναν και πως ανταποκρίνονται ο ένας έναντι της στρατηγικής του άλλου. Ξεκινάμε με μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας που μελετάμε και στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις στρατηγικές των ανταγωνιστών:

1. COSMOTE



Η Cosmote είναι η Νο 1 εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα με 48% μερίδιο αγοράς σύμφωνα με τα τελευταία ανακοινωμένα στοιχεία για το έτος 2015. Η εταιρεία έχει την έδρα της στην Αθήνα και είναι 100% θυγατρική του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ).

***Όραμα:** Να παρέχουμε τεχνολογική καινοτομία έτσι ώστε να φέρουμε τους ανθρώπους πιο κοντά προσφέροντας οικονομική επικοινωνία με απλό και εύκολο τρόπο.*

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Σε επιχειρησιακό επίπεδο Εσωτερική & Εξωτερική Ανάπτυξη με την εξαγορά του δικτύου «Γερμανός» και εστιάζοντας ακόμη περισσότερο στην προσέλκυση νέων πελατών (δίνοντας έμφαση στους συνδρομητές συμβολαίου), συγκράτηση μεταφοράς πελατών καθώς και στην αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής μέσω συνδυασμού προϊόντων επωφελούμενη από την ελαστικότητα των τιμών. Στόχος είναι η διακράτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο τόσο σε επίπεδο μεριδίου αγοράς αλλά και κερδοφορίας

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Drivers):

Οι κύριοι οδηγοί ανάπτυξης για την εταιρεία είναι:

- Το εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων μετά την εξαγορά του δικτύου «Γερμανός»
- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής
- Η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Εγκαθίδρυση ενός πρότυπου «εργασιακού» μοντέλου σε σχέση με την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

2. VODAFONE



Η Vodafone Ελλάδα ανήκει στο **Vodafone Group Place** τη μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών σε ολόκληρο τον κόσμο. Με παρουσία σε 70 χώρες και στις 5 ηπείρους του πλανήτη μας και με συνεχή επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες υπηρεσίες επικοινωνίας, παρέχει στους εργαζομένους της αναρίθμητες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης. Διαθέτει ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών καλύπτοντας εταιρικούς και οικιακούς πελάτες.

***Όραμα:** Να είμαστε η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών μας, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.*

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Σε επιχειρησιακό επίπεδο Εσωτερική Ανάπτυξη εστιάζοντας στην προσέλκυση νέων πελατών (δίνοντας έμφαση στους συνδρομητές συμβολαίου), αλλά και στη διατήρηση των υπαρχόντων με παράλληλη αύξηση της χρήσης φωνής και υπηρεσιών μέσα από την προσφορά καινοτόμων και αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών

Στόχος είναι η κατάληψη της ηγετικής θέσης στον κλάδο τόσο σε επίπεδο συνολικών εσόδων αλλά και κερδοφορίας με τη δημιουργία και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών που ως σκοπό έχουν να υποκαταστήσουν τη σταθερή με την κινητή τηλεφωνία.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

Οι κύριοι οδηγοί ανάπτυξης είναι:

- Η τεχνογνωσία και ανάπτυξη συνεργιών όντας μέλος του μεγαλύτερου τηλεπικοινωνιακού παρόχου στον κόσμο
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων
- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής και υπηρεσιών
- Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας
- Η εξωτερίκευση (outsourcing)
- Υποκατάσταση της Σταθερής από την κινητή τηλεφωνία με την ταυτόχρονη ανάπτυξη μεριδίου αγοράς και αύξηση των εσόδων

3. WIND



Η Wind ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το 1993 με την επωνυμία Telestet και από τότε διαδραματίζει ένα μεγάλο ρόλο στην Ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Σύμφωνα με ανακοινωμένα στοιχεία η Wind κατέχει την Τρίτη θέση στην Ελληνική αγορά.

Όραμα: *Να πρωταγωνιστούμε στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών μας και προσφέροντας ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις χάρις στην υψηλή τεχνογνωσία και διεθνή κυριαρχία του ομίλου μας.*

Αποστολή:

Να προσφέρουμε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαντώντας κερδίζοντας τον σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών μας, κατανοώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και να ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες τους με αξιοπιστία, ευελιξία και ποιότητα. Οι στρατηγικές παράμετροι που μας διαφοροποιούν είναι οι εξειδικευμένες λύσεις για κάθε

τιμήμα της αγοράς, άριστη σχέση ποιότητας – κόστους, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα και εξυπηρέτηση, η κοινωνική ευθύνη και προσφορά. Στόχος μας είναι να διασφαλίσουμε την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μας, των εργαζομένων μας και των μετόχων μας.

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Προσανατολισμός στην Εξωτερική Ανάπτυξη, είναι κάτι που φαίνεται και από τις εξαγορές στις οποίες προβαίνει. Το 2006 προχώρησε στην εξαγορά της 4^{ης} εταιρείας κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom και το 2007 εξαγόρασε την Tellas εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της σταθερής τηλεφωνίας και των ευρυζωνικών υπηρεσιών.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

- Η αύξηση της κίνησης από υπηρεσίες φωνής
- Η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων

2.7 Εσωτερικό περιβάλλον

2.7.1 Marketing

Το Marketing είναι ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα στην αγορά των τηλεπικοινωνιών ειδικά τώρα που οι καταναλωτές γίνονται πιο ευαίσθητοι σε θέματα τιμών¹ (Fred R. David – Strategic Management 2007). Οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε επίπεδο marketing έχουν ως εξής:

- ❖ **Market Development Strategy:** Καταλαμβάνει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς μέσα από στρατηγική διείσδυση αγοράς. Για να το πετύχει αυτό η εταιρεία ποικίλες δραστηριότητες συντελούνται όπως διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες δημοσιότητα, προσωπική πώληση, διαχείριση προσωπικού πωλήσεων, διοίκηση πελατειακών σχέσεων και σχέσεις με συνεργάτες.

- ❖ **Product development strategy:** Δημιουργεί και παρουσιάζει πρώτη νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες στην αγορά (π.χ. Προγράμματα με ενσωματωμένο χρόνο ομιλίας, internet στο κινητό κ.α.) παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις για τους πελάτες της, αλλά και νέες υπηρεσίες για τμήματα αγοράς τα οποία δεν κάλυπτε ως σήμερα (π.χ. Οικογενειακά Προγράμματα, Επαγγελματικά Προγράμματα, Vodafone live, κ.α.).

- ❖ **Pull strategy:** Μέσα από την μεγάλη διαφημιστική καμπάνια και την παρουσία σε όλα τα διαφημιστικά μέσα προσπαθεί να αυξήσει το Brand Awareness, να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει στο μέγιστο βαθμό την πιστότητα στην πελατειακή της βάση με διάφορα μηνύματα όπως «How Are you? και Ζήσε τη Στιγμή» όπου και αποτυπώνουν τη πελατοκέντρική της φιλοσοφία και το όραμα της εταιρείας για βελτίωση τη ζωή των πελατών, και βοήθεια ατόμων, επιχειρήσεων και κοινοτήτων να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.

- ❖ **Χορηγίες:** Αποτελούν στρατηγική σημασίας για την αναγνωσιμότητα του Brand τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας αλλά και για τη Vodafone Ελλάδος. Τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο μητρικής εταιρείας είναι επίσημος χορηγός της Formula 1 στην ομάδα της MacLaren Mercedes, χορηγός του Champions League. Η Vodafone Ελλάδος είναι επίσημος χορηγός της Εθνικής ομάδας Ποδοσφαίρου και του Ολυμπιακού αλλά και έχει αναρίθμητες άλλες χορηγίες σε κέντρα διασκέδασης, αθλητικές ομάδες, σε καλλιτέχνες κ.α.

- ❖ Αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική, η εταιρεία εφαρμόζει penetration pricing ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς σε μια κορεσμένη αγορά και με το ποσοστό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα.

2.7.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στόχοι, Στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα:

Στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα επικοινωνούνται σε όλα τα στελέχη της εταιρείας και είναι πάντα διαθέσιμα μέσα από το Intranet. Οι βασικότερες HR πολιτικές είναι μέρος και των συμβολαίων που υπογράφονται κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, αλλά και μετά από αυτήν εφόσον υπάρχει αναθεώρηση.

Κάποια περίοδο το τμήμα δεν μπορούσε να διακρατήσει τα talέντα και τους εργαζομένους που ήταν οι πιο ικανοί και αποδοτικοί στην εταιρεία. Μετά από αναδιοργάνωση του τμήματος και δίνοντας έμφαση στην στρατηγική, στις πολιτικές και στα προγράμματα που θα διακρατήσουν τους εργαζόμενους η εταιρεία πέτυχε την αναστροφή του κλίματος και την αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων.

Οι στόχοι του τμήματος είναι:

- Αποτελεσματική επιλογή προσωπικού σύμφωνα με τις αξίες της εταιρείας, σύμφωνα με την κουλτούρα, και ανάλογη με τις ανάγκες
- Διατήρηση ταλέντων και συνεχή εκπαίδευση τους
- Δημιουργία κινήτρων

2.7.3 Συστήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D)

Η τεχνολογική ικανότητα και η αλλαγή είναι δυνατόν να δώσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε ένα τεχνολογικό κλάδο όπως είναι αυτός της κινητής επικοινωνίας. Η στρατηγική του τμήματος R&D συμβαδίζει με την επιχειρηματική στρατηγική.

Ο ρόλος του R&D manager

Ο διευθυντής R&D πρέπει να καθορίζει πότε θα εγκαταλείψει την παρούσα τεχνολογία και πότε θα αναπτύξει ή θα υιοθετήσει νέα τεχνολογικά συστήματα. «Η αντικατάσταση μιας τεχνολογίας από άλλη (technological discontinuity) είναι συνεχής και στρατηγικά πολύ σημαντικό φαινόμενο». Τέτοια αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν μια τεχνολογία δεν

μπορεί απλά να ενδυναμώσει την σημερινή τεχνολογία αλλά στην πραγματικότητα την υποκαθιστά ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η λειτουργικότητα.



Σχήμα 2.15: R&D Manager

Για κάθε τεχνολογία η γραφική παράσταση λειτουργικότητας ενός προϊόντος ενάντια στην έρευνα/έξοδα αποτυπώνεται σε μια καμπύλη S όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου όπως και εμφανίζεται στο διάγραμμα στην αρχή που αναπτύσσεται η τεχνολογία (σύστημα) μια βάση γνώσεων γεννιέται και απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Αργότερα η πρόοδος έρχεται πιο εύκολα και μετά όταν τα όρια εκείνου του τεχνολογικού συστήματος πλησιάζουν η πρόοδος γίνεται αργή και ακριβή. Τότε πρέπει να δαπανηθούν κεφάλαια σε τεχνολογίες με μεγαλύτερη δυναμική.

Κεφάλαιο 3^ο

Επισκόπηση βιβλιογραφίας CRM

3.1 Εισαγωγή

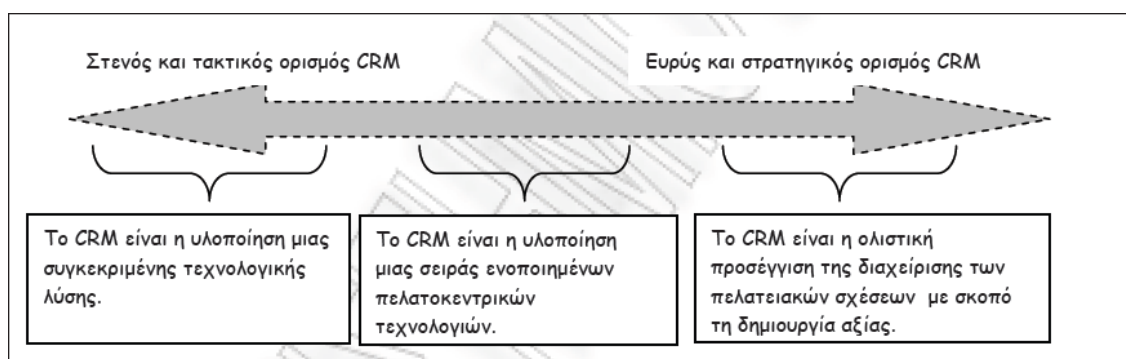
Η παγκοσμιοποίηση, η διείσδυση του Ίντερνετ και η όξυνση του ανταγωνισμού που παρατηρούνται κατά τις τελευταίες δεκαετίες άλλαξαν ριζικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Καθώς οι πελάτες άρχισαν να αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη ισχύ, λόγω της πληθώρας διαθέσιμων αγαθών, υπηρεσιών, καθώς και του χαμηλού κόστους αλλαγής προμηθευτών, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η προσφορά καλύτερων, φθηνότερων ή διαφορετικών προϊόντων δεν επαρκεί για την επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας.

Αναζήτησαν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα πιστότητας και διατήρησης πελατών. Σαν αποτέλεσμα, σταδιακά παρατηρήθηκε μετατόπιση από τη στρατηγική μαζικού μάρκετινγκ και την εστίαση στην παραγωγή, στη διαμόρφωση εξειδικευμένων, προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών (mass customization) και στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, ακολουθώντας τακτικές σχεσιακού μάρκετινγκ που εφαρμόζονταν από τις πρώτες μέρες εφαρμογής του εμπορίου.

Το Customer Relationship Manager (CRM) έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) το οποίο προτείνει μετατόπιση από την εστίαση σε μεμονωμένες συναλλαγές και τη διαρκή αναζήτηση νέων πελατών, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και τη διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, στοχεύοντας στην μακροχρόνια κερδοφορία. Ειδικότερα, το CRM συνδυάζει τη φιλοσοφία του relationship marketing με τις σύγχρονες δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας.

3.2 Ορισμός του Customer Relationship Management, Χαρακτηριστικά του CRM

Οι ορισμοί του CRM ποικίλλουν ανάλογα με την κατανόηση της φύσης του. Μια κοινή και καθαρή αντίληψη για το CRM δεν έχει επιτευχθεί ακόμα. Η κατανόηση του CRM είναι, ωστόσο, απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση και διαχείρισή του. Όπως εμφανίζεται και στο σχήμα 4.1 το CRM μπορεί να οριστεί τουλάχιστον από τρεις προοπτικές. Από το ένα άκρο ορίζεται στενά ως μια συγκεκριμένη τεχνολογική λύση, στο κέντρο ως η εφαρμογή μιας σειράς ενοποιημένων πελατοκεντρικών τεχνολογικών λύσεων και τέλος στο δεξιό άκρο ως μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων με σκοπό τη δημιουργία αξίας.



Σχήμα 3.1 Εύρος ορισμού του CRM

Σύμφωνα με τους Starkey και Woodcock (2002) το CRM ορίζεται σαν επιχειρηματική φιλοσοφία- "Το CRM είναι μια εμπλουτισμένη από την τεχνολογία διαδικασία αξίας, η οποία αναγνωρίζει, αναπτύσσει, ενοποιεί και επικεντρώνει τις διάφορες ικανότητες του οργανισμού στη "φωνή" των πελατών με σκοπό να εγχειρίσει, να παραδώσει μακροπρόθεσμη και ανώτερη αξία πελάτη, με ένα κέρδος, σε καλά προσδιορισμένα υπάρχοντα και δυνητικά τμήματα πελατείας".

Οι Rigby, Reichheld και Scheffer (2002) – αναφέρουν ότι "το CRM ευθυγραμμίζει επιχειρηματικές διαδικασίες με στρατηγικές πελάτη προκειμένου να δομήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να αυξήσει τα κέρδη με το πέρασμα του χρόνου" - οι όροι "τεχνολογία" και "λογισμικό" απουσιάζουν εντελώς.

Οι Osarenkhoe και Bennani (2007) υποστηρίζουν ότι ένα θεωρητικό μοντέλο πάνω στο οποίο μια εμπειρική ανάλυση μπορεί να βασιστεί προκειμένου να προσδιορίσει θεωρητικά και

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

πρακτικά το CRM πρέπει να αποτελείται από μια επιχειρηματική στρατηγική, μια επιχειρηματική φιλοσοφία και μια εφαρμογή βάσης δεδομένων, σχηματίζοντας έτσι ένα τρίποδο. Το CRM αποτελεί την ενοποίηση της στρατηγικής και των διαδικασιών πελάτη, υποστηριζόμενη από τη σχετική τεχνολογία, με σκοπό τη βελτίωση της εμπιστοσύνης του πελάτη και τελικά, της κερδοφορίας του οργανισμού (Wilkstrom, 2003).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ο προτεινόμενος ορισμός του CRM, ο οποίος και υιοθετείται είναι ο εξής: "Το CRM ορίζεται σαν μια επιχειρηματική στρατηγική που επιδιώκει στην απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βέλτιστης και κατάλληλης προσφοράς αξίας προς τον πελάτη και, ταυτόχρονα, της δημιουργίας και εξαγωγής αξίας για τον οργανισμό."

Το CRM είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, το οποίο αποτελείται από διαδικασίες, στρατηγικές, λογισμικά, και διαδικτυακές εφαρμογές, αναγνωρίζει ότι ταλέντα και δεξιότητες εκτός αυτών του μάρκετινγκ είναι επίσης απαραίτητα για τη δημιουργία και την προσφορά αξίας στον πελάτη.

Η Εξυπηρέτηση Πελατών, οι Πωλήσεις, το Ανθρώπινο Δυναμικό, ο Έλεγχος και η μέτρηση της επίδοσης, οι Διαδικασίες και τα σχετικά τεχνολογικά συστήματα είναι επίσης βασικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Άλλωστε ο ορισμός του CRM αποτελεί και το στόχο του: "Η Ανάπτυξη και η Διατήρηση αμοιβαίως ευεργετικών μακροχρόνιων σχέσεων με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες" (Buttle, 2000). Η επικέντρωση είναι στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και τον οργανισμό σε μακροπρόθεσμη βάση.

Τα κύρια **χαρακτηριστικά** του CRM, σύμφωνα με τους Ryals και Knox (2001), είναι τα εξής:

- Μια αντίληψη περί των πελατειακών σχέσεων που στόχο έχει τη μακροχρόνια διατήρηση επιλεγμένων πελατών.
- Συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες.
- Χρήση ειδικών λογισμικών για την ανάλυση των πληροφοριών (συχνά σε πραγματικό χρόνο).

- Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την αναμενόμενη μακροχρόνια αξία των πελατών.
- Κατηγοριοποίηση των αγορών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες, μέσα από τη διαχείριση διαδικασιών.
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσα από εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στα μικρο-τμήματα της αγοράς, με τη βοήθεια λεπτομερών και ολοκληρωμένων προφίλ των πελατών.
- Μεταφορά της εστίασης από τη διαχείριση των προϊόντικών χαρτοφυλακίων στη διαχείριση των χαρτοφυλακίων των πελατών, με απαραίτητες αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες και μερικές φορές στην οργανωτική δομή.

3.3. Οι διαστάσεις του CRM

Αρκετοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μία διάστασή του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Πρόκειται ουσιαστικά για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις του CRM, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή / στρατηγική και την πελατειακή διάσταση, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια (Teo, Devadoss, Pan, 2000). Κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν οι τρεις αυτές διαστάσεις του CRM, ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό το εύρος του όρου και να διευκολυνθεί η ολιστική του προσέγγιση.

3.3.1 Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογική προσέγγιση του CRM αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση για καλύτερη ικανοποίηση αναγκών των πελατών του, μέσα από την ανάλυση δεδομένων και τη διαμόρφωση προφίλ των πελατών. Το CRM παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών και που διευκολύνουν την αποδοτική αλληλεπίδραση με αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και μ' αυτό τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

3.3.2 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση

Σύμφωνα με την επιχειρησιακή - στρατηγική προσέγγιση, το CRM αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική που στοχεύει στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας μέσα από την άριστη ικανοποίηση πελατών και στην εστίαση στους επικερδείς πελάτες. Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός προφίλ και η τμηματοποίηση πελατών προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευόμενων στρατηγικών. Η επιχειρησιακή διάσταση του CRM αναφέρεται επίσης στην ανάγκη διάχυσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλη την επιχείρηση, καθώς και στον ανασχεδιασμό όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η πλήρης και μακροχρόνια αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το CRM.

3.3.3 Πελατειακή Διάσταση

Η πελατειακή διάσταση εστιάζει στις επαφές και τα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση. Οι επαφές με την επιχείρηση αποκαλύπτουν πολλά στοιχεία για την εστίαση και το ενδιαφέρον της για τους πελάτες, καθώς και για την ικανότητά της να τους εξυπηρετήσει. Η αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά το βαθμό πιστότητας, όπως και τη διαφήμιση «από στόμα σε στόμα». Το CRM δίνει έμφαση στη συλλογή πληροφοριών κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και στην αξιοποίησή τους, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το CRM προτείνει σχεδιασμό διαδικασιών προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση πελατών και την χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων πελατών. Το CRM τονίζει τη σκόπιμη επιλογή των βασικών πελατών που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί και κερδοφόροι. Σύμφωνα με το κριτήριο του Pareto, το 80% του κέρδους μιας εταιρείας προέρχεται από το 20% των πελατών της.

3.4 Οι τύποι του CRM

Σύμφωνα με τους Chaudhury και Kuiboer (2002) υπάρχουν τέσσερις τύποι συστημάτων CRM, η περιγραφή των οποίων γίνεται αμέσως παρακάτω.

3.4.1. Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)

Αφορά στις επιχειρηματικές διαδικασίες που θα βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Chakravorti, 2006). Εδώ τα δεδομένα για τους πελάτες συλλέγονται από τα διάφορα σημεία επαφής με τον πελάτη όπως τηλεφωνικά κέντρα, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδίκτυο, επαφές πωλητών και άλλα. Οι πληροφορίες αυτές ύστερα αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων που είναι διαθέσιμη σε όλους τους χρήστες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Επίσης το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως το επιχειρησιακό CRM είναι το κέντρο επαφών αλλά και η διαχείριση των επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει ολοκληρωμένη και αναλυτική πληροφόρηση που αφορά την κάθε επαφή με τους πελάτες.

Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

1. διαχείριση των πωλήσεων
2. υπηρεσίες προς τον πελάτη
3. αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

3.4.2. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Αφορά στην εφαρμογή εξεζητημένων αναλυτικών εργαλείων στα δεδομένα των πελατών και των επαφών με αυτούς, ώστε να αποκαλυφθούν μελλοντικές τάσεις και αγοραστικά ή άλλα πρότυπα των πελατών (Chakravorti, 2006).

Τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στην κεντρική βάση επαφών αναλύονται με σκοπό να δημιουργηθούν τα προφίλ των πελατών, να αναγνωριστούν οι αγοραστικές τους συνήθειες, να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης και να υποστηριχθεί η τμηματοποίηση των πελατών.

Οι πληροφορίες και η γνώση που προκύπτει από το αναλυτικό CRM βοηθάει στην ανάπτυξη Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ταιριάζουν καλύτερα στο αγοραστικό προφίλ των πελατών. Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το παρασκηνακό CRM (back office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες οι οποίες είναι:

1. αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις (απόδοση της αγοράς, προϋπολογισμός για κάθε πελάτη, ανάλυση εξόδων και ανταγωνισμού)
2. αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ (αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης, ανταπόκριση σε καμπάνιες μάρκετινγκ)
3. αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες (αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, χρονοδιαγράμματα)
4. γενικές αναλύσεις

3.4.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Αφορά στη συνεργασία και στην ενοποίηση των πόρων μέσα σε ένα οργανισμό, και ανάμεσα στον οργανισμό, τους συνεργάτες και πελάτες του (Chakravorti, 2006). Τα συστήματα CRM ενοποιούνται με ευρύτερα εταιρικά συστήματα ώστε να επιτραπεί μεγαλύτερη ανταπόκριση στον πελάτη κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα ένα σύστημα CRM μπορεί να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει εργαζόμενους, προμηθευτές ή συνεργάτες. Επομένως το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό έργο αυτό της προσαρμογής και της τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

3.4.4 e-CRM

Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια διαδικτυακή προσέγγιση για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Το e-CRM επιτρέπει την ηλεκτρονική λήψη παραγγελιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία προφίλ των πελατών, για την προσφορά εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και για αυτοματοποιημένη παροχή βοήθειας. Έρευνα των Xu και Walton (2005) που έγινε σε είκοσι προμηθευτές συστημάτων CRM έδειξε ότι σχεδόν όλα τα CRM συστήματα παρείχαν επιχειρησιακές λειτουργίες με τυπικά συστήματα διαχείρισης επαφών και εφαρμογές τηλεφωνικών κέντρων. Το 40% των CRM συστημάτων παρείχε αναλυτικές λειτουργίες προσφέροντας γνώση για τον πελάτη, ενώ συνεργατικό CRM ήταν διαθέσιμο μόνο από το 20%, καθώς λίγες επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει σε επέκταση των CRM συστημάτων τους ώστε να συμπεριλάβουν εργαζομένους και συνεργάτες.

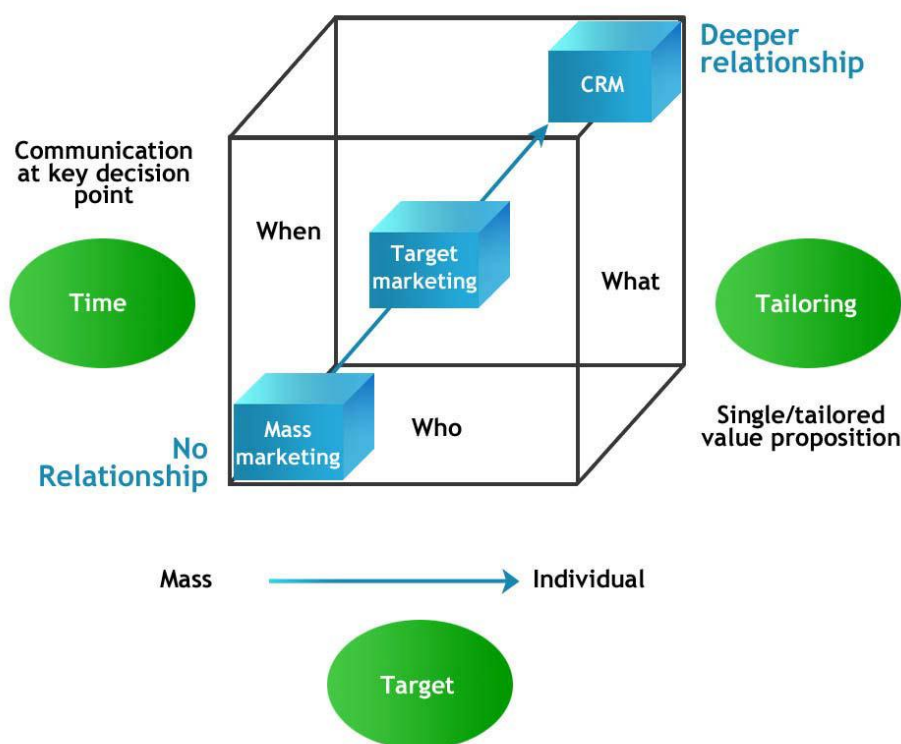
3.5 Από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο CRM

Το CRM είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στη διαχείριση του μείγματος μάρκετινγκ των 4P's (*product, price, promotion, place*). Στο CRM αυτό που απαιτεί διαχείριση είναι οι σχέσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση των συναλλαγών και προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μακροχρόνια απόδοση και κερδοφορία με ιδιαίτερη προσοχή στο ιστορικό των συναλλαγών, τη δυνατότητα περαιτέρω συναλλαγών και τη διατήρηση των πελατών.

Σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2005), το CRM έχει ως σκοπό το χτίσιμο αμοιβαίων ικανοποιητικών μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και άλλους συνεργάτες. Έτσι χτίζονται δυνατοί οικονομικοί, τεχνικοί και κοινωνικοί δεσμοί ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέρη. Αντίθετα, το παραδοσιακό Marketing δίνει ιδιαίτερη σημασία στις μεμονωμένες πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Η ανάπτυξη του CRM οφείλεται σε αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, των οποίων οι συνέπειες θα επηρεάζουν τα οικονομικά συστήματα για αρκετό καιρό ακόμα. Η αγορά έχει γίνει πολύ πιο δυναμική και ανταγωνιστική, ενώ οι πολλές επιλογές που διαθέτουν πλέον οι πελάτες έχουν φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με το τέλος της πελατειακής πίστης. Επιπλέον, σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι διαφορές στα κύρια προϊόντα και τις υπηρεσίες έχουν

πάψει να είναι ορατές και οι πελάτες αλλάζουν προμηθευτές με τη παραμικρή αφορμή. Για την εφαρμογή του CRM χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης, χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το Marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.



Σχήμα 3.2: Η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο CRM

Πηγή: TreeWorks, (2004), “Customer Relationship Management”, www.tree.ro

Στο CRM, η πραγματοποίηση μιας πώλησης δεν θεωρείται το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας μάρκετινγκ αλλά το ξεκίνημα της σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη (Zikmund, McLeod και Gilbert 2003). Έχει γίνει γενικά παραδεκτό στις επιχειρήσεις ότι η δυνατότητα για συχνή (και συχνά μακράς διάρκειας) επικοινωνία μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών διευκολύνει τη διατήρηση των πελατών, οδηγώντας έτσι στην αύξηση της μακροχρόνιας αξίας των πελατών (Ο’ Malley, Mitusssis 2002). Αυτό έδειξαν με τη ριζοσπαστική δουλειά τους, οι Reichheld και Sasser (1990), οι οποίοι εντόπισαν ισχυρή Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

συσχέτιση ανάμεσα στη διατήρηση των πελατών και τη κερδοφορία. Βρήκαν ότι μια αύξηση της διατήρησης πελατών της τάξεως του 5% σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας, σε όρους καθαρής παρούσας αξίας, από 20% σε 85%.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες ενδέχεται να προσελκύσουν και νέους υποψήφιους πελάτες, ενώ η διατήρηση των πελατών τους κάνει να είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς τη τιμή. Το παραδοσιακό Marketing και το CRM αντιμετωπίζουν την αγορά με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Το πρώτο τη βλέπει σαν ένα απλό συντονισμό αγορών, όπου το μόνο που ενδιαφέρει είναι η πώληση ενώ το δεύτερο σαν ένα δίκτυο σταθερών, βαθύτερων σχέσεων ανάμεσα σε πελάτες, εταιρείες, παρόχους και ανταγωνιστές και για να μην καταστραφεί το δίκτυο αυτό θα πρέπει οι δεσμοί να είναι στενοί και ο ένας να δίνει αξία στον άλλον.

Ολοκληρώνοντας, αναφέρονται τα σημεία εκείνα στα οποία σύμφωνα με τον Parmer (1996) υπερτερεί το CRM συγκρινόμενο με το παραδοσιακό μάρκετινγκ:

- Μειώνει τα διαφημιστικά κόστη.
- Διευκολύνει την επιχείρηση να στοχεύσει συγκεκριμένες ομάδες πελατών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες τους.
- Επιτρέπει την ευκολότερη παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας μιας συγκεκριμένης καμπάνιας.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να διεκδικήσει πελάτες βασισμένη στις υπηρεσίες και όχι στις τιμές.
- Αποτρέπει την σπατάλη πόρων σε πελάτες που δεν αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση.
- Προτρέπει την επένδυση πόρων για την εξυπηρέτηση πελατών που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.
- Βελτιώνει τη χρήση του «customer channel» της επιχείρησης και συνακόλουθα την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Μικραίνει το διάστημα που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και την είσοδό του στην αγορά.

- Δίνει έμφαση στο «εσωτερικό μάρκετινγκ» το οποίο χαρακτηρίζεται ως στρατηγικά σημαντικό.
- Εξασφαλίζει πληροφορίες για τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο.
- Στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης και τη διατήρηση των πελατών.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται συνοπτικά μερικές από τις διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ και στο CRM.

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Max παραγωγή min κόστος	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως Συντονισμό ανταλλαγών	Ως Δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα
Στόχοι	Max παραγωγή min κόστος	Αφοσίωση πελάτη

Πίνακας 3.1: Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM

3.6 Βασικές λειτουργίες του CRM

Οι Xu, Yen, Lin και Chon αναφέρουν τρεις ως τις βασικές λειτουργίες του CRM (2002).

1. Αυτοματοποίηση των πωλήσεων: Στα CRM συστήματα οι υπάρχοντες πελάτες, τα προϊόντα, πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές και οι συμφωνίες είναι όλα αποθηκευμένα στην κεντρική βάση δεδομένων του CRM, ώστε να είναι δυνατόν να ανακτηθούν από τους πωλητές. Η τοποθέτηση παραγγελιών και ο εντοπισμός τους ενοποιούνται ώστε ο κύκλος πώλησης για τον κάθε πελάτη να μπορεί να παρακολουθείται. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται μια μοναδική οπτική για κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες για συμφωνίες και συμβόλαια, το ιστορικό των πωλήσεων και είναι διαθέσιμα σε κάθε έναν που έχει πρόσβαση στο σύστημα. Αυτό επίσης επιτρέπει την περίληψη των δεδομένων με βάση διάφορα κριτήρια όπως την περιοχή, τον πελάτη και το προϊόν σε μορφή που να βοηθά την διενέργεια στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, οι πωλητές έχουν πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την πολιτική των εκπτώσεων ώστε να γίνονται οι προαναφερθείσες εκστρατείες πετυχημένες.

2. Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών: Το CRM κάνει εφικτή την ανάθεση του κάθε είδους αιτήματος του πελάτη στον κατάλληλο αντιπρόσωπο, ο οποίος μπορεί να το διαχειριστεί ολοκληρωμένα, ενώ παράλληλα υποστηρίζει διαδικασίες προδραστικής υποστήριξης.



Σχήμα 3.3: Βασικές Λειτουργίες του CRM
Πηγή:<http://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=46033>)

Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα στο απομακρυσμένο προσωπικό να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να επικοινωνήσει με το προσωπικό της εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατά την διάρκεια της ανάθεσης του προβλήματος του πελάτη σε διαθέσιμους και ειδικευμένους μηχανικούς λαμβάνεται υπόψη η διαθεσιμότητα των εργαλείων και των δεξιοτήτων, ο φόρτος εργασίας και η γεωγραφική εγγύτητα ενώ λεπτομερείς οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος είναι διαθέσιμες από το πρώτο τηλεφώνημα για εξυπηρέτηση.

3. Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ: Καθώς το CRM προσφέρει την πιο πρόσφατη πληροφόρηση σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών που είναι κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ, για την επίτευξη cross/up-selling σε υπάρχοντες πελάτες και για την προσέγγιση νέων πελατών. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε μια αγορά πριν τους ανταγωνιστές της, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις των πελατών και κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες τους, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

3.7 Οφέλη του CRM

Πολλές εταιρίες στρέφονται προς τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι εφαρμογές CRM επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών γύρω από τους πελάτες ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Ο απώτερος, ουσιαστικά, στόχος είναι να αυξήσουν στο μέγιστο την πελατειακή πιστότητα. Ωστόσο, πολλά άλλα οφέλη προκύπτουν από τη χρήση των συστημάτων CRM:

- ❖ Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους.
- ❖ Αυξημένη απόδοση μέσω της αυτοματοποίησης.
- ❖ Βαθύτερη γνώση των πελατών.

- ❖ Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling και up-selling (cross-selling ονομάζεται η πώληση περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη, up-selling είναι η επίτευξη πωλήσεων που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο).
- ❖ Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- ❖ Feedback από τους καταναλωτές που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.
- ❖ Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου εξατομικευμένου μάρκετινγκ.
- ❖ Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης.

Τα συστήματα CRM, λοιπόν, προσφέρουν βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης και την δυνατότητα να έχει η επιχείρηση πρόσβαση και να αναλύει πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών συχνά σε πραγματικό χρόνο. Τελικά, όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την μακροχρόνια επιτυχία μέσα από βαθύτερες και στενότερες σχέσεις με τους πελάτες.

3.8 Η προσφορά του CRM

Οι τηλεπικοινωνιακοί φορείς, για να αντιμετωπίσουν τα θεμελιώδη προβλήματα, τα οποία υπονομεύουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες τους, θα πρέπει να επιδιώξουν συστηματικά, τέσσερις στενά συσχετισμένες στρατηγικές:

- Δημιουργία ισχυρότερων πελατειακών σχέσεων
- Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων
- Ενοποίηση και αυτοματισμός των κύριων εταιρικών λειτουργιών.

Με αυτό τον τρόπο, οι φορείς θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν την ευελιξία και την απόδοση που απαιτείται για να αντιμετωπίσουν τις δυναμικά αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών και να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους πιο αποδοτικά. Η πραγματική διαφορά στη αγορά δεν θα είναι η τεχνολογία, οι υπηρεσίες ή η τιμή, αλλά η ικανότητα να προσφέρουν οι πάροχοι καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών, να κρατούν τους πελάτες ενήμερους όσο οι παραγγελίες περατώνονται, να μειώσουν τα κόστη και όχι τις τιμές και να είναι γρήγοροι στην παροχή των υπηρεσιών.

Το CRM περιλαμβάνει τις μεθοδολογίες και το λογισμικό που επιτρέπουν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με έναν οργανωμένο τρόπο. Ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM περιγράφει τις πελατειακές σχέσεις με ικανοποιητική λεπτομέρεια ώστε η διοίκηση, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών να μπορεί να έχει πρόσβαση στις επικαιροποιημένες πληροφορίες γρήγορα και εύκολα.

3.8.1 Δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων

Παρά τις μεγάλες πελατειακές βάσεις που διαθέτουν οι φορείς, εξακολουθούν να έχουν τη τάση να είναι κατά κύριο λόγο network-focused και δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους. Αν και οι περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί φορείς έχουν εφαρμόσει κάποιο είδος CRM λύσεων, δεν κάνουν ενδελεχή χρήση των δυνατοτήτων που τους παρέχει, πιθανότατα επειδή η μείωση του κόστους έχει για αυτούς μεγαλύτερη προτεραιότητα από την κατανόηση των πελατών.

Με μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης των πελατών, οι φορείς μπορούν να προσδιορίσουν τα αίτια της δυσαρέσκειας τους και της αποχώρησης τους (*churn*). Μετά τον εντοπισμό των προβλημάτων, μπορούν να διαθέσουν αποδοτικότερα πόρους για την πρόληψη ή την επίλυση των προβλημάτων. Επιπλέον, μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους, να εστιάσουν σε εξειδικευμένες αγορές-στόχους (*niche markets*) και να δημιουργήσουν μια κρίσιμη μάζα πελατών γύρω από νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Επιπλέον το CRM προσφέρει:

- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών από τους **Αντιπροσώπους Εξυπηρέτησης Πελατών** (*Customer Service Representatives-CSRs*), οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους μια πλήρη εικόνα του πελάτη και το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών του, ώστε να μπορούν να δώσουν άμεσες απαντήσεις, να μικρύνουν τους χρόνους απόκρισης και να μειώσουν τα παράπονα.
- **Εξειδικευμένα Τμήματα Μάρκετινγκ** για την αξιολόγηση των προφίλ των πελατών, τον προσδιορισμό και τη στόχευση στους καλύτερους πελάτες, την διαχείριση των εκστρατειών μάρκετινγκ με σαφείς σκοπούς και στόχους, ώστε να επιτευχθεί up-selling και cross-selling και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για το

δυναμικό των πωλήσεων. Οι βάσεις δεδομένων CRM μπορούν να υποστηρίξουν την ανάλυση των στοιχείων, των προϊόντων, των υπηρεσιών και των λειτουργικών χαρακτηριστικών προκειμένου να οργανωθούν ορθολογικά οι προσφορές και να γίνουν αποδοτικές.

- **Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (*Sales Force Automation-SFA*)** με τη διαθεσιμότητα λεπτομερών πληροφοριών για τον πελάτη, τον οργανισμό και το προϊόν, οι οποίες παρέχονται για να βελτιώσουν τη διαχείριση των πωλήσεων. Το CRM μπορεί να υποστηρίξει τη βελτίωση των υπαρχουσών διαδικασιών και να επιτρέψει την βελτιστοποίηση της πληροφορίας μέσω της συγκέντρωσής της από όλα τα κανάλια πωλήσεων και έπειτα τη διανομή της σε όλους τους υπαλλήλους.
- **Τον σχηματισμό εξατομικευμένων (*individualized*) πελατειακών σχέσεων** με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη μεγιστοποίηση των κερδών. Παρέχοντας τη δυνατότητα να προσδιοριστούν οι πιο κερδοφόροι πελάτες, επιτρέπει στον οργανισμό να τους παρέχει τις πιο υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Παραδείγματος χάρη, το CRM μπορεί να επιτρέψει στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες να δρουν προδραστικά (*proactively*) σχετικά με την παροχή πληροφοριών στον πελάτη, με το να τον ενημερώνουν εκ των προτέρων σχετικά με την πιθανότητα να υπάρξουν νέες προσφορές.
- **Οι υπάλληλοι διαθέτουν και γνωρίζουν τις πληροφορίες και τις διαδικασίες**, οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε να κατανοούν τους πελάτες τους, να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να χτίσουν στέρεες, μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης, της πελατειακής της βάσης και των συνεργατών της.

3.8.2 Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας

Η υπάρχουσα τεχνολογία και οι υποδομές, συμπεριλαμβανομένων των εδραιωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, αποτρέπουν τους φορείς από το να γίνουν ευκίνητοι και αποδοτικοί. Έτσι, ακόμη και εάν ένας φορέας έχει εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα

CRM και κατανοεί τις ανάγκες της μεγάλης μάζας των πελατών, συχνά δεν είναι σε θέση για ταχεία ανάπτυξη των απαιτούμενων υπηρεσιών.

Για να γίνει πιο ευέλικτη και παραγωγική η εταιρεία, οι φορείς θα πρέπει να μεταπηδήσουν σε ένα πιο ανοιχτό τεχνολογικό περιβάλλον και μια πιο συνεπή IT υποδομή. Χρησιμοποιώντας μία σταδιακή προσέγγιση, έχει καταστεί δυνατό από τις νέες τεχνολογίες και πρακτικές, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών να μπορέσουν να μετριάσουν τόσο το κόστος, όσο και τους κινδύνους της τεχνολογικής μεταπήδησης.

3.8.3 Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της ικανότητας προσαρμογής τους στις αλλαγές της αγοράς, οι φορείς θα πρέπει επίσης να αξιολογούν τις υπάρχουσες υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα τους. Ένα πρώτο βήμα για τα ανώτερα στελέχη είναι να ελέγξουν ότι κάθε επιχειρηματική μονάδα συμφωνεί με τον τύπο των δραστηριοτήτων που έχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εντάσσονται στο γενικό επιχειρηματικό μοντέλο. Τα στελέχη χρειάζονται όραμα ώστε η στρατηγική να διαχυθεί και να ευθυγραμμιστεί σε όλο το πλάτος της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί τον καθορισμό, του χρόνου που απαιτείται από τη στιγμή του λανσαρίσματος μιας νέας υπηρεσίας και του κόστους. Επιπλέον, οι managers πρέπει να προσδιορίσουν εάν υπάρχει ευελιξία για μείωση και βελτιστοποίηση των κέντρων κόστους. Τέλος, χέρι-χέρι με τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης τεχνολογικής υποδομής, οι φορείς θα πρέπει να οικοδομήσουν νέες επιχειρηματικές διαδικασίες (business processes) που θα καθιστούν ευκολότερο τον πειραματισμό για νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, για τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων σε μια εποχή ιδιαίτερα ανταγωνιστική, οι φορείς θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας νέου περιεχομένου και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

3.8.4 Ενοποίηση - αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών

Τέλος, οι φορείς θα πρέπει να συγκρίνουν το κόστος της λειτουργίας επιλεγμένων επιχειρηματικών λειτουργιών in-house, με εναλλακτικές προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν εντατικά για την ενοποίηση των επιχειρηματικών μονάδων και την κύριων εταιρικών λειτουργιών και για την αυτοματοποίηση και την ενοποίηση των

επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με την περαιτέρω ενίσχυση της παραγωγικότητας. Τα τμήματα των λειτουργιών που δεν είναι βασικά για την δημιουργία αξίας, ίσως θα πρέπει να ανατεθούν εξωτερικά (*outsourcing*). Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι φορείς θα πρέπει να κατανοήσουν το πραγματικό κόστος των λειτουργιών αυτών, και μετά να κάνουν τη "σκληρή επιλογή" για το τι να διατηρήσουν in-house και τι να αναθέσουν σε τρίτους.

3.9 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η αγορά των Τηλεπικοινωνιών

- 1. Building a brand:** Το κλειδί για την επιτυχή ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών είναι η οικοδόμηση ενός brand name, που είναι γνωστή για την καινοτομία. Για να παραμείνουν επίκαιροι, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών δεν μπορούν να προσφέρουν απλώς τα ίδια πράγματα όπως και κάθε άλλος ανταγωνιστής. Θα πρέπει να διαφοροποιούνται μεταξύ τους από την επένδυση στην επιχειρηματική ευφυΐα ώστε να κατανοήσουν τις επιθυμίες των καταναλωτών πριν από τους ανταγωνιστές τους και στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση να δημιουργήσουν εφαρμογές και μοντέλα παροχής υπηρεσιών στους πελάτες που θέλουν να αγοράσουν.
- 2. Η δυσφορία των πελατών:** Πριν από το παγκόσμιο κύμα της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών που αρχίζει στη δεκαετία του 1980, οι πελάτες μπορούσαν να προμηθεύονται υπηρεσίες από μια μόνο πηγή, την τοπική εταιρεία τηλεπικοινωνιών, η οποία ήταν συνήθως κρατική ή έντονα ελεγχόμενο μονοπώλιο. Με τη διεύρυνση των επιλογών του καταναλωτή, η οποία προέκυψε από την απελευθέρωση της αγοράς και την ιδιωτικοποίηση, η αγορά έγινε πολύπλοκη και οι προσδοκίες των καταναλωτών υψηλότερες. Παρά το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές, η δυσαρέσκεια των πελατών με τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Κατά συνέπεια, οι πελάτες δεν χαρακτηρίζονται από πιστότητα και προσφεύγουν σε εναλλακτικούς παρόχους (*churn*). Η πληροφόρηση και η γνώση των πελατών έχει αυξηθεί. Οι πελάτες επιθυμούν υπηρεσίες, οι οποίες θα ικανοποιούν τις μοναδικές τους ανάγκες και απαιτούν αξιόπιστες υπηρεσίες, σε ανταγωνιστικές τιμές.

- 3. Η αβεβαιότητα της αγοράς:** Το μέλλον της παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών εκκρεμεί για πολλούς λόγους. Τα πιο πιεστικά είναι ότι οι πάροχοι δεν έχουν ακόμη ανακαλύψει μια νέα πιθανή πηγή αύξησης των εσόδων για την επόμενη φάση. Επιπλέον, κανείς δεν μπορεί προς το παρόν να εκτιμήσει τον τρόπο με τον οποίο, η απελευθέρωση της αγοράς, ο ανταγωνισμός, οι πτωχεύσεις και η εξυγίανση, θα επηρεάσουν τη συνολική δομή και τη δυναμική του κλάδου.
- Επιπλέον, οι βασικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας-φωνή), έχουν φθάσει σε επίπεδα κορεσμού και είναι τώρα ανταγωνιστικά ακόμη και μεταξύ τους. Στο παρελθόν, οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στηρίχθηκαν στην αύξηση των πελατειακών τους βάσεων, για να αυξηθούν τα έσοδα τους. Τώρα, καλούνται να παράξουν περισσότερα χρήματα από τα στοιχεία του ενεργητικού τους που χρησιμοποιούνται για την παροχή βασικών υπηρεσιών, για παράδειγμα, προσφέροντας μια ψηφιακή συνδρομητική γραμμή πάνω από την ίδια γραμμή πρόσβασης ή το ίδιο δίκτυο, όπως η γραμμή σταθερής τηλεφωνίας.
- 4. Monetizing new services:** Με την ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για τα δεδομένα, οι πάροχοι της κινητής τηλεφωνίας δεν μπορούν να αγνοήσουν τις υπηρεσίες Over-The-Top (OTT). Προκειμένου να ανταγωνιστούν με τις υπηρεσίες OTT, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών μπορούν να ξεκινήσουν με την παροχή υψηλής ποιότητας, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η βιντεοδιάσκεψη HD ή περιβάλλον κινητού γραφείου. Οι Τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι πρέπει να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες γρήγορα, με μια νέα τεχνολογία roll-out που θα πρέπει να πάρει μήνες, και όχι χρόνια. Μείωση του χρόνου διάθεσης στην αγορά, θα επιτρέψει στους παρόχους να παραμείνουν στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας και στο μυαλό των καταναλωτών.
- 5. Η κληρονομιά των τεχνολογικών υποδομών:** Η ζήτηση για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι νέες τεχνολογίες, όπως η απομακρυσμένη πρόσβαση (*wireless*), η ψηφιακή συνδρομητική γραμμή (*digital subscriber line-DSL*) και η μετάδοση φωνής μέσω διαδικτυακού πρωτοκόλλου (*voice over internet protocol-VOIP*), δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Υπάρχουν όμως κάποιες υποδομές, τις οποίες έχουν κληρονομήσει οι

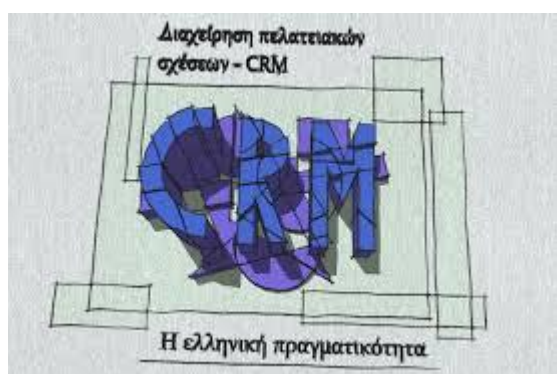
τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι και οι οποίες θέτουν κάποιους περιορισμούς στην ικανοποίηση του αιτήματος αυτού. Μια από αυτές τις υποδομές, είναι η κληρονομιά των back-office συστημάτων, γνωστά ως συστήματα επιχειρησιακής υποστήριξης-Operational Support Systems / Business Support Systems (OSS / BSS). Ίσως, επειδή αυτά τα συστήματα είναι πολύπλοκα και σε μεγάλο βαθμό άορατα για τους εξωτερικούς παρατηρητές, αυτός ο σημαντικός περιορισμός συχνά παραβλέπεται. Οι άκαμπτες λειτουργικές δομές και τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία χτίστηκαν γύρω από την κληρονομιά των OSS / BSS, καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που θα εκμεταλλευτούν την νεοανεπτυγμένη ευρυζωνικότητα και την δυναμική αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών γρήγορα. Για να αναβαθμίσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους (OSS / BSS) και με τη σειρά να δημιουργήσουν την απαραίτητη ευελιξία να εξελίξουν τις δραστηριότητές τους, Οι εταιρείες χρειάζονται χαμηλού κόστους και χαμηλού κινδύνου επιλογές.

- 6. Ο Περιορισμός των Κεφαλαίων:** Τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, τον χαρακτηρίζουν οι περιορισμένες επιλογές για τη δημιουργία πρόσθετων κεφαλαίων. Οι φορείς επιβαρύνθηκαν με τεράστιο χρέος από τις εξαγορές, το κόστος των αδειών φάσματος και τη δημιουργία δικτύου, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την εύρεση των κονδυλίων για μελλοντικές επενδύσεις. Το χειρότερο είναι ότι οι φορείς δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν επαρκή έσοδα για την παραγωγή ταμειακών ροών ώστε να καλύψουν τα χρέη τους, εν μέρει επειδή τα περιουσιακά τους στοιχεία αποσβένονται ταχύτερα από ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν την επιστροφή την επένδυσης. Σαν αποτέλεσμα, ορισμένοι φορείς, συμπεριλαμβανομένων ακόμη και παγκόσμιων Τηλεπικοινωνιακών γιγάντων, αδυνατούν να εκπληρώσουν τα χρέη τους και τα γραφεία βαθμολόγησης της ικανότητας πληρωμής (*rating agents*) μείωσαν τους δείκτες των τηλεπικοινωνιακών φορέων σε όλο τον κόσμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

4.1. Εισαγωγή



Σχήμα 4.1: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Η εμπειρία πελατών (*customer experience*) καλύπτει κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων

που προσφέρει μια επιχείρηση – την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, φυσικά, αλλά και θέματα σχετικά με τη διαφήμιση, τη συσκευασία, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων και υπηρεσιών, την ευκολία στη χρήση και την αξιοπιστία. Ακόμα, λίγοι από τους ανθρώπους αρμόδιους για τα παραπάνω, έχουν συνειδητοποιήσει, πώς οι αυτόνομες, μη ενιαίες αποφάσεις τους διαμορφώνουν την εμπειρία πελατών.

Στο πλαίσιο εξέτασης του παραπάνω θέματος, όλοι έχουν διαφορετικές απόψεις για το τι σημαίνει εμπειρία πελατών και συνήθως κανένας ανώτερος δεν επιτηρεί τις μεμονωμένες προσπάθειες. Οι καταναλωτές, έχουν σήμερα στη διάθεσή τους, έναν μεγαλύτερο αριθμό επιλογών σε σχέση με το παρελθόν, πιο σύνθετες επιλογές να κάνουν και περισσότερα κανάλια μέσω των οποίων μπορούν να τις ακολουθήσουν. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απλές, ενοποιημένες λύσεις των προβλημάτων, όχι τεμαχισμένες και γραφειοκρατικές, θα κερδίσουν την δέσμευση του πιεσμένου από τον χρόνο καταναλωτή.

Η επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του Customer Relationship Management απαιτεί σχεδιασμό μιας στρατηγικής CRM που περικλείει ολόκληρο τον οργανισμό. Η στρατηγική CRM είναι απαραίτητο να ευθυγραμμίζεται πλήρως με την επιχειρησιακή στρατηγική. Αναφέρεται στη δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας για τον πελάτη στην οποία είναι δυνατή η

πρόσβαση από όλα τα τμήματα της επιχείρησης μέσα από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας (Greenberg, 2004).

4.2 Ο Επιχειρηματικός κύκλος CRM (CRM Business Cycle)

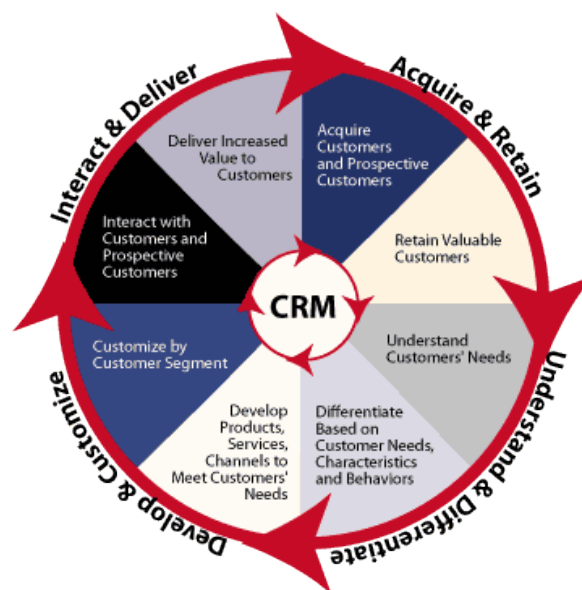
Όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω, η δραστηριότητα μιας οποιαδήποτε επιχείρησης ξεκινά με την απόκτηση των πελατών.

✓ Απόκτηση και διατήρηση

Η απόκτηση είναι ένα ζωτικής σημασίας στάδιο στην οικοδόμηση της πελατειακής σχέσης. Για το σκοπό της απόκτησης πελατών μια οργάνωση είναι πιθανό να στρέψει την προσοχή της σε πιθανούς πελάτες, σε απενεργοποιημένους πελάτες, σε προηγούμενους πελάτες, σε πελάτες των ανταγωνιστών και στους υπάρχοντες αγοραστές. Από αυτούς οι οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν τους πελάτες και τους δυνητικούς πελάτες και να διατηρήσουν τους πολύτιμους πελάτες.

✓ Κατανόηση και Διαφοροποίηση

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να συνάψουν μια σχέση με τους πελάτες εκτός αν τους κατανοήσουν-ποιά είναι η αξία τους, ποιοι τύποι υπηρεσιών είναι σημαντικοί για αυτούς, πώς και πότε επιθυμούν να αλληλεπιδράσουν και τι θέλουν να αγοράσουν. Η αληθινή κατανόηση είναι βασισμένη σε έναν συνδυασμό λεπτομερούς ανάλυσης και αλληλεπίδρασης.



Σχήμα 4.2: CRM Business Cycle

✓ Ανάπτυξη και Εξατομίκευση

Στον προϊόντικό κόσμο του χθες, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν προϊόντα και υπηρεσίες και ανέμεναν τους πελάτες για να τα αγοράσουν. Σε έναν πελατοκεντρικό κόσμο, η ανάπτυξη προϊόντων και καναλιών πρέπει να ακολουθεί τις επιθυμίες του πελάτη. Οι οργανώσεις αναπτύσσουν όλο και περισσότερο προϊόντα και υπηρεσίες, ακόμη και νέα κανάλια που απευθύνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

✓ Αλληλεπίδραση και παράδοση

Η αλληλεπίδραση είναι επίσης ένα κρίσιμο συστατικό μιας επιτυχούς πρωτοβουλίας CRM. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αλληλεπίδραση δεν εμφανίζεται μόνο μέσω του μάρκετινγκ, του δικτύου πωλήσεων και των μέσων (*media*), αλλά οι πελάτες αλληλεπιδρούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διανομής, της εξυπηρέτησης πελατών και on-line. Με πρόσβαση στις πληροφορίες και τη σωστή κατάρτιση, οι οργανισμοί θα είναι έτοιμοι να αυξήσουν σταθερά την αξία που παραδίδουν στους πελάτες.

4.3 Ο ρόλος του πελάτη

- Ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο για μια εταιρεία, με το οποίο αλληλεπιδρά μέσω agent, τηλεφώνου, e-mail, ή με οποιοδήποτε άλλο κανάλι επικοινωνίας.

- Ο πελάτης είναι το πρόσωπο που καταθέτει τις ανάγκες, τις επιθυμίες του και τα χρήματά του σε μια εταιρεία.

Οι ανωτέρω δηλώσεις σημαίνουν ότι ο κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών. Αυτή η συμπεριφορά, η οποία ξεκινά από την κουλτούρα μιας εταιρείας, πρέπει να υιοθετηθεί εντός των εταιρειών και πρέπει να ξεκινά από τη διοίκηση από πάνω προς τα κάτω (*top-down management*).

Όπως αναφέρθηκε, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων και εάν οι εργαζόμενοι δεν επιδείξουν το απαραίτητο

ενδιαφέρον κατά τις συναλλαγές τους με τους πελάτες, η καλή ποιότητα των υπηρεσιών δεν θα είναι επιτεύξιμη.

4.4 Τι είναι η πελατειακή εμπειρία

Η εμπειρία πελατών είναι η εσωτερική και υποκειμενική ανταπόκριση, την οποία απολαμβάνουν οι πελάτες σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή με μια επιχείρηση. Η άμεση επαφή γενικά εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της αγοράς, χρήσης και της συντήρησης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και ξεκινά συνήθως από τον πελάτη. Η έμμεση επαφή, συχνότερα περιλαμβάνει μη σχεδιασμένες, τυχαίες επαφές με αντιπροσωπευτικά προϊόντα, υπηρεσίες ή εμπορικά σήματα (*brands*) μιας εταιρείας και λαμβάνει τη μορφή προφορικών συστάσεων (*word-of-mouth*) ή κριτικής, διαφήμισης, αναθεωρήσεων και ούτω καθεξής. Το μυστικό για μια καλή εμπειρία δεν είναι πολλαπλότητα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος. Μια επιτυχημένη εταιρία ή γενικά ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα, διαμορφώνει την εμπειρία των πελατών, ενσωματώνοντας τις θεμελιώδεις αξίες της, σε κάθε χαρακτηριστικό των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

4.5 Οι προσδοκίες των πελατών στην κινητή τηλεφωνία

Σύμφωνα με την εταιρεία Vanguard Communications, οι πελάτες αναμένουν:

- ∞ Οποτεδήποτε και οπουδήποτε να έχουν πρόσβαση, χρησιμοποιώντας το κανάλι της επιλογής τους
- ∞ Γρήγορη επίλυση στα αιτήματά τους, χωρίς να παραπέμπονται από τον έναν υπεύθυνο στον άλλον
- ∞ Ελάχιστα βήματα για την ταυτοποίηση των στοιχείων τους, χωρίς να πρέπει να επαναλάβουν πληροφορίες ή το ιστορικό τους
- ∞ Εξακριβωμένη και συνεπή πληροφόρηση και πρόσβαση στον agent με το κατάλληλο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων
- ∞ Άμεση ανταπόκριση
- ∞ Συνέπεια στις δεσμεύσεις
- ∞ Εκτίμηση της αξίας τους ως πελάτη

4.6 Η ανάγκη για προσφορά εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη

Στο βιβλίο που άλλαξε τα δεδομένα, *The Loyalty Effect*, του Frederick Reichheld, αποδεικνύεται ότι: "Κοστίζει πέντε φορές περισσότερο να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχον." Με μια πιο πρόσφατη δουλειά του, τονίζει το άμεσο αντίκτυπο της διατήρησης πελατών στα αυξανόμενα κέρδη και διαπιστώνει ότι: " Σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, μια βελτίωση 5% στο ποσοστό διατήρησης πελατών θα παράξει μια αύξηση 25-100% σε κέρδη." Εν ολίγοις, μια μικρή αλλαγή στα ποσοστά διατήρησης πελατών μπορεί να επιφέρει μια δραματική επίδραση στο bottom line της επιχείρησης.

Η ανάγκη να διατηρηθούν οι υπάρχοντες πελάτες ενισχύεται από το γεγονός ότι γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη η ανεύρεση νέων πελατών. Δεδομένου ότι τα κανάλια μέσω των πολλαπλασιάζονται και οι καταναλωτές ξοδεύουν περισσότερο χρόνο on-line, το κοινό έχει διασπαστεί και έχει γίνει δυσκολότερη η προσέγγισή του. Σύμφωνα με έρευνα της ANA Research, το 78% σημαντικών διαφημιστών, θεωρεί, ότι η αποτελεσματικότητα των τηλεοπτικών διαφημίσεων μειώνεται. Η τάση είναι σαφής - η απόκτηση νέων πελατών γίνεται πιο δύσκολη και επομένως η διατήρηση των πελατών είναι σημαντικότερη από ποτέ. Στο σημερινό, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης που βελτιώνει τη διατήρηση πελατών και δημιουργεί πιστότητα.

4.7 Γιατί να κάνουμε χρήση του Customer Life Cycle;

Μια εξαιρετική πελατειακή εμπειρία εξαρτάται από την προσοχή που επιδεικνύει μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών σε αυτές τις περιοχές «κλειδιά» των κέντρων επαφής (*contact centers*) της:

✓ Ικανότητα (*Competency*)

Ένα αποτελεσματικό contact center προσφέρει στους πελάτες του γρήγορη βοήθεια από έναν ειδικευμένο agent που έχει πρόσβαση στην καρτέλα με το ιστορικό του πελάτη. Οι εκτροπές κλήσης (*transfers*) ελαχιστοποιούνται και οι πληροφορίες, μόλις δοθούν, δεν χρειάζονται

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

ποτέ να επαναληφθούν. Εάν οι χρόνοι αναμονής είναι μεγάλοι, θα πρέπει να υπάρχει η επιλογή του call back στον πελάτη. Τα contact centers, θα πρέπει να προσφέρουν υψηλή εξυπηρέτηση και καινοτόμες υπηρεσίες, για να διακρίνεται η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές. Παραδείγματος χάρη, μια προηγμένη πλατφόρμα φωνής (*Voice Platform*) αναγνωρίζει τη φυσική ομιλία και είναι σε θέση να προσφέρει τόσο την επιλογή self-service, όσο και την επιλογή της δρομολόγησης κλήσης σε κάποιον καταρτισμένο agent.

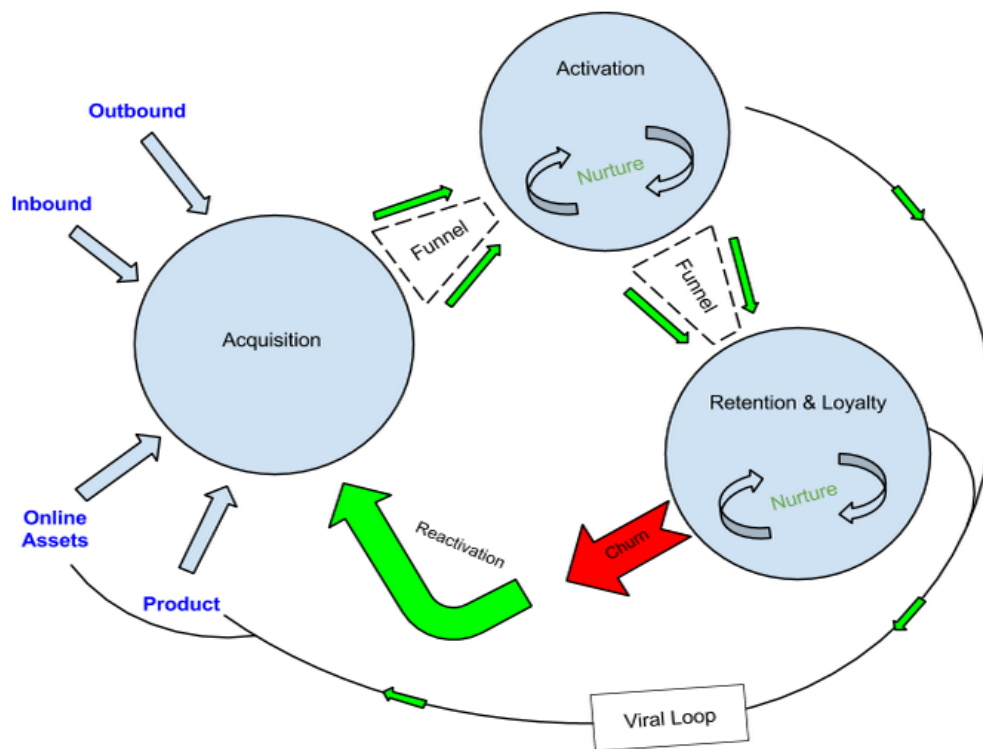
✓ Ευκολία (*Convenience*)

Το contact center θα πρέπει να είναι προσβάσιμο τη στιγμή που επιθυμεί ο πελάτης και να προσφέρει επιλογές αυτοεξυπηρέτησης, οι οποίες είναι σχεδιάσμένες γύρω από τις ανάγκες και την ευκολία του πελάτη. Οι χρόνοι αναμονής θα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο, το κέντρο επαφών πρέπει να είναι προσβάσιμο μέσω πολλαπλών καναλιών π.χ. τηλέφωνο, fax, e-mail και web chat και κάθε επιλογή καναλιού πρέπει να προσφέρει μια συνεπή, υψηλής ποιότητας εμπειρία υπηρεσιών.

✓ Εξατομίκευση (*Personalization*)

Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η εξυπηρέτηση πελατών της εταιρείας είναι εξατομικευμένη. Για παράδειγμα, οι πελάτες πρέπει να καθοδηγούνται στους ίδιους πράκτορες, οι οποίοι τους είχαν εξυπηρετήσει στο παρελθόν ή, τουλάχιστον σε έναν πράκτορα με τις ίδιες ικανότητες, ο οποίος θα έχει και πρόσβαση σε όλο το ιστορικό και την πληροφορία του πελάτη. Οι προωθητικές ενέργειες πρέπει επίσης να απεικονίζουν την κατανόηση των αναγκών του πελάτη και να είναι προσαρμοσμένες στην κατάσταση του.

Το Customer Life Cycle χρησιμοποιείται για την παγίωση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των πελατών με την εφαρμογή εξατομικευμένων ενεργειών.



Σχήμα 4.3: Χρήση του Customer life Cycle

✓ Προδραστικότητα (*Proactivity*)

Με τη χρήση των πληροφοριών του κύκλου ζωής των πελατών (*Customer Life Cycle*) που λαμβάνονται από τις βάσεις δεδομένων, το κέντρο επαφών μπορεί να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη στρατηγική για κάθε τμήμα πελατών ή στάδιο στο κύκλο ζωής των πελατών. Ένας συνδυασμός της διαθεσιμότητας των πληροφοριών των agent και του status του πελάτη, μπορεί να ενεργοποιήσει εκείνους τους επιχειρησιακούς κανόνες, οι οποίοι θα προωθήσουν έναν επισκέπτη από μια εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης σε έναν agent, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη εξυπηρέτηση ή σε αύξηση εσόδων μέσω up/cross selling.

4.8 Σχεδιασμός και διαχείριση πελατειακής εμπειρίας

Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις κύριες κατευθύνσεις του CRM όταν ορίζουν την εμπειρία, που έχουν την πρόθεση να προσφέρουν ή ήδη προσφέρουν στους πελάτες τους. Μια επιτυχημένη προσέγγιση της διαχείρισης πελατειακής εμπειρίας (*Customer Experience Management*), θα διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης. Η πελατειακή εμπειρία συχνά αγνοείται σε πολλές προσπάθειες CRM, αλλά δεν μπορεί να παρακαμφθεί. Οι πελάτες συλλέγουν εμπειρίες κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης, οι οποίες παράγουν αντιλήψεις, τις οποίες μια επιχείρηση ίσως ναι, ίσως και όχι, προσδοκά. Αυτή η εμπειρία μπορεί να αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός ή μια σειρά εμπειριών που συσσωρεύονται για μια χρονική περίοδο. Η εμπειρία έχει λογικά και συναισθηματικά στοιχεία και μπορεί να περιλαμβάνει και τις πέντε αισθήσεις. Μια φτωχή εμπειρία μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ικανοποίηση πελατών, στην πίστη και τελικά στο εισόδημα και στο κέρδος. Εντούτοις, το τί αποτελεί φτωχή εμπειρία για έναν οργανισμό, μπορεί να μην ισχύει για έναν άλλον.

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδοκήσουν την πελατειακή εμπειρία και να σχεδιάσουν τις καθορισμένες προσδοκίες βασισμένες στις κύριες αξίες τους (*core values*), οι οποίες αντιπροσωπεύουν το εταιρικό branding και χρησιμοποιούνται σαν οδηγός για την προσέγγιση του πελάτη και το σχεδιασμό των διαδικασιών.
- Αφού σχεδιαστούν, κάθε κέντρο επαφής, το οποίο επηρεάζει την εμπειρία του πελάτη, πρέπει να ευθυγραμμιστεί και να βελτιστοποιηθεί για να παραδώσει με συνέπεια την προκαθορισμένη εμπειρία.
- Τέλος, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύσουν την πραγματική εμπειρία που παραδίδεται στους πελάτες για να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση.

Η πιο αγνοημένη πτυχή της πελατειακής εμπειρίας είναι ο καθορισμός των προσδοκιών, οι οποίες θα είναι βασισμένες στις αξίες της επιχείρησης, στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και στη φήμη του οργανισμού. Αυτές οι εταιρικές αξίες χρειάζεται να διαφοροποιηθούν, να επιδρούν στους πελάτες και να είναι ευθυγραμμισμένες με ολόκληρη την επιχείρηση.

Παραδείγματος χάρη, η αναμενόμενη ποιότητα μιας πελατειακής εμπειρίας αναφορικά με μια επίσκεψη στο ΙΚΕΑ είναι πολύ διαφορετική έναντι μιας επίσκεψης στο Harrods, αλλά ο ίδιος πελάτης θα μπορούσε να ικανοποιηθεί εξίσου καθώς οι προσδοκίες είχαν οριστεί σαφώς και πραγματοποιήθηκαν. Αν και οι εταιρικές αξίες σε ανώτερο επίπεδο παραμένουν σημαντικές, αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο οι λεπτομερείς προσδοκίες καθορίζονται σε καθημερινό επίπεδο για τους υπαλλήλους και πώς εκείνες οι προσδοκίες και πολιτικές ευθυγραμμίζονται με τις ανωτέρου επιπέδου εταιρικές αξίες και τη φήμη της επιχείρησης.

Οι προσδοκίες των πελατών συχνά καθορίζονται από προηγούμενες εμπειρίες, από τους φίλους και την οικογένεια, από μια σύγκριση σε κάποιον ιστοχώρο και από μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτές οι προσδοκίες μπορούν να μην είναι καθορισμένες σωστά και θα πρέπει να επανακαθοριστούν από τον οργανισμό. Ο σχεδιασμός της πελατειακής εμπειρίας πρέπει να πραγματοποιηθεί με γνώμονα την αντίληψη των πελατών και μπορεί ενδεχομένως να είναι πολύ διαφορετική για κάθε τμήμα πελατών.

Ιδιαίτερη συμβολή στη διαδικασία του σχεδιασμού πρέπει επίσης να προέλθει από έρευνες, από τις ομάδες εστίασης, από συμβούλους, γνώστες των best practices και στρατηγικών, από έρευνες των ανταγωνιστών, ακόμα και από την έμπνευση που προκύπτει από πρακτικές άλλων βιομηχανιών. Όταν σχεδιαστεί θεωρητικά, μπορεί να χαρτογραφηθεί στα συγκεκριμένα touchpoints (κανάλια, τμήματα και διαδικασίες) όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τον οργανισμό. Τα πιο κρίσιμα σημεία επαφής καλούνται "στιγμές αλήθειας" (*moments of truth*). Αυτές είναι οι καταστάσεις που ενδιαφέρουν πιο πολύ τον πελάτη και αποτελούν ευκαιρίες για τον οργανισμό να καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια για την αντίληψη της ποιότητας της εμπειρίας που αντιπροσωπεύει το εμπορικό σήμα της.

4.9 Η κατανόηση της πελατειακής εμπειρίας (Ομοιόμορφη εμπειρία)

Ο σχεδιασμός και η παράδοση της πελατειακής εμπειρίας απαιτεί συνεχή βελτίωση. Η επιχείρηση πρέπει πρώτα να κατανοήσει την εμπειρία, κατόπιν να προσδιορίσει τις ευκαιρίες για βελτίωση, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού της σχετικότητας των συγκεκριμένων

ενεργειών και τις συνέπειες των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση των διαδικασιών. Επιπλέον, χρειάζονται εξειδικευμένο δυναμικό, το οποίο θα διεξάγει αναλύσεις, καθώς επίσης και διαδικασίες οι οποίες θα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να παρέχουν πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να προέλθουν από μια πλειάδα λειτουργικών και ερευνητικών πηγών (από τα συστήματα IVR μέχρι από έρευνες αγοράς) και από τα πολλαπλά κανάλια (συμπεριλαμβανομένου του e-mail και του SMS). Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές παρέχουν τα εργαλεία για να βοηθήσουν στην αντιπαραβολή, την ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων, τα οποία προέρχονται από όλες αυτές τις πηγές, καθώς επίσης παρέχουν και τη δυνατότητα προειδοποίησης, κλιμάκωσης και αντίδρασης. Πρόσθετες συμπληρωματικές πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από πηγές, όπως τα blogs, chat rooms και τα forums.



Σχήμα 4.4: Ομοιόμορφη πελατειακή εμπειρία

Αφότου οι ειδικοί CRM συλλέξουν το feedback του πελάτη, πρέπει να το διαδώσουν στους ιθύνοντες και στους υπαλλήλους και να μεταφέρουν τις επακόλουθες ενέργειες στους πελάτες. Ο θετικός αντίκτυπος της ενημέρωσης των πελατών ότι η οργάνωση ακούει και δρα, υπηρετεί τρεις σημαντικούς στόχους: χτίζει αξιοπιστία, ενισχύει τη θετική εικόνα της επιχείρησης και βοηθά στη δημιουργία προθυμίας να παρασχεθούν στο μέλλον επιπλέον πληροφορίες, μέσα σε ένα περιβάλλον όπου οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απρόθυμοι να μοιραστούν τις σκέψεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ & ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (RETENTION & LOYALTY STRATEGY) ΣΤΗΝ ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

5.1 Εισαγωγή

Η διατήρηση πελατών αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην ώριμη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Από την άλλη, η απώλεια πελατών (churn) πελατών, έχει επιπτώσεις για τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς, γιατί αποτελεί την αιτία να χάσουν ένα μεγάλο ποσοστό του price premium και το περιθώριο κέρδους μειώνεται. Η ανεύρεση τρόπων μείωσης του churn, αναδεικνύεται πλέον ως το «κλειδί» για την επιβίωση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

Παρά τη συνεχή αύξηση των εγγραφών νέων συνδρομητών, τα ποσοστά απώλειας πελατών συνεχώς αυξάνονται στις αναπτυγμένες οικονομίες κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και το γεγονός αυτό έχει αναδειχθεί ως μείζον πρόβλημα για τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς, καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι πελάτες επαγρυπνούν για καλύτερες προσφορές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού και η απουσία διαφοροποίησης στην τηλεπικοινωνιακή αγορά αποτελεί τους δυο σημαντικότερους λόγους για την απώλεια πελατών, έπεται ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής διατήρησης πελατών που θα κάνει διακριτό τον έναν πάροχο από τον άλλον, είναι επιτακτική.

5.2 Ορισμός του Churn και χαρακτηριστικά

Το churn είναι η μέτρηση του ποσοστού των πελατών που αφήνουν μια υπηρεσία ή ένα φορέα παροχής υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι τύποι του churn, μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες: το εθελοντικό churn (που περιέχει τους ελέγξιμους και ανεξέλεγκτους λόγους) και το ακούσιο churn. Παράδειγμα ελέγξιμης αιτίας αποχώρησης αποτελεί ο ανταγωνισμός. Παραδείγματα ανεξέλεγκτων αιτιών αποτελούν ο θάνατος, η μετακίνηση σε

περιοχή που η υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμη και η κλοπή τηλεφώνου. Παραδείγματα ακούσιου churn είναι οι απλήρωτοι λογαριασμοί, η πτώχευση και η απάτη (*fraud*). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις ελέγξιμες αιτίες είναι τα τιμολόγια, η προώθηση, η κάλυψη δικτύου, η δυσαρέσκεια με την εξυπηρέτηση, η παλαιότητα του εξοπλισμού κ.α. Η ερώτηση κλειδί είναι το «πώς να προσδιοριστούν εκείνες οι μεταβλητές στο data warehouse, οι οποίες μπορούν να προσεγγίσουν τα αίτια του churn».

Τα χαρακτηριστικά του churn είναι:

Το churn κυριαρχεί. Η «απώλεια» πελατών αποτελεί κομμάτι ολόκληρου του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, από τις στατιστικές σε όλο τον κόσμο σχετικά με το churn προκύπτει το ίδιο μήνυμα. Ακόμη και στις αναδυόμενες αγορές, όπου η αγορά είναι ρευστή, οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι απειλούνται από την απώλεια πελατών, αλλά δεν πανικοβάλλονται καθώς η απόκτηση νέων συνδρομητών είναι ακόμα εύκολη.

Το churn είναι αναπόφευκτο. Η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών έχει έναν παγιωμένο κύκλο πεπαλαιωμένων προϊόντων, που προδιαγράφει ότι το churn θα αποτελεί ένα συνεχές πρόβλημα. Παρόλα αυτά, η απειλή απώλειας πελατών, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί σαν ευκαιρία για εξέλιξη.

Το churn είναι επεκτάσιμο. Η μεγαλύτερη συνέπεια της απώλειας πελατών είναι, φυσικά, η απώλεια εισοδήματος, δεδομένου ότι ο μέσος πελάτης φέρνει στην επιχείρηση από 5 έως 80 ευρώ το μήνα. Ακόμα και αν η επιχείρηση καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια, είναι δεδομένο πως αργά ή γρήγορα θα χάσει μερικούς πελάτες από τον ανταγωνισμό και θα προσπαθήσει να τους ανακτήσει «τρέχοντας» καμπάνιες επανάκτησης (*win back campaigns*). Αυτές οι εκστρατείες μπορεί να είναι επιτυχείς αλλά συνεπάγονται υψηλά κόστη. Παράλληλα, αυξάνονται και τα κόστη των καμπανιών διατήρησης. Επιπλέον, όταν το churn κάνει απειλητικά την εμφάνισή του, ένα από τα πρώτα πράγματα, στα οποία προχωρούν οι φορείς, είναι η αύξηση του χρόνου προβολής διαφημιστικών στα media σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Το churn είναι αντιμετώπισιμο, αλλά συχνά ακολουθείται από τη διόγκωση του κόστους διατήρησης των συνδρομητών. Στο πλαίσιο μείωσης του ARPU (*Average revenue per user*), οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών αντιμετωπίζουν την πρόκληση της μείωσης του churn και των δαπανών. Το υψηλό κόστος της απόκτησης και της εκπαίδευσης πελατών, απαιτεί οι επιχειρήσεις να κάνουν μεγάλες upfront επενδύσεις για τους πελάτες. Το churn οδηγεί σε υψηλότερες δαπάνες απόκτησης ή διατήρησης πελατών (*SAC-subscriber acquisition cost/SRC-subscriber retention cost*) και παράλληλα σε φτηνότερα προϊόντα και υπηρεσίες για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προσφορών.

5.3 Η αξία της αφοσίωσης των πελατών

Ειδικοί σε θέματα αφοσίωσης πελατών συμφωνούν ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό, αγοράζουν πιο συχνά και καθοδηγούνται από τη θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους. Οι πελάτες είναι το πιο σημαντικό απόκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στην διοίκηση της αξίας του πελάτη και στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των πελατειακών τους σχέσεων. Η αντίληψη από τους οργανισμούς των παραγόντων που δημιουργούν αξία στον πελάτη είναι μια βασική ενασχόληση του τομέα marketing. (Blattberg .C., 1998).

Η απόδοση της κάθε επιχείρησης, δεν εξαρτάται τόσο πολύ από την δημιουργία νέων πελατών, όσο από το να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες στα προϊόντα που προσφέρει, οι οποίοι δύσκολα να στραφούν προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Μια τέτοια συμπεριφορά πελατών μπορεί να δημιουργηθεί προσφέροντας τέτοιες υπηρεσίες και ποιότητα προϊόντων, ώστε οι πελάτες να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αυτό με την σειρά του δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα κέρδη και η αποδοτικότητα της.

Έτσι λοιπόν, η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους κάθε οργανισμού. Η ικανοποίηση της κάθε επιθυμίας και των αναγκών των πελατών, είναι ο μόνος σταθερός κανόνων των τηλεπικοινωνιών. Ας μην ξεχάσουμε επίσης ότι η Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

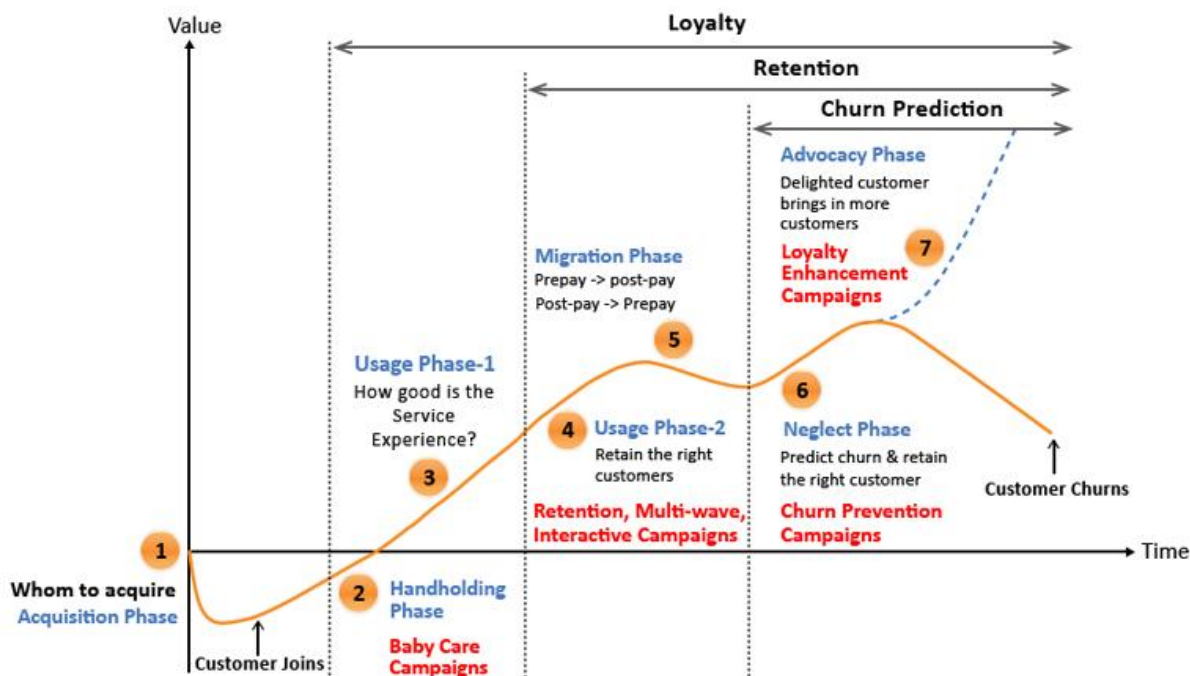
ικανοποίηση των πελατών παίζει σημαντικό ρόλο στην αφοσίωση και στην αποδοτικότητα. Οι πελάτες, πριν από οποιαδήποτε εμπειρία τους με προϊόντα και υπηρεσίες, έχουν τις προσδοκίες τους και/ή παλαιότερες εμπειρίες. Αυτά τα συστατικά αποτελούν μέρος της εμπειρίας και επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη κατά την διάρκεια και μετά της διαδικασίας αυτής. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Είναι σημαντικό να μη συγχέονται οι «παγιδευμένοι» πελάτες (*trapped customers*) με τους «αληθινά πιστούς» πελάτες (*truly loyal customers*), οι οποίοι έχουν θετική άποψη για μια εταιρία και θα τη συστήσουν στους φίλους και τους συναδέλφους τους. Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein έχει καταδείξει ότι η μέση επιχείρηση έχει 60-70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20-40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5-20% σε νέους. Στον τομέα της αφοσίωσης πελατών δεν υπάρχει άλλο υποκατάστατο από την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες μένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική αυτή οπτική διαφωτίζει τους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και έτσι καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

Επιπλέον, το cumulative aspect είναι περισσότερο συμβιβασμένο με την έννοια του experiential marketing. Συμφωνεί με την βιβλιογραφία, η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως η αξιολόγηση και η συναισθηματική αναγνώριση μιας ολοκληρωμένης αγοραστικής διαδικασίας (Yi – Hua “ Erin” Yuan et al, 2008). **Η φιλοσοφία** της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται:

- Στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς).
- Στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (τον αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος
- στη μέτρηση των αντιλήψεων τους. Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

5.4 Το “κλειδί” προς την επιτυχία της κινητής τηλεφωνίας είναι να γνωρίζει καλύτερα τον πελάτη της

Οι προφητικές-προγνωστικές καμπάνιες (predictive campaigns) προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιού πελάτες είναι πιθανό να αλλάξουν πάροχο, τότε και για πιο λόγο. Η προσέγγιση CRM βοηθά τους φορείς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να μειώσουν το churn πελατών με την πρόγνωση και την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών και την αύξηση της ικανοποίησης πελατών. Οι αποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες που επιτρέπει η εξελιγμένη τεχνολογία, μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των προτύπων συμπεριφοράς του πελάτη και να συμβάλλουν στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών, στον εντοπισμό των παραγόντων που αυτοί θεωρούν σημαντικούς και στον τρόπο που οι πάροχοι θα χτίσουν την πίστη στα υψηλής αξίας τμήματα πελατών. Η ανταμοιβή των πελατών που είναι πιστοί φαίνεται να είναι ένας προφανής τρόπος για την μείωση του churn. Με βάση την τμηματοποίηση της αγοράς και το στάδιο του κύκλου ζωής των πελατών (*Customer Life Cycle*), πρέπει να δημιουργούνται αντίστοιχα προγράμματα, τα οποία θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.



Σχήμα 5.1: Παραδείγματα ενεργειών ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου Ζωής των πελατών (*Customer Life Cycle*)

Πηγή: *Retention & Loyalty- Best Practices Presentation (2007)*, Detecon

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Τα προγράμματα πίστης, ανεξαρτήτως των τμημάτων που απευθύνονται, έχουν κατά προσέγγιση τους ίδιους κύριους στόχους:

- ❖ μείωση του churn,
- ❖ αύξηση της συναισθηματικής σύνδεσης με τους πελάτες
- ❖ αύξηση της ικανοποίησής πελατών
- ❖ καλύτερη γνώση των πελατών τους
- ❖ καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες τους
- ❖ μετάδοση του συναισθήματος στον πελάτη ότι είναι μοναδικός
- ❖ δημιουργία πίστης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης
- ❖ να γίνει χρήση του προγράμματος ως εργαλείου αναφοράς για την απόκτηση πελατών.

Ανάλογα όμως με το τμήμα και το υποτμήμα των πελατών, την αξία και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, τα χαρακτηριστικά του προγράμματος πρέπει να διαφοροποιούνται: ο επωφελούμενος πελάτης είναι διαφορετικός, έτσι πρέπει να είναι και η ανταμοιβή του (διασκέδαση, χρηματική ανταμοιβή, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση κ.α.) και η επικοινωνία (προσανατολισμένο μάρκετινγκ, παροχή πληροφοριών κ.α.).

5.5 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών μέσω διεξαγωγής ερευνών και ανάλυσης αγοράς

Μια επιχείρηση προκειμένου να προστατεύσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει και την κερδοφορία της, πρέπει να στοχεύσει σε μικρότερα ποσοστά churn από τον μέσο όρο του κλάδου, τα οποία θα οδηγήσουν σε αυξανόμενα κέρδη και σε υψηλότερο customer lifetime value. Μερικές από τις μεθόδους μείωσης του ποσοστού απώλειας πελατών (*churn rates*) περιλαμβάνουν:

- ∞ Προσαρμοσμένα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και κανάλια στις επιθυμίες και στις ανάγκες του πελάτη.
- ∞ Προσαρμοσμένες εσωτερικές διαδικασίες, στις ανάγκες του πελάτη.
- ∞ Προσαρμοσμένες λύσεις στο μοναδικό προφίλ του πελάτη.
- ∞ Εφαρμογή προγραμμάτων πιστότητας (loyalty programs).
- ∞ Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.
- ∞ Βελτίωση της απόδοσης δικτύων.

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

- ∞ Αποφυγή της δημιουργίας δυσαρεστημένων πελατών.

Η έννοια του κόστους αλλαγής (*switching cost*) απεικονίζει το κόστος των εμποδίων που ο πελάτης πρέπει να λάβει υπόψη του πριν αλλάξει πάροχο. Αυτά τα κόστη, μπορεί να είναι χρηματικά ή μη. Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι και συγκεκριμένα στην κινητή τηλεφωνία προσπαθούν να προσφέρουν μεγαλύτερης διάρκειας συμβόλαια για να κατοχυρωθούν στο ότι ο πελάτης δεν θα διακόψει το συμβόλαιο. Η διακοπή τις post-paid συμβολαίου πριν τη λήξη του, υποχρεώνει τον συνδρομητή, σύμφωνα με τις δεσμευτικούς όρους του συμβολαίου να καταβάλει τις εκκρεμούσες, μηνιαίες πληρωμές σε μια δόση. Η καθυστέρηση στη διακοπή του συμβολαίου, αποτελεί επίσης ένα τρόπο διατήρησης των πελατών. Επιπλέον, η πρακτική των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, της επιδότησης κινητών τηλεφώνων είναι κοινή αλλά αμφισβητούμενη από τις ρυθμιστικές αρχές. Κοινή τακτική των εταιριών, είναι να παρακολουθούν τί προσφέρει ο ανταγωνισμός και να τρέχουν αντίστοιχες ή και λίγο καλύτερες προωθητικές ενέργειες για την ενδυνάμωση των συναισθημάτων πιστότητας.

Ύστερα από έρευνες σχετικά με την αφοσίωση πελατών, δημιουργήθηκε ένας κατάλογος από έξι δείκτες που καταδεικνύουν αν ένας πελάτης προτίθεται να διακόψει οριστικά τη συνεργασία με κάποια εταιρία. Αυτό συμβαίνει όταν:

- ∞ Η ανταπόκριση σε προτάσεις/συστάσεις πελατών έρχεται αργά
- ∞ Η επικοινωνία των πελατών με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης γίνεται ολοένα πιο δύσκολη
- ∞ Η ροή πληροφοριών και δεδομένων για τους πελάτες επιβραδύνεται
- ∞ Τα μελλοντικά σχέδια γίνονται όλο και πιο βραχυπρόθεσμα
- ∞ Ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες παύουν να διανέμονται
- ∞ Ο όγκος εργασιών επιχείρησης - πελάτη μειώνεται
- ∞ Αλλαγή στη συμπεριφορά αγορών και πληρωμών
- ∞ Πελάτες με επαναλαμβανόμενα προβλήματα ή ερωτήσεις.

Το κόστος της απώλειας πελατών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλο. Συχνά, ένας νέος πελάτης μπορεί να αλλάξει πάροχο, πριν προλάβει η επιχείρηση να αποζημιωθεί με το κόστος απόκτησης του. Το ποσοστό του churn μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με τη δημιουργία εμποδίων που θα αποθαρρύνουν τους πελάτες να αλλάξουν πάροχο. Οι έρευνες μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη του προβλήματος, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτή η Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

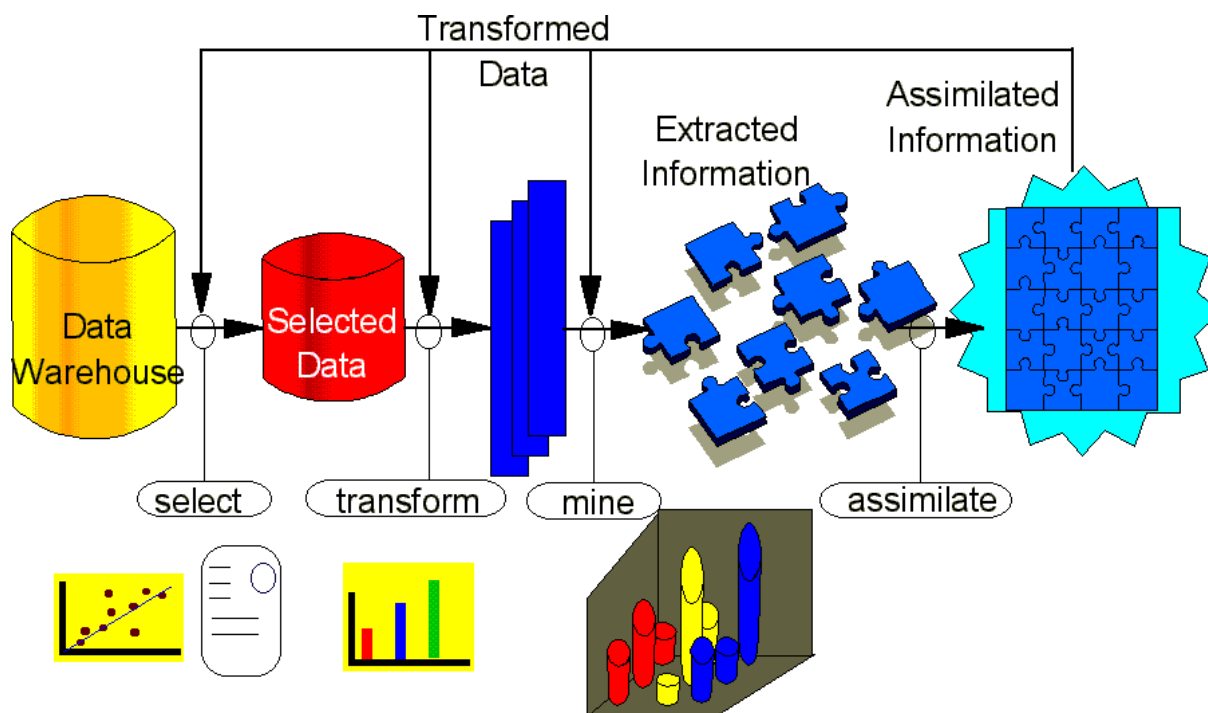
διεξαγωγή ερευνών αγοράς, καθώς για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις το κόστος μιας τέτοιας έρευνας μπορεί να είναι δυσπρόσιτο. Ακόμη όμως και αν διεξαχθεί μια έρευνα, μερικές φορές είναι ήδη αργά.

Μια επιχείρηση που πωλούσε κινητά τηλέφωνα με προπληρωμένες κάρτες είχε ένα ποσοστό απωλειών της τάξης του 12% ανά μήνα, το οποίο σημαίνει ότι θα έχανε ολόκληρη την πελατειακή της βάση μέσα σε ένα χρόνο. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι δεν ήξεραν τι να κάνουν, ενώ δεν επιθυμούσαν και τη διενέργεια έρευνας, καθώς θεωρούσαν ότι θα ενοχλούσαν τους πελάτες τους, που δεν θα είχαν την διάθεση να απαντήσουν.

Έτσι στράφηκαν στην ανάλυση της αγοράς (analytics marketing) στην οποία βρέθηκε ο συσχετισμός μεταξύ του δικτύου πώλησης και των χαμένων πελατών. Από την ανάλυση φάνηκε ότι εκείνοι που αγόρασαν τα τηλέφωνα τους από μεγάλους εμπόρους δεν ήξεραν πώς να αντικαταστήσουν τις τηλεφωνικές τους κάρτες όταν αυτές έληγαν. Έτσι, όταν τα τηλέφωνα έπαυαν να λειτουργούν, αυτοί σταματούσαν και τη χρήση του τηλεφώνου γενικότερα. Γνωρίζοντάς το πλέον αυτό, η επιχείρηση άρχισε να εκπαιδεύει τους πελάτες, κάνοντας έτσι ευκολότερη την αγορά νέων καρτών με επιπλέον χρόνο ομιλίας. Αυτό είχε ως συνέπεια τη μείωση των απολεσθέντων πελατών κατά 65%!. Το παράδειγμα αυτό καθιστά σαφές το ότι η ανάλυση αγοράς μπορεί να δώσει ακριβή εικόνα της πελατειακής βάσης.

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μια επιχείρηση μπορεί να εξαγάγει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα από το παρελθόν, που δίνουν αξία στη σχέση της με τους πελάτες για το μέλλον. Μια λύση είναι η χρήση τεχνικών data mining, για την πραγματοποίηση ανάλυσης churn, ώστε να επιτευχθούν οι παρακάτω δυο βασικοί στόχοι: Πρόβλεψη της πιθανότητας «φυγής» ενός συγκεκριμένου πελάτη και κατανόηση των αιτιών που ένας πελάτης μπορεί να αλλάξει πάροχο.

Data Mining Models



Σχήμα 5.2: Data Mining Models

Το **data mining** ορίζεται ως η προηγμένη μέθοδος εντοπισμού και μοντελοποίησης των σχέσεων μεγάλου όγκου δεδομένων. Η διαδικασία data mining αποτελείται από τέσσερα βήματα:

1. **συλλογή των στοιχείων**
2. **αρχική επεξεργασία των στοιχείων** (ξεκαθάρισμα των στοιχείων, δειγματοληψία, μετατροπή, επιλογή μεταβλητών).
3. **ανάλυση** (ανάλυση σχέσεων, πολυμεταβλητή ανάλυση, ανάλυση τμημάτων, πρόβλεψη).
4. **ερμηνεία και σχεδιασμός ενεργειών** (υποδείγματα, τάσεις, δομές).

Η κατέχουσα γνώση χρησιμοποιείται για την καλύτερη κατανόηση της αγοράς. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί τελικά, αυτές οι έρευνες μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες για:

- Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών

- Προϊόντα/υπηρεσίες που δεν γνωρίζουν οι καταναλωτές
- Τους ανταγωνιστές στην περιοχή δραστηριοποίησης
- Μελλοντικές δαπάνες που ενδεχομένως θα πρέπει να γίνουν ή να αποφευχθούν
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να κερδίσει περισσότερα από όσα δαπάνησε
- Εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα από τέτοιες ενέργειες είναι πολύ χρήσιμα και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, στον καθορισμό των τιμών και τη διενέργεια προσφορών.

5.6 Στρατηγική διατήρησης των κερδοφόρων πελατών στην κινητή τηλεφωνία

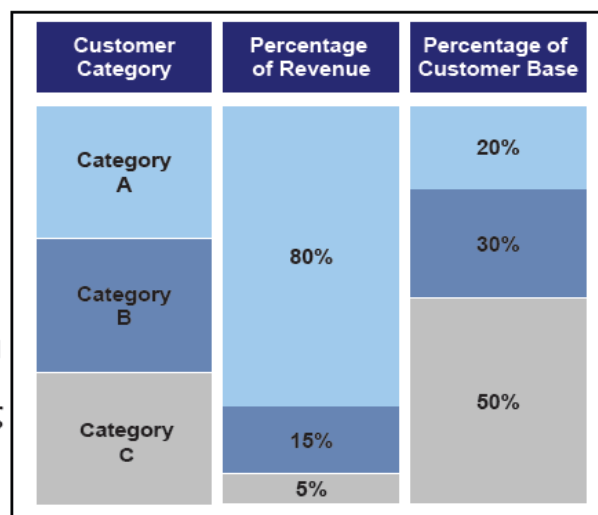
Η επιδίωξη της διατήρησης των υπάρχοντων πελατών συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, ωστόσο, δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το νόμο 80/20 του Pareto, το 80% των κερδών της επιχείρησης προέρχεται κατά προσέγγιση από το 20% των πελατών της. Επομένως, ένα μικρό σχετικά ποσοστό των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αφού της αποδίδει ένα δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό κέρδους.

Pareto Ratio:

1. Έρευνες δείχνουν ότι το ~80% των κερδών μιας επιχείρησης, προέρχεται από το ~20% των πελατών της.

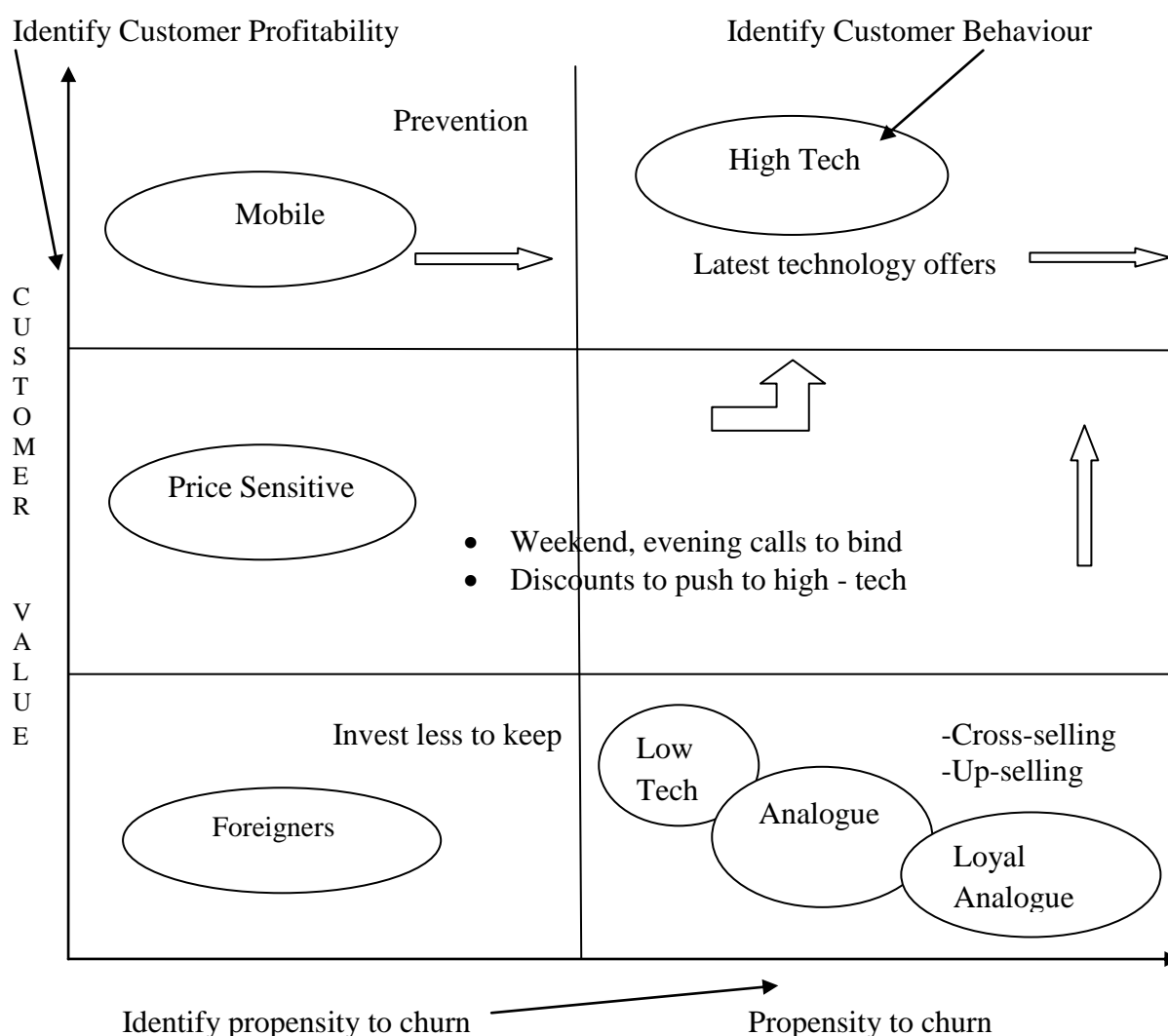
Σκοπός

Ο λόγος για την ABC ανάλυση είναι η εστίαση των δραστηριοτήτων και των πόρων της επιχείρησης, στους πιο κερδοφόρους πελάτες



Σχήμα 5.3: Παράδειγμα Customer Value Score Model για την εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες

Σημαντικός λόγος για την επένδυση στη διατήρηση των επικερδών πελατών είναι και το κόστος απόκτησης νέων πελατών σε σύγκριση με το κόστος διατήρησης των υπάρχοντων πελατών. Διεθνής έρευνα της Coopers & Lybrand (2005) έδειξε ότι μπορεί να είναι τουλάχιστον πέντε φορές πιο δύσκολη η απόκτηση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών (και σε κάποιες περιπτώσεις μέχρι και 25 φορές πιο δύσκολο). Ο στόχος της στρατηγικής διατήρησης πελατών, θα πρέπει να είναι η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες μέσω της διατήρησης αισθήματος εμπιστοσύνης, υπευθυνότητας, αξιοπιστίας και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών.



Σχήμα 5.4: Το χαρτοφυλάκιο του πελάτη (customer portfolio), βασισμένο στην αξία του πελάτη, την ροπή του για churn και το τμήμα που ανήκει

Πηγή: Henry Stewart Publications (2005). *Developing retention strategies in telecommunications*

Το κλειδί για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η ικανότητά της επιχείρησης να αξιοποιεί κατάλληλα τις γνώσεις και τις πληροφορίες που κατέχει, προς όφελος των πελατών, ώστε να τους προσφέρει αδιάλειπτα ποιοτικές υπηρεσίες. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού και σύμφωνα με την υιοθετούμενη στρατηγική, θα πρέπει να σχεδιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες ανά τμήμα πελατών, οι οποίες θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να κατανοήσουν τη συμπεριφορά του πελάτη, χρησιμοποιώντας μεθόδους τμηματοποίησης. Δεύτερον, πρέπει να καθορίσουν τη προδιάθεση για αλλαγή παρόχου (*propensity to churn*) με τη χρήση ενός churn modeling και τρίτον πρέπει προσδιορίσουν την αποδοτικότητα των πελατών. Βασισμένες στις παραμέτρους προδιάθεσης για αλλαγή παρόχου και αποδοτικότητας των πελατών, οι επιχειρήσεις θα είναι πλέον σε θέση να χτίσουν το χαρτοφυλάκιο των πελατών και να ορίσουν τις σωστές στρατηγικές. Με βάση την εμπειρική έρευνα, έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο επτά σταδίων για την ανάπτυξη αποτελεσματικής πελατειακής στρατηγικής.

Τα επτά βήματα είναι:

1. ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων
2. χτίσιμο των κατάλληλων τμημάτων πελατών (*customer clusters*)
3. προσδιορισμός την κερδοφορίας των πελατών
4. προσδιορισμός της προδιάθεσης για «φυγή» (*churn*)
5. δημιουργία του χαρτοφυλακίου των πελατών (*customer portfolio*)
6. εφαρμογή των ευρημάτων της αποδοτικότητας των πελατών και της προδιάθεσης για «φυγή» στις προσδιορισμένες ομάδες πελατών (*cluster*) για το σχεδιασμό των εκστρατειών πίστης (*loyalty campaigns*).
7. σχεδιασμός και διεξαγωγή των κερδοφόρων εκστρατειών.

5.7 Τμηματοποίηση των πελατών, Customer Lifetime Value

Ένα από τα πιο θεμελιώδη συστατικά της φιλοσοφίας του Customer Relationship Management είναι η τμηματοποίηση των πελατών της επιχείρησης σύμφωνα με κριτήρια όπως τα αναμενόμενα έσοδα, το κόστος προσέλκυσης και διατήρησης, η κερδοφορία, το Customer Lifetime Value. Η τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης παρέχει στην επιχείρηση μια πληρέστερη εικόνα των υπαρχόντων πελατών και την τροφοδοτεί με χρήσιμα στοιχεία που αφορούν τις πηγές άντλησης ή απώλειας.

Οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από τη δυνατότητά της να αναγνωρίζει το τί χρειάζονται οι πελάτες και να το προσφέρει. Το πλαίσιο τμηματοποίησης πελατών παρέχει την ουσιαστική κατεύθυνση για την παράδοση ενός συνδυασμού βασικών και σύνθετων (bundled) προϊόντων, υπηρεσιών και πακέτων τιμολόγησης. Η ενέργειες διατήρησης των πελατών, ξεκινούν από τη στιγμή που ο πελάτης θα εγγραφεί σε μια υπηρεσία. Για την διατήρηση των πελατών, η επιχείρηση χρειάζεται μια ισχυρή βάση δεδομένων, στην οποία θα αποθηκεύει λεπτομερή δεδομένα για το προφίλ του πελάτη και κατά συνέπεια θα επιτρέπει την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης και την στόχευση συγκεκριμένων ομάδων πελατών με προσαρμοσμένους προσφορές (π.χ. κλήση καλωσορίσματος (*welcome call*), δώρα, ευνοϊκή τιμολόγηση).

Ο στόχος της τμηματοποίησης πελατών είναι ένας ετερογενής πληθυσμός να διαχωριστεί σε μικρότερες ομοιογενείς υποομάδες ή τμήματα. Η σωστή τμηματοποίηση, αποτελεί το μέσο για την πρόπουσα διαφοροποίηση των διαδικασιών και των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες και την αξία των πελατών. Στην πραγματικότητα υπάρχουν δύο τρόποι για την τμηματοποίηση των πελατών. Ο παραγωγικός τρόπος περιλαμβάνει απλά ερωτήματα (*queries*) στη βάση δεδομένων, στηριζόμενα σε συγκεκριμένες υποθέσεις.



Σχήμα 5.5: Τμηματοποίηση της αγοράς

Ο επαγωγικός τρόπος είναι βασισμένος στον εντοπισμό άγνωστων σχέσεων στη βάση δεδομένων, με τη χρήση αλγορίθμων συγκέντρωσης. Παραδείγματος χάρη, ο εντοπισμός μιας ομάδας πελατών με υψηλή οικονομική αξία και χαμηλή αγοραστική δύναμη.

5.7.1 Customer Lifetime Value (CLV)

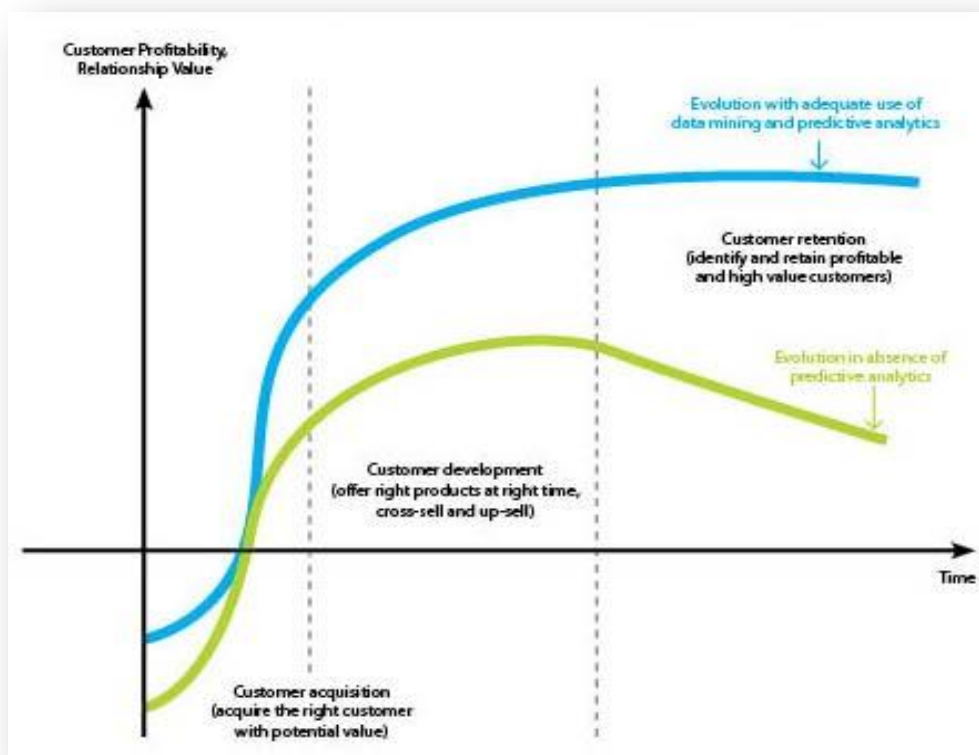
Η εκτίμηση του Customer Lifetime Value αποτελεί μια μέθοδο τμηματοποίησης των πελατών και εντοπισμού των πελατών ζωτικής σημασίας. Ο όρος Customer Lifetime Value αναφέρεται στην παρούσα αξία όλων των μελλοντικών εσόδων που προκύπτουν από έναν πελάτη. Η θεωρία του CLV αντιμετωπίζει τους πελάτες ως έναν πόρο από τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να αντλήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξία.

Ο υπολογισμός του CLV περιλαμβάνει την εκτίμηση όλων των μελλοντικών αγορών του πελάτη και τον υπολογισμό της παρούσας αξίας τους με τη χρήση ενός συντελεστή προεξόφλησης. Η ανάλυση του CLV δείχνει ότι η αξία μιας σχέσης με έναν πελάτη μπορεί να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το κέρδος από τη συναλλαγή (με την αύξηση της τιμής ή τη μείωση του κόστους), είτε με την επιμήκυνση της διάρκειας της σχέσης με τον πελάτη.

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Η εκτίμηση του CLV των πελατών μιας επιχείρησης καθορίζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως το ποσοστό διατήρησης πελατών, το κόστος απόκτησης νέων πελατών, η μέση αξία παραγγελίας ανά πελάτη, ο αριθμός παραγγελιών ανά πελάτη, το κέρδος ανά παραγγελία. Αξίζει να αναφερθεί ότι το στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης με τον πελάτη διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση του CLV.

Παραδείγματος χάρι, η μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη που διανύει το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης του με την επιχείρηση είναι πολύ υψηλότερη που εκείνη όταν διανύει το τελευταίο στάδιο. Αρκετές τράπεζες κατανοούν αυτή την αρχή και αναγνωρίζουν τους φοιτητές σαν ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς που δυνητικά μπορεί να έχει υψηλή αξία μακροπρόθεσμα, αν και βραχυχρόνια δεν είναι ιδιαίτερα κερδοφόρο. Προσφέρουν ελκυστικά πακέτα προσφορών στους φοιτητές με την ελπίδα ότι θα παραμείνουν πιστοί πελάτες και θα αποφέρουν υψηλότερα κέρδη στο μέλλον (Ryals, 2002).



Σχήμα 5.6: Ανάπτυξη και επέκταση του Customer Lifetime Value μέσω της Τμηματοποίησης

Η αξιοπιστία της εκτίμησης του CLV εξαρτάται από την ικανότητα ακριβούς πρόβλεψης των μελλοντικών αγορών των πελατών και του κόστους προσέλκυσης πελατών. Υποστηρίζεται συχνά ότι το CLV είναι ένα εργαλείο που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εκτιμηθεί με ακρίβεια,

καθώς και να χρησιμοποιηθεί. Στον αντίποδα, διατυπώνονται απόψεις σύμφωνα με τις οποίες η ανάλυση της μελλοντικής αξίας που θα προκύψει από τον πελάτη είναι καλύτερη από την ανάλυση ιστορικών στοιχείων κερδοφορίας.

5.8 Πρακτικές CRM για την μείωση της απώλειας πελατών

Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής», front liners
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή

1. Επικοινωνήστε με τους πελάτες

Ο Hughes αναφέρει πως έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, μέσω τηλεφώνου, με e-mail, με κανονικό ταχυδρομείο ή εάν χρειαστεί προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα της φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία. Ως σύμβουλος της BMW, ο Hughes εφάρμοσε μια συστηματική σειρά επαφών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ξεκινώντας με ένα πακέτο υποδοχής συμπεριλαμβανομένου και ενός περιοδικού. Στο τέλος της περιόδου προωθούνταν τα νέα προϊόντα που θα ήταν σύντομα διαθέσιμα.

2. Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες

Πολλοί σύμβουλοι συστήνουν στις εταιρίες να ρωτούν τους πελάτες τους, τι τους αρέσει περισσότερο, τι «συμπαθούν» σε αυτές και πώς αισθάνονται για κάποιο προϊόν της εταιρίας σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Εάν η έρευνα δείξει ότι ο πελάτης κινείται μόνο από συναλλαγή σε συναλλαγή, τότε το επίπεδο αφοσίωσης Μανιατέα Παναγιώτα - «CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο» του πελάτη είναι χαμηλό
Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

και οι πιθανότητες να εγκαταλείψει την εταιρία υψηλές. Όταν καθορίζεται από μία επιχείρηση ο τρόπος διατήρησης των πελατών της, πρέπει να αποφασίζεται και το ποιό είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολος ο εντοπισμός αυτών των πελατών, οφείλει η επιχείρηση να καθορίσει: α. τη μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη (υψηλή, μέτρια, χαμηλή) και β. την πιθανότητα να φύγει άμεσα από την εταιρία.

3. Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Κάποιοι πελάτες παρά τις οποιοσδήποτε προσπάθειες, θα χαθούν. Πώς μπορείτε να ανακτήσετε αυτούς τους πελάτες; Οι ειδικοί προτείνουν μια προσέγγιση με βάση την κοινή λογική:

- Βρείτε ποιους πελάτες θέλετε πίσω
- Προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί έφυγαν
- Λύστε το πρόβλημα
- Προσκαλέστε τους να επιστρέψουν

Οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους, πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Υπάρχουν τέσσερις σοβαροί λόγοι για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν

4. Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής», *front liners*



Σχήμα 5.7: Front liners

Το να ακούτε τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, οι επιφορτισμένοι με αυτό το ρόλο υπάλληλοι, είναι η «χοάνη» στην οποία εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και ανακολουθίες μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης που επικοινωνούν με τους πελάτες είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

5. Να είστε δίκαιοι, ακόμη και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι

Η «δικαιοσύνη» παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της αφοσίωσης πελατών (customer loyalty). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρία κινητής τηλεφωνίας, βρέθηκε εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό απωλειών σε ένα τμήμα της πελατειακής βάσης. Οι πελάτες που ανήκαν σε αυτό το τμήμα είχαν κλείσει μεγάλα συμβόλαια μέσω επιθετικών πωλήσεων. Οι πελάτες αυτοί είτε έφευγαν επειδή έβρισκαν κάποια καλύτερη προσφορά, είτε επειδή αντιλαμβάνονταν ότι το πακέτο που αγόρασαν δεν ήταν το κατάλληλο για τις ανάγκες τους. Η έρευνα κατέδειξε επίσης ότι οι πελάτες που παρέμειναν περισσότερο ήταν αυτοί που πίστευαν ότι είχαν το καλύτερο συμβόλαιο με βάση τις δικές τους ανάγκες. Μόλις η εταιρία άρχισε να προσφέρει τις σωστές χρεώσεις για κάθε πελάτη, τα ποσοστά διατήρησης εκτοξεύθηκαν. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη αύξηση της διατήρησης πελατών, οι περισσότεροι καταναλωτές δεν θέλησαν να αλλάξουν τα συμβόλαιά τους.

6. Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες

Εάν διατηρείτε αρχείο, χρησιμοποιήστε το για να «πιάσετε το σφυγμό» της πελατειακής σας βάσης. Οι εταιρίες πιστωτικών καρτών π.χ. μπορούν απλά να ελέγξουν το επίπεδο δραστηριότητας των πελατών. Εάν μειώνεται, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να μην ανανεώσει όταν έρθει η ώρα. Ακριβώς όπως το συναίσθημα διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απόφαση των πελατών να διακόψουν μια συνεργασία, έτσι μπορεί να λειτουργήσει και θετικά για τη διατήρησή της. Οι εμπειρογνώμονες τονίζουν ότι ακόμη και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει τεράστιες «επιστροφές», καθώς εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

7. Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, να εκτονωθεί. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

5.9 Συμπέρασμα

Στον σχεδιασμό των καμπανιών αφοσίωσης των πελατών (customer loyalty programs) μια επιχείρηση μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια μέσα από συστήματα CRM, εφόσον βέβαια αυτά είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο εξελιγμένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα το ιδιαίτερο δεν θα συμβεί χωρίς την βοήθεια των υπαλλήλων της. Εάν βέβαια μια επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επίδραση στην πίστη των πελατών βοηθώντας την επιχείρηση:

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τον πελάτη
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική
- Να αποκτήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ CRM ΑΠΟ ΤΗΝ VODAFONE

6.1 Εισαγωγή

Ο πελάτης είναι σίγουρα ό, τι πιο πολύτιμο διαθέτει μια εταιρεία. Οι σχέσεις πελάτη - εταιρείας είναι αυτές που εξασφαλίζουν επιτυχημένη εταιρική πορεία και εγγυώνται την βιωσιμότητά της. Αυτές οι σχέσεις γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες εξαιτίας του ανταγωνισμού και της αστάθειας των πελατών στις προτιμήσεις τους σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η συνολική εικόνα και φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τη σωστή διαχείριση των πελατών. Με τη βοήθεια συστημάτων είναι δυνατή η σωστή διαχείριση των σχέσεων αυτών ιδιαίτερα σε εταιρείες όπου υπάρχει ποικιλομορφία και μεγάλη πελατειακή βάση, όπως συμβαίνει στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών που διαθέτουν τεράστιο όγκο δεδομένων, σχετικών με τη συμπεριφορά των πελατών τους, στις βάσεις τους. Το μέγεθος αυτών των δεδομένων είναι ιδιαίτερα μεγάλο ώστε η ανάλυσή τους να είναι αδύνατη χωρίς τη χρήση εξόρυξης δεδομένων.

Επιπλέον, το γεγονός ότι η χρήση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας από την μεριά των πελατών καταγράφεται με μεγάλη λεπτομέρεια στα συστήματα, δίνει την ευκαιρία εξόρυξης πολύτιμων πληροφοριών για τον πελάτη με σκοπό τη βελτίωση της κερδοφορίας του, τη μείωση της δυσαρέσκειάς του και την παροχή υπηρεσιών που ταιριάζουν στις απαιτήσεις του. Οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων ψάχνουν και αναλύουν δεδομένα για την απόκτηση χρήσιμης πληροφορίας. Η κατηγοριοποίηση των πελατών έγκειται στη δημιουργία ομογενών ομάδων με βάση τα χαρακτηριστικά τους (χρήση, συνήθειες κλπ.) Δεδομένων αυτών των πληροφοριών, η εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί τους πελάτες της με πιο αποτελεσματικό τρόπο και να πάρει αποφάσεις που θα βελτιώσουν τη σχέση της με τους πελάτες ικανοποιώντας τις ανάγκες τους και παρέχοντάς τους τις υπηρεσίες που τους ταιριάζουν.

6.2 Παρουσίαση της εταιρίας Vodafone

Η Vodafone-Panafon ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 (υπό την εμπορική ονομασία Panafon) με τη συμμετοχή των εταιριών Vodafone Group Plc, France Telecom, Ίντρακομ και Data Bank, ενώ τον Ιανουάριο του 2002 μετονομάστηκε σε Vodafone-Panafon. Το Δεκέμβριο του 1998 η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ με την από 19/3/2004 επιστολή προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, αιτήθηκε τη διαγραφή των μετοχών της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Κύριος μέτοχος της εταιρίας είναι το Vodafone Group Plc, το οποίο κατέχει το 99,4% των μετοχών της Vodafone-Panafon. Με τη συμμετοχή της εταιρίας στον όμιλο Vodafone, τη μεγαλύτερη εταιρία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο με παρουσία σε 39 χώρες σε 5 ηπείρους, με ανθρώπινο δυναμικό που υπερβαίνει τους 60.000 εργαζόμενους και πελάτες που αγγίζουν τα 139 εκατ., ενισχύεται η δυναμική και ο ρόλος της στην ελληνική αγορά.

6.2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

1996 Πιστοποίηση Panafon σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:1994.

1999 Πιστοποίηση του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της εταιρείας, το οποίο περιλαμβάνει επιμέρους συστήματα για:

- τη διαχείριση της ποιότητας
- τη διαχείριση του περιβάλλοντος
- την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων
- την ασφάλεια δεδομένων και πληροφοριών

2002 Πιστοποίηση της αλυσίδας καταστημάτων της Vodafone κατά ISO 9001:2000 για την Πώληση και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου

2009 Διαπίστευση για πρώτη φορά στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και ασύρματων επικοινωνιών, του Εργαστηρίου Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικών Πεδίων στο Περιβάλλον (και επέκτασης του πεδίου εφαρμογής το 2012 σε Εργαστήριο

Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικών Πεδίων & θορύβου στο Περιβάλλον) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO/ IEC 17025.

- 2010** Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της επιχειρησιακής συνέχειας στην εταιρεία σύμφωνα με το πρότυπο BS 25999-2:2007
- 2012** Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της επιχειρησιακής συνέχειας στην εταιρεία σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22301:2012

6.3 Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο Vodafone

Οι επενδύσεις της Vodafone στο δίκτυο τρίτης γενιάς δίνουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να απολαμβάνουν όπου και αν βρίσκονται, γρήγορο και υψηλής ταχύτητας mobile internet. Με προοπτική το μέλλον, το Νοέμβριο του 2011 πραγματοποίησε επένδυση ύψους 168,5 εκ. € για την ανανέωση και επέκταση αδειών χρήσης φάσματος κινητής επικοινωνίας που καταβλήθηκε μετρητά στο σύνολό του.

Σε συνέχεια αυτής της επένδυσης, η Vodafone, πρώτη στην Ελλάδα, αξιοποίησε το φάσμα που διαθέτει στη συχνότητα των στα 900/1800 & 2100 MHz με νέες τεχνολογίες, όπως το UMTS-900, για την παροχή υπηρεσιών 3G επεκτείνοντας τη γεωγραφική της κάλυψη καθώς και την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας σήματος σε εσωτερικούς χώρους, ώστε οι συνδρομητές της Vodafone να συνεχίσουν να απολαμβάνουν εξαιρετική εμπειρία mobile internet.

Η Vodafone επενδύει στην ανάπτυξη δικτύου 4ης γενιάς, ώστε να προσφέρει νέες καινοτόμες υπηρεσίες 4G, που θα δώσουν τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να κάνουν χρήση υπηρεσιών δεδομένων με πραγματικές ταχύτητες πολλαπλάσιες των σημερινών, και ακόμη μεγαλύτερη χωρητικότητα για αποστολή και λήψη μεγάλων αρχείων.

6.3.1 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η Vodafone διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα και θέτει ως κύριο μέλημα της να διευρύνει διαρκώς τις επιλογές των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει στους πελάτες της, ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτό που πραγματικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους. Παράλληλα, προσφέρει στους καταναλωτές αξιόπιστες υπηρεσίες mobile internet, μέσα από τη διάθεση όλο και περισσότερων τύπων προγραμμάτων και συσκευών smartphones, chatphones & tablets- που παρέχουν πρόσβαση στο internet από οπουδήποτε.

Οδηγώντας τις εξελίξεις, η Vodafone εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία «Vodafone Έλεγχος Κόστους» με την οποία, με την οποία οι συνδρομητές λαμβάνουν αυτόματο, δωρεάν ενημερωτικό SMS όταν φτάσουν στο 80% του δωρεάν χρόνου ομιλίας ή του προγράμματος Mobile Internet για να έχουν τον απόλυτο έλεγχο του λογαριασμού τους, ανά πάσα στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται. Ταυτόχρονα, έχει θέσει ως πρώτη προτεραιότητα και μέλημά της τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της, γεγονός που την ανέδειξε το 2012 για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως την εταιρεία με το Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς.

Στον τομέα των εταιρικών πελατών, η Vodafone παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και λύσεις που αποσκοπούν στον εξορθολογισμό των δαπανών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα παρέχει προσωπικό σύμβουλο στους εταιρικούς πελάτες για την καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση τους.

6.3.2 Εταιρική Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης η εταιρεία έχει αναπτύξει τρεις στρατηγικούς πυλώνες. Μέσα από τους πυλώνες αυτούς εξασφαλίζει ότι συνεχίζει να λειτουργεί υπεύθυνα, κάνει αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων (της ενέργειας και των υλικών), ενώ παράλληλα αξιοποιεί πιο συστηματικά την τεχνολογία, τα προϊόντα και

τις υπηρεσίες της εταιρείας για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

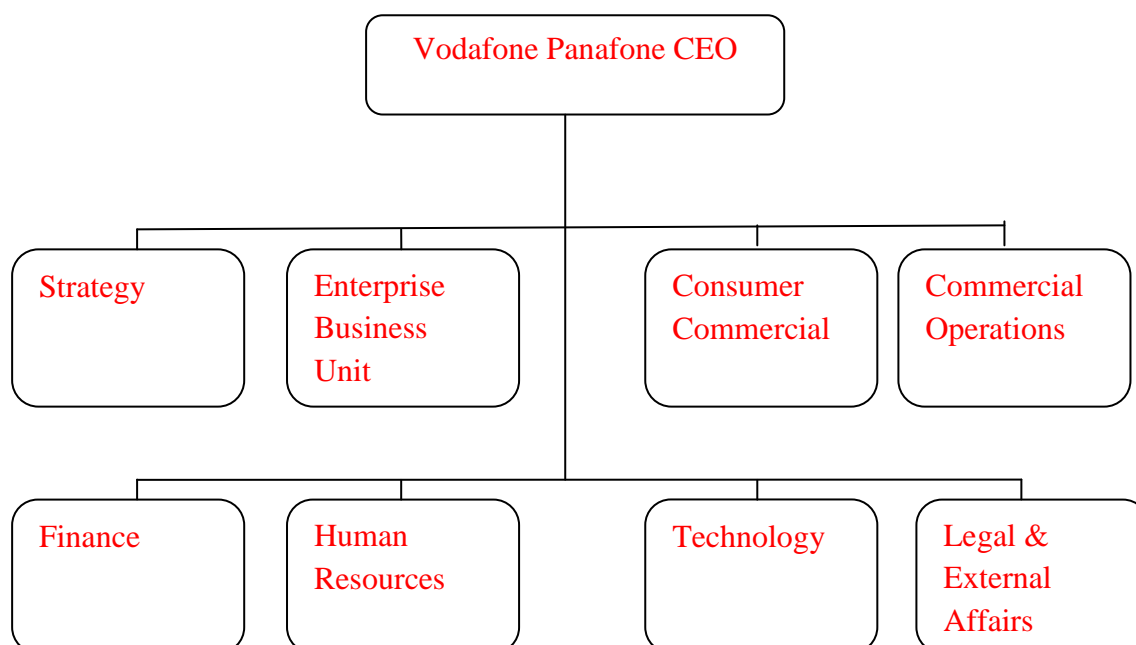
6.3.3 Οργανωτική δομή

✓ Η διοίκηση

Η διοίκηση	
Γλαύκος Περισιάνης	Πρόεδρος Δ.Σ. & Διευθύνων Σύμβουλος
Νικόλαος Παρασκευόπουλος	Αντιπρόεδρος Δ.Σ.
Αχιλλέας Κανάρης	Μέλος Δ.Σ.
Διονύσιος Γρηγοράτος	Μέλος Δ.Σ.
Φραγκίσκη Μελίσα	Μέλος Δ.Σ.

Πίνακας 6.1: Διοίκηση της Vodafone

✓ Η δομή



Σχήμα 6.1: Δομή της Vodafone

Πηγή: Vodafone.gr

✓ **Μετοχική σύνθεση**

Στη Vodafone-Panafon συμμετέχουν:

- Ο [Όμιλος VODAFONE](#) με ποσοστό συμμετοχής 99,878%..
- Ευρύ επενδυτικό κοινό: 0,122%.

6.3.4 Αξιολόγηση προϊόντων & υπηρεσιών

- Η εταιρία αξιολογεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της από το σχεδιασμό έως και την εμπορική τους διάθεση για να διασφαλίσει τις απαιτήσεις ποιότητας.
- Αξιολογεί την ποιότητα υπηρεσιών τηλεπικοινωνιακού δικτύου με πελατοκεντρικούς δείκτες που προσομοιώνουν την εμπειρία του πελάτη.
- Η Vodafone Ελλάδος συμμετέχει στην ομάδα εργασίας Network & Service Quality του Ομίλου Vodafone που έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εισαγωγή και τη μέτρηση δεικτών Ποιότητας των νέων Υπηρεσιών πριν την εμπορική διάθεσή τους για την ομαλή ενσωμάτωση των νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών επίσης,
- Αξιολογεί τους βασικούς προμηθευτές και τους συνεργάτες της για να καθορίσουν από κοινού προγράμματα βελτιστοποίησης.

6.3.5 Αξιολόγηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων & διαδικασιών λειτουργίας

- Η Vodafone έχει αναπτύξει ένα εταιρικό μοντέλο διεργασιών όπου απεικονίζονται οι κύριες εταιρικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και καθορίζονται οι αλληλοσυσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις τους.
- Θέτει και παρακολουθεί ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης των εταιρικών δραστηριοτήτων και διεργασιών βελτιώνοντάς τους με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων της.

6.3.6 Αξιολόγηση εμπειρίας του πελάτη

- Στοχεύοντας στην ποιότητα εμπειρίας του πελάτη παρακολουθεί και αξιολογεί τις διεργασίες που αφορούν την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση πελατών, μέσα από την ανασκόπηση των παραπόνων και τις έρευνες μυστικού πελάτη.
- Ενημερώνει και εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη σε θέματα ποιότητας.
- Συντονίζει την ανάπτυξη, διατήρηση και συνεχή βελτίωση των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία και η αλυσίδα καταστημάτων κατά ISO 9001:2008.

6.3.7 Ανθρώπινο δυναμικό



Επιδιώκω να εξελίσσομαι συνεχώς

Η επιχειρηματική επιτυχία και η ανάπτυξη της Vodafone βασίζεται στους ανθρώπους της. Στρατηγική της είναι να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους ικανότερους ανθρώπους, ώστε να διασφαλίζει τη συνεχή επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Θέλει να αποτελεί εργοδότη υψηλής προτίμησης, υιοθετώντας δομές και πρακτικές που αποβλέπουν στην αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπων με ταλέντο και ιδιαίτερες ικανότητες. Έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που διέπεται από τις αξίες της Vodafone, όπου υπάρχει σεβασμός στη διαφορετικότητα, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με διαφάνεια και αξιοπρέπεια και παρέχονται ίσες ευκαιρίες για όλους.

Στόχος της εταιρίας είναι να διατηρήσει μια κουλτούρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Πιστεύει ότι έχοντας διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό, που αντικατοπτρίζει την παγκόσμια παρουσία της, ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των διαφορετικών πελατών της. Δεν ανέχεται την άνιση μεταχείριση και προσφέρει ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και της προόδου σε όλους, ανεξάρτητα από φυλή, εθνικότητα, φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σεξουαλικό προσανατολισμό, αναπηρία ή θρησκευτικές ή πολιτικές πεποιθήσεις.

6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός της Vodafone



Η εμπιστοσύνη και ο θαυμασμός προς μία εταιρεία δεν δημιουργούνται μόνο χάρη στις επιδόσεις και στα επιτεύγματά της, αλλά και επειδή ενεργεί με υπευθυνότητα, ήθος και σύννομο τρόπο.

6.4.1 Όραμα

Όραμα της εταιρίας Vodafone είναι να είναι η κορυφαία εταιρεία επικοινωνίας και να την εκτιμούν για τις επιχειρηματικές της αρχές, την υπεύθυνη λειτουργία της, το πολύπλευρο έργο & τις υπηρεσίες της που συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη.

6.4.2 Υπεύθυνη λειτουργία

Η εταιρία έχει δεσμευτεί να δρα με υπευθυνότητα σε ό, τι κάνει, ώστε να διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών της, των εργαζομένων της και όλων των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

6.4.3 Περιβαλλοντική αποδοτικότητα

Στόχος της αποτελεί η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της, από το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών που προωθεί στην αγορά μέχρι τη χρήση και την απόρριψη από τους πελάτες της.

6.4.4 Συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας

Στόχος της είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας της και η προσφορά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο τη στήριξη της ελληνικής οικονομίας, αλλά και της ελληνικής κοινωνίας. Παράλληλα, συνεργάζεται με έγκριτους φορείς και ιδρύματα για την υλοποίηση πολυετών προγραμμάτων που δίνουν έμφαση στο παιδί.

Όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της, η εταιρεία πιστεύει ότι θα πρέπει να έχει ένα συνεπή τρόπο λειτουργίας οπουδήποτε και αν δραστηριοποιείται.

- **Speed:** Λειτουργούμε με ταχύτητα στην αγορά. Εστιάζουμε στη γρήγορη ανταπόκριση και θέτουμε προτεραιότητες διασφαλίζοντας πάντα υψηλά επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας.
- **Simplicity:** Κάνουμε τα πράγματα απλά για τους πελάτες, συνεργάτες και συναδέλφους μας.
- **Trust:** Είμαστε αξιόπιστοι και ξεκάθαροι στις συνεργασίες μας όχι μόνο με τους πελάτες μας αλλά και μεταξύ μας. Ενεργούμε με ειλικρίνεια, εντιμότητα, ακεραιότητα και αξιοπιστία, ενώ εκτιμούμε την εμπιστοσύνη και την πίστη που μας δείχνουν οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες μας.

6.5 Πρόγραμμα και ενέργειες διατήρησης πελατών

Το πρόγραμμα ανταμοιβής παρέχεται ως μέσω ενίσχυσης της ικανοποίησης των πελατών και διατήρησης της συνδρομητικής της βάσης. Απευθύνεται μόνον σε πελάτες που δεσμεύονται με συμβόλαιο και όχι στους πελάτες της καρτοκινητής τηλεφωνίας. Μέσα από το πρόγραμμα ανταμοιβής παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης συσκευής δωρεάν ή σε προνομιακή τιμή, με ταυτόχρονη ανανέωση συμβολαίου. Το βασικό κριτήριο συμμετοχής στο συγκεκριμένο πρόγραμμα διατήρησης πελατών είναι να έχει συμπληρώσει ο πελάτης τουλάχιστον 11 μήνες από την τελευταία ανανέωση του συμβολαίου του. Η ενημέρωση γίνεται σε κάθε επικοινωνία του συνδρομητή με το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, αφού εξυπηρετήσουν τον πελάτη για τον λόγο που κάλεσε, «εκμεταλλεύονται» την ευκαιρία αυτή για να επικοινωνήσουν το πρόγραμμα ανταμοιβής. Συνδρομητές που εκμεταλλεύονται το πρόγραμμα ανταμοιβής, ανανεώνουν ταυτόχρονα το συμβόλαιο τους για 12, 18 ή 24 μήνες στο δίκτυο της Vodafone, ανάλογα με το προϊόν που θα επιλέξουν (συσκευή ή laptop). Αυτή είναι και η έννοια της «ανταμοιβής» όπως λέγεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα διατήρησης πελατών: δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες να αποκτήσουν την συσκευή της αρεσκείας τους δωρεάν ή σε προνομιακή τιμή με αντάλλαγμα να παραμείνουν στην εταιρεία για 12, 18 ή 24 μήνες.

6.5.1 Επιπρόσθετες ενέργειες διατήρησης πελατών στα πλαίσια του προγράμματος ανταμοιβής

Κατά την διαδικασία ενημέρωσης που περιγράφηκε παραπάνω υπάρχουν πελάτες που αιτούνται επανεξέταση του προγράμματος ανταμοιβής τους. Οι λόγοι είναι συνήθως δύο:

- ✓ θέλουν να πάρουν μια συσκευή που είναι πιο ακριβή (ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η συσκευή i-phone της Apple) και ζητούν από την εταιρεία την αύξηση της επιδότησης τους ώστε να την αποκτήσουν με μικρότερο κόστος από πλευράς τους.
- ✓ Έχουν δεχτεί κάποια προσφορά από τον ανταγωνισμό για να μεταφέρουν την γραμμή τους με φορητότητα.

Υπάρχει και ένα ποσοστό πελατών οι οποίοι καλούν παραπονούμενοι για κάποιο άλλο θέμα που αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν και τους δυσαρεστεί (όπως για παράδειγμα παράπονα για υψηλούς λογαριασμούς). Θέμα που όμως δεν σχετίζεται με το πρόγραμμα ανταμοιβής τους. Η εταιρεία για να μπορέσει να ικανοποιήσει τους πελάτες της και σε αυτά τους τα αιτήματα, έχει δημιουργήσει μια σειρά από προτάσεις που είναι διαθέσιμες στους agents του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών:

- ✓ Υφίσταται η δυνατότητα μιας μικρής αύξησης της επιδότησης ενός πελάτη, ανάλογα πάντα με την αξία* που έχει ο πελάτης για την εταιρεία (για αυτό και λέγεται και πρόγραμμα ανταμοιβής)
- ✓ Υπάρχει η δυνατότητα με την αναβάθμιση του προγράμματος χρήσης (μεταφορά σε πρόγραμμα χρήσης με μεγαλύτερο πάγιο τέλος) να παραχωρηθεί ένα ανάλογο ποσό αύξησης στην επιδότηση του πελάτη
- ✓ Επιπλέον, ο πελάτης έχει την δυνατότητα αντί να αγοράσει κάποια συσκευή να του δοθεί μια έκπτωση στο μηνιαίο πάγιο τέλος που πληρώνει για ένα έτος, ανάλογη πάντα με την χρήση που κάνει ο πελάτης. Η έκπτωση μπορεί να ξεκινάει από 9% και να φτάνει το 20%. Ειδικά, το τελευταίο χρονικό διάστημα ένας μεγάλος αριθμός πελατών προτιμάει να λάβει την έκπτωση στο πάγιο του για να μειώσει τα μηνιαία του έξοδα.

*Στο πρόγραμμα ανταμοιβής, σαν αξία πελάτη, λογίζεται η χρήση της σύνδεσης που πραγματοποίησε ο πελάτης από τον προηγούμενο μήνα και για 9 μήνες πριν. Στη χρήση υπολογίζονται τα πάγια τέλη, οι εξερχόμενες και εισερχόμενες κλήσεις, ενώ αφαιρούνται όποιες εκπτώσεις τυχόν έχει λάβει ο πελάτης.

6.5.2 Το κόστος διατήρησης των πελατών

Υπολογίζεται πόσα χρήματα δαπάνησε η εταιρεία ανά μήνα για την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών που κάλεσαν και ενημερώθηκαν ή παραπονέθηκαν για το πρόγραμμα ανταμοιβής τους.

Δύο είναι οι δείκτες που παρακολουθούνται σε αυτό το επίπεδο :

- Το συνολικό επιπλέον κόστος που δαπανήθηκε
- Ο μέσος όρος των επιπλέον χρημάτων που χορηγήθηκε ανά πελάτη

Όλοι οι παραπάνω δείκτες χρησιμοποιούνται ώστε να παρακολουθεί η εταιρεία την εξέλιξη του όλου εγχειρήματος, να εντοπίζονται πιθανά κενά και φυσικά για να λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το όλο πρόγραμμα ανταμοιβής.

6.6 Χρηματοοικονομικά στοιχεία της Vodafone Ελλάδος

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται κάποια οικονομικά στοιχεία τις εταιρίας για τα οικονομικά έτη 2012-2014 (σύμφωνα με τους αναρτημένους ισολογισμούς της εταιρίας).

Όμιλος Vodafone	2013 – 2014	2012 – 2013
	(εκατ.£)	(εκατ.£)
Έσοδα	38.346	38.041*
Προσαρμοσμένο λειτουργικό κέρδος	8.254	7.580*
Καθαρή ταμειακή ροή	4.183	5.501*
Πελάτες (εκατ.)	433,6	403,8*

*Τα οικονομικά στοιχεία για το 2012 – 2013 αναθεωρήθηκαν από τον όμιλο Vodafone. Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στον ισολογισμό του Ομίλου στο Vodafone.com

Πίνακας 6.2: Όμιλος Vodafone

Vodafone Ελλάδαδος	2013 – 2014	2012 – 2013
	(εκατ.€)	(εκατ.€)
Κύκλος εργασιών	708,33	912,02
Κέρδη προ φόρων, και τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)	158,130	189,80
Κέρδη προ φόρων	-25,79	-27,57
Καθαρές πωλήσεις	315,39	366,03
Κόστος πωλήσεων	392,95	545,99
Σύνολο επενδύσεων παγίων¹	2.893,97	2.877,87

¹ Οι επενδύσεις παγίων έχουν υπολογιστεί με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και το ποσό που απεικονίζεται είναι συσσωρευμένο από την ημερομηνία έναρξης της εταιρίας.

Πίνακας 6.3: Vodafone Ελλάδαδος

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Κοινωνία – Κατανομή Εισοδήματος	2013 - 201	2012 - 2013
Φόρος εισοδήματος (εκατ.€)	-	-
Φόρος προστιθέμενης αξίας (εκατ.€)	101,75	101,01
Τέλος κινητής τηλεφωνίας (εκατ.€)	74,27	89,87
Κόστος ασφαλιστικών εισφορών έμμισθου προσωπικού (εκατ.€)	15,93	20,61
Συνολικό κόστος μισθοδοσίας και παροχών	79,16	103,00

Πίνακας 6.4: Συνεισφορά της Vodafone στη Ελληνική Κοινωνία

Υπεύθυνη λειτουργία	2013 - 2014	2012 - 2013
Συνολική πελατειακή βάση Vodafone ²	4.899.347	4.509.203
Παράπονα μέσω ΕΕΤΤ	• 904	936
Παράπονα μέσω Υπουργείου Ανάπτυξης κλπ.	• 437	470
Συνολικός αριθμός εργαζομένων (Headcount)	• 1.550	1.756
Αριθμός γυναικών σε διοικητικές θέσεις πρώτης βαθμίδας (Management Committee)	• 3	3
Συνολικός αριθμός ατυχημάτων	• 5 μη ελεγχόμενα & 2 ελεγχόμενα	2 μη ελεγχόμενα & 2 ελεγχόμενα
Νέες προσλήψεις	• 111	83
Ποσοστό μετακίνησης προσωπικού	• 6,7%	17,3%
Αριθμός αποχωρήσεων	• 317	445

² Λόγω του τομέα δραστηριοποίησης της Vodafone δεν υπάρχει δυνατότητα για αναφορά στον τύπο και τη γεωγραφική κατανομή των πελατών. Για παράδειγμα ένας πελάτης συμβολαίου που αιτήθηκε σύνδεση με το δίκτυο της Vodafone στην Αττική, δεν σημαίνει απαραίτητα, ότι χρησιμοποιεί τη σύνδεση του στην περιοχή της Αττικής ή/και ότι διαμένει στην Αττική.

- Τα στοιχεία τα οποία σημειώνονται με αυτό το σύμβολο εμπίπτουν στο εύρος εργασίας της KPMG για την παροχή περιορισμένου εύρους διασφάλισης (βλ. σελ. 89-91, Έκθεση Διασφάλισης Περιεχομένου), Vodafone.gr

Πίνακας 6.5: Υπεύθυνη λειτουργία της Vodafone

6.6.1 Δυνάμεις Porter (Μοντέλο) στην περίπτωση της Vodafone



Σχήμα 6.2: Δυνάμεις Porter στη Vodafone

6.6.2 Ανάλυση S.W.O.T. για τη Vodafone

Δυνάμεις: Η Vodafone Ελλάδος, αν και δεύτερη σε μέγεθος επιχείρηση στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, έχει ισχυρή και διευρυμένη πελατειακή βάση, στον τομέα τον συμβολαίων, στο σταθερό τηλέφωνο (μετά τη συγχώνευση Vodafone – Hol), στην καρτοκινητή τηλεφωνία και στο internet. Το μεγάλο της πλεονέκτημα όμως, είναι το γεγονός ότι αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες σε χρηματιστηριακή αξία επιχειρήσεις, με παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Άπω Ανατολή, με θυγατρικές εταιρείες, ελεγχόμενες εταιρείες και επενδύσεις. Το γεγονός αυτό, εξασφαλίζει στην εταιρία τη δυνατότητα χρηματοδότησης και μεταφοράς τεχνογνωσίας. Η εταιρία έχει καλή φήμη και δυνατό όνομα στην αγορά των τηλεπικοινωνιών με εκπαιδευμένο προσωπικό στο τμήμα του internet στα καταστήματα της. Πρωτοπόρα στην εφαρμογή Tap ‘n Pay σε συνεργασία με την Alpha Bank για την πραγματοποίηση ανέπαφων συναλλαγών, εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια! Η εταιρία έχει κατασκευάσει έξυπνες εφαρμογές για Android Smartphone και i-phone για τους συνδρομητές της για τον απόλυτο έλεγχο της χρήσης τους. Ανάμεσα στις υπηρεσίες της αποτελούν και τα Thank you Προσφορές με μοναδικές προσφορές για τους συνδρομητές της.

Ευκαιρίες: Η συνεχής ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο συνδέσεων, αποτελεί ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξη της Vodafone Ελλάδος. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών καταγράφει μέση ετήσια αύξηση σε 2,2%, παρά το γεγονός ότι η διείδυση έχει ξεπεράσει το 100%. Επιπλέον, η ζήτηση για υπηρεσίες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και internet προβλέπεται να παραμείνει ανοδική και για τα επόμενα χρόνια, ενώ η ζήτηση για «πακέτα» τα οποία προσφέρουν ευρυζωνικές υπηρεσίες είναι αλματώδης. Η συγχώνευση της Vodafone με τη Hol αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για την εταιρία προσδοκώντας σε μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας.

Αδυναμίες: Η σημαντικότερη αδυναμία της Vodafone είναι το γεγονός ότι εισήλθε αργοπορημένα στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας. Η Cosmote έχει πρωτεύοντα ρόλο στη σταθερή τηλεφωνία και ακολουθεί η Wind στη 3^η κατηγορία της σταθερής τηλεφωνίας. Η εταιρία ευελπιστεί μετά τη συγχώνευση της με την Hellas online να είναι πρώτη στην σταθερή τηλεφωνία.

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Απειλές: Ο ανταγωνισμός από εταιρίες οι οποίες στην αρχή της απελευθέρωσης της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών αποτελούσαν τους εναλλακτικούς φορείς σταθερής τηλεφωνίας, αλλά πλέον αρχίζουν και δραστηριοποιούνται και στην κινητή τηλεφωνία αποτελεί την κυριότερη απειλή για την Vodafone. Οι εταιρίες αυτές κατέχουν ήδη μερίδια αγοράς στη σταθερή τηλεφωνία και αναμένεται να προσελκύσουν πελάτες, από τις επιχειρήσεις της κινητής τηλεφωνίας, προσφέροντας συνδυαστικά πακέτα κινητού και σταθερού τηλεφώνου σε χαμηλότερες τιμές. Λόγω της οικονομικής κρίσης και του capital control απειλή αποτελεί και η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες καθώς και η πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες στην χώρα μας.



Σχήμα 6.3: Ανάλυση S.W.O.T.

6.7 Vodafone Home: σταθερή τηλεφωνία και internet

Σε Vodafone Home μετονομάζονται πλέον όλα τα προγράμματα σταθερής και Internet της hellas online μετά την ενσωμάτωση της εταιρείας στη Vodafone.

Τα προγράμματα της εταιρείας εμπλουτίζονται με **νέες δυνατότητες και υπηρεσίες** που θα συναρπάσουν, όπως επισημαίνει η Vodafone, ενώ το προϊόν της **διαδραστικής συνδρομητικής τηλεόρασης hol my tv μετονομάζεται σε Vodafone TV**.

«Με άξονα την τεχνογνωσία και την έως σήμερα επιτυχημένη πορεία της Vodafone και της hellas online, τα προγράμματα σταθερής, Internet και συνδρομητικής τηλεόρασης της hellas online ενσωματώνονται κάτω από τη στέγη της Vodafone. Με τον τρόπο αυτόν η Vodafone παρέχει συνολικές υπηρεσίες επικοινωνίας σε συνδυασμό με μια απaráμιλλη εμπειρία εξυπηρέτησης που περιλαμβάνει πλέον ένα σημείο επαφής με τον πελάτη σε λογαριασμό, τηλεφωνικό κέντρο, online και κατάστημα» αναφέρει σε ανακοίνωσή της η Vodafone.

*«Το **Vodafone Home** φέρνει μια καινούρια και μοναδική εμπειρία επικοινωνίας, με υπηρεσίες που είναι πρωτοποριακές για τα Ελληνικά αλλά και διεθνή δεδομένα, καθώς και την καλύτερη εμπειρία και εξυπηρέτηση στους πελάτες μας. Στόχος μας στη **Vodafone Ελλάδα** είναι να ανταποκρινόμαστε στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών μας για ολοκληρωμένη επικοινωνία, να εξελισσόμαστε συνεχώς και να καινοτομούμε, προσφέροντας στους πελάτες μας τα πιο σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες και την κορυφαία εξυπηρέτηση της αγοράς»* δήλωσε ο **Γλαύκος Περσιάνης, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Vodafone Ελλάδας**.

6.8 Βραβεία στην εξυπηρέτηση πελατών



Τέσσερα βραβεία απέσπασε η Vodafone, στο πλαίσιο της διοργάνωσης των Εθνικών Βραβείων Εξυπηρέτησης Πελατών, μεταξύ των οποίων και το Βραβείο για το καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς με το οποίο διακρίνεται για τρίτη συνεχόμενη χρονιά. Η βράβευση της Vodafone σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες αποτελεί σημαντική αναγνώριση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της εταιρείας και της βέλτιστης εξυπηρέτησης των πελατών της σε όλα τα επίπεδα. Η Vodafone, στα τρία χρόνια του θεσμού, έχει αποσπάσει τα περισσότερα βραβεία από κάθε άλλη εταιρία στην Ελλάδα, φτάνοντας συνολικά τα επτά.

Επιπρόσθετα, η Vodafone έλαβε Βραβεία και στις κατηγορίες «Μάνατζερ της χρονιάς στην εξυπηρέτηση πελατών μεγάλης εταιρίας», «Ομάδα της χρονιάς: Διαχείριση παραπόνων» καθώς και για την «Καινοτομία στην εξυπηρέτηση πελατών» που αφορά στην υπηρεσία «Έλεγχος Χρήσης» μέσω διαδικτύου ή κινητού.

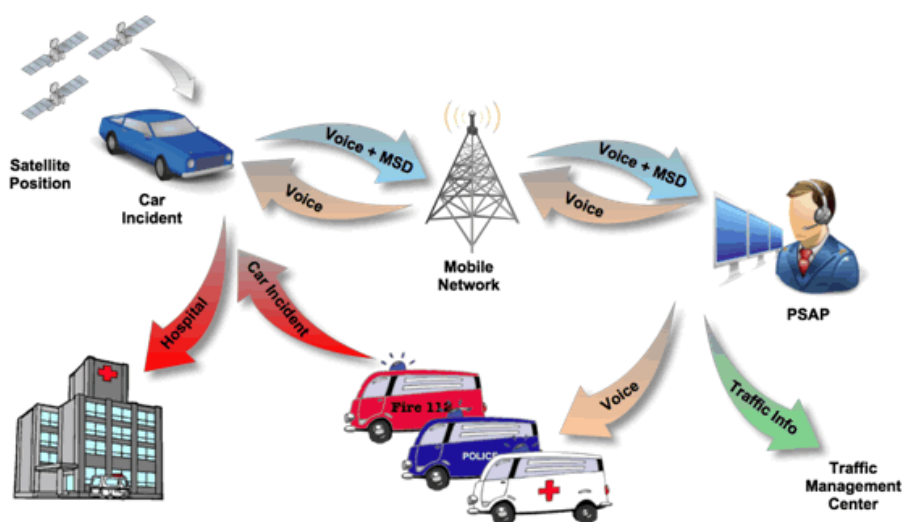
Τα Βραβεία διοργανώνονται από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ), με σκοπό την αναγνώριση ανθρώπων και οργανισμών που είναι αφοσιωμένοι στην εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών και καταναλωτών στην Ελλάδα, στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα.

Ο κ. Γλαύκος Περσιάνης, Chief Executive Officer της Vodafone Ελλάδος, δήλωσε σχετικά: *"Αποτελεί στρατηγική επιλογή της Vodafone η παροχή βέλτιστης εμπειρίας εξυπηρέτησης πελατών και η ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας. Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μια διαδικασία συνεχούς εξέλιξης και ανανέωσης. Θέλουμε να είμαστε πάντα δίπλα στον πελάτη, να ακούμε τις ανάγκες του και να του παρέχουμε τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Στόχος μας είναι να εξελισσόμαστε διαρκώς και να προσφέρουμε*
Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

σύγχρονες και καινοτόμες υπηρεσίες, πάντα με άξονα τις πραγματικές ανάγκες των πελατών μας. Δεσμευόμαστε προς τους πελάτες μας ότι θα συνεχίσουμε να είμαστε εδώ, κάθε φορά που μας χρειάζονται».

6.9 Νέα στρατηγική της Vodafone για το eCall

Το eCall (Emergency Call, Σύστημα ειδοποίησης σε περίπτωση τροχαίου ατυχήματος) είναι μια πρωτοβουλία της ΕΕ για την βελτίωση των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση αυτοκινητιστικού ατυχήματος. Ένας πομποδέκτης κινητής τηλεφωνίας ενσωματωμένος στο όχημα καλεί αυτόματα το κέντρο έκτακτης ανάγκης για βοήθεια. Η κλήση αυτή γίνεται μέσω του αριθμού '112' και περιέχει δεδομένα σχετικά με την θέση του οχήματος, τον τύπο του και άλλες πληροφορίες που είναι χρήσιμες σε περίπτωση εκτάκτου ανάγκης. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι η υποχρεωτική τοποθέτηση ενός συστήματος σε όλα τα οχήματα της Ευρώπης, από το 2015, το οποίο θα καλεί αυτόματα, μέσω κάποιου δικτύου κινητής τηλεφωνίας, τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης όταν συμβεί κάποιο ατύχημα και θα τις ενημερώνει για τον ακριβή τόπο του συμβάντος.



Σχήμα 6.4: Πιλοτική εφαρμογή του συστήματος eCall με συμμετοχή της Ελλάδας (έργο HeERO)

Πηγή: Vodafone.gr

BMW, Vodafone και "έξυπνα" αυτοκίνητα

Η Vodafone Γερμανίας σε συνεργασία με την BMW εφοδιάζουν τη νέα σειρά αυτοκινήτων με πρωτοποριακά χαρακτηριστικά ασφαλείας. Όλα τα αυτοκίνητα της νέας σειράς, αποκτούν τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας ανά πάσα στιγμή με το κέντρο ελέγχου της BMW (BMW Online Services) μέσω του δικτύου της Vodafone και των ειδικών SIM καρτών της εταιρείας οι οποίες προορίζονται για χρήση κάτω από ακραίες συνθήκες. Η ταυτόχρονη διάθεση της Προηγμένης κλήσης Έκτακτης Ανάγκης είναι μέρος της 5-ετούς συμφωνίας μεταξύ των δύο ομίλων.

6.10 Κάλυψη δικτύου

Η Vodafone επενδύει συνεχώς στην τεχνολογική υποδομή του δικτύου της, επεκτείνεται και βελτιώνει με ταχύτατους ρυθμούς το δίκτυο 3G, αναπτύσσουμε δίκτυο 4G βασισμένο στην τεχνολογία LTE για να απολαμβάνουν οι συνδρομητές της υπηρεσίες υψηλού επιπέδου κάνοντας χρήση των πιο εξελιγμένων ασύρματων ευρυζωνικών υπηρεσιών.

Το δίκτυο της Vodafone είναι δυναμικό, συνεχώς εξελίσσεται, μεγαλώνει και βελτιώνεται. Οι εξειδικευμένοι μηχανικοί της Vodafone επιβλέπουν τη λειτουργία του 24 ώρες το 24ωρο, 7 μέρες τη βδομάδα. Αναλύουν σε βάθος την απόδοσή του. Σχεδιάζουν και υλοποιούν πολλές βελτιωτικές παρεμβάσεις στα επιμέρους στοιχεία του. Προετοιμάζουν συστηματικά την εγκατάσταση νέων Σταθμών Βάσης και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών έτσι ώστε οι συνδρομητές μας, κάνοντας χρήση του δικτύου μας να βιώνουν τη βέλτιστη εμπειρία τεχνολογίας και υπηρεσιών.

Το μέλλον της εταιρείας είναι αναμφίβολα συνδεδεμένο με τις προκλήσεις για **βιώσιμη ανάπτυξη**. Επενδύει σε τομείς όπου η τεχνολογία της κινητής επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προκλήσεων, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης της εταιρείας.

Αξεπέραστες ταχύτητες 4G και 4G+

Δίκτυο **4G** που καλύπτει την πλειονότητα του πληθυσμού πανελλαδικά και δίκτυο **4G+** που συνεχώς αναπτύσσεται, για να απολαμβάνουν οι συνδρομητές μοναδική εμπειρία internet στο κινητό τους. Με την τεχνολογία **HD Voice** οι συνδρομητές απολαμβάνουν πεντακάθαρο ήχο χωρίς θορύβους από το περιβάλλον, για την καλύτερη εμπειρία φωνής που είχαν ποτέ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Παρά το γεγονός ότι η κινητή τηλεφωνία έχει μεγαλύτερη διείσδυση στη χώρα μας, από ότι η σταθερή τηλεφωνία, εντούτοις το γεγονός ότι πρόκειται για ένα σχετικό νέο μέσο δεν έχει δώσει το χρόνο στα τμήματα του Marketing και διαφήμισης των εταιριών να δουν το πώς θα εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά αυτό το νέο εργαλείο. Το στοιχείο που καθιστά το τηλέφωνο ανεκτίμητο εργαλείο για την εξυπηρέτηση των σκοπών του άμεσου Marketing είναι η δυνατότητα αποστολής προσωπικών μηνυμάτων, αλλά και της επίτευξης ακριβούς στόχευσης το οποίο επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του CRM.

Ο όρος CRM εμφανίζεται όλο και πιο συχνά στην ελληνική πραγματικότητα. Τα τελευταία χρόνια το CRM έχει γνωρίσει άνθηση και πλέον μπορεί να θεωρηθεί απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να πετύχει στο e-future. Μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM, με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση στον τομέα υπηρεσιών. Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες για να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο μέλλον, χρειάζεται να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες προς πώληση.

Οι μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, όπως η Vodafone την οποία εξετάσαμε, γνωρίζουν πολύ καλά την σημασία της αύξησης της αξίας των υπαρχόντων πελατών και της κατανόησης των συμπεριφορών τους. Η μείωση του churn (αποχώρησης) και η αύξηση του μέσου τζίρου ανά συνδρομητή (ARPU) είναι κρίσιμα για την διαρκή ανάπτυξη της επιχείρησης. Περισσότερο από ποτέ οι εταιρίες της κινητής τηλεφωνίας βασίζονται στην τεχνολογία για να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές Marketing και να καταφέρουν υψηλή επιστροφή της επένδυσης. Το CRM αποτελεί εργαλείο μέσω του οποίου η επιχείρηση πετυχαίνει την ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τις στρατηγικές των επιμέρους τμημάτων της.

Σαμπάνη Ιωάννα – « CRM – Στρατηγική και πρακτικές στην κινητή τηλεφωνία »

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Vodafone έχει σαφές πελατοκεντρικό χαρακτήρα: τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη, η προσήλωση της επιχείρησης είναι στα όσα λένε οι πελάτες της, ενώ οι κάθε προωθητικές ενέργειες στοχεύουν στη διατήρηση και αύξηση της μακροχρόνιας σχέσης της επιχείρησης με τους πελάτες της. Η συνολική διαχρονική κερδοφορία μιας επιχείρησης δεν οφείλεται αποκλειστικά και μόνον στην μακρόχρονη διάρκεια παραμονής του πελάτη στην εταιρεία αλλά και σε άλλους παράγοντες.

Συμπερασματικά η Vodafone είναι μια επιχείρηση με ξεκάθαρο και σαφές πελατοκεντρικό προσανατολισμό η οποία προσφέρει αξία στους πελάτες της, ενώ παράλληλα, προσπαθεί να βελτιώσει την κερδοφορία της. Παρ' όλα αυτά θα μπορούσε να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τις ανάγκες των πελατών της.

7.2 Μειονεκτήματα έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε μια εκτεταμένη θεωρητική προσέγγιση όσον αφορά το θέμα που διαπραγματεύτηκε. Θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε σε βαθύτερη ανάλυση της εμπειρικής προσέγγισης. Αυτό δεν ήταν εφικτό λόγω των περιορισμών που υπάρχουν στην μελέτη περίπτωσης της Vodafone όσον αφορά θέματα εμπιστευτικότητας και απόρρητα, για το ευρύ κοινό, δεδομένα απόδοσης του CRM που εξετάστηκε.

7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες εκείνους που συνθέτουν την «συμπεριφορική» διάσταση των πελατών. Αν θέλουν να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Όσο καλύτερα γνωρίζουν οι εταιρίες τους κερδοφόρους πελάτες τους, τους εν δυνάμει κερδοφόρους πελάτες τους αλλά και τους όχι κερδοφόρους πελάτες τους τόσο πιο «αποδοτικά» μπορούν να διαχειριστούν την πελατειακή τους βάση ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Η δημιουργία "αξίας" στους πελάτες, η διατήρηση ικανοποιημένων εργαζομένων δεν έρχονται καθόλου σε αντίθεση με την αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Το αντίθετο μάλιστα, αποτελούν

απαραίτητη προϋπόθεση. Είναι μια αλυσίδα που οδηγεί σε δημιουργία πιστών πελατών και επομένως σε αύξηση κερδοφορίας και αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε προϊόντα ή υπηρεσίες ή κατηγορίες προϊόντων ή και υπηρεσιών αποτελεί δείκτη του επίπεδου πιστότητας των πελατών. Είναι πολύ σημαντικό η CRM στρατηγική να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής του μάρκετινγκ μιας εταιρίας γιατί έτσι είναι περισσότερο αποτελεσματική η εφαρμογή της. Το CRM επηρεάζει άμεσα την απόδοση μιας εταιρίας, τόσο από πλευράς του μάρκετινγκ όσο και από οικονομικής απόδοσης.

Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα μεταξύ των εταιριών της κινητής τηλεφωνίας για την στρατηγική CRM που χρησιμοποιεί η κάθε μία εταιρία και να συγκριθούν τα μεταξύ τους αποτελέσματα για το ποια χρησιμοποιεί την καλύτερη στρατηγική του CRM.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Θανάσης Λούτσος.** “Ευκαιρίες και δυνατότητες για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή του Customer Relationship Management”, <http://www.marketing.net.gr/online/article.asp?articleid=251>
2. **Hellas On Line.** «Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών», www.go-online.gr
3. **Microsoft Hellas.** «Τι μπορεί να κάνει το CRM για την επιχείρησή σας» www.microsoft.com/hellas
4. **Ελευθεροτυπία 2015.** «250 εκατ. Μείον το ταμείο της κινητής» από τον Φώτη Φωτεινού, <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=388874>
5. **Έθνος 2015.** «Γάμος στην κινητή τηλεφωνία, Vodafone - Wind» από τον Κώστα Νάνο <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63341140>
6. **EETT 2013.** «Επισκόπηση Αγορών 2013 Ηλεκτρονικών και Ταχυδρομικών Υπηρεσιών» <http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/EETT/Journalists/MarketAnalysis/MarketReview/PDFs/2013.pdf>
7. **Vodafone 2014.** «Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Απρίλιος 2013 – Μάρτιος 2014» http://www.vodafone.gr/portal/resources/media/Vodafone_Elladas/Etairikh_Ypeythinotita/Vodafone%20annual_GR2014_final_low_lc.pdf

8. **Vodafone 2012.** «Κώδικας Συμπεριφοράς της Vodafone»
http://www.vodafone.gr/portal/resources/media/Vodafone_Elladas/Etairikh_Ypeythin_otita/COC_2012_GR.pdf
9. **Καθημερινή 2015.** «Υφεση στην αγορά τηλεπικοινωνιών – πληροφορικής έως το 2017» από τον Βαγγέλη Μανδραβέλη,
<http://www.kathimerini.gr/811315/article/oikonomia/epixeirhseis/yfesh-sthn-agora-thlepikoinwniwn--plhroforikhs-ews-to-2017>
10. **Reporter 2015.** «Vodafone Home: Σταθερή τηλεφωνία και internet»
<http://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/Telecommunication-Equipment-Applications/270185-Vodafone-Home-statherh-thlefwnia-kai-internet>
11. **GSMA, The mobile Economy 2013,** AT Kearney « Πρόβλεψη ετήσιου ρυθμού μεταβολής 2012 – 2017 για το οικοσύστημα κινητών επικοινωνιών διεθνώς»
12. **ΕΛ.ΣΤΑΤ.,** <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
13. **Vodafone,** www.vodafone.gr
14. **Cosmote,** www.cosmote.gr
15. **Wind,** www.wind.gr
16. **E.E.T.T.,** <http://www.eett.gr>

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Payne, Andrian and Frow, Pennie (2005)**. “A strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of marketing*, Vol. 69, pp 167- 176.
2. **Teo, T.S.H, Devadoss, P., Pan, S.L. (2006)**. “Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation”, www.elsevier.com/locate/dsw.
3. **Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D. (2002)**. “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management and Data Systems*, 102/108, pp 442-452.
4. **Lynette Ryals, Simon Knox, Stan Maklan (2000)**. “CRM-The business case for CRM”, Cranfield School of Management, Financial Times Prentice Hall.
5. **Christopher Meyer, Andre Schwager (2007)**. “Understanding Customer Experience”, *Harvard Business Review*.
6. **Keith Rodgers, Dennis Howlett (2000)**. “Whay is CRM”, TBC Research- Goldmine Software (Europe) Ltd.
7. **Hemamalini Suresh (2002)**. “CRM-An opportunity for Competitive advantage”, *PSG Institute of Management Articles*.
8. **Rasooli P., Albadvi A. (2007)**. “Knowledge Management in Call Centres”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, pp 323-332, www.ejkm.com
9. **Patrick Hayes, Curt Ruhlman (2001)**. “Realizing a CRM Transformation in the Telecommunications Industry”, Cap Gemini Ernst & Young.

10. **Atos Origin (2004)**. “Creating CRM success for Telecom Operators”- white paper, www.atosorigin.com.
11. **Len Tiu Wright, Stone M., Abbott J. (2002)**. “The CRM Imperative-Practice vs theory in the telecommunications industry”, Journal of Database Marketing, Vol. 9, pp 330-349.
12. **Tree Works (2007)**. “Customer Relationship Management”-White Paper, www.tree.ro.
13. **Kiju Cheong, JaeJon Kim, SoonHu So (2008)**. “A study of Strategic Call Center Management”, European Journal of Social Sciences, Vol. 6.
14. **Carole Manero (2008)**. “Churn Management-The Colour of Money” Communication & Strategies, No. 72, pp 171-178.
15. **Evangelos Xevelonakis (2005)**. “Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: An empirical study”,
16. **Deepak CRM Vodafone**. http://www.slideshare.net/deepakgorad/deepak-crm-vodafone-25646531?next_slideshow=1
17. **TELCO-OTT (2013)**. «Five Major Challenges for Telecommunications Providers» <http://www.telco-ott.com/opinions/2013/06/five-major-challenges-for-telecommunications-providers/>
18. **Martin Morgan, Judy Bayer (2005)**. “Customer Value Measurement-Using a Data Warehouse to Determine Customer Profitability, Customer Tenure and Lifetime Value-Mobile Market”-White Paper, New York, www.teradata.com.
19. **Bryan Foss, Merlin Stone, Yuksel Ekinsi (2008)**. “What makes for CRM system success-or failure?” Journal of Database Marketing & Customer Strategy

Management, Vol. 15, pp 68-78, <http://www.palgrave-journals.com/dbm/journal/v15/n2/full/dbm20085a.html>

20. **Jim Davies, Ed Thomson, Michael Maoz (2007)**. “Drive Revenue and Profitability by Ensuring an Outstanding Customer Experience”, Gartner Research, Genesys Publication.
21. **Henry Stewart Publications (2005)**. Developing retention strategies in telecommunications
22. **Retention & Loyalty- Best Practices Presentation (2007), Detecon** « Παραδείγματα ενεργειών ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου Ζωής των πελατών (Customer Life Cycle)»
23. **EUROSTAT**, <http://ec.europa.eu/eurostat>
24. **International Monetary Fund**, <http://www.imf.org/external/index.htm>

