

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Υπό

Δρ Ε. Μπλήρη*, Μ. Μιχαλακόπουλον**
*ΕΚΕΦΕ 'Δημόκριτος', "Εθνικό Τυπογραφείο

Abstract

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) APPLICATIONS IN THE GREEK MOBILE TELEPHONY COMPANIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

In today's constantly changing and very competitive marketplace companies have realized that customer service is a very important factor for their success.

Customer Relationship Management (CRM), is a strategy that can help companies to build long lasting relationships with their customers, achieve customer loyalty and increase their profits. CRM is a combination of methodology, software and technologies and if it is adopted effectively it can offer value to the customer and to the company.

The International market of CRM is continuously growing and Greece is following this growth. Greek companies have recognized the need to adopt customer focused strategies and systems, however, the percentage of Greek companies that have implemented at least one CRM application is still low.

CRM is applied in many sectors, among which, is the Telecommunications sector where it is of strategic importance. In this research paper the adoption of CRM systems by two Greek Mobile Telephony Companies is examined and the implementation as well as the success factors, the problems and the benefits are analyzed and presented. JEL Classification: M10

1. Εισαγωγή

Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς Διαχείριση Σχέσης Πελατών (ΔΣΠ) συμφωνά με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Onum, είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των 'αφοσιωμένων' και επικερδών πελατών του, κάνοντας ορθή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Bradshaw και Brash, 2001).

Το CRM επίσης έχει οριστεί ως η δημιουργία και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς, μέσα από την κατανόηση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών των πελατών με βάση τη γνώση που έχει αποκτηθεί για αυτούς, ώστε να αυξηθούν η αποδοτικότητα και η ικανότητα του οργανισμού και κατά συνέπεια τα κέρδη του (du Plessis και Boon, 2004).

Όπως έχει αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία το CRM αποτελεί μία επιχειρησιακή στρατηγική που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Σύμφωνα με την εταιρεία Gartner το CRM μπορεί να καθορισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που επιφέρει αποτελέσματα όπως: βελτιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της καλύτερης οργάνωσης, της τμηματοποίησης των πελατών, της υιοθέτησης στάσεων και συμπεριφορών που ικανοποιούν τους πελάτες και τέλος την εφαρμογή πελατοκεντρικών διαδικασιών (Thompson και Moscardini, 2002).

Σύμφωνα με τους Strauss et al. (2003, σελίδα 408), το CRM αποτελεί μια 'ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών'. Το CRM επομένως δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά η φιλοσοφία, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.

Το CRM εμφανίστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά πριν από 9 -10 χρόνια. Τα πρώτα συστήματα ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίξουν ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Όμως, κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, αναπτύχθηκαν πιο ολοκληρωμένες λύσεις (Κρητικού και Ραχούτης, 2003). Αργότερα η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση δεδομένου ότι το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση του CRM, εφόσον βέβαια υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μια επιχείρηση. Έτσι το CRM έγινε electronic-CRM ή e-CRM και πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM (η-Επιχειρείν 2004). Σήμερα η παγκόσμια αγορά του CRM παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία συμβούλων Forrester Research έδειξε ότι τα έσοδα από το CRM θα αυξηθούν σε \$73.8 δισεκατομμύρια το 2007. Η ετήσια αύξηση της αγοράς για τη βιομηχανία CRM προβλέπεται να είναι 10-15% και αυτό οφείλεται στην ένταξη μεγάλων εταιριών στην αγορά όπως η Microsoft (Κουτσιουρής, 2003). Η Ελληνική αγορά βαδίζει στα χνάρια της παγκόσμιας πραγματικότητας. Ο βαθμός ενημέρωσης και γνώσης είναι υψηλός και η αναγκαιότητα για τη χρήση του συστήματος έχει αναγνωριστεί. Επιπλέον, οι πολυεθνικές μητρικές εταιρίες νουθετούν τις τοπικές θυγατρικές τους σε CRM επενδύσεις, έχουν ήδη οδηγήσει αρκετές ελληνικές εταιρίες σε παρόμοιες επιχειρηματικές λύσεις (Δάσκος, 2002). Σύμφωνα με on-line έρευνα που έγινε το 2001, προβλέπεται ταχύτατη ανάπτυξη

του CRM στην Ελλάδα. Το 58% των στελεχών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι θεωρούν πολύ σημαντικό για την επιχείρησή τους να εγκαταστήσει σύστημα CRM. Όμως το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που διαθέτουν κάποια εφαρμογή CRM ήταν μόλις 21% (CRM2day, 2001).

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να εξετάσει τις εφαρμογές CRM σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο όπως είναι η κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους παράγοντες επιτυχίας του CRM, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

2. Στρατηγική Σημασία του CRM

2.1 Αναγκαιότητα του CRM

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη επισκόπηση στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και εξετάζεται η στρατηγική σημασία του CRM, τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας και τα αίτια αποτυχίας των συστημάτων CRM.

Το CRM συγκεντρώνει πληροφορίες από όλες τις πηγές δεδομένων ενός οργανισμού και πολλές φορές και έξω από αυτόν για να δημιουργήσει μια σφαιρική εικόνα για καθένα πελάτη σε πραγματικό χρόνο (Κουτσιαουρής, 2003). Συνδυάζει μεθοδολογία, λογισμικό και τεχνολογίες, τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το CRM στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές, η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της (Γιανναράκης, 2004).

Όπως ανέφερε ο Peppard (2000), το CRM διευκολύνει τον πελάτη στις συναλλαγές του με την επιχείρηση. Οι πελάτες δεν θα χρειάζεται πλέον να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των εταιρειών (απαρχαιωμένες δομές και τεχνολογίες) και θα πρέπει να αποφασίσουν οι ίδιοι τον τρόπο με τον οποίον επιθυμούν να συνδιαλλαχτούν με την επιχείρηση. Επίσης αφορά την ανάλυση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες για να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις με στόχο να καταλάβουν οι εταιρείες τις ανάγκες των πελατών τους, να τμηματοποιήσουν την αγορά, να προβλέψουν την πιθανότητα της 'αποσπίρτησης' των πελατών, να αναλύσουν την 'αφοσίωση' (loyalty) τους καθώς και τα κέρδη.

Σύμφωνα με τους Peppers et al., (1999), το CRM αρχικά εστιάζει στη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες επιχειρώντας να αλλάξει τη

συμπεριφορά της εταιρείας απέναντι στους πελάτες βάσει της πληροφορίας που διαθέτει η εταιρεία για αυτούς. Αυτό επειδή οι υπάρχοντες πελάτες αποφέρουν περισσότερα κέρδη από τους νέους πελάτες και επειδή έχει υψηλό κόστος η προσέλκυση νέων πελατών. Ο απώτερος στόχος του CRM δηλαδή είναι να αυξήσει το χρόνο παραμονής των πελατών στην εταιρεία.

Στη σημερινή άκρως ανταγωνιστική αγορά, με την εγκατάσταση συστημάτων CRM οι εταιρείες στοχεύουν στη βελτίωση της ευελιξίας τους, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων καθώς και των σχέσεων με τους πελάτες ώστε να διασφαλίσουν την 'αφοσίωση' τους. Επίσης περιμένουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες για τους πελάτες και ικανοποιημένους χρήστες του συστήματος καθώς και αύξηση στα κέρδη και μείωση στα κόστη (Roh et al., 2005).

Όπως αναφέρουν και οι Berhad και Tyler (2002), οι εταιρείες εγκαθιστώντας CRM είναι σε θέση να προσφέρουν κατάλληλα κίνητρα και να διατηρήσουν 'αφοσιωμένους' πελάτες οι οποίοι θα αποδώσουν περισσότερο στην επιχείρηση.

2.2 Εγκατάσταση και οφέλη του CRM

Κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, η ερώτηση που μια εταιρεία πρέπει να απαντήσει σύμφωνα με τον Kotloron (2002) είναι: 'Ποια είναι η καλύτερη οργάνωση της εταιρείας από την πλευρά των πελατών;' Σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004), πρέπει να γίνουν οι εξής ερωτήσεις: Είναι στρατηγικής σημασίας; Ποια είναι τα αδύνατα σημεία του CRM; Χρειάζεται η εταιρεία πλήρη στοιχεία για τους πελάτες και ποιες συγκεκριμένα δραστηριότητες τα χρειάζονται; Πού θα κατευθυνθεί η εταιρεία μετά την εφαρμογή του συστήματος;

Όπως ανέφερε ο Adebajo (2003), η επιλογή του CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασιστεί σε ορθά κριτήρια. Αυτά περιλαμβάνουν λειτουργικότητα, στρατηγική της εταιρείας, συστήματα υποστήριξης και την αρχιτεκτονική του συστήματος. Οι νέες τεχνολογίες CRM (CRM portals, data warehouses, predictive and analytical engines) διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και ροή της σχετικής με τον πελάτη πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Eckerson και Watson, 2001).

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby και Tedingham, 2004).

Η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις της και την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, να διαμορφώσει και να συστηματοποιήσει την επικοινωνία μαζί τους και την πολιτική της, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δάσκος, 2002).

Όπως αναφέρουν και οι Stringfellow et al, (2004), όταν εγκατασταθεί επιτυχώς ένα σύστημα CRM, μπορεί να έχει μια σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της εταιρείας π.χ. η εταιρεία Lowe's Home Improvement Warehouse μέσα σε 18 μήνες επέτυχε 265% ROI στην επένδυση των \$11 εκατ. που είχε κάνει στο CRM.

Επιπλέον η ετήσια έρευνα της εταιρείας Bain & Company που διεξήχθη το 2003 σε 708 παγκόσμιους επιχειρηματίες έδειξε ότι οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους μετά την εφαρμογή συστημάτων CRM (Rigby και Ledingham, 2004).

2.3 Παράγοντες επιτυχίας του CRM

Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία ενός συστήματος CRM για να το εγκαταστήσουν αποτελεσματικά. Οι Roh et al. (2005) διερεύνησαν ένα 'μοντέλο επιτυχίας' ενός συστήματος CRM και συμπέραναν ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του CRM περιλαμβάνουν: *Διαδικασία*: Το σύστημα CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί βάσει καλά μελετημένων διαδικασιών. *Σημαντικό είναι η εταιρεία να διαθέτει διαδικασίες προς συστηματοποίηση. Ποιότητα της σχετικής με τους πελάτες πληροφορίας*: αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης. *Υποστήριξη του συστήματος*: η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί μόνο αν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Dyché (2002) είναι: το αρχικό κίνητρο, δηλαδή να πειστεί η διεύθυνση ότι το σύστημα θα αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η απόφαση για χρηματοδότηση του συστήματος, ο προσδιορισμός των στόχων της εγκατάστασης του CRM (αφοσίωση πελατών, αυξημένες πωλήσεις κ.λπ.), η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η ενσωμάτωση του στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, η δημιουργία κοινότητας χρηστών οι οποίοι παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης βασίζουν τις αποφάσεις τους στις ίδιες πληροφορίες για τους πελάτες, η αποδοτικότητα του συστήματος και η μέτρηση της απόδοσης του.

Σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004), οι επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση συστημάτων CRM πρέπει να εστιάζουν στις ανάγκες τους και όχι στις δυνατότητες της τεχνολογίας και να ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική για να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εγκατάσταση του CRM με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και μικρότερο κίνδυνο.

Το σύστημα CRM πρέπει να είναι διαθέσιμο και προσβάσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε σε όποιο σημείο και αν έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία, να υπάρχει διαθέσιμη η πληροφορία (Stringfellow et al., 2004).

Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης και η βελτίωση της κουλτούρας των στελεχών. Τα στελέχη πρέπει να δεχτούν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία και να προετοιμαστούν για όσα η εγκατάσταση ενός CRM πρόκειται να φέρει (Σωτηρόπουλος, 2003). Η επιχείρηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις επιφυλάξεις τους με τη διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και να επισημάνει τα οφέλη της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες της μη αλλαγής. Επίσης πρέπει να ακούσει τους προβληματισμούς των εργαζομένων και να επιβραβεύει αυτούς που πρωτοστατούν στις αλλαγές (Μακρυμανωλάκης, 2003).

2.4 Αίτια αποτυχίας του συστήματος

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), 75-85% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση (Rigby et al., 2002). Επιπλέον, ο Kehoe (2002) ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις.

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη CRM τεχνολογία είναι καλύτερη και ακόμη επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της 'αφοσίωσης' των πελατών (Λάσκος, 2002). Την αποτυχία λόγω της έλλειψης στρατηγικής CRM ανέφεραν επίσης οι Cann (1998) και Rigby et al. (2002). Οι Rheault και Sheridan (2002) υποστήριξαν ως

λόγο αποτυχίας την έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος. Επιπλέον όπως ανέφεραν οι Bradshaw και Brash (2001) οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνον στα Τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και στα άλλα όπως π.χ. η παραγωγή και η τιμολόγηση.

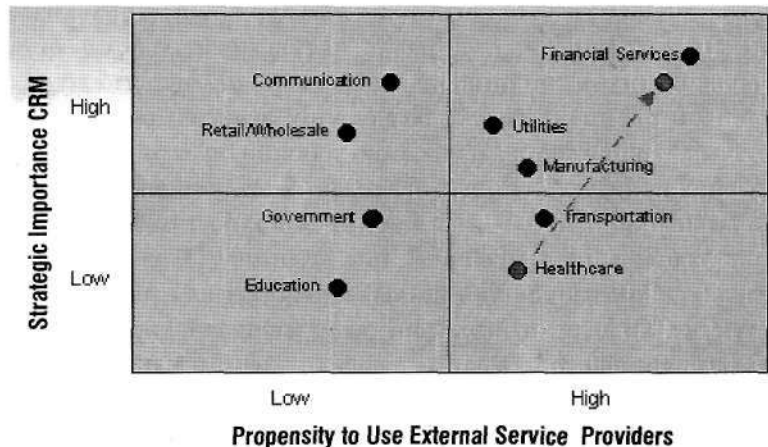
Οι April και Harfeld (2002) διεπίστωσαν ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν πέντε έως δέκα εφαρμογές CRM διαφορετικές μεταξύ τους οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να χρειάζονται ενοποίηση. Σημαντικό επίσης είναι οι εταιρείες πριν προβούν στην εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις και τα οφέλη του, δεδομένου ότι είναι ακριβή επένδυση (Brickle, 2002).

2.5 Η σημασία του CRM στον κλάδο των Επικοινωνιών

Πολλές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, έχουν δημιουργήσει υποδομές για την υιοθέτηση συστήματος CRM στο επιχειρησιακό τους μοντέλο. Στο μοντέλο McFarlan (Σχήμα 1) απεικονίζονται οι κλάδοι στους οποίους βρίσκει εφαρμογή το CRM (π.χ. επικοινωνίες, εκπαίδευση, μεταφορές) με βάση τη στρατηγική σημασία του CRM στην ανάπτυξη τους καθώς επίσης και την προοπτική χρήσης εξωτερικού παροχέα υπηρεσιών (Κρητικού και Ραχούτης, 2003).

ΣΧΗΜΑ 1

Μοντέλο McFarlan για την εφαρμογή CRM



Όπως φαίνεται από το μοντέλο McFarlan η εφαρμογή του CRM είναι στρατηγικής σημασίας στον κλάδο των Επικοινωνιών.

3. Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε τη μέθοδο της 'μελέτης περίπτωσης' (case study) δεδομένου ότι ο στόχος της ήταν να 'εστιαστεί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον ή συμβάν' (Stake, 1995). Επομένως δεδομένου ότι ο στόχος ήταν να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο δυο συγκεκριμένες εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας εφαρμόζουν το CRM, η προσέγγιση μέσω της 'Μελέτης Περίπτωσης' ήταν η καταλληλότερη.

3.1 Μέθοδος επιλογής του δείγματος

Από τις διαθέσιμες μεθόδους επιλέχθηκε η μέθοδος δειγματοληψίας 'σκοπού' (purposeful sampling) η οποία θεωρείται η καταλληλότερη στη προσέγγιση μέσω της 'Μελέτης Περίπτωσης' (Stake 1995, Cresswell 1998). Συγκεκριμένα εφαρμόστηκαν δυο τύποι αυτής της μεθόδου η 'δειγματοληψία χιονοστιβάδας' (snowball sampling) και η 'δειγματοληψία μέγιστης διαφοροποίησης' (maximum variation sampling) (Cresswell 1998, Minichiello et al. 1990, Patton 1990). Στην πρώτη περίπτωση χρησιμοποιείται ένας 'gatekeeper' (θυρωρός) για να φέρει τον ερευνητή σε επαφή με άλλους συμμετέχοντες μέσα στις εταιρείες (Stake 1995), ειδικά όταν ο ερευνητής έχει περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τη λειτουργία των εταιρειών (Mason, 1996). Στη δεύτερη περίπτωση ο στόχος είναι να συγκεντρωθούν δεδομένα από ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών οι οποίες βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους μέσα στην εταιρεία (Cresswell 1998, Patton, 1990). Ο Διευθυντής του Τμήματος Πληροφορικής χρησιμοποιήθηκε σαν 'gatekeeper', δεδομένου ότι οι ερευνητές είχαν περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της εταιρείας. Αφού δέχτηκε να συμμετέχει στην έρευνα του ζητήθηκε να υποδείξει άλλους επτά εργαζομένους μέσα στην εταιρεία στους οποίους θα γίνονταν συνεντεύξεις στα πλαίσια της έρευνας αυτής. Επομένως η 'μέγιστη διαφοροποίηση' είχε επιτευχθεί δεδομένου ότι αυτοί οι άνθρωποι προέρχονταν από διαφορετικά επίπεδα μέσα στην εταιρεία. Συγκεκριμένα οκτώ 'σε βάθος' (in-depth) συνεντεύξεις διεξήχθησαν, τέσσερις από αυτές με τους Διευθυντές των Τμημάτων: Πληροφορικής, Marketing, Πωλήσεων, Customer Service και άλλες τέσσερις με ανώτερα στελέχη των ιδίων τμημάτων. Όλα τα στελέχη αυτά συμμετείχαν στην εγκατάσταση και τη λειτουργία του συστήματος CRM.

3.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων (Data collection methods)

Πολλοί συγγραφείς έχουν υποδείξει ότι θα ήταν χρήσιμο να συλλέγονται δεδομένα από διαφορετικές πηγές όταν διεξάγεται ποιοτική έρευνα (Patton, 1990, Mason 1996, Lincoln και Guba 1985). Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται

'τριγωνοποίηση' (triangulation) (Cresswell 1998, Maycut και Morehouse, 1997) και είναι απαραίτητο κατά τη 'Μελέτη Περιπτώσεως' (Cresswell 1998, Minichiello et al. 1990). Στην παρούσα μελέτη τρεις μέθοδοι εφαρμόστηκαν ώστε να περισυλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα. Συγκεκριμένα διεξήχθησαν οκτώ 'σε βάθος' (in-depth) συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα και χαμηλόβαθμα στελέχη των εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας και συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία των εταιρειών και την Οργανωτική τους δομή· επίσης χρησιμοποιήθηκαν και οι εκδόσεις των εταιρειών (company profiles), ενημερωτικά έντυπα, μηνιαίες αναφορές, καθώς και η ιστοσελίδα των εταιρειών.

Όσον αφορά τις 'σε βάθος' (in-depth) συνεντεύξεις, βασίστηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε βάσει μιας λίστας με θέματα που αφορούν το CRM (**Παράρτημα Ι**). Όμως παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν εστιασμένο σε αυτά τα θέματα ήταν ένα 'ανοιχτό' ερωτηματολόγιο και επέτρεπε μεγάλη ευελιξία (Minichiello et al., 1990). Επιπλέον εφαρμόστηκε η διαδικασία 'funneling' στο ερωτηματολόγιο όπου οι αρχικές ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε απλά να βοηθήσουν τον ερωτώμενο να αρχίσει να σκέφτεται για το θέμα σε γενικές γραμμές. Κατόπιν ο ερευνητής καθοδηγεί τον ερωτώμενο να εστιαστεί σε πιο εξειδικευμένα θέματα κάνοντας ερωτήσεις οι οποίες μικραίνουν το φάσμα, ενώ στο τέλος ο ερευνητής κάνει εξειδικευμένες ερωτήσεις εστιασμένες αποκλειστικά στο θέμα που ερευνάται (Minichiello et al., 1990). Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης έγιναν μερικές 'διεισδυτικές' (probing) ερωτήσεις με στόχο να αντληθεί η μέγιστη δυνατή πληροφορία από τους ερωτώμενους (Stewart και Cash, 1988), ενώ επίσης έγινε προσπάθεια να αποφευχθεί η καθοδήγηση των απαντήσεων και η ανάπτυξη προσωπικής σχέσης με τους ερωτώμενους.

Οι απαντήσεις αναλύθηκαν και ομαδοποιήθηκαν με τη μέθοδο 'ανάλυσης περιεχομένου' (content analysis) (Stake 1995, Kent 1999). Ο κύριος στόχος της ανάλυσης αυτής είναι να κατανοηθούν σε βάθος τα νοήματα των απαντήσεων του κάθε ερωτώμενου και να εξεταστούν οι συνέπειες αυτών των νοημάτων. Αυτό μπορεί να γίνει εξετάζοντας σε βάθος αυτά που είπαν οι ερωτώμενοι χωρίς απαραίτητα να γίνουν αποδεκτά τα σχόλια τους από τους ερευνητές (Patton, 1990).

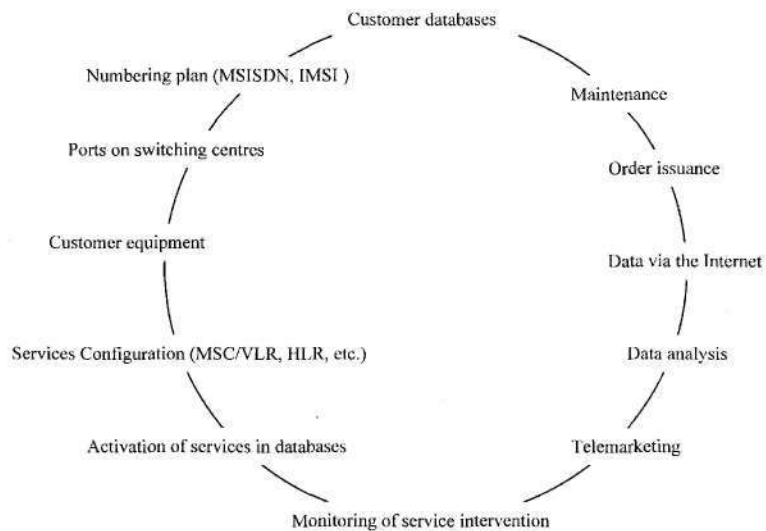
Το σύστημα CRM στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας μπορεί να περιλάβει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τον συνολικό κύκλο ζωής των πελατών. Στο **Σχήμα 2** παρουσιάζονται οι δραστηριότητες που μπορεί να περιλάβει ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας

ΣΧΗΜΑ 2
Ολοκληρωμένο σύστημα CRM σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας



Πηγές: Camponovo et al.(2006), STROM Telecom (2006).

ΣΧΗΜΑ 3
Τεχνολογίες που χρησιμοποιούν CRM σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας



Πηγή: CRM System (2006).

Στο **Σχήμα 3** παρουσιάζονται τεχνολογίες που χρησιμοποιούν CRM σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

4. Μελέτες περιπτώσεων Ελληνικών Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας

4.1 Q-TELECOM

4.1.1 Γενικά στοιχεία για την εταιρεία

Η Q-Telecom είναι μέλος του ομίλου Info-quest και δραστηριοποιείται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία στηρίζει την επιτυχία των προσφερόμενων υπηρεσιών στην ποιότητα και την ανταγωνιστικότητά τους, στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, καθώς και στην απλούστευση των διαδικασιών υποστήριξης.

Αποτελείται από διάφορες Διευθύνσεις (units). Στην Εμπορική Διεύθυνση υπάγονται τα τμήματα Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, και το Customer Service.

Η Info-Quest η οποία δραστηριοποιείται και στο χώρο της πληροφορικής επέστρεψε στην κερδοφορία κατά το 2004, με καθοριστική την συμβολή της δραστηριότητας στις τηλεπικοινωνίες (Q-Telecom). Τα οικονομικά αποτελέσματα της μητρικής εταιρίας και της Q-Telecom κατά τα έτη 2003 και 2004, παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Οικονομικά αποτελέσματα της Info-Quest και της Q-Telecom

(εκατ. €)	Info-Quest		Q -Telecom	
	2004	2003	2004	2003
Κύκλος Εργασιών	482.836	474.500	105.6	60.3
EBITDA	25.655	16.328	15.5	5.3

Η πελατειακή βάση της Q-Telecom στο τέλος του 2004 ανήλθε στις 721.000 συνδέσεις κινητής. Η εταιρεία εστιάζει την εμπορική της πολιτική στην κινητή τηλεφωνία και ειδικότερα στην καρτοκινητή.

Το όραμα της εταιρείας είναι να τοποθετήσει τον πελάτη στο επίκεντρο των ενεργειών της: «Θα ήθελες να είσαι το κέντρο του κόσμου; Στο δικό σου δίκτυο είσαι». Η εταιρεία επιθυμεί να έχει ένα δίκτυο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και τις επιλογές του πελάτη, με υπηρεσίες, χρεώσεις και προνόμια τέτοια, που να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός.

4.1.2 Αποτύπωση της κατάστασης πριν από την εφαρμογή της λύσης CRM

Η βασικότερη ανάγκη που ώθησε την εταιρεία να λάβει την απόφαση για την εφαρμογή του συστήματος CRM ήταν αυτή της *αποτελεσματικής επικοινωνίας* με τον πελάτη και η καταγραφή όλων των ενεργειών που άπτονται της επαφής με αυτόν, όπως αλλαγές στοιχείων, παραμετροποίηση καρτέλας, ενεργοποίηση υπηρεσιών, κ.λπ. με δυνατότητα πλήρους αναφοράς (reporting). Μια άλλη επίσης σημαντική ανάγκη ήταν η ολοκλήρωση (integration) των επιμέρους συστημάτων σε ένα που να διαθέτει πολλές δυνατότητες για να διευκολύνει έτσι την ροή της πληροφορίας. Την ευθύνη για την εγκατάσταση του συστήματος ανέλαβε η Διεύθυνση Πληροφορικής.

4.1.3 Το όραμα της εταιρείας για το CRM

Το CRM, αποτελεί για την εταιρεία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και εντάσσεται στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρεία είναι: *να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη μέσω ενός κεντριοποιημένου συστήματος.*

4.1.4 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πριν από την εγκατάσταση του CRM, περιελάμβανε τα εξής στάδια: συλλογή πληροφοριών (τι πρέπει να γίνει και ποιες ανάγκες πρέπει να καλυφθούν), καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής (ποιοι είναι οι στόχοι και πώς θα κατακτηθούν), υλοποίηση (έγκριση εφαρμογής), διεξαγωγή πιλοτικών τεστ (διάρκειας 10-15 ημερών), συνεχής επανεξέταση των αποτελεσμάτων και λήψη των κατάλληλων μέτρων (corrective actions).

Ο υπεύθυνος του τμήματος Customer Service τόνισε την ανάγκη του σωστού αρχικού σχεδιασμού ο οποίος είναι πολύ βασικός για ένα σύστημα CRM, δεδομένου ότι όπως χαρακτηριστικά ανέφερε, το 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν από τον αρχικό σχεδιασμό.

4.1.5 Περιγραφή της λύσης CRM

Το CRM που εγκαταστάθηκε στην εταιρεία εισήχθη από την αρχή (περίπτωση start-up) κατόπιν επιλογής μεταξύ προϊόντων διαφόρων εταιρειών. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υποσυστημάτων (modules) αλλά η εταιρεία χρησιμοποιεί μόνο αυτό που αφορά στην διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου της (call center). Τα υπόλοιπα υπάρχουν αλλά παραμένουν ανενεργά, π.χ. το τμήμα Marketing της εταιρείας δεν χρησιμοποιεί το σύστημα CRM αλλά

κάποιο άλλο που το θεωρεί πιο ευέλικτο. Η Q-Telecom χρησιμοποίησε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της εφαρμογής.

- Από τεχνικής απόψεως, μόλις εισέλθει στο σύστημα κάποιο αίτημα πελάτη, αυτομάτως γίνεται ανάθεση στο αρμόδιο τμήμα μέσω της εφαρμογής CRM, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα/παραγωγικότητα (productivity) με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη. Επίσης, μέσω του συστήματος CRM υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης ευκαιριών (lead management). Το CRM καλύπτει τα πάντα γύρω από τον πελάτη (επιλύσεις αιτημάτων, αλλαγές, προτάσεις, ενεργοποίηση υπηρεσιών κ.λπ.).

Η εγκατάσταση του συστήματος ξεκίνησε τον Απρίλιο και ολοκληρώθηκε πλήρως τον Ιούνιο του 2004.

4.1.6 Προβλήματα - προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης

Το CRM αρχικά έγινε δεκτό με επιφυλάξεις από την πλευρά της διοίκησης της εταιρείας (top management) που το αντιμετώπιζε με σκεπτικισμό λόγω έλλειψης σχετικής πληροφόρησης. Με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση όμως, όλων των εμπλεκομένων μερών, όπως του εμπορικού, του τεχνικού τμήματος και άλλων, η εφαρμογή έγινε αποδεκτή.

Τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την υιοθέτηση της λύσης ήταν αυτά της ενοποίησης και ολοκλήρωσης (integration, upgrade) των συστημάτων. Η λύση δόθηκε μέσα από τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα ήταν η ανυπαρξία ή ελλιπής γνώση από την πλευρά των καταστημάτων/συνεργατών της Q, όπως επίσης και από την πλευρά των πωλητών της. Στους συνεργάτες παρέχεται εκπαίδευση, αν όμως και μετά υπάρχει πρόβλημα τότε η εταιρεία αναλαμβάνει την εισαγωγή των στοιχείων για λογαριασμό των συνεργατών της.

Όπως επισημάνθηκε επίσης, είναι σημαντικό το υπόβαθρο (background) πληροφορικής των χειριστών του συστήματος. Όσο περισσότερο ανεπτυγμένο είναι, τόσο πιο πολύ συντελεί στην ευκολία χρήσης του CRM, άρα και στην ευκολότερη αποδοχή του και μείωση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν συνήθως οι υπάλληλοι, δεδομένου ότι άλλαξε τη ροή της καθημερινής τους εργασίας και γινόταν αντιληπτό ως ένα πρόσθετο εργασιακό φορτίο και όχι ως ένα εργαλείο που θα τους διευκόλυνε στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους για τη χρήση του συστήματος ήταν απαραίτητα.

Η ενσωμάτωση του CRM γίνεται με αργούς ρυθμούς και υπάρχει 'help desk' για επίλυση αποριών και προβλημάτων μέσα στην εταιρεία. Η ενσωμάτωση και ολοκλήρωση (integration) των συστημάτων, αποτελεί και τη μελλοντική πρόκληση για την πλήρη εφαρμογή του CRM.

4.1.7 Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της λύσης CRM

Στο σύστημα οι πωλητές έχουν περιορισμένη πρόσβαση (π.χ. δεν έχουν πρόσβαση στον λογαριασμό του πελάτη) και μπορούν να εισάγουν λίγα στοιχεία. Αν παραστεί ανάγκη να ζητήσουν πρόσθετα στοιχεία, αυτό γίνεται μέσω του τμήματος Customer Service. Σε αυτό συντρέχουν λόγοι προστασίας προσωπικών δεδομένων, αλλά και το γεγονός ότι οι πωλητές δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις χειρισμού και βασικών κομματιών της τεχνολογίας.

Υπάρχει ιεράρχηση στην πρόσβαση στην πληροφορία (πρόσβαση σε συγκεκριμένου είδους πληροφορίες) λόγω άγνοιας των διαδικασιών και έλλειψης τεχνικών γνώσεων. Ο συντονισμός είναι καλύτερος μέσω του κεντροποιημένου Customer Service, που είναι ο νευραλγικός σύνδεσμος (link) και αποτελεί το πρόσωπο/εικόνα της εταιρείας προς την αγορά.

Η εταιρεία δεν κατάφερε να μετρήσει το ROI (Return on Investment), αν και προσπάθησε, όμως εξέτασε την αποτελεσματικότητα της επένδυσης από πλευράς κόστους (ανάλυση cost-benefit και cost-effectiveness). Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογηθεί η απόδοση ήταν η διαχείριση (management) ανθρωπίνων πόρων, οι πελάτες, τα συστήματα που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων και το προσωπικό, δεδομένου ότι η εταιρεία επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους.

Όπως ανέφερε η εταιρεία, αυτό που την ενδιαφέρει κυρίως είναι η επένδυση να αποβεί προς όφελος του πελάτη. Ο βασικός στόχος της εταιρείας ήταν να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες που της εξασφαλίζει το CRM, για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη που είναι και το επίκεντρο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων της και της καλύτερης εκμετάλλευσης της ροής της πληροφορίας που διαθέτει. Εστίασε στην επικοινωνία με τον πελάτη και στη βελτίωση της επιχειρηματικής της εικόνας..

Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών καθώς και το Customer Care της εταιρείας έχουν λάβει τιμητικές διακρίσεις και βραβεία.

4.2 TIM

4.2.1 Γενικά στοιχεία για την εταιρεία

Είναι η πρώτη εταιρεία που δημιουργήθηκε στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Η Stet Hellas ιδρύθηκε το 1992 και είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα στην οποία χορηγήθηκε άδεια κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην ελληνική αγορά με την εμπορική επωνυμία TELESTET το 1993, οπότε και πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από κινητό στην Ελλάδα. Το Φεβρουάριο του 2004, η εμπορική επωνυμία της εταιρείας άλλαξε σε TIM HELLAS εισάγοντας στην ελληνική αγορά την επωνυμία της μητρικής της εταιρείας, η οποία είναι μέλος του τηλεπικοινωνιακού ομίλου της Telecom Italia. Η εταιρεία απασχολεί συνολικά περισσότερους από 1400 εργαζόμενους. Διαθέτει και άδεια σταθερής τηλεφωνίας αλλά δεν παρέχει ακόμη υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Οικονομικά αποτελέσματα της TIM

	2004	2003
Κύκλος Εργασιών (εκατ.€)	839.834	808.540
Καθαρά Κέρδη	106.736	91.619

Το όραμα της TIM είναι: «Να πρωταγωνιστούμε στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών μας και προσφέροντας επικοινωνία χωρίς όρια χάρις στην υψηλή τεχνογνωσία και διεθνή κυριαρχία του ομίλου μας».

4.2.2 Αποτύπωση κατάστασης πριν από την εφαρμογή της λύσης CRM

Ο έντονος ανταγωνισμός και η προσπάθεια της εταιρείας να δώσει κάτι διαφορετικό στους πελάτες την οδήγησαν στην ανάγκη να εγκαταστήσει σύστημα CRM.

Η εφαρμογή του CRM ήταν επιθυμητή από όλους στην εταιρεία, όμως διαπιστώθηκε ότι το κόστος ήταν πολύ μεγάλο. Η TIM είχε την υποστήριξη της μητρικής εταιρείας στην υιοθέτηση του CRM η οποία διέθετε την απαιτούμενη επιχειρηματική και τεχνολογική γνώση.

Η Διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρθηκε από την αρχή για το σύστημα και το υποστήριξε. Η εταιρεία πραγματοποίησε μεγάλη επένδυση με μακροπρό-

θεσμό ορίζοντα και οι επενδύσεις σε CRM θεωρήθηκαν επενδύσεις υποδομής (infrastructure).

4.2.3 Το όραμα της εταιρείας για το CRM

Το όραμα για το CRM ήταν η μετάβαση από το προϊόν στον πελάτη. Η εταιρεία είναι πλέον customer-oriented και όχι product-oriented, αναγνωρίζοντας έτσι ότι τα πολυτιμότερα περιουσιακά της στοιχεία είναι όσα αφορούν τους πελάτες της.

4.2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός

Η εγκατάσταση του συστήματος CRM ανετέθη στη Διεύθυνση Πληροφορικής, η οποία είχε και την ευθύνη της στρατηγικής κατεύθυνσης του συστήματος και καθόρισε σε αρκετές περιπτώσεις και τις προδιαγραφές, χωρίς την ανάμιξη των χρηστών, παρόλο που θεωρητικά το έργο ανήκε στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Ο Διευθυντής Πληροφορικής που εντάσσεται στο υψηλότερο επίπεδο διευθυντών της εταιρείας, ανέλαβε την ευθύνη για το σύστημα CRM το οποίον υποστήριξε δυναμικά, ήταν πλήρως δεσμευμένος σε αυτό βασιζόμενος σε μια πολύ δυνατή και με μεγάλη συνοχή ομάδα και εκεί σε μεγάλο βαθμό οφείλεται και η επιτυχία του συστήματος.

4.2.5. Περιγραφή της λύσης CRM

Το CRM δεν είναι ένα απλά ένα σύστημα, είναι μια πλατφόρμα και πρέπει να είναι κατάλληλο και για το εσωτερικό και για το εξωτερικό περιβάλλον. Τα CRM συστήματα των διάφορων κατασκευαστών έχουν σημεία στα οποία είναι περισσότερο αποδοτικά και ευέλικτα, όπως επίσης και αδύνατα σημεία. Η λογική του CRM είναι να ενοποιηθούν τα κανάλια επικοινωνίας σε ένα κεντρικό σύστημα, ώστε κάθε πελάτης να έχει μια οθόνη.

Το CRM της TIM καλύπτει μεταξύ άλλων τα εξής: διαχείριση των επαφών με τους πελάτες (Contact Management), διαχωρισμό των πελατών (Market Segmentation), διαχείριση εκστρατειών πωλήσεων (Campaign Management), Loyalty, Sales Force, Customer Service, όλα τα IVR κομμάτια (self service) κ.λπ.. Το σύστημα IVR (Interactive Voice Recognition) δίνει στοιχεία για τους πελάτες (δίδει την επιλογή είτε να μιλήσει ο πελάτης με υπάλληλο ή να πάρει πληροφορίες από μηχανή).

Το σύστημα υποστηρίζει κυρίως τις Πωλήσεις, το Loyalty, και το Customer Service. Η μεγαλύτερη επένδυση έχει γίνει στο Customer Service, διότι η εταιρεία θεωρεί ότι η επικοινωνία με τον πελάτη είναι το σημαντικότερο,

δηλαδή πρέπει πρώτα να υπάρχει η επικοινωνία με τον πελάτη μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής και επικοινωνίας και μετά να ακολουθήσει η πώληση διαφόρων καινούργιων προϊόντων/υπηρεσιών.

Το μεγαλύτερο μέρος του έργου ανατέθηκε στην Πληροφορική και το υπόλοιπο στους άλλους εμπλεκόμενους (Marketing, Πωλήσεις, Customer Service). Ο χρόνος που απαιτήθηκε για την εφαρμογή του CRM στις πωλήσεις και στο Loyalty ήταν γύρω στους 5-6 μήνες, ενώ για το Customer Service το χρονικό διάστημα ήταν 1 χρόνος.

4.2.6 Προβλήματα - προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης

Κατά την εφαρμογή του CRM, το πρόβλημα που αντιμετώπισε η TIM ήταν ότι η στρατηγική υλοποίησης ήταν καινούργια για τα ελληνικά δεδομένα, με αποτέλεσμα να γίνονται αβέβαιοι πειραματισμοί και αυτοσχεδιασμοί. Κατά συνέπειαν δεν χρησιμοποιήθηκαν οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές (best business practices) των συστημάτων που υλοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα να είναι λίγο περίεργος ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός από πλευράς πληροφορικής. Πάντως, η εταιρεία κινήθηκε αρκετά κοντά στα στάνταρντς των εφαρμογών που υιοθέτησε.

Κατά την εγκατάσταση του συστήματος προέκυψαν ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο δόμησης του call center και τη συστημική διεκπεραίωση της κλήσης. Επιπλέον, τέθηκαν ζητήματα σχετικά με το ποιος έχει το ID του πελάτη και σε ποιον ανήκει αυτός (customer ownership). Επίσης ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι ότι το CRM δεν είναι ευέλικτο. Πάντως, το πρόβλημα δεν ήταν μόνο η τεχνική υλοποίηση του συστήματος όσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων δεδομένου ότι τα προφίλ τους είναι πολύ διαφορετικά και πρέπει να μάθουν να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο, χρησιμοποιώντας τις ίδιες διαδικασίες. Είναι δυσκολότερη η ανάλυση και η χρήση διαδικασίας παρά η υλοποίηση από συστημική άποψη.

Κατά την εφαρμογή του CRM το βασικό πρόβλημα ήταν στις πωλήσεις, διότι οι πωλητές δεν μπορούσαν εύκολα να κατανοήσουν την αξία του. Από την πλευρά τους, το CRM είχε γίνει αντιληπτό σαν ένα εργαλείο που θα τους βοηθούσε να διαχειριστούν καλύτερα τους πελάτες τους, να οργανώσουν τα ραντεβού τους, δηλαδή σαν μια περαιτέρω αυτοματοποίηση της εργασίας τους, οπότε αναρωτήθηκαν γιατί να το υιοθετήσουν, αφού ήδη είναι καλοί γνώστες του πελατολογίου τους. Συνεπώς, στις Πωλήσεις το CRM δεν είχε γίνει ακόμη πλήρως αποδεκτό. Είναι λοιπόν απαραίτητο να δοθούν κίνητρα (incentives) για να χρησιμοποιήσουν το σύστημα και τα κίνητρα αυτά πρέπει

να ενσωματωθούν σε ένα σύστημα παροχών/ανταμοιβών (bonus) που να συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία και τον τρόπο διαχείρισης,. Ο βαθμός διεύθυνσης στο Customer Service και στο Loyalty είναι αρκετά μεγάλος.

Επιπλέον στην TIM όπως και σε καμία άλλη εταιρεία δεν υπάρχει στέλεχος που να φέρει τίτλο CRM και να αναφέρεται απευθείας στη Γενική Διεύθυνση, δηλαδή να βλέπει οριζόντια την εταιρεία και να αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση. Οπότε σε περίπτωση που προκύψει διαφωνία μεταξύ δύο Διευθύνσεων η κάθε μία προσπαθεί να προστατέψει τα κεκτημένα της, και αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα.

Είναι σημαντικό οι διευθυντές να είναι πλήρως ενημερωμένοι σχετικά με το CRM, διότι υπάρχει μεν διαθέσιμη υψηλή τεχνολογία, αλλά οι ιδέες για την εφαρμογή πρέπει να αναπτυχθούν από τα στελέχη της εταιρείας. Η ροή της γνώσης πάνω στο σύστημα θα έπρεπε να είναι bottom-up, συνήθως όμως είναι top-down, με αποτέλεσμα οι ιεραρχικά χαμηλά ιστάμενοι να μη καταλαβαίνουν τίποτα παρόλο που αυτοί κυρίως είναι που χειρίζονται το σύστημα. Οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι θέλουν αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν μπορεί να γίνει όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις. Κουλτούρα σχετικά με το θέμα γενικότερα υπάρχει στην εταιρεία αλλά όχι σε όλο το προσωπικό.

Κατά την εγκατάσταση του συστήματος επίσης, προέκυψαν διάφορα κόστη (intangible costs) που δεν είχαν εντοπισθεί από την αρχή, με συνέπεια να ξεφύγει αυτό από τον αρχικό προϋπολογισμό.

4.2.7. Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της λύσης CRM

Το CRM στην TIM ξεκίνησε δυναμικά, όμως κατόπιν αφενός με τα επιπρόσθετα κόστη που επέφερε και αφετέρου με τις επιπλοκές που προκάλεσε, είχε επίδραση στην οργανωτική λειτουργία της εταιρείας. Το σύστημα δουλεύει σε βασικά λειτουργικά θέματα, όμως δεν είναι ακόμη πλήρως αποδοτικό. Τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος είναι κυρίως επιχειρηματικά αλλά και τεχνολογικά. Στις τηλεπικοινωνίες, λόγω της φύσης τους, η εισαγωγή του CRM αποτελεί την εισαγωγή ενός ακόμη συστήματος, ή καλύτερα μιας πλατφόρμας. Χρειάζεται να γίνει ενοποίηση όλων των συστημάτων και αυτό είναι μεγάλο τεχνολογικό όφελος, διότι με την ενοποίηση των συστημάτων επιτυγχάνεται πλήρης γνώση του πελάτη.

Στις Πωλήσεις δεν έχει αλλάξει κάτι ουσιαστικά, χρησιμοποιείται περισσότερο από τον Διευθυντή Πωλήσεων με τις διατιθέμενες αναφορές (reports) και όχι από τους πωλητές που ακόμη δεν το έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί.

Το Τμήμα του Customer Service ωφελήθηκε περισσότερο, εκεί έχει πιο σταθερή εφαρμογή και παρουσιάζει καλύτερες προοπτικές καθώς και μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Το **IVR** (Interactive Voice Recognition) δεν πρέπει να μετράει τη λειτουργικότητα σε συνάρτηση με τον πελάτη. Είναι σημαντικό να μετριέται το πώς βλέπουν οι πελάτες τις υπηρεσίες της εταιρείας. Δεν υπάρχουν στοιχεία μετρήσεων, όμως η εταιρεία κρατά κάποια στοιχεία όπως π.χ. για τις καμπάνιες. Η εταιρεία ενδιαφέρεται κυρίως για στοιχεία τμηματοποίησης της αγοράς και δημογραφικά στοιχεία των τμημάτων της αγοράς, έτσι ώστε να υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στους πελάτες ανάλογα με την αξία τους για την εταιρεία. Επίσης συγκεντρώνονται στοιχεία σχετικά με τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προς τους πελάτες τα οποία παρακολουθούνται με ένα δεκαψήφιο νούμερο.

Δεν έχουν ακόμη αξιολογηθεί τα αποτελέσματα της εγκατάστασης του συστήματος. Τα προγράμματα **CRM** πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Θα πρέπει να υπάρχει ένας ορίζοντας τουλάχιστον πενταετίας, διότι στα τρία χρόνια αρχίζουν να διαφαίνονται τα πρώτα αποτελέσματα, οπότε υπάρχει και η δυνατότητα επαρκούς μέτρησης. Αν μετά την τριετία διαπιστωθεί ότι η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική, τότε ή θα πρέπει να γίνονται διορθωτικές ενέργειες ή ακόμα και να σταματά η εφαρμογή. Επιπλέον στο σύστημα **CRM** δεν πρέπει να κυριαρχεί η λογιστική αντίληψη και να αναμένονται αποτελέσματα σε απόλυτα νούμερα, δεδομένου ότι η λογιστική αντιμετώπιση δεν συνάδει με ένα σύστημα **CRM**.

5. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στο σημερινό πολυσχιδές και ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση.

Το αποτελεσματικό **CRM** είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδίδει αξία στον πελάτη και εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμον ορίζοντα. Αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία αλλαγής του επιχειρηματικού τοπίου και κυριαρχίας σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές για εκείνους τους 'παίκτες', οι οποίοι θα εντάξουν το **CRM** στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας κατάλληλα τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία.

Στην άκρως ανταγωνιστική αγορά της κινητής τηλεφωνίας, η πελατειακή βάση μιας εταιρείας κινδυνεύει αν ο ανταγωνισμός υιοθετήσει πρώτος λύση CRM.

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές, να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά και να φέρει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης.

Η πραγματικότητα είναι ότι το CRM δεν έχει ακόμη εισχωρήσει πλήρως στην ελληνική κουλτούρα. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας δεν χρησιμοποιούν όλα τα υποσυστήματα που διαθέτει το CRM, το χρησιμοποιούν μόνο για περιορισμένες εφαρμογές. Επιπλέον, δεν υπάρχουν στελέχη που να φέρουν τίτλο CRM και να αναφέρονται απευθείας στη Γενική Διεύθυνση, δηλαδή να βλέπουν οριζόντια την εταιρεία.

Στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος είναι επιχειρηματικά αλλά είναι και σε μεγάλο βαθμό τεχνολογικά, λόγω της ενοποίησης (integration) όλων των υπαρχόντων συστημάτων που έχει σαν αποτέλεσμα την πλήρη γνώση του πελάτη.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός συστήματος CRM είναι η εταιρεία να έχει όραμα (vision) σχετικά με το σύστημα. Επιπλέον ο χρηματοδότης της εγκατάστασης του συστήματος, δηλαδή η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να δεσμευτεί, όπως ανέφερε και ο Λάσκος (2002). Επίσης, πρέπει να δοθεί στρατηγική προτεραιότητα στο CRM, που θα αγκαλιάζει όλη την εταιρεία. Σε αυτό συμφώνησαν και οι Adebajo (2003), Cann (1998) και Rigby et al. (2002). Η ύπαρξη ενός σωστού προϋπολογισμού (με ορίζοντα τριετίας) είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Η εταιρεία πρέπει να έχει προσδιορίσει πλήρως τι θέλει να επιτύχει με την εγκατάσταση του συστήματος. Επομένως, οι στόχοι και τα βήματα πρέπει να έχουν καθοριστεί και το έργο πρέπει να έχει οργανωθεί σε θέματα διαχείρισης και να γίνει ένα χρονοδιάγραμμα. Αυτό υποστήριξαν και οι Ron et al. (2005). Η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιήσει το κατάλληλο δυναμικό για να υποστηρίξει το έργο και να επιλεγούν οι κατάλληλοι σύμβουλοι. Ο χρήστης πρέπει να έχει το τεχνικό υπόβαθρο να κατανοήσει τη λειτουργία του συστήματος. Επιπλέον, πρέπει να παρέχεται η σωστή εκπαίδευση σε όλους τους χρήστες και στους χαμηλότερα αλλά και στους υψηλότερα ιεραρχικά ισταμένους στην εταιρεία και να δίνονται κατάλληλα κίνητρα (incentives) για τη χρήση του συστήματος, όπως ανέφερε και ο Λάσκος (2002). Βασικό είναι επίσης οι χρήστες να χρησιμοποιούν τακτικά το σύστημα και να το τροφοδοτούν με στοιχεία ώστε να συντάσσονται πλήρεις αναφορές (reporting). Συνοψίζοντας, για να αποδώσει ένα σύστημα CRM πρέπει να αναγνωριστεί πρωταρχικά σαν βασική

ανάγκη από **την** εταιρεία και όχι σαν μόδα ή σαν ένα ακόμη τεχνολογικό εργαλείο.

6. Συμπεράσματα

Αυτή η μελέτη εξέτασε τις εφαρμογές **CRM** σε δύο εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής δεν παρουσιάστηκαν απρόσμενες δυσκολίες ούτε οδήγησε σε απροσδόκητα ευρήματα. Σε γενικές γραμμές επέτυχε το σκοπό της να εξετάσει τις εφαρμογές **CRM** σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο όπως είναι η κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους παράγοντες επιτυχίας του **CRM**, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

Τα ευρήματα της έρευνας αυτής μπορεί να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο *μάρκετινγκ* για τους διευθυντές των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας στον Ελληνικό αλλά και στον Διεθνή χώρο, υποβοηθώντας τις προσπάθειες μελέτης και εγκατάστασης αλλά και επέκτασης συστημάτων **CRM**. Στον ακαδημαϊκό χώρο περαιτέρω έρευνα βασισμένη στα ευρήματα αυτά μπορεί να προσθέσει καινούργια στοιχεία εξετάζοντας την εγκατάσταση συστημάτων **CRM** και τα αποτελέσματα της σε άλλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αλλά και στον διεθνή χώρο επιχειρώντας συγκρίσεις ανάμεσα στα διαφορετικά συστήματα **CRM** και τις διαφορετικές χώρες και κουλτούρες των πελατών και των χρηστών του συστήματος.

Βιβλιογραφία

Δ ιεθνής Βιβλιογραφία

1. Abott J. (2001), Data data everywhere and not a byte of use?, *Qualitative market Research: An International Journal*, Vol 4, No3, pp 182-192.
2. Adebajo D. (2003), Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, *Management Decision*, 41,6, pp 570-577.
3. April C, Harrell H. (2002), Seeking CRM integration, *Infoworld*, Vol 24, No 35, p 35.
4. Berhad A., Tyler T. (2002), *Customer Relationship Management in Asia*, Peppers and Rogers Group Asia, January 2002.
5. Bradshaw, D., Brash C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 12, pp 520-530.

6. Brickie R. (2002), Strategy first, *Conspectus*, [accessed 15 October 2005 www.conspectus.com].
7. Camponovo G., Pigneur Y., Rangone A., Renga F. (2006), Mobile Customer Relationship Management: An Explorative Investigation of the Italian Consumer Market, accessed 21 February, 2006.
8. Cann C. (1998), Eight steps to building a business-to-business relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, pp 393-405.
9. Cresswell J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*, CA Sage, Newbury Park.
10. du Plessis M., Boon J. A. (2004), Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings, *International Journal of Information Management*, Volume 24, Issue 1, pp 73-86.
11. Dyche J. (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley Longman Eds.
12. Earley R. (2002), How to avoid the CRM graveyard, *Customer Interaction Solutions*, 20, 12, pp 26-30.
13. Eckerson W., Watson, H. (2001), Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions, *Industry Study, LLC*, p. 6.
14. Karimi J., Somers T.M., Gupta Y.P. (2001), Impact of information technology management practices on customer services, *Journal of Management Information Systems*, 17, 4, pp 125-158.
15. Kehoe L. (2002), Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively, *Financial Times*, March, 14.
16. Kent R.A. (1999), *Marketing Research: Measurement, Method and Application*, International Thompson Business Press, London.
17. Kotorov R. (2002), Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM, *Business Process Management Journal*, Vol 8, No3, pp 218-232.
18. Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, CA Sage, Newbury Park.
19. Mason J. (1996), *Qualitative Researching*, CA Sage, London.
20. Maycut P., Morehouse, R. (1997), *Beginning Qualitative Research*, 3rd e.d.s., Falmer Press, London.
21. Peppard J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, *European Management Journal*, Vol 18, No 3, pp 312-327.
22. Peppers D., Rogers, M., Dorf, R. (1999), Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp 151-160.
23. Rheault D., Sheridan S. (2002), Reconstruct your business around customers, *The Journal of Business Strategy*, 23, 2, pp 38-42.

24. Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P. (2002), Avoiding the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, 2, pp 101-109.
25. Rigby D.K., Ledingham D. (2004), CRM Done Right, *Harvard Business Review*, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11.
26. Roh T. H, Ahn C. K., Han I. (2005), The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, Vol 28, No 4, pp 641-654.
27. Stake R. (1995), *The art of case study research*, CA Sage, Newbury Park.
28. Stewart C.J., Cash J.W.B. (1988), *Interviewing: Principles and Practices*, Wm.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
29. Strauss J., El-Ansary A. Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prentice Hall Editions, 2003.
30. STROM Telecom (2006), *Customer Relationship Management System* [accessed 20 February.
31. Stringfellow A., Winter N., Bowen D. (2004), CRM: Profiting from understanding customer needs', *Business Horizons* 47/5, September-October, pp. 45-52.
32. Thompson E., Moscardini N. (2002), *Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks of CRM*", Gartner, April 2002.

Ελληνική Βιβλιογραφία

33. CRM2day (2001), Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις, [πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2004.
34. Γιανναράκης Ι. (2004), Παράθυρο στο Μέλλον, Λογισμικό, Χρήστες και Χρήση, έρευνα του e-business forum, Εφημερίδα "Το Βήμα" , 16 Μαΐου 2004.
35. Δάσκος Α. (2002), *Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)*.
36. η-Επιχειρείν (2004), Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM, πρόσβαση 3 Οκτωβρίου.
37. Κουστιουρής Β. (2003), *Customer Relationship Management, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*.
38. Κρητικού Κ., Ραχοῦτης Θ. (2003), *Customer Relationship Management-CRM, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*.
39. Μακρυμανωλάκης Ν, (2003), Τι εστί (άραγε) CRM;, *Περιοδικό Ne.o/How*, Οκτώβριος 2003.
40. Σωτηρόπουλος Τ. (2003), Το CRM στην εταιρεία εργαλείο ή αξεσουάρ;, *Περιοδικό Ne.o/How*, Οκτώβριος 2003.
41. Ψωμακάκης Ι. (2001), CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις, Οδηγός Δημοσιότητας και Επικοινωνίας, [πρόσβαση 23 Αυγούστου 2004.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Προφίλ εταιρείας (ιστορία, δραστηριότητες, προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες, διοικητική - οργανωτική δομή)
2. Οικονομικά στοιχεία, αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης
3. Στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρησιακή κουλτούρα, με βάση τον βαθμό διεύθυνσης και υιοθέτησης της λύσης
4. Χρονοδιάγραμμα και ομάδα υλοποίησης
5. Περιγραφή του έργου σε συνάρτηση με α) τα οργανωτικά ζητήματα β) τα συστατικά μέρη της αλλαγής γ) τη διοίκηση δ) τους τεχνολογικούς πόρους και περιορισμούς και ε) τα άλλα επιχειρησιακά ζητήματα
6. Υπάρχουσα κουλτούρα - γνώμες που υπάρχουν στον οργανισμό και έχουν συμβάλει στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την γενικότερη διαχείριση της οργανωτικής δομής ή / και της επιχειρησιακής παρέμβασης
7. Τρέχουσες προκλήσεις και προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά την ολοκλήρωση της οργανωτικής, τεχνολογικής ή / και επιχειρησιακής παρέμβασης
8. Τρόποι επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την συγκεκριμένη πρωτοβουλία
9. Ποιο είναι το όραμα του CRM;
10. Πώς διαμορφώθηκε η ροή της πληροφορίας διαμέσου του οργανισμού;
11. Ποιες λειτουργίες καλύπτει το σύστημα CRM (Marketing, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση πελατών, Επιβράβευση καλών πελατών (Loyalty System), Διαχείριση σχέσεων με πελάτες (Relationship Management);
12. Πώς επηρέασε το CRM τις λειτουργίες της εταιρείας (Τμήματα, Διευθύνσεις);
13. Αναμενόμενα επιχειρηματικά -τεχνολογικά οφέλη
14. Αξιολόγηση της εγκατάστασης του συστήματος (ROI, break-even, απόδοση επένδυσης)
15. Ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους παρατηρήθηκαν τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης;
16. Ενδεικτικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά την εφαρμογή μιας λύσης CRM
17. Πώς συνεργάζεται το CRM με τα άλλα τεχνολογικά εργαλεία της επιχείρησης (ERP, supply chain, business intelligence, knowledge management);
18. Κινδυνεύει η πελατειακή βάση εάν ο ανταγωνισμός εφαρμόσει πρώτος μια λύση CRM;