



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Η Εφαρμογή του CRM σε ξενοδοχειακές μονάδες της Αθήνας  
αλλά και η αποτελεσματικότητά του”*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΣΚΙΝΑΖΗΣ ΔΑΝΙΗΛ  
ΨΩΜΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘ : ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2011

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	7
1.1 Τι είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα.....	7
1.2 Βασικά Στοιχεία Πληροφοριακών Συστημάτων.....	9
1.3 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων.....	11
1.4 Επιχειρηματικές Διεργασίες και Πληροφοριακά Συστήματα.....	13
1.5 Επιχειρησιακές Εφαρμογές Εταιριών.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM.....	16
2.1 Βασικές αρχές συστημάτων CRM.....	22
2.2 Συστατικά στοιχεία συστημάτων CRM.....	24
2.3 Στόχοι συστημάτων CRM.....	26
2.4 Πεδία εφαρμογής συστημάτων CRM.....	27
2.5 Εφαρμογές διαχείρισης επαφών με πελάτες.....	28
2.6 Σχεδιασμός και Πραγματοποίηση Πελατοκεντρικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	35
2.7 Σχεδιασμός και εφαρμογή CRM Project.....	39
2.8 Οφέλη προγράμματος CRM για την επιχείρηση.....	43
2.9 Κόστη και ωφέλειες προγράμματος CRM.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ CRM.....	48
3.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν.....	48
3.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	49
3.3 Προδιαγραφές CRM για ξενοδοχεία.....	51
3.4 Υφιστάμενη κατάσταση στα ξενοδοχεία.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	56
4.1 Σκοπός έρευνας.....	56
4.2 Μεθοδολογία.....	56
4.3 Δείγμα.....	57
4.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων Έρευνας.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	77

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή κ. Χρήστο Σαρμανιώτη, και τον κ. Κώστα Ασημακόπουλο κυρίως για την εμπιστοσύνη που μας δείξαν, και την υπομονή που έκαναν κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας.

Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση τους, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις διοικήσεις των ξενοδοχείων για την βοήθεια που μας παρείχαν με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε.

Τέλος θα θέλαμε να απευθύνουμε τις ευχαριστίες μας στους γονείς μας, οι οποίοι μας στήριξαν στις σπουδές μας με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη χρήση των CRM πληροφοριακών Συστημάτων στα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών. Αρχικά θα αναλυθούν όλες οι σχετικές έννοιες με τα πληροφοριακά συστήματα CRM καθώς και τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών. Θα γίνει αναφορά σε όλες τις λειτουργίες των CRM συστημάτων και ποια είναι τα κόστη τα οποία επιβαρύνονται οι επιχειρήσεις για την εγκατάσταση και χρησιμοποίηση τους. Θα γίνει εκτενής αναφορά στο ξενοδοχειακό προϊόν και ποια είναι η σχέση του με τα πληροφοριακά συστήματα. Τέλος θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών της περιοχής της Αθήνας σχετικά με τη χρήση και τα αποτελέσματα των πληροφοριακών συστημάτων CRM σε αυτά.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σχεδόν στα τελευταία δεκαπέντε χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν γίνει εξειδικευτεί στο να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους, χρησιμοποιώντας το μάρκετινγκ σχέσεων. Αλλά μόνο στα πρόσφατα χρόνια άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι , εάν επιθυμούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές, χρειάζεται μια διαφορετική στρατηγική, σε σχέση με το παρελθόν. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να φέρονται σε όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο, αλλά αντιθέτως πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές πελατο-κεντρικές, οι οποίες θα είναι πιο ευνοϊκές στους πιο υποσχόμενους πελάτες. Για το λόγο αυτό προέκυψε η ανάγκη για την Διαχείριση Σχέσεων Πελατών και τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα που θα τις υποστηρίζουν.

Το software CRM υιοθετήθηκε και εφαρμόστηκε ευρέως από τις επιχειρήσεις την τελευταία δεκαετία. Τα πληροφοριακά συστήματα Customer Relationship Management (CRM) βοηθούν στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Με τη χρήση των CRM ο πελάτης θέτεται στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του σεληνοκεντρικού χαρακτήρα των CRM προγραμμάτων είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης και για αυτό χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις.

Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς για την γενικότερη πορεία του τουρισμού και της οικονομίας μιας χώρας και η αποτελεσματική διαχείριση των πελατών τους αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας για τη μελλοντικής πορείας τους. Ένα ξενοδοχείο που αφήνει ικανοποιημένο τον πελάτη του, σε συνδυασμό φυσικά με πολλές άλλες μεταβλητές (εικόνα της πόλης, τιμές, καιρός, κτλ) αυξάνει την πιθανότητα της επιστροφής του. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορεί να βοηθήσει η χρήση συστημάτων CRM.

Το 1999, μια μελέτη από τους Ernst and Young (1999) αποκάλυψε ότι ενώ γενικά οι επενδύσεις στην τεχνολογία αυξήθηκαν κατά 8 τοις εκατό, τα έξοδα του CRM αυξήθηκαν κατά 33 τοις εκατό. Παρόλο που μια ύφεση στα έξοδα του CRM παρατηρήθηκε κατά τα έτη 2001- 2003 οι υπολογισμοί το περίμεναν να φτάσει τα 12 δισεκατομμύρια δολάρια το 2004 (Ingram et al., 2002). Σύμφωνα με έναν άλλο υπολογισμό τα ετήσια έξοδα παγκοσμίως στα συστήματα CRM αναμένονται να είναι περισσότερα από 17 δισεκατομμύρια δολάρια στα επόμενα δύο ή τρία χρόνια (Aberdeen

Group, 2003). Επιπλέον, η γνώση για το CRM είναι υψηλή, όπως βρέθηκε από μια έρευνα σε 300 μεγάλες εταιρίες στις ΗΠΑ, όπου το 65 τοις εκατό από εκείνες απάντησαν ότι γνώριζαν για το CRM (Bhattacharjee, 2001). Στην ίδια έρευνα, 28 τοις εκατό από τις εταιρίες είχαν ολοκληρώσει την εγκατάστασή του. Αντιθέτως, η εικόνα δεν είναι τόσο ευόιανη σε χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες όπως η Ελλάδα, για παράδειγμα, όπου σε μια έρευνα από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρίες βρέθηκε ότι μόνο το 10.3 τοις εκατό από εκείνες λειτουργούσαν ένα ειδικό λογισμικό πρόγραμμα CRM· αυτό είναι ένα εύρημα αναμενόμενο, καθώς μόνο οι μισές από τις εταιρίες της έρευνας χρησιμοποιούσαν κάποιο είδος μάρκετινγκ σχέσεων και είχαν υιοθετήσει κάποιο είδος φιλοσοφίας CRM. Εξάλλου, στην Ελλάδα φαίνεται ότι μόνο το 67 τοις εκατό των μεγάλων εταιριών έχουν κάποια παρουσία στο διαδίκτυο και ότι το εμπόριο μέσω διαδικτύου παίζει ένα μικρό ρόλο στις εταιρίες τους. (Doukidis et al., 2000).

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστούν οι έννοιες πληροφοριακά συστήματα, CRM, η υφιστάμενη κατάσταση στα ξενοδοχεία και στη συνέχεια θα γίνει έρευνα σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων για τη χρήση των συστημάτων CRM αλλά και πληροφοριακής τεχνολογίας από αυτά και γενικότερα για τον τρόπο που χειρίζονται και διαχειρίζονται τα ξενοδοχεία τους πελάτες και τις σχέσεις τους με αυτούς. Τέλος θα διεξαχθούν συμπεράσματα για το πως μπορούν τα συστήματα CRM να βοηθήσουν στην αποδοτικότερη διαχείριση των πελατών.

Οι γενικοί στόχοι της εργασίας είναι να αναλυθεί η έννοια των CRM, να γίνει κατανοητό πως αυτά χρησιμοποιούνται και βοηθούν τις επιχειρήσεις να πετυχαίνουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και να έχουν στη διάθεση τους περισσότερες πληροφορίες για την αποδοτικότερη διαχείριση των πελατών.

Ενώ οι ειδικοί στόχοι της εργασίας είναι να δούμε:

- εάν διαθέτουν σύστημα CRM τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων της Αθήνας και πιο είναι αυτό
- κατά πόσο τα ξενοδοχεία αυτά επωφελούνται από τη χρήση τέτοιων συστημάτων
- τι ποσοστό ξενοδοχείων διαθέτει ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ
- πόσο σημαντικό για μία επιχείρηση είναι ένα σύστημα CRM

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

### 1.1 Τι είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα

Σύστημα είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων συστατικών, μερικά των οποίων μπορεί να είναι πλήρη συστήματα από μόνα τους, που ολοκληρώνουν συλλογικά ορισμένους στόχους. Κάθε σύστημα έχει εισόδους, εξόδους και επεξεργασίες και περιβάλλεται από ένα περιβάλλον από το οποίο διαχωρίζεται από ένα όριο. Συνήθως υπάρχει κάποιος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την λήψη αποφάσεων σχετικών με το σύστημα.

Ένα πληροφοριακό σύστημα διαφέρει από άλλα είδη συστημάτων, δεδομένου ότι ο στόχος του είναι να ελέγχει/τεκμηριώνει τις διαδικασίες κάποιου άλλου συστήματος, το οποίο ονομάζεται συνήθως «σύστημα στόχος». Με άλλα λόγια ένα πληροφοριακό σύστημα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς ένα τέτοιο σύστημα στόχου. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες παραγωγής θα ήταν το σύστημα στόχου για ένα πληροφοριακό σύστημα σχεδιασμού παραγωγής και το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρησιακές διαδικασίες θα ήταν το σύστημα στόχου ενός πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωριστεί ότι σε μια μηχανή αυτόματης ανάληψης υπάρχει ένα συστατικό, ένα υποσύστημα, που μπορεί να θεωρηθεί πληροφοριακό σύστημα. Υπό κάποια έννοια, κάθε διαδραστικό σύστημα θα έχει ένα υποσύστημα που μπορεί να θεωρηθεί πληροφοριακό σύστημα, του οποίου ο στόχος είναι να ελέγξει αυτό το διαδραστικό σύστημα. (Γκίνουγλου κ.α., 2004).

Υπό ένα άλλο ορισμό, πληροφοριακό σύστημα θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενα στοιχεία, τα οποία συλλέγουν (ή ανακτούν), επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Πέραν αυτών, τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορούσαν να βοηθούν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων. (Laudon and Laudon, 2006)

Όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, τα πληροφοριακά συστήματα περιέχουν πληροφορίες για σημαντικούς ανθρώπους, τύπους και πράγματα μέσα στον οργανισμό ή στο περιβάλλον γύρω του. Με τον όρο πληροφορία εννοούμε δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα, έτσι ώστε να αποκτούν νόημα και αξία για τους ανθρώπους του οργανισμού. Αντιθέτως τα δεδομένα αποτελούν ροές πρωτογενών στοιχείων που αντιπροσωπεύουν γεγονότα που συμβαίνουν στους οργανισμούς ή το φυσικό περιβάλλον.

Συνεπώς οι λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος σχετίζονται με τις παραπάνω δυο έννοιες και είναι οι εξής:

### **Είσοδος (input) - συλλογή δεδομένων**

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από:

- ∅ εσωτερικές πηγές (internal sources) - π.χ. δεδομένα σχετικά με τις παραγγελίες που είναι έτοιμες προς αποστολή.
- ∅ εξωτερικές πηγές (external sources) - π.χ. δεδομένα σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών.
- ∅ το περιβάλλον - π.χ. δεδομένα που συλλέγονται από εταιρίες δημοσκοπήσεων.

Σε αυτή τη φάση τα δεδομένα καταγράφονται σε κάποιο μέσο (συνήθως χαρτί) ή εισάγονται κατευθείαν στο σύστημα και στη συνέχεια ελέγχονται για να εξασφαλισθεί ότι καταγράφηκαν σωστά.

### **Επεξεργασία δεδομένων (processing)**

Η επεξεργασία μετατρέπει αυτά τα πρωτογενή δεδομένα σε μια πιο κατανοητή μορφή, ενώ συγχρόνως περιλαμβάνει υπολογισμούς, συγκρίσεις, ταξινομήσεις και κατηγοριοποιήσεις.

### **Έξοδος (output)**

Η έξοδος μεταφέρει αυτές τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα τις χρησιμοποιήσουν. Οι πληροφορίες μπορεί να διαδοθούν σε διάφορες μορφές (μηνύματα, φόρμες, αναφορές, λίστες, γραφήματα, κλπ).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν και την ανάδραση/αναπληροφόρηση (feedback), δηλαδή μια έξοδο που θα επιστρέφει στα κατάλληλα μέρη του οργανισμού με σκοπό να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου. (Laudon and Laudon, 2006).



## 1.2 Βασικά Στοιχεία Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα βασικά στοιχεία ενός πληροφοριακού συστήματος, είναι οι άνθρωποι, οι υλικοί πόροι, οι πόροι λογισμικού, τα δεδομένα και οι διαδικασίες.

### **Άνθρωποι**

Όλα τα πληροφοριακά συστήματα περιλαμβάνουν ανθρώπους και για τον λόγο αυτό μπορούν να θεωρηθούν «κοινωνικά συστήματα». Οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ένα πληροφοριακό σύστημα είναι είτε τελικοί χρήστες είτε ειδικοί της πληροφορικής. Οι τελικοί χρήστες είναι αυτοί οι οποίοι χρησιμοποιούν άμεσα ή έμμεσα τις πληροφορίες που παράγει ένα πληροφοριακό σύστημα, όπως μηχανικοί, υπάλληλοι, λογιστές και διοικητικοί, ενώ οι ειδικοί της πληροφορικής είναι αυτοί που αναπτύσσουν και χειρίζονται τα πληροφοριακά συστήματα, όπως αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές και χειριστές ηλεκτρονικών υπολογιστών κλπ.

### **Υλικοί Πόροι**

Στους υλικούς πόρους ανήκουν το υλικό (hardware), δηλαδή τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών τα οποία αποτελούνται από κεντρική μονάδα επεξεργασίας, περιφερειακές συσκευές και δίκτυα τηλεπικοινωνιών, καθώς επίσης και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση δεδομένων (χαρτί, μαγνητικές ταινίες, σκληροί δίσκοι, κλπ).

### **Πόροι Λογισμικού**

Ο όρος αυτός είναι πολύ γενικός και περιλαμβάνει το λογισμικό συστήματος το οποίο ελέγχει και υποστηρίζει τις λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή και το λογισμικό εφαρμογών το οποίο παρέχει στον τελικό χρήστη την δυνατότητα επεξεργασίας ενός συγκεκριμένου προβλήματος (π.χ. προγράμματα ανάλυσης πωλήσεων, προγράμματα μισθοδοσίας, επεξεργαστές κειμένου).

### **Δεδομένα**

Τα δεδομένα αποτελούν σημαντικό πόρο για έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό η διαχείριση των δεδομένων πρέπει να γίνεται με τρόπο που να επωφελούνται όλοι οι τελικοί χρήστες. Τα δεδομένα μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές (κείμενο, εικόνα, ήχος) και οργανώνονται σε:

- Ø Βάσεις δεδομένων που αποθηκεύουν και διαχειρίζονται οργανωμένα δεδομένα,
- Ø Βάσεις προτύπων που αποθηκεύουν μαθηματικά και λογικά πρότυπα τα οποία περιέχουν σχέσεις, υπολογισμούς και αναλυτικές τεχνικές και
- Ø Βάσεις γνώσεων που αποθηκεύουν γεγονότα και κανόνες για διάφορα προβλήματα.

### **Διαδικασίες**

Οι διαδικασίες είναι οδηγίες για τους ανθρώπους που ανήκουν στο πληροφοριακό σύστημα (π.χ. οδηγίες συμπλήρωσης μίας φόρμας ή οδηγίες χρήσης ενός προγράμματος). Ανάλογα με το είδος του συστήματος μεταβάλλεται και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών. (Δρανίδης, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, 2008)

### 1.3 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων

Για να διευκολυνθεί η μελέτη των Π.Σ. έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησής τους. Οι κυριότεροι είναι ανάλογα με:

- το υποσύστημα το οποίο υποστηρίζουν
- την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζουν
- το είδος της υποστήριξης που παρέχουν
- ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους

(Δρανίδης, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, 2008)

Ένας τρόπος οργάνωσης των Π.Σ. είναι να δομηθούν σύμφωνα με την ιεραρχική δομή του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθούν Π.Σ. για διευθύνσεις, τμήματα, ομάδες ή ακόμη και για συγκεκριμένους εργαζόμενους. Τα συστήματα αυτά μπορεί να είναι είτε αυτόνομα ή συνδεδεμένα μεταξύ τους. Τα πληροφοριακά συστήματα ανάλογα με το υποσύστημα το οποίο υποστηρίζουν διακρίνονται σε:

- ∅ Πληροφοριακά Συστήματα για τα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. σύστημα του τμήματος προσωπικού για παρακολούθηση των αιτήσεων πρόσληψης)
- ∅ Πληροφοριακά Συστήματα για όλη την επιχείρηση
- ∅ Διεπιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα (π.χ. το παγκόσμιο σύστημα κράτησης θέσεων σε πτήσεις αποτελείται από τα συστήματα που ανήκουν σε διαφορετικές αεροπορικές εταιρίες)

Όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζουν τα κυριότερα πληροφοριακά συστήματα είναι το λογιστικό, το οικονομικό, το πληροφοριακό σύστημα παραγωγής, το πληροφοριακό σύστημα προώθησης πωλήσεων και το πληροφοριακό σύστημα προσωπικού. Σε κάθε μία από τις παραπάνω δραστηριότητες υπάρχουν ενέργειες ρουτίνας που είναι σημαντικές για την λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με την επόμενη κατηγοριοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, δεν εξετάζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζεται αλλά το είδος της υποστήριξης που παρέχεται από το πληροφοριακό σύστημα. Τα συστήματα σύμφωνα με αυτό το τρόπο κατηγοριοποίησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- ∅ Πληροφοριακά Συστήματα που υποστηρίζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (transaction processing system - TPS) και συστήματα αυτοματοποίησης γραφείου (office automation system – OAS)

∅ Πληροφοριακά Συστήματα που υποστηρίζουν την διοίκηση, όπως συστήματα αναφορών (information reporting systems), συστήματα λήψης αποφάσεων (decision support systems) και έμπειρα συστήματα (expert systems).

Τέλος, τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την αρχιτεκτονική τους σε συστήματα που βασίζονται σε:

∅ κύριους υπολογιστές (mainframe) - η επεξεργασία γίνεται από έναν υπολογιστή στον οποίο είναι συνδεδεμένα τερματικά χωρίς υπολογιστική δυνατότητα (dump terminals)

∅ προσωπικούς υπολογιστές, οι οποίοι μπορεί να είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Η αρχιτεκτονική αυτή είναι η συνηθέστερη για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις

∅ κατανεμημένα συστήματα - η επεξεργασία κατανέμεται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους υπολογιστές οποιουδήποτε τύπου που μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία. (Δρανίδης, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, 2008)

## 1.4 Επιχειρηματικές Διεργασίες και Πληροφοριακά Συστήματα

Η εντατική χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών στις επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με τον εξίσου σημαντικό οργανωσιακό ανασχεδιασμό που έλαβε χώρα, δημιούργησαν τις συνθήκες για τη δημιουργία ενός νέου φαινομένου στη βιομηχανική κοινωνία, της ψηφιακής επιχείρησης. Ως ψηφιακή επιχείρηση (digital firm) μπορεί να οριστεί «ο οργανισμός στον οποίο σχεδόν όλες οι επιχειρηματικές διεργασίες και οι σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εργαζομένους υποβοηθούνται ψηφιακά και όπου βασικά εταιρικά περιουσιακά στοιχεία υφίστανται διαχείριση με ψηφιακά μέσα» (Laudon and Laudon, 2006).

Αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον των ψηφιακών επιχειρήσεων απαιτεί επιπλέον από τις εταιρίες να σκέφτονται πιο στρατηγικά τις επιχειρηματικές διεργασίες (business processes) τους. Σύμφωνα με τους Kenneth και Jane Laudon «οι επιχειρηματικές διεργασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται, συντονίζεται και εστιάζεται η εργασία με στόχο την παραγωγή ενός πολύτιμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι επιχειρηματικές διεργασίες είναι συγκεκριμένες ροές εργασιών, υλικών, πληροφοριών και γνώσεων, δηλαδή σύνολα δραστηριοτήτων». Οι επιχειρηματικές διεργασίες μιας εταιρίας μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν δίνουν στην εταιρία τη δυνατότητα να καινοτομεί ή να εκτελεί τις δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Μπορούν όμως να είναι και παθητικό αν βασίζονται σε απαρχαιωμένους τρόπους εργασίας που παρεμποδίζουν την ικανότητα ανταπόκρισης και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Laudon and Laudon, 2006).

Οι βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης συνδέονται άμεσα με τις επιχειρηματικές διεργασίες και παρουσιάζονται από το σύγχρονο μάνατζμεντ ως εξής (Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2005):

- Η **τεχνική – παραγωγική λειτουργία** ή **λειτουργία παραγωγής**, που συνδυάζει όλες εκείνες τις επιμέρους δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας

- Η **λειτουργία μάρκετινγκ ή εμπορική λειτουργία**, που συνδυάζει όλες τις δραστηριότητες που επικεντρώνονται στην προώθηση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η **λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού**, που έχει την ευθύνη για την προσέλκυση, εκπαίδευση και διεύρυνση της αποτελεσματικότητας των μελών μια επιχειρηματικής μονάδας
- Η **χρηματοοικονομική λειτουργία**, που αποβλέπει στην απόκτηση και αποτελεσματική διοίκηση των χρηματοοικονομικών πόρων
- Η **λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης**, που έχει την ευθύνη για την παραγωγή μοναδικών ιδεών και μεθόδων που θα οδηγήσουν σε νέα ή/και βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες

Ορισμένες επιχειρηματικές διεργασίες υποστηρίζουν τους βασικούς λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης, που αναφέρθηκαν παραπάνω, ενώ άλλες έχουν διατομεακό και διαλειτουργικό χαρακτήρα, δηλαδή υπερβαίνουν τα σύνορα μεταξύ πωλήσεων, μάρκετινγκ, παραγωγής και έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Αυτές οι διατομεακές διεργασίες τέμνουν εγκάρσια την παραδοσιακή οργανωσιακή δομή και συγκεντρώνουν εργαζομένους από διάφορες λειτουργικές ειδικότητες για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Για παράδειγμα, η διεργασία της εκτέλεσης παραγγελιών σε πολλές εταιρίες απαιτεί συνεργασία μεταξύ του τομέα των πωλήσεων (λήψη και καταχώρηση της παραγγελίας), του λογιστηρίου (πιστωτικός έλεγχος και κατάρτιση τιμολογίου) και του τμήματος παραγωγής (εκτέλεση και αποστολή της παραγγελίας). (Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2005)

## 1.5 Επιχειρησιακές Εφαρμογές Εταιριών

Οι σημερινές επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι μπορούν να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και παραγωγικές συντονίζοντας περισσότερο τις επιχειρηματικές διεργασίες τους και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ολοκληρώνοντας τις διεργασίες αυτές έτσι ώστε να εστιάζουν στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό μέσα από τις λεγόμενες επιχειρησιακές εφαρμογές. Οι επιχειρησιακές εφαρμογές είναι σχεδιασμένες για να υποστηρίζουν το συντονισμό και την ολοκλήρωση διεργασιών σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού.

Αυτές οι επιχειρησιακές εφαρμογές συνίστανται σε:

- a) επιχειρησιακά συστήματα ή αλλιώς ERP συστήματα
- b) συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ή SCM συστήματα
- c) συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες ή CRM συστήματα
- d) και συστήματα διαχείρισης γνώσεων ή KMS συστήματα.

Καθεμιά από τις παραπάνω επιχειρησιακές εφαρμογές ενσωματώνει ένα συναφές σύνολο λειτουργιών και επιχειρηματικών διεργασιών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στο σύνολό του. Σε γενικές γραμμές, αυτά τα περισσότερο σύγχρονα συστήματα επωφελούνται από τα εταιρικά ενδοδίκτυα και τις τεχνολογίες Ιστού που καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική μεταφορά πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση και προς επιχειρήσεις εταίρους. Τα συστήματα αυτά είναι από τη φύση τους διατομεακά, διαλειτουργικά και προσανατολισμένα στις επιχειρηματικές διεργασίες. (Laudon and Laudon, 2006).

Από τα προαναφερθέντα πληροφοριακά συστήματα, τα CRM συστήματα είναι αυτά που αφορούν κατά κύριο λόγο την παρούσα εργασία και θα γίνει εκτενής αναφορά αυτών στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM

Η έννοια του CRM αναπτύχθηκε αρχικά στα μέσα της δεκαετίας του 1990 στη βιομηχανία της Τεχνολογίας της Πληροφόρησης (IT) (Payne and Flow,2005). Εξαιτίας αυτού, το CRM αρχικά θεωρήθηκε ως ένα εργαλείο τεχνολογίας ή απλά μάρκετινγκ μέσω βάσης δεδομένων (Parvatiyar and Sheth,2002· Chen and Popovich, 2003). Ωστόσο, το CRM είναι πρώτα από όλα φιλοσοφία διοίκησης και μια στρατηγική η οποία επιτρέπει σε μια εταιρία να βελτιστοποιεί τα έσοδα και να αυξάνει την αξία των πελατών μέσω κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών ατομικά (Liu and Yang, 2009).

Το CRM ήταν ουσιαστικά πολύ στενά συνδεδεμένο με το μάρκετινγκ σχέσεων (Peppers et al., 1999). Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι στη βάση του πελατο-κεντρικού προσανατολισμού. Όταν μια εταιρία υιοθετεί πελατο-κεντρική δομή, και ως εκ τούτου χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ σχέσεων, επιδιώκει να αναπτύξει και να εδραιώσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, στοχεύει σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών, και έτσι διατηρεί και περεταίρω να αυξάνει το επίπεδο πωλήσεων (Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Ωστόσο, το CRM εκτείνεται περεταίρω. Το CRM έχει οριστεί ως μια διαχειριστική προσέγγιση η οποία περιέχει αναγνώριση, προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων σχέσεων πελατών με το πέρασμα του χρόνου έτσι ώστε να αυξήσει την ικανοποίηση, αφοσίωση και διατήρηση κερδοφόρων πελατών (Bradshaw and Brash 2001, Massey et al., 2001). Επιπλέον, οι Fjermstad και Romano (2003) διατήρησαν, και οι περισσότεροι από τους συγγραφείς και τους χειριστές αποδέχτηκαν, ότι το πετυχημένο CRM απαιτεί την προσέλκυση και διατήρηση οικονομικά αξιόλογων πελατών, και από την άλλη να απομακρύνει και να εξαλείφει τους μη οικονομικά αξιόλογων.

Είναι πλέον προφανές ότι η επιχειρηματική πρακτική, που επικεντρώνεται κυρίως σε μι συγκεκριμένη συναλλαγή ή στην παραγωγή και διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει να αντικατασταθεί από μια πολιτική που είναι προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και βασίζεται στη βαθύτερη μελέτη και ανάλυση των αναγκών του (<http://www/crm2day.gr/library/documents/0016.pdf>). Ο ερχομός των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα σημαντικό μοχλό για αυτήν την αλλαγή. Υποστηριζόμενα από τη σύγκλιση των πληροφοριακών συστημάτων και την ανάπτυξη του σχετικού λογισμικού, τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων υπόσχονται



να βελτιώσουν σημαντικά την εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ σχέσεων (Colin., 2005).

Ο όρος CRM προέρχεται από τις λέξεις: Customer Relationship Management και αποδίδεται στα ελληνικά ως: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Το CRM είναι μια έννοια που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που σχετίζονται με το να προσελκύσει και να διατηρήσει μια ισχυρή και πιστή πελατειακή βάση. Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό και τις Διαδικτυακές εφαρμογές μέσω των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες ενός υπάρχοντος ή δυνητικού πελάτη.

Με τη μεθοδική χρήση ενός πακέτου CRM, μια επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις της και την προώθησή τους, να κατανοήσει καλύτερα τους πελάτες της και τις ανάγκες τους, να διαμορφώσει και να συστηματοποιήσει την πελατειακή της επικοινωνία και πολιτική, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δάσκος, 2000).

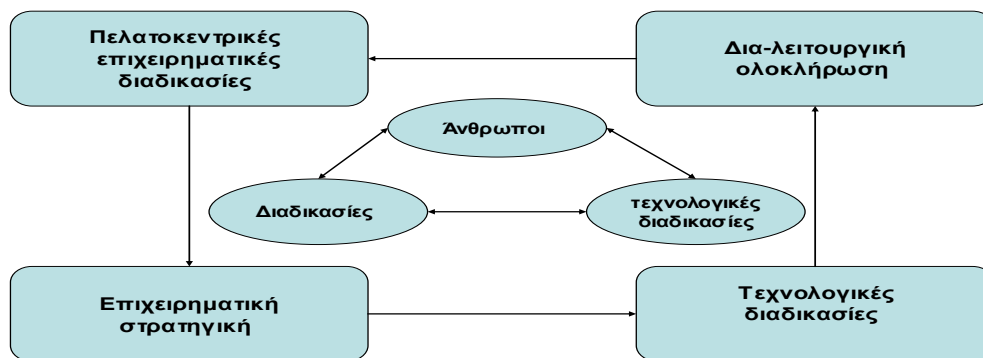
Παρόλο που το CRM αποδίδεται πολλές φορές με τεχνοκρατικό ύφος, η ουσία του έγκειται στην ικανότητά του να προσδιορίσει τους πιο κερδοφόρους πελάτες, να βελτιώσει συνολικά την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται και να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί έναν τρόπο στρατηγικής διαφοροποίησης, μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία χρησιμοποιεί την τεχνολογία των πληροφοριών για να παρέχει στην επιχείρηση μια κατανοητή, αξιόπιστη και ολοκληρωμένη άποψη για την πελατειακή της βάση, έτσι ώστε όλες οι συναλλαγές της με τους πελάτες να διατηρηθούν και να μετατραπούν σε αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια τεχνική ή ένα σύνολο διαδικασιών σχεδιασμένων να συλλέξουν δεδομένα και να βοηθήσουν τον οργανισμό να αξιολογήσει τις στρατηγικές του επιλογές. Από τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται σαφές ότι ο πελάτης είναι εκείνος ο οποίος ελέγχει τη σχέση και ο οποίος αποφασίζει αν θα τη συνεχίσει ή θα τη διακόψει (Bergeron, 2002).

Στις προτεραιότητες του CRM τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης προτεραιότητα έχει η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από τη πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και

πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας (Κοσμάτος, 2004).

Συνδυάζοντας όλες τις έννοιες που αναφέρονται στους διάφορους ορισμούς, προκύπτει ότι το CRM είναι μια προσέγγιση που βασίζεται σε τρεις άξονες: την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες. Σημειώνεται ότι οι δύο τελευταίοι άξονες αποτελούν και τις σημαντικότερες προϋποθέσεις επιτυχούς μετάβασης μιας επιχείρησης από την προϊόντοκεντρική στην πελατοκεντρική στρατηγική. Βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση αυτής της πελατοκεντρικής προσέγγισης είναι η εφαρμογή της από ολόκληρο το μηχανισμό εξυπηρέτησης πελατών με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (Παξιμάδης, 2002). Τα συμπεράσματα αυτά απεικονίζονται και στο σχήμα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 - ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ



Σύμφωνα με τον ορισμό του CRM που παρουσιάστηκε στην εισαγωγή, η απόκτηση γνώσης σχετικά με τον πελάτη έχει χαρακτηριστεί ως το μέσο για να επιτευχθούν οι στόχοι του CRM. Η γνώση αναγνωρίζεται ως ένα από τα βασικά στοιχεία ενεργητικού των οργανισμών (Drucker,1993) Το KM (Knowledge Management), ειδικότερα, έχει οριστεί ως η διαδικασία που αιχμαλωτίζει την συλλογική εξειδίκευση και εξυπνάδα σε έναν οργανισμό και τα χρησιμοποιεί για να προωθεί καινοτομίες μέσω συνεχούς εκμάθησης του οργανισμού ( Nonaka, 1991· Quinn et al,1996). Καθώς ένα μεγάλο τμήμα αυτής της εξειδίκευσης και εξυπνάδας αναφέρεται στους πελάτες, συμπεραίνεται ότι το CRM σχετίζεται άμεσα με το KM των πελατών ( Romano,2000, · Massey et al, 2001). Σύμφωνα με τον Romano (2000) οι επιχειρήσεις πρέπει να εξερευνούν και να τελειοποιούν μεθόδους διαχείρισης γνώσης CRM ώστε να λάβουν αξιόλογες γνώσεις για εκείνους και για τους πελάτες τους και να κατανοούν όχι

μόνο τα σχήματα και τις τάσεις συναλλαγών των πελατών αλλά επίσης συμπεριφορές και προτιμήσεις. Η γνώση που σχετίζεται με τους πελάτες, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών και η ικανοποίηση των πελατών θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στη διατήρηση το ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας ( Porter,1985 · Kim and Kim,2001).

Η σημασία της γνώσης των πελατών τονίζεται από έναν αριθμό μελετών στο KM. Για παράδειγμα, οι Skyrme και Amidon, σε μία έρευνα το 1997 για τις πρακτικές KM των εταιριών της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, βρήκανε ότι το 96 τοις εκατό από αυτές εκτιμούσαν τη γνώση πελατών ως το πιο πολύτιμο στοιχείο στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας (παραθέτει τους Bennet and Gabriel, 1999). Παρομοίως, σε μια άλλη έρευνα που διενεργήθηκε από το Journal Knowledge of Management, με τη βοήθεια της Καλύτερης Λέσχης Πρακτικής και του Benchmarking Exchange, σε ένα δείγμα εταιριών που εφαρμόζουν τη φιλοσοφία και τις πρακτικές του KM, βρέθηκε ότι η εστιασμένη γνώση των πελατών ήταν ο πιο προτιμητέος τύπος της ενέργειας του KM (Chase,1997).

Για να αποκτηθεί και να παρακολουθείται η γνώση των πελατών, προτείνονται από τη βιβλιογραφία για το KM πολλές τακτικές, όργανα και μέτρα. Ο Beijerse (1999) προτείνει τα παρακάτω:

1. Εκτίμηση των πελατών,
2. Διενέργεια έρευνας για ικανοποίηση των πελατών,
3. Απόκτηση γνώσης των πελατών
4. Συνέντευξη πελατών.

Η ικανοποίηση των πελατών, συγκεκριμένα, ως όργανο να ενισχύσει τη γνώση των πελατών, επίσης προτείνεται από άλλους συγγραφείς στη βιβλιογραφία ( Ahmed et al,1999· Meso and Smith, 2000· King and Ko, 2001). Εκτός από τις μεθόδους που έχουν υιοθετηθεί, οι πρακτικές και τα όργανα, η αντιληπτή σημασία του παράγοντα πελάτη επίσης υποδεικνύεται από την τακτική της εταιρίας, όπως εκφράστηκε από τη συμπεριφορά της προς τους πελάτες και οι σχέσεις που διαμορφώθηκαν ανάμεσα στην εταιρία και σε εκείνους. Αυτές οι συμπεριφορές, οι οποίες δημιουργούνται, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, συμπεριφορά και πράξεις (Ajzen and Fishbein,1980· Antonides and Raaij,1998) επίσης εξετάζονται στην παρούσα μελέτη.

Με τον όρο CRM εννοούμε λοιπόν μια στρατηγική που επιζητά να βελτιστοποιήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την αναγνώριση των καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών. Στη συνέχεια αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου αυτοί να ικανοποιηθούν. Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίστροφο, ότι δηλαδή αναζητούν οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδής και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από το να κάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση. Γενικώς με το CRM γίνεται προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου επικοινωνίας με αυτούς, του τρόπου που συναλλάσσεται μαζί τους, του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προώθηση (promotion) και η διανομή (place). Μέσω των λειτουργιών marketing, πωλήσεων και την εξυπηρέτηση που θα παρέχει, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη.

Ενδιαφέρον έχει ο τρόπος που ορίζουν το CRM δυο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί. Ο Andrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψή του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να πραγματοποιήσει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο». Ο Regis McKenna, καθηγητής στα πανεπιστήμια Stanford & Harvard των ΗΠΑ, περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της (Harte & Hanks, 2001).

Το CRM συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μια ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους πωλητές κτλ. Το λογισμικό CRM παρέχει μια ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και τη συμπεριφορά του έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

- Λειτουργικό CRM ( Operational CRM )
- Αναλυτικό CRM ( Analytical CRM )
- Συνεργατικό CRM ( Collaborative CRM )

- Το λειτουργικό χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο marketing, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Χρησιμοποιεί κανάλια όπως τηλέφωνο, fax, e-mail, chat και κινητές συσκευές.

- Το αναλυτικό βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών. Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, την κερδοφορία του από τη βάση δεδομένων (data warehouse) και από άλλες πηγές δεδομένων.

- Το συνεργατικό βοηθά στη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών.

Η αγορά του CRM εξακολουθεί να ωριμάζει. Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις αν και μετακινούνται προς την πελατοκεντρικότητα αντιλαμβάνονται ότι έχουν πολύ δρόμο ακόμα να διανύσουν. Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM δεν έχουν πραγματοποιήσει τέτοια έσοδα ώστε να αποσβέσουν το κόστος κτήσης τους. Ωστόσο η αφοσίωση του πελάτη που κτίζεται μέσα από αυτά τα συστήματα δεν είναι άμεσα μετρήσιμο μέγεθος. Ένα είναι βέβαιο – ότι το CRM δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πακέτο λογισμικού, αλλά ως τρόπος ανασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης (Ψωμακάκης, 2001).

## 2.1 Βασικές αρχές συστημάτων CRM

Σε λιγότερο από μια δεκαετία, το CRM εξελίχθηκε σε ένα θέμα εξαιρετικής σπουδαιότητας. Αν και ο όρος άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως στο τέλος της δεκαετίας του '90, οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται το CRM ήταν γνωστές στις επιχειρήσεις από πολύ νωρίτερα. Αναλυτικά, το CRM στηρίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές (Chang, 2002):

- Οι πελάτες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σημαντικά περιουσιακά στοιχεία.
- Η κερδοφορία των πελατών ποικίλλει και δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί.
- Οι πελάτες ποικίλλουν ως προς τις ανάγκες τους, τις προτιμήσεις τους, την αγοραστική τους συμπεριφορά και την ευαισθησία τους ως προς την τιμή.
- Κατανοώντας το βαθμό αφοσίωσης και κερδοφορίας των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις προσφορές τους έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία του χαρτοφυλακίου των πελατών τους.

Η πρόοδος στα συστήματα πληροφοριών και IT ήταν καταλυτικά για την ανάπτυξη των συστημάτων CRM. Σύμφωνα με τον Bose (2002):

Σε όρους IT, το CRM είναι μια ένωση τεχνολογιών που δουλεύουν μαζί σε όλη την επιχείρηση, όπως είναι η αποθήκη δεδομένων, η ιστοσελίδα, εσωτερικές και εξωτερικές συνδέσεις, το σύστημα τηλεφωνικής υποστήριξης, η λογιστική, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ (πρώθηση αγαθών) και η παραγωγή.

Το CRM έχει βέβαια μορφοποιηθεί και έγινε πιο εξελιγμένο με την ανάπτυξη του εμπορίου μέσω διαδικτύου. Τα δύο πεδία φαίνεται να ακολουθούν μια κοινή διαδρομή προς το μέλλον.

Από τους ορισμούς για το CRM, που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή του παρόντος, θα μπορούσε να προκύψει το συμπέρασμα ότι δεν είναι απαραίτητη η τεχνολογία διαδικασίας διοίκησης. Ωστόσο, πρακτικά, υπάρχουν δύο βασικοί οδοί που ένα σύστημα CRM μπορεί να προσληφθεί και να αλληλεπιδρά με έναν πελάτη: αρχικά, ένα CRM με τη βοήθεια IT, που δίνει έμφαση στα παραδοσιακά κανάλια, όπως κέντρα υποστήριξης τηλεφωνίας, επικοινωνία μέσω φαξ και / ή mail όπως επίσης και καταρτισμένο προσωπικό (Wells et al, 1999· Bradshaw and Brash,2001), κατά δεύτερον, ένα CRM με αυτόματο IT, που δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση των πελατών μέσω τεχνολογιών όπως το διαδίκτυο, ασύρματες συσκευές και αυτόματα συστήματα τηλεφωνίας ( Wells et

al, 1999· Bradshaw and Brash,2001· Bose, 2002). Το σύστημα επιτρέπει τους πελάτες να αλληλεπιδρούν απευθείας με το CRM (Bose, 2002).

Το CRM μπορεί να είναι ένα μεγάλο τμήμα της στρατηγικής της εμπορίας μέσω διαδικτύου (e-commerce) μιας εταιρίας (Karimi et al, 2001). Η παρουσία του διαδικτύου, ειδικότερα, πρέπει να προσεγγίζει κάθε πελάτη εξασφαλίζοντας την επιστροφή του/ της ξανά και ξανά. Η εταιρία πρέπει να ενσωματώσει το internet με τις λειτουργίες του γραφείου πληροφοριών, π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις και εξυπηρέτηση, έτσι ώστε να μπορεί να έχει και να παρέχει μια καλή υπηρεσία για τον πελάτη. Η ενσωμάτωση με τις λειτουργίες των εσωτερικών γραφείων είναι επίσης σημαντική και δεν είναι άξιο απορίας ότι οι εφαρμογές CRM ραγδαία γίνονται πιο πολυλειτουργικές και ενσωματωμένες με το υπόλοιπο λογισμικό όπως τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning (ERP) ( Karimi et al, 2001) Παρόλο που το παραδοσιακό ERP θεωρείται γενικά ως ένα σύστημα συναλλαγών για τα εσωτερικά γραφεία, το οποίο προσφέρει περιορισμένη υποστήριξη στην ανάληψη αποφάσεων (Stefanou, 2001), λειτουργίες που αναπτύχθηκαν πρόσφατα και επικολημένες εφαρμογές, όπως η διαχείριση της αλυσίδας των προμηθειών (SCM) και το CRM επιδιώκουν να δώσουν εκτενείς ικανότητες στη διαχείριση γνώσης ERP για να αιχμαλωτίσουν, να αναλύσουν και να μοιραστούν δεδομένα αγοράς και πελατών και να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Αυτή η ενσωμάτωση μπορεί να οδηγήσει σε ένα σύστημα υποστήριξης λήψης αποφάσεων μέσω του διαδικτύου (decision support system DSS) παρέχοντας online αναλυτικές ικανότητες και εξυπηρετώντας αποδοτικά και τους πελάτες και τους οργανισμούς.

## 2.2 Συστατικά στοιχεία συστημάτων CRM

Προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητός ο όρος CRM, κρίνεται σκόπιμη η λεπτομερής ανάλυση της κάθε λέξης που τον απαρτίζει. Η περαιτέρω εξέταση του όρου δείχνει την πραγματική ουσία καθεμιάς από τις συστατικές του λέξεις.

### **C (Customer)**

Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να διοικήσουν τη σχέση τους με τους πελάτες, αλλά σπάνια αφιερώνουν χρόνο στο να αναρωτηθούν το λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα επιλέξουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Η επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει CRM πρέπει να αντιμετωπίζει τους πελάτες της ως μια δυναμική ομάδα. Οι πελάτες δεν αποτελούν πλέον παθητικούς δέκτες των μηνυμάτων των οργανισμών και δεν είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν οποιαδήποτε προϊόντα ή υπηρεσίες τους προσφέρονται. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακούν προσεκτικά τους πελάτες τους και να δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες με βάση αυτά που αναζητούν οι τελευταίοι. Επειδή το CRM εστιάζει κυρίως στους πελάτες, η παραδοσιακή κατεύθυνση του 'business-to-business' και του 'business-to-consumer' πρέπει να αντικατασταθεί από την καινούρια κατεύθυνση του 'consumer-to-consumer' και του 'consumer-to-business'. Αναλυτικά, η έννοια του 'consumer-to-consumer' έρχεται να αντικαταστήσει αυτήν του 'business-to-business' και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, η έννοια του 'consumer-to-business' αντικαθιστά αυτήν του 'business-to-consumer' και περιγράφει τη σχέση που αναπτύσσει ο πελάτης με την επιχείρηση (Plakoyannaki & Tzokas, 2002).

Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο και αποτελεί την πηγή της κάθε επιχειρηματικής σχέσης που δημιουργείται και αναπτύσσεται. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εγκαταλείψουν το ρόλο του ηγέτη στις σχέσεις τους με τους πελάτες και να κατανοήσουν ότι οφείλουν να λειτουργούν ως σύμβουλοι των υπαρχόντων και δυνητικών αγοραστών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι οι επιχειρήσεις ούτε μπορούν ούτε χρειάζεται να αναπτύξουν τέτοιου είδους σχέσεις με όλους τους πελάτες. Αντίθετα, πρέπει να προσδιορίσουν και να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τους πελάτες που είναι αφοσιωμένοι και κερδοφόροι. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το CRM βασίζεται στην παραδοχή ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες ίδιοι. Με βάση τον κανόνα του 80:20, το 20% των πελατών μιας επιχείρησης παράγει το 80% των κερδών της (Bose, 2002).



## **R (Relationship)**

Αποτελεί πλέον κοινή και μη αμφισβητούμενη διαπίστωση ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες τους. Προκειμένου, όμως, να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί μια πελατειακή σχέση, οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν και στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους συνεργάτες, τους αντιπροσώπους τους και τους εργαζομένους τους.

Ο αγοραστής επηρεάζεται, σε διαφορετικό κάθε φορά βαθμό, από διάφορες πηγές. Για αυτό το λόγο, η εξασφάλιση καλών σχέσεων με τις παραπάνω ομάδες είναι εξαιρετικά σημαντική για την προσπάθεια δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες.

## **M (Management)**

Το CRM είναι μια δραστηριότητα του τμήματος μάρκετινγκ, αλλά περιλαμβάνει τη συνεχή αλλαγή της επιχείρησης σε επίπεδο κουλτούρας και διαδικασιών. Ο βασικός στόχος του CRM είναι να δημιουργήσει ένα συνεργατικό περιβάλλον για τους πελάτες και τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι η συνεργασία και η επικοινωνία αποτελούν βασικά στοιχεία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, κάτι τέτοιο εξασφαλίζει αμοιβαία οφέλη και για τις δύο πλευρές. Οι πελάτες συμμετέχουν σε όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τελικά απολαμβάνουν μεγαλύτερη αξία, ενώ οι επιχειρήσεις αυξάνουν την αφοσίωση των πελατών και μειώνουν τα λειτουργικά κόστη. Αυτή η προσέγγιση φυσικά, αφορά τους πελάτες που η επιχείρηση κρίνει ότι είναι αφοσιωμένοι και κερδοφόροι (Verzuh, 1998).

## 2.3 Στόχοι συστημάτων CRM

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία δεν περιορίζεται απλά στην αύξηση του όγκου των συναλλαγών. Ο πρωταρχικός στόχος του CRM είναι η αύξηση της αξίας, τόσο της αξίας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης όσο και της αξίας που προσθέτει ο πελάτης στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα CRM δεν στοχεύουν απλά στην προσφορά άριστων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά έρχονται να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει σχέσεις με τους καλύτερους πελάτες της, έτσι ώστε να αποτρέψει την προσέλευσή τους από τον ανταγωνισμό. Σε δεύτερη φάση, οι στόχοι αυτών των συστημάτων επεκτείνονται στην αύξηση των πωλήσεων και στην προσέλκυση νέων πελατών. Οι στόχοι που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από ένα σύστημα CRM είναι δυνατόν να ποικίλλουν από την απλή διεκπεραίωση ή ενοποίηση των καναλιών επικοινωνίας μέχρι τη δημιουργία γνώσης που θα χρησιμοποιηθεί για τη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής. Αναλυτικά, το CRM αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με επικερδείς πελάτες με βασικούς επιμέρους στόχους:

- Την αύξηση του αριθμού των πελατών,
- Την επίτευξη υψηλών ποσοστών διατήρησης πελατών,
- Τη διατήρηση των περισσότερο επικερδών πελατών,
- Την εξάλειψη των μη κερδοφόρων πελατών,
- Τη διασφάλιση της αφοσίωσης των πελατών διαμέσου αξιόπιστων σχέσεων,
- Την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της συνολικής δαπάνης των πελατών
- Την υιοθέτηση πελατοκεντρικής και όχι προϊόντοκεντρικής στρατηγικής.

Οι παραπάνω στόχοι αποτελούν κοινό παρονομαστή για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται (Πλακογιαννάκη, 2003).

## 2.4 Πεδία εφαρμογής συστημάτων CRM

Μια λύση CRM έχει εφαρμογή κατά κύριο λόγο στις ακόλουθες επιχειρήσεις: Εταιρείες παροχής τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες) και ξενοδοχειακών υπηρεσιών

- Εταιρείες τηλεπικοινωνιών
- Εταιρείες λιανικού εμπορίου
- Επιχειρήσεις και οργανισμοί κοινής ωφέλειας
- Δημόσιες υπηρεσίες
- Εταιρείες παροχής υπηρεσιών
- Αεροπορικές εταιρείες και της εταιρείες μεταφοράς επιβατών

Όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα CRM. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες επιχειρήσεις που μπορούν να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη σε σχέση με της υπόλοιπες (Bose, 2002). Συγκεκριμένα:

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι πιθανότερο να ωφεληθούν είναι εκείνες οι οποίες συγκεντρώνουν – λόγω της φύσης του κλάδου όπου δραστηριοποιούνται – τις πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών της. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι χρηματοοικονομικοί και οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί.
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι λιγότερο πιθανόν να ωφεληθούν από το CRM είναι εκείνες όπου ο πελάτης δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τα στελέχη του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, όπου η αξία των πελατών είναι χαμηλή ή όπου οι επιχειρήσεις έχουν πάρα πολλούς πελάτες. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι μερικά από τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν με μια καλύτερη κατανόηση των πελατών μέσω της χρήσης του CRM. Τα συστήματα CRM εξυπηρετούν τόσο τις εφαρμογές που στοχεύουν στη διαχείριση των επαφών με τους πελάτες όσο και τις εφαρμογές που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης (Μάντικας, 2006).

## 2.5 Εφαρμογές διαχείρισης επαφών με πελάτες

Τα πρώτα συστήματα CRM αφορούσαν εφαρμογές οι οποίες διευκόλυναν είτε την **αλληλεπίδραση με τους πελάτες (customer - facing applications)** είτε την **επικοινωνία μαζί τους (customer - touching applications)**.

Αρχικά, διακρίνονται οι εφαρμογές για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Οι βασικοί τομείς που περιλαμβάνονται στις εφαρμογές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες είναι η *εξυπηρέτηση πελατών (customer – service)*, η *αυτοματοποίηση των πωλήσεων (Sales Force Automation)* και η *τεχνική υποστήριξη των πελατών (Field Service)*. Οι δραστηριότητες αυτές χαρακτηρίζονται ως εφαρμογές αλληλεπίδρασης, διότι οι αντιπρόσωποι της εξυπηρέτησης, των πωλήσεων και της τεχνικής υποστήριξης αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο με τους πελάτες. Στόχος αυτών των εφαρμογών CRM είναι να υποστηρίξουν αυτούς τους εργαζόμενους και να τους διευκολύνουν στην διεκπεραίωση της καθημερινής τους εργασίας.

### **Εξυπηρέτηση πελατών (customer – service)**

Ο τομέας της εξυπηρέτησης είναι ίσως ο σημαντικότερος και ο πιο ευαίσθητος όταν αναφερόμαστε στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Στόχος των εφαρμογών εξυπηρέτησης των πελατών είναι η διαχείριση όλων των απαιτούμενων στοιχείων για την υποστήριξή τους, δηλαδή η διαχείριση λογαριασμών, επαφών και δραστηριοτήτων, επιστροφών, αναφορών με παρατηρήσεις από τους πελάτες, λεπτομερών συμφωνιών υποστήριξης κ.λ.π.

Οι παραπάνω εφαρμογές πρέπει να συνεργάζονται και να ενοποιούνται ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι αντιπρόσωποι της εξυπηρέτησης μπορούν να λειτουργήσουν γρήγορα και αποδοτικά και να διαχειριστούν λεπτομερείς πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες. Η εξυπηρέτηση που μια επιχείρηση προσφέρει καθορίζει την ικανότητά της να διατηρεί ευχαριστημένους και κυρίως πιστούς πελάτες. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι εφαρμογές εξυπηρέτησης των πελατών χρησιμοποιούνται περισσότερο στις λειτουργίες μετά την πώληση έτσι ώστε να υποστηρίξουν τους πελάτες που χρειάζονται επιπρόσθετη βοήθεια.

Οι βασικές διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών περιλαμβάνουν την καταγραφή των εισερχόμενων κλήσεων, την εκχώρηση των προβλημάτων, την αυτόματη δρομολόγηση των κλήσεων και την προώθησή τους προς επίλυση, την παρακολούθηση ολόκληρης της διαδικασίας, την καταγραφή του τελικού αποτελέσματος και τη

διατήρηση ενός ενημερωμένου ιστορικού επαφών της επιχείρησης με τον πελάτη (Bendell, 2006).

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και ακρίβεια. Ο πελάτης δεν είναι πλέον διατεθειμένος να περιμένει ή να λαμβάνει ανακριβή ή ελλιπή πληροφόρηση. Για αυτό το λόγο, οι εφαρμογές CRM που αφορούν στην εξυπηρέτηση του πελάτη (για παράδειγμα ένα σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο) συμβάλλουν στη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης, καθώς, μέσω των διαθέσιμων τεχνολογιών, επιτρέπουν την αυτόματη ανάθεση και παρακολούθηση των διαθέσιμων τεχνολογιών, επιτρέπουν την αυτόματη ανάθεση και παρακολούθηση των κλήσεων.

Έτσι οι κλήσεις δρομολογούνται αυτόματα σε εκείνον τον αντιπρόσωπο της επιχείρησης ο οποίος μπορεί να προσφέρει την καλύτερη δυνατή υποστήριξη για το πρόβλημα του συγκεκριμένου πελάτη. Επιπλέον, αυτές οι εφαρμογές επιτρέπουν τη διατήρηση πλήρους ιστορικού όλων των αλληλεπιδράσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Στόχος των συστημάτων υποστήριξης των πελατών είναι η ομοιογένεια στη διαχείριση των αιτημάτων για υποστήριξη από όποιο σημείο επαφής κι αν προέρχονται (τηλέφωνο, fax, e – mail, διαδίκτυο, ή ασύρματες εφαρμογές).

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία των εφαρμογών εξυπηρέτησης του πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι αντιπρόσωποι έχουν πρόσβαση σε όλες εκείνες τις πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουν έτσι ώστε να παρέχουν άριστα επίπεδα εξυπηρέτησης. Επιπλέον, οφείλει να αναγνωρίσει το σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζουν οι αντιπρόσωποι της εξυπηρέτησης στη διαμόρφωση της εικόνας της και να μετατρέψει την εργασία τους από αγχώδη και σπάνια αμειβόμενη σε δημιουργική και αξιοπρεπώς αμειβόμενη (Bergeron, 2002). Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των κατάλληλων τεχνολογικών συστημάτων, τα οποία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των κατάλληλων τεχνολογικών συστημάτων, τα οποία πρέπει να συμβαδίζουν με τις επιχειρηματικές ανάγκες που καλούνται να ικανοποιήσουν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν ότι η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών οι οποίες υποβοηθούνται από τις νέες τεχνολογίες, αλλά ουσιαστικά πραγματοποιούνται από ανθρώπους (Dyche, 2002).

Οι πωλητές είναι οι εκπρόσωποι της επιχείρησης, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης και λειτουργώντας καταλυτικά στις σχέσεις με τους πελάτες. Είναι λοιπόν προφανές ότι το

προσωπικό των πωλήσεων αποτελεί μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την επιχείρηση και πρέπει να διαθέτει όλα τα εργαλεία τόσο για την πρόσβαση στις σύγχρονες πληροφορίες της αγοράς όσο και για τη διάχυση αυτών των πληροφοριών στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.

### **Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (Sales Force Automation)**

Η αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων (Sales Force Automation ή SFA) είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο συστατικό του CRM. Η αλληλεπίδραση της δύναμης των πωλήσεων με το δυνητικό πελάτη, η μετατροπή του σε πραγματικό πελάτη και η διατήρηση μιας σχέσης αφοσίωσης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης (<http://www.magic-sw.com>)

Οι περισσότερες εφαρμογές για τον αυτοματισμό της δύναμης των πωλήσεων εστιάζουν στον εντοπισμό και στην καταγραφή επιχειρηματικών ευκαιριών, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευκαιριών αυτών, στην καταγραφή των στελεχών και των πελατών τους, καθώς και στην εύκολη συνεργασία των ομάδων των τμημάτων της επιχείρησης. Τα εργαλεία ομαδικής συνεργασίας επιτρέπουν στα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας να συνομιλούν σε πραγματικό χρόνο, εξασφαλίζοντας έτσι το συγχρονισμό των προσπαθειών των πωλητών και την έγκαιρη ενημέρωση όλων των δεδομένων που σχετίζονται με τις πωλήσεις (Dyche, 2001).

Αυτοματοποιώντας όλη τη ροή εργασιών των πωλήσεων, οι εφαρμογές αυτές βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν κάθε φάση του κύκλου όλη τη ροή των εργασιών των πωλήσεων, οι εφαρμογές αυτές βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν κάθε φάση του κύκλου των πωλήσεων, από το σχεδιασμό και την εκτέλεση μιας εκστρατείας μάρκετινγκ και τη δημιουργία ευκαιριών πωλήσεων μέχρι την παραγγελία, την ολοκλήρωση της πώλησης και την παρακολούθηση των πιθανών πελατών. κύριος στόχος είναι να παρέχεται σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία πώλησης μια περιεκτική και πάντα ενήμερη εικόνα των πωλήσεων, καθώς και χρήσιμες στατιστικές πληροφορίες, όπως προβλέψεις και τάσεις στον κύκλο των πωλήσεων (Δάσκος, 2002).

Όλες οι παραπάνω εφαρμογές αποσκοπούν στο να αυξήσουν τις πωλήσεις, να κάνουν πιο αποδοτικούς τους πωλητές και να μειώσουν το διαχειριστικό κόστος του τμήματος πωλήσεων, αυτοματοποιώντας και συγχρονίζοντας τις δραστηριότητες πωλήσεων σε επίπεδο οργανισμού, μέσα από όλα τα κανάλια πώλησης.

Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία των υπολογιστών, βελτιώνουν την ικανότητα των εκπροσώπων των πωλήσεων να βρουν σημαντικές πληροφορίες για προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία ενδιαφέρονται οι πελάτες τους, να μειώσουν τα λάθη κατά το σχηματισμό μιας σύνθετης παραγγελίας και να βελτιώσουν τη διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών. Επιπλέον προσφέρουν στα στελέχη πωλήσεων τα απαραίτητα εργαλεία για να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες των πελατών αλλά και στα επιχειρηματικά δεδομένα. Ακόμα, μειώνουν δραματικά το χρόνο που απαιτείται για γραφειοκρατικές διαδικασίες, επιτρέποντας στους πωλητές να αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους στο τομέα τους στον τομέα που ειδικεύονται – και συγκεκριμένα σε επαφές με τους υπάρχοντες και τους υποψήφιους πελάτες – και να έχουν ανά πάσα στιγμή συγκεντρωμένα όλα τα δεδομένα για κάθε πελάτη και τις ανάγκες του (<http://www.decision.gr/2/2112.html>).

Είναι λοιπόν εμφανές ότι μέσω της αυτοματοποίησης των πωλήσεων και των συνοδευτικών τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους πωλητές τους να διοικήσουν και να βελτιώσουν τη διαδικασία των πωλήσεων και τελικά να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Προκειμένου όμως να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, οφείλουν να ενημερώσουν από την αρχή τους πωλητές για τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης των εργαλείων της αυτοματοποίησης των πωλήσεων, να τους πείσουν ότι τα εργαλεία αυτά διευκολύνουν την καθημερινή τους εργασία και να τους εκπαιδεύσουν ώστε να μάθουν να τα χρησιμοποιούν.

### **Τεχνική υποστήριξη των πελατών (Field Service).**

Η τεχνική υποστήριξη αποτελεί ένα κρίσιμο τομέα για κάθε επιχείρηση που συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Ωστόσο η διαχείριση του συγκεκριμένου τμήματος δεν είναι πάντα μια εύκολη εργασία. Η υπηρεσία τεχνικής υποστήριξης αντιμετωπίζει τη διαρκή πρόκληση για βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Επιπλέον, ο επικεφαλής του τμήματος είναι επιφορτισμένος όχι μόνο με την αντιμετώπιση σύνθετων τεχνικών προβλημάτων αλλά και με τη διασφάλιση της άρτιας συνεργασίας του τεχνικού προσωπικού (<http://www.decision.gr/2/2115.html>).

Οι εφαρμογές αυτοματοποίησης της τεχνικής υποστήριξης ενισχύουν τις προσπάθειες εξυπηρέτησης του πελάτη που καταβάλλουν οι εκπρόσωποι αυτού του τμήματος. Με τη χρήση των διαθέσιμων τεχνολογιών, η επιχείρηση διαχειρίζεται τα

συμβόλαια και τις εγγυήσεις και παρακολουθεί τα αποθέματα των ανταλλακτικών (<http://www.microsoft.com/hellas/businessolutions/solutions/navision/fsm.asp>)

Επιπλέον, αυτές οι εφαρμογές διαχειρίζονται τα αιτήματα των πελατών για τεχνική εξυπηρέτηση και παρέχουν τη δυνατότητα σχεδιασμού, προγραμματισμού, διεκπεραίωσης και γνωστοποίησης αυτών των αιτημάτων.

Ο εκσυγχρονισμός και η αυτοματοποίηση αυτών των διαδικασιών αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια των εργασιών. Έχοντας πρόσβαση στο πλήρες ιστορικό των επαφών με τον πελάτη, οι εκπρόσωποι της τεχνικής εξυπηρέτησης μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών με τον καλύτερο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατή η επιλογή του κατάλληλου τεχνικού, των κατάλληλων εξαρτημάτων και της κατάλληλης χρονικής στιγμής, ώστε να δοθεί στον πελάτη το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Στην συνέχεια διακρίνονται οι εφαρμογές για την επικοινωνίας με τους πελάτες.

Οι βασικοί τομείς που περιλαμβάνονται στις εφαρμογές επικοινωνίας με τους πελάτες είναι η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ (*Marketing Automation*), το ηλεκτρονικό εμπόριο (*Electronic Commerce*) και η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών (*Self – Service Customer Support*). Οι δραστηριότητες αυτές χαρακτηρίζονται ως εφαρμογές επικοινωνίας, διότι ο πελάτης έρχεται σε απευθείας επαφή με αυτές χωρίς την άμεση συμμετοχή κάποιου αντιπροσώπου της επιχείρησης.

### **Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ (Marketing Automation)**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να πραγματοποιούν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση που διαθέτουν για τον πελάτη, τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά του. Με τη βοήθεια της διαθέσιμης τεχνολογίας, οι διαδικασίες μάρκετινγκ που υποστηρίζει μια εφαρμογή CRM επιτρέπουν στην επιχείρηση να δημιουργεί, να υλοποιεί και να αναλύει εκστρατείες μάρκετινγκ με συγκεκριμένους στόχους που παράγουν ουσιαστικά αποτελέσματα (<http://www.decision.gr/2/2113.html>).

Οι εφαρμογές της αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ στοχεύουν στην πώληση συναφών προϊόντων ή υπηρεσιών και στην αύξηση των πωλήσεων, στην αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών, στη δημιουργία μοντέλων για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών, στην ενίσχυση της κερδοφορίας και της αξίας των πελατών,



στη βελτιστοποίηση των καναλιών αλληλεπίδρασης και στην προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Dyche, 2002).

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που υπάρχουν για τους πελάτες, οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη σχέση τους με τους τελευταίους, να σχεδιάζουν εκστρατείες και προγράμματα μάρκετινγκ τα οποία βασίζονται σε πραγματικά στοιχεία και τελικά να βελτιώνουν τις πωλήσεις και την απόδοση της υποστήριξης.

Οι εφαρμογές CRM που σχετίζονται με την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ διευκολύνουν την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς και επιτρέπουν τη λεπτομερή περιγραφή και εφαρμογή κατάλληλων κριτηρίων τμηματοποίησης. Επιπλέον, συμβάλλουν στον προσδιορισμό των αφοσιωμένων και κερδοφόρων πελατών και των χαρακτηριστικών τους και οδηγούν στην καθιέρωση προσωποποιημένων επικοινωνιών με αυτούς τους συγκεκριμένους πελάτες. Τέλος, επιτρέπουν τη μεταφορά των πόρων το μάρκετινγκ σε εκστρατείες που είναι πιθανόν να αποφέρουν υψηλότερα ποσοστά ανταπόκρισης (Dyche, 2002).

### **Ηλεκτρονικό εμπόριο (Electronic Commerce)**

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έδωσε στις επιχειρήσεις ένα ακόμα σημείο επαφής με τους πελάτες και ένα νέο τρόπο για να επεκτείνουν την παρουσία τους στην αγορά, αυτοματοποιώντας πλήρως τις διαδικασίες του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης ( <http://www.crm2day.gr/library/docs/tr0019.pdf>). Οι αναλυτές του κλάδου συμφωνούν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο και το CRM είναι συμπληρωματικές πρωτοβουλίες και επιφέρουν ταχύτερη απόδοση της επένδυσης. Παρόλα αυτά, οι στατιστικές δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν αναπτύσσουν με ιδιαίτερη ταχύτητα αυτές τις πρωτοβουλίες και καταλήγουν σε μη συντονισμένες και λανθασμένες προσπάθειες, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια χρόνου και την ύπαρξη δυσαρεστημένων πελατών.

Οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου υλοποιούν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης μέσω άμεσα συνδεδεμένων (on line) σημείων επαφής και κυρίως μέσω του Διαδικτύου. Αυτές οι εφαρμογές επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράσουν προϊόντα μέσω ηλεκτρονικών καταλόγων ή άλλων σχετικών Διαδικτυακών μέσων. Επιπλέον, οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιούν λειτουργίες αυτό – εξυπηρέτησης (self – service), όπως αναζήτηση ιστορικού παραγγελιών, αναζήτηση κατάστασης παραγγελιών, διεκπεραίωση επιστροφών και διαχείριση

πελατειακών πληροφοριών. Έτσι, το ηλεκτρονικό κατάστημα γίνεται μια ανεκτίμητη πηγή πληροφόρησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βαθιά κατανόηση των πελατών και για την παροχή εξατομικευμένων προσφορών (Analytical CRM”, [www.sap.com](http://www.sap.com)).

### **Αυτοεξυπηρέτηση των πελατών (Self – Service Customer Support)**

Η αυτοεξυπηρέτηση (Self – service) είναι μια γρήγορα αναπτυσσόμενη απαίτηση, καθώς οι περισσότεροι πελάτες είναι συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο και επιθυμούν να ανατρέξουν στο σύνολο των παραγγελιών τους ή να κάνουν ερωτήσεις μέσω του browser. Αυτές οι εφαρμογές CRM παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης λύσεων αυτοεξυπηρέτησης, κατά τις οποίες οι πελάτες έχουν απευθείας πρόσβαση σε πληροφορίες χωρίς τη μεσολάβηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες μπορούν να παράγουν από μόνοι τους πληροφορίες υποστήριξης του προϊόντος, να δημιουργούν αιτήματα εξυπηρέτησης, να διαχειρίζονται τις πληροφορίες που τους αφορούν και να διοικούν τις παραγγελίες τους.

## 2.6 Σχεδιασμός και Πραγματοποίηση Πελατοκεντρικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM είναι να μετασχηματιστεί σε μια επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Αυτό είναι κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις «αποφεύγουν» να δουν ως απαραίτητο για την εφαρμογή του CRM και συμβαίνει γιατί ο μετασχηματισμός της επιχείρησης απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωσή του (Lee, 2002).

Αυτό το στάδιο προετοιμάζει το έδαφος για να πετύχει το σύστημα CRM στην επόμενη φάση. Η εταιρία έτσι προχωράει παρακάτω όχι μόνο με την ανάπτυξη των σχέσεων της με τους πελάτες αλλά και με εξ ίσου μεταχείριση των πελατών συγκεντρώνοντας επικερδής πελάτες σχηματοποιώντας με αυτό τον τρόπο στρατηγικές όπως αυτή της διατήρησης πελατών. Στρατηγικές όπως η παραδοσιακή απόκτηση πελατών, η επικοινωνία και η διατήρηση πελατών δίνουν τις βάσεις στις οποίες το σύστημα CRM θα σχεδιαστεί. Αυτό είναι υποχρεωτικό πριν αρχίσει η εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος CRM γιατί η τεχνολογία δεν αντικαθιστά το marketing και τις στρατηγικές πωλήσεων που υλοποιούνται από την επαφή, την ανάλυση διαχωρισμού και τα αντικείμενα των πωλήσεων. (Sarmaniotis and Stefanou, 2005)

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει ευκαιρίες και περισσότερα οφέλη για τους πελάτες που σημαίνουν και περισσότερα οφέλη για την επιχείρηση οπότε εκείνο που συνεπάγεται είναι ότι οι πελάτες θα «μένουν» στην επιχείρηση (Lee, 2002).

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός αρκεί τα στελέχη της επιχείρησης να «έρθουν» στη θέση του πελάτη (Dyche, 2002). Με αυτό τον τρόπο μπορούν να ανακαλύψουν τις πραγματικές ανάγκες του, τόσο τις παρούσες όσο και για τις μελλοντικές. Αν γίνει αυτό, θα είναι σε θέση να βρουν τις ευκαιρίες για τους πελάτες και επομένως για την επιχείρηση και αυτό αποτελεί ουσία.

Σημαντική είναι η κατανόηση και η εστίαση στον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με την αναγνώριση των σημαντικών παραγόντων (Lee, 2002):

- Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη (“what customer wants”) και όχι στους στόχους της επιχείρησης.
- Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι προσπάθεια να κατευθύνει τους πελάτες να ακούν την επιχείρηση.

- Δημιουργία promotional marketing communication (database marketing, e-marketing), για την επεξεργασία της πληροφορίας.
- Δημιουργία της «εικόνας» για το αν οι λειτουργίες γίνονται σωστά και αν υπάρχουν κάποιες βελτιωτικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιχειρηματική λειτουργία.

Βέβαια αν η επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει μια στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα, θα πρέπει να λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναλυθούν οι ρόλοι των επιμέρους business units της επιχείρησης που συναλλάσσονται με τους πελάτες ώστε να διαφανεί αν προσθέτουν αξία στους πελάτες ή απλά προσθέτουν κόστη.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (Redesign Functional Activities) ώστε να δραστηριοποιείται εναρμονιζόμενη με τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τον τρόπο σκέψης των πελατών δεν είναι ανέφικτη υπόθεση, αρκεί να ξεκαθαριστεί η σύγκυση που θα προκύψει με τη προσπάθεια υλοποίησης του CRM παράλληλα με τις υφιστάμενες λειτουργίες μέσα από ισχυρά τμήματα της επιχείρησης, όπως το οικονομικό και το IT (Thompson, 2002).

Η τεχνολογία έχει δυνατότητες στις στρατηγικές ενδυνάμωσης και δημιουργίας καθώς χρειάζεται η δημιουργία ενός ευκίνητου και ικανού IT το οποίο θα μπορεί να λάβει αποφάσεις και κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την επανεξέταση των επιχειρηματικών λειτουργιών, σύμφωνα πάντα και με το πακέτο software CRM που επιλέχθηκε. (Sarmaniotis and Stefanou, 2005)

Καθίστανται λοιπόν προφανές ότι προκειμένου να πραγματοποιηθούν τα ανωτέρω θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Η δημιουργία αυτού του συστήματος είναι υποχρεωτική για την επιχείρηση για τους εξής λόγους:

1. Εξοικείωση με την τεχνολογία. Λόγος πολύ σημαντικός για την υλοποίηση και χρήση συστήματος CRM.
2. Globalization των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, που μετά τη μεταστροφή της σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει και μια στρατηγική διεθνοποίησης.
3. Systems Breakdown &Control, όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τις ικανότητες να ελέγχουν και να επιλύουν τα τυχόν προβλήματα στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθούν τα εξής σχήματα:

- Προσδιορισμός των αναγκών.
- Προσδιορισμός και επιλογή των μεθόδων και των ανθρώπων που θα συμμετάσχουν.
- Δημιουργία του προγράμματος.
- Εφαρμογή του προγράμματος.
- Αξιολόγηση του προγράμματος.

Η διαχείριση της ανάπτυξης και προσαρμογής του προσωπικού αναλόγως των αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα:

- Σε corporate level, όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και σχηματοποιούνται η κουλτούρα (πελατοκεντρική), οι αξίες και οι στόχοι.
- Σε business unit level, όπου οι στόχοι είναι η αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας.
- Σε functional level, όπου δίδεται έμφαση στις ικανότητες και συμπεριφορές που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει ως εξής.

- Καθορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών:
- Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Job analysis που θα εστιάζει στην εφαρμογή του CRM.
- Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης (Oellermann, 2001).

Τεχνικές Εκπαίδευσης:

- On the job training που βασίζονται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
- Off the job training με την διεξαγωγή σεμιναρίων, εξομοιώσεις, distance learning κ.λ.π.
- On & Off the job training που περιλαμβάνουν, εκπαίδευση μέσω ασκήσεων, computer based training, action learning κ.λ.π.

Αξιολόγηση Εκπαίδευσης:

Διερεύνηση Αντιδράσεων.

Επιπτώσεις στις συμπεριφορές.

Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτική μονάδας.

Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Πολύ σημαντική είναι η παρουσία έμπειρων συμβούλων που θα είναι ικανοί να μεταφράσουν επιχειρηματικά προβλήματα και απαιτήσεις σε κατάλληλα σχεδιαγράμματα software και θα είναι υπεύθυνοι για τις ανάγκες και τις αναζητήσεις των χρηστών. (Sarmaniotis and Stefanou, 2005)

Σημειώνεται ότι πολύ σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης – ανάπτυξης του προσωπικού αποτελεί και η δημιουργία ικανοτήτων ολοκλήρωσης που τόσο χρήσιμες είναι για τη εφαρμογή του CRM (Plakoyiannaki and Tzokas, 2002).

## 2.7 Σχεδιασμός και εφαρμογή CRM Project

Μετά τον προσδιορισμών των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής έπεται ο σχεδιασμός του CRM Project ο οποίος θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι ακολουθώντας το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει στον τελικό της στόχο που είναι ένα απρόσκοπτα λειτουργικό σύστημα. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν έως ότου ολοκληρωθεί το έργο (Verzuh, 1998).

Όπως είναι προφανές, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι ένα σύνθετο και μεγάλης διάρκειας έργο με τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών να γίνονται μέσα από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης με συζητήσεις – συνεντεύξεις με διάφορους ανθρώπους που είτε είναι οι μέτοχοι, είτε τα ανώτερα στελέχη (top management) της επιχείρησης, είτε οποιοσδήποτε εργάζεται σε αυτήν και σε οποιοδήποτε επίπεδο ακόμα και άτομα που μπορεί και να μην έχουν σχέση με το CRM.

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM όπως φαίνεται και από τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος σπάνια αποτελεί μια απλή και ευθεία υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι επειδή έχει να κάνει με on-going πωλήσεις, απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αντιληπτές από τους managers (Dyche, 2002).

Ένας καλός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απλά μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για τη δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση προς τον πελάτη, επίμονη και προσοχή σε λεπτομερείς στόχους, δέσμευση τόσο από τους managers όσο και από τους εργαζόμενους αλλά και συνεχή πληροφόρηση της άποψης του πελάτη (Dyche, 2002).

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει αφού έχουν οροθετηθεί οι στόχοι είναι η κατασκευή ενός CRM Business Plan (Verzuh, 1998). Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί πρόγραμμα για την υλοποίηση του το οποίο θα μπορεί να ελέγχεται από managers. Ένα τέτοιο πλάνο περιλαμβάνει αρκετά διακριτικά συστατικά που όταν συνδυαστούν θα είναι ικανά για την ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης του σχεδίου υλοποίησης του CRM.

Το προτεινόμενο business plan είναι αποτέλεσμα της μεθόδου **S.T.E.P. (Successful Technology Enablement Process)** που αναφέρεται από τον Caretsky (2002) και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων- βημάτων (steps) που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM δίνοντας την ασφάλεια ότι κάθε μία από αυτές έχει υλοποιηθεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες για κάθε φάση – βήμα του πλάνου **S.T.E.P.** αποτελούν ενέργειες που δοκιμάζονται ως προς την ορθότητα συνεχώς.

### **Step 1: Επιχειρησιακός σχεδιασμός**

Το πρώτο βήμα ξεκινάει με τη διαμόρφωση της στρατηγικής CRM. Θα πρέπει να γίνει τεκμηρίωση της εταιρικής στρατηγικής CRM καθώς και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την πραγματώσουν. Σε επίπεδο τμημάτων της επιχείρησης η τεκμηρίωση σημαίνει την απεικόνιση των ορίων της εφαρμογής του CRM σε κάθε ένα από αυτά.

Ακολουθεί η ανάλυση κόστους όπου θα γίνει ο προϋπολογισμός αλλά και ο προσδιορισμός του ROI (Return on Investment) για το έργο.

Ανάλυση και προσδιορισμός των απαιτήσεων για το CRM που είναι ένα κρίσιμο θέμα ώστε η υλοποίηση να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο CRM. Τέτοιες απαιτήσεις είναι ο τρόπος και ο χρόνος για τη διεξαγωγή marketing campaigns, η αξιολόγηση των τρεχόντων και των παρελθόντων campaigns, η σύνδεση των προϊόντων – υπηρεσιών με τις καμπάνιες, ο τρόπος με τον οποίο θα διατηρείται η πίστη των πελατών, η αναζήτηση των απαραίτητων δεδομένων από τους managers και τους πωλητές, οι δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών κ.α.

Δηλαδή, σε αυτή τη φάση προσδιορίζονται επακριβώς οι διεργασίες και οι διαδικασίες, τα απαραίτητα workflows και λειτουργικές απαιτήσεις αλλά και όλες εκείνες οι περιοχές όπου η πληροφορία θα δημιουργείται, παρακολουθείται και θα διαμοιράζεται μέσα στην επιχείρηση. Ουσιαστικά στη φάση αυτή περιγράφονται οι δυνατότητες του συστήματος.

### **Step 2: Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής**

Ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνει το προσδιορισμό των προτεραιοτήτων αναφορικά με το ποιες διεργασίες και λειτουργίες θα πρέπει να επιτελούνται και με ποια – ακολουθία από το σύστημα.

Στον σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνεται επίσης η εκτίμηση και ο προσδιορισμός των απαραίτητων «υλικών» για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται τόσο το απαραίτητο hardware και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή



(δίκτυα, PCS, Web structures κ.α.) όσο και τα απαραίτητα για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης μέθοδοι διάχυσης της πληροφορίας κ.λπ.

Το τελευταίο κομμάτι στο σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής είναι η δημιουργία του work breakdown structure, δηλαδή της λίστας των ενεργειών (tasks) που θα αποτελούν το έργο (McAfee Andrew, 2006).

### **Step 3: Επιλογή Τεχνολογίας**

Ένα από τα σημαντικά βήματα της υλοποίησης του έργου είναι η επιλογή της τεχνολογίας. Σε αυτήν περιλαμβάνεται η αξιολόγηση και η τελική επιλογή των προμηθευτών. Σε αυτούς δεν είναι μόνο ο προμηθευτής του λογισμικού αλλά και οι διάφοροι σύμβουλοι που θα βοηθήσουν συνολικά στο έργο, όπως οι σύμβουλοι εκπαίδευσης, στρατηγικής κ.α.

Η προσαρμογή της τεχνολογίας στο χαρακτήρα και τις λειτουργίες της επιχείρησης περιλαμβάνεται στο βήμα αυτό. Για τις ανάγκες της προσαρμογής θα λάβει χώρα η δημιουργία των σεναρίων, όπως για παράδειγμα είναι η δημιουργία campaigns, η χαρτογράφηση των πελατών και της εμπειρίας με αυτούς κ.α. με τη κατασκευή διαγραμμάτων μοντέλων σεναρίων (Mulligan, 2002) και της αντίστοιχης κάθε φορά περίπτωσης χρήσης.

### **Step 4: Εγκατάσταση & Υλοποίηση CRM**

Στη φάση αυτή γίνεται η παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM. Συνήθως οι περιπτώσεις λογισμικού CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ αρχής δημιουργία της εφαρμογής, αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών αλλά και του χαρακτήρα της επιχείρησης.

Βέβαια υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις που η απλή παραμετροποίηση δεν αρκεί για να προσαρμοστεί η εφαρμογή στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων, αναπόφευκτα γράφεται κώδικας, δηλαδή οι σύμβουλοι του έργου επιτελούν προγραμματισμό. Αυτό σημαίνει ότι οι σύμβουλοι – developers θα δημιουργήσουν νέα modules εντός της εφαρμογής CRM για την κάλυψη των ιδιαίτερων αυτών περιπτώσεων.

Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η δημιουργία της βάσης δεδομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθενται από την εφαρμογή αλλά και την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης. Η τμηματοποίηση επιβάλλεται γιατί αν γίνει σωστά τότε θα δώσει τη δυνατότητα στους managers να ξέρουν ανά πάσα στιγμή ποιοι είναι οι πελάτες, ποια τα χαρακτηριστικά τους (Mulligan, 2002) αλλά και τη δυνατότητα πρόβλεψης

διαφόρων παραμέτρων που περιγράφουν, την αγορά, τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους κ.λπ.

Τέλος σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται η ολοκλήρωση (integration) των επιχειρησιακών διεργασιών στην εφαρμογή CRM.

### **Step 5: Παράδοση Συστήματος**

Η παράδοση του συστήματος αφορά:

- Την ανάπτυξη και εγκατάσταση της εφαρμογής εντός της επιχείρησης .
- Τη δημιουργία της απαραίτητης τεκμηρίωσης (documentation,) δηλαδή, εγχειρίδια χρήσης της εφαρμογής, administration manuals κ.λπ.
- Τελική εκπαίδευση χρηστών στις διεργασίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα.

### **Step 6: Προσδιορισμός μέτρων επίδοσης του συστήματος**

Σε αυτό το τελευταίο βήμα προσδιορίζονται τα μέτρα επίδοσης του συστήματος, δηλαδή όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα μετρώνται σε κάθε χρονική στιγμή και θα δείχνουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο προσδιορισμός των μέτρων επιτυχίας του έργου είναι και ένα από τα δυσκολότερα θέματα που πρέπει να γίνουν μετά την οριοθέτηση των στόχων (Dyche, 2002). Τέτοιοι παράγοντες μέτρησης της επίδοσης είναι (Dyche and Mulligan, 2002 ):

- Επιχειρησιακά μέτρα (Business Metrics). Αυτά αφορούν τη παρακολούθηση retention & attrition rates, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, η αποτελεσματικότητα του marketing και της διαφήμισης ή των οποιοδήποτε ενεργειών προώθησης προϊόντων, καθώς το σύστημα CRM είναι σε χρήση.
- Μέτρηση ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων σχετικά με τη κερδοφορία ή και την αύξηση των πωλήσεων με τη χρήση CRM.
- Ανάλυση και μέτρηση της πελατειακής βάσης, όπου μέσα από το CRM θα γίνεται ανάλυση των δημογραφικών και ψυχογραφικών στοιχείων των πελατών, η μέτρηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες, η μέτρηση της ικανοποίησής τους, η μέτρηση της επέκτασης της πελατειακής βάσης, και η αποδοτικότητα της υποστήριξης των πελατών.

## **2.8 Οφέλη προγράμματος CRM για την επιχείρηση**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατανοούν ότι το CRM δεν αφορά απλά στη διοίκηση των πελατών, αλλά στην τοποθέτηση του πελάτη στο κέντρο του οργανισμού. Η παροχή επιπρόσθετης αξίας στους πελάτες αυξάνει την αφοσίωσή τους και συσσωρεύει επιχειρηματικά οφέλη. Είναι λοιπόν εμφανές ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM μπορεί να έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε έναν οργανισμό (Ψωμάκης, 2001).

Τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι τα ακόλουθα:

### **Αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών**

Οι εφαρμογές CRM, οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες εφαρμογές αποθήκευσης πληροφοριών, εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν μια ενοποιημένη βάση δεδομένων, δηλαδή να συγκεντρώσουν και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες γύρω από το ιστορικό αγορών των πελατών, τις προτιμήσεις τους, τα παράπονα που έχουν κατά καιρούς εκδηλώσει και άλλα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες που υποστηρίζουν την επαφή με τους πελάτες και διευκολύνεται η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τη γνώση που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη και να αναπτύξει μια ομοιόμορφη επικοινωνία με αυτόν (Kalakota and Robinson, 2001).

### **Εξοικονόμηση κόστους**

Συχνά, οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν ένα σύστημα CRM θέτουν ως πρωταρχικό στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους. Αναλυτικά, η επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM μπορεί να επιδράσει άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης διότι:

- Συμβάλλει στη διατήρηση του υφιστάμενου πελατολογίου,
- Μειώνει το κόστος απόκτησης νέων πελατών,
- Μειώνει το κόστος επαφής με τους πελάτες, διευκολύνοντας την επιχείρηση στο να τους προσεγγίσει, να τους εξυπηρετήσει και να τους πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της,

- Μειώνει τα λειτουργικά και διοικητικά κόστη του οργανισμού, καθώς μεταβιβάζει στους πελάτες ένα μέρος της πρωτοβουλίας και της ευθύνης της επικοινωνίας τους με την επιχείρηση,
- Βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον, αυξάνει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση του προσωπικού και μειώνει τα ποσοστά αποχωρήσεων,
- Μειώνει τα λάθη που προκύπτουν από τα πολλαπλά και μη συντονισμένα σημεία της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες,
- Σχεδιάζει μελλοντικές δραστηριότητες πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης με βάση την ανάλυση της απόδοσης του παρελθόντος και
- Μειώνει σημαντικά το κόστος μάρκετινγκ, διότι συμβάλλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εκστρατειών.

Ένα επιτυχημένο σύστημα CRM μπορεί να επιδράσει θετικά σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις και να οδηγήσει σε σημαντικές εξοικονομήσεις κόστους.

#### **Αυξημένα έσοδα και κέρδη**

Τα κέρδη είναι αποτέλεσμα τόσο της εξοικονόμησης του κόστους όσο και της αυξημένης ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών. Η εξασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης της γνώσης που διαθέτει η επιχείρηση για τους πελάτες της συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των εσόδων της. Η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων δημιουργεί σπουδαίες ευκαιρίες για την προσέλκυση καινούριων πελατών, για την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες, για τη μακροχρόνια διαχείριση πελατών, για την αύξηση των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών σε υπάρχοντες πελάτες και για την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλό περιθώριο κέρδους (<http://www.hewson.co.uk>).

#### **Ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες ή / και τις μεταβολές της αγοράς**

Εφαρμόζοντας μια στρατηγική CRM, η επιχείρηση μπορεί να ανταποκρίνεται ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς. Επιπλέον, το CRM διευκολύνει την υιοθέτηση αλλαγών ως προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο μάρκετινγκ, εξασφαλίζοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Βέβαια, αυτό το όφελος είναι εξαιρετικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, καθώς επηρεάζεται από την ένταση του υπάρχοντος και του μελλοντικού ανταγωνισμού.

### **Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Ένα ολόκληρο πρόγραμμα CRM είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Απαιτεί καλές ιδέες, χρηματική υποστήριξη και κατάλληλη υποδομή. Για αυτό το λόγο είναι πολύ δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να μιμηθεί την επιχείρηση που εφαρμόζει CRM (Brown, 2002).

## 2.9 Κόστη και ωφέλειες προγράμματος CRM

### **Κόστη προγράμματος CRM για την επιχείρηση**

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι τα συστήματα CRM υπόσχονται πολλά οφέλη. Ωστόσο η εφαρμογή τους συνεπάγεται πολλούς περιορισμούς, έξοδα και άλλους κινδύνους για τις επιχειρήσεις. Για να αποφέρει ένα σύστημα CRM τα παραπάνω οφέλη, η επιχείρηση οφείλει να κάνει μια σημαντική επένδυση σε τεχνολογική υποδομή. Σε αυτήν την επένδυση περιλαμβάνονται κυρίως τα κόστη για την αγορά του απαιτούμενου λογισμικού και υλικού εξοπλισμού. Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της και τα κόστη που θα προκύψουν από την ανάγκη ενός εξωτερικού συμβούλου που θα την καθοδηγεί, από την ανάγκη εκπαίδευσης των χρηστών και από την ανάγκη μελλοντικών αναβαθμίσεων του συστήματος. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι, αναλαμβάνοντας αυτά τα κόστη, η επιχείρηση δεσμεύει τους διαθέσιμους πόρους της και δεν έχει πλέον τη δυνατότητα να τους χρησιμοποιήσει για την ανάληψη εναλλακτικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Συνεπώς, η επένδυση σε ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συνεπάγεται και ένα κόστος ευκαιρίας για την επιχείρηση (Bergeron, 2002).

Ένα ακόμα σημαντικό κόστος από την ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM είναι το τίμημα της απαιτούμενης αλλαγής των διαδικασιών. Η αλλαγή μιας διαδικασίας αναφέρεται στη μεταβολή του συνηθισμένου τρόπου με τον οποίο αυτή ολοκληρώνεται. Η εγκατάσταση νέων συστημάτων και η αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου σκέψης και δράσης είναι δύσκολο να υλοποιηθούν ταυτόχρονα. Παρά την εστίαση των επιχειρήσεων στο σχεδιασμό αποτελεσματικών συστημάτων CRM, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι θα τα εφαρμόσουν και οι πελάτες είναι εκείνοι οι οποίοι θα τα εκτιμήσουν και θα τα χρησιμοποιήσουν. Είναι λοιπόν προφανές ότι το ενδεχόμενο της μειωμένης αποδοχής των νέων διαδικασιών σκιάζει την επιτυχία των λύσεων CRM που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις.

Τέλος, σημειώνεται ότι το συνολικό κόστος για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το μέγεθος της εφαρμογής και τις απαιτήσεις του συστήματος. Σύμφωνα με ειδικές μελέτες, το μέσο κόστος ενός προγράμματος CRM κυμαίνεται μεταξύ \$15.000 και \$35.000 ανά χρήστη και σε τριετή ορίζοντα (Chang, 2002).

### ***Κόστη προγράμματος CRM για τους πελάτες***

Το πιο προφανές κόστος από την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM είναι η αναπόφευκτη απώλεια των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Αν και οι επιχειρήσεις επιθυμούν να γνωρίζουν τα πάντα για τους πελάτες, οι ίδιοι οι πελάτες θέλουν να αισθάνονται ότι κανένας δε γνωρίζει με απόλυτη ακρίβεια και σε βάθος τις προτιμήσεις τους, τη συμπεριφορά τους και τις συναλλαγές τους.

Ένα ακόμα σημαντικό κόστος για τον πελάτη από την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με μια και μόνο επιχείρηση είναι το κόστος ευκαιρίας που σχετίζεται με την άγνοια άλλων προσφορών που γίνονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αν οι πελάτες μελετήσουν την αγορά, ενδέχεται να βρουν μια καλύτερη τιμή για το ίδιο το προϊόν ή ένα άλλο προϊόν που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους. Αντίθετα, όσο οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από μια επιχείρηση, δεν θα αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις.

### ***Οφέλη προγράμματος CRM για τους πελάτες***

Οι προσπάθειες για μάρκετινγκ σχέσεων και η εφαρμογή ενός συστήματος CRM ωφελεί σημαντικά τους πελάτες. Αρχικά, η συνέχεια μιας σχέσης με τον ίδιο προμηθευτή απλοποιεί την αγοραστική διαδικασία. Αν μια επιχείρηση ικανοποιεί συνεχώς τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών της, τότε η συνέχεια αυτής της εμπορικής συναλλαγής ωφελεί σημαντικά τον αγοραστή, καθώς μειώνει τον κίνδυνο που εμπεριέχεται στη συνεργασία με έναν νέο προμηθευτή.

Πολλά προγράμματα CRM δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έχουν ένα συνεχή διάλογο με τους καλύτερους πελάτες τους. Τα πιο αποτελεσματικά συστήματα CRM παρέχουν πολλά κανάλια επαφής, όπου οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν και να εξηγήσουν τις ανάγκες τους.

Ένα ακόμα όφελος που απολαμβάνουν οι πελάτες από τα συστήματα CRM είναι η αυξημένη προσαρμογή των προϊόντων και η εξατομίκευση των υπηρεσιών. Σε μια εποχή όπου η εξατομίκευση είναι σπάνια, η τεχνολογία του CRM δίνει στις επιχειρήσεις αυτό το πλεονέκτημα. Με τα κατάλληλα εργαλεία, οι πελάτες μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά από τη εξατομικευμένη εξυπηρέτηση (Κορωναίος, 2005).

Συνοπτικά, ένα σύστημα CRM μπορεί να αυξήσει την αξία της σχέσης για τον πελάτη, να βελτιώσει την ικανοποίησή του, να μειώσει τον κίνδυνο των συναλλαγών με την επιχείρηση και συνεπώς να αυξήσει την ασφάλεια και την άνεση των συναλλαγών του. Ωστόσο, αυτά τα τόσο σπουδαία οφέλη συνοδεύεται και από μερικά σημαντικά κόστη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ CRM

### 3.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν

Το σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν, ενώ υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που βρίσκει χρήση από κάποιον τρίτο. Υπηρεσία για παράδειγμα είναι η χρήση του δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού του στο εστιατόριο. Οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη (Φραγκιαδακης, 2006). Το ξενοδοχειακό προϊόν συνίσταται από ένα σύνολο διαφόρων στοιχείων που περιλαμβάνει καταναλωτικά αγαθά καθώς και υπηρεσίες:

- το κτίριο (ή τα κτίσματα),
- η αρχιτεκτονική του,
- οι εγκαταστάσεις
- η περιοχή εγκατάστασης και το
- περιβάλλον

Έτσι, ο πελάτης του ξενοδοχείου καταναλώνει συγκεκριμένα προϊόντα, χρησιμοποιεί - έμμεσα ή άμεσα - όλες ή τμήματα των υπηρεσιών που είναι στη διάθεση του.

Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, διότι ο κάθε πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση τους. Η ποιότητα πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από την συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται την στιγμή που παράγεται. Το σερβίρισμα του φαγητού για παράδειγμα είναι μια υπηρεσία που ο πελάτης καταναλώνει ακριβώς την στιγμή που ο σερβιτόρος την προσφέρει. Ενώ ο καθαρισμός του δωματίου είναι μια υπηρεσία στην οποία ο χρόνος παραγωγής διαφέρει από τον χρόνο κατανάλωσης, αφού η καμαριέρα πρώτα καθαρίζει το δωμάτιο και στη συνέχεια ο πελάτης κάνει χρήση. Η ποσότητα του διαθέσιμου ξενοδοχειακού προϊόντος ορίζεται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα ορίζει την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών και η χρήση των συστημάτων CRM μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη προσφορά αυτών των υπηρεσιών και φυσικά στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών.



### 3.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει γίνει ραγδαία μία από τις βασικές στρατηγικές του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων στη νέα χιλιετία ( Jonghyeok et al, 2003), η οποία επιτρέπει στις εταιρίες να βελτιστοποιήσουν τα έσοδα και να αυξήσουν την αξία των πελατών μέσω της κατανόησης και της ικανοποίησης των αναγκών κάθε πελάτη ξεχωριστά (Liu and Yang, 2009) Οι ακαδημαϊκοί φαίνεται να συμφωνούν με τον ισχυρισμό ότι το CRM έχει αναπτυχθεί από το μάρκετινγκ σχέσεων. Όταν μια εταιρία υιοθετεί κατεύθυνση πελατο- κεντρική, και επομένως κάνει μάρκετινγκ πελατών, επιδιώκει να αναπτύξει και να εγκαταστήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τον κάθε πελάτη ατομικά. Επομένως, στοχεύει σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση, και έτσι να διατηρεί και να αυξάνει το επίπεδο πωλήσεων ( Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Συνοπτικά , το CRM έχει οριστεί ως μια προσέγγιση διοίκησης που απευθύνεται προς την αυξανόμενη διατήρηση των οικονομικά αξιόλογων πελατών (Fjermestad and Romano, 2003).

Πολλές εταιρίες πιστεύουν ότι καθώς το CRM είναι ένα τεχνολογικό εργαλείο, αυτόματα θα βελτιώσει την επιχείρηση ακόμα και αν αγνοήσουν την εφαρμογή των βασικών λειτουργιών του μάρκετινγκ και της διοίκησης. Επιπλέον, εκείνοι που το εφαρμόζουν το διατηρούν καθώς το CRM είναι ένα πακέτο λογισμικού, που τα πολλά χαρακτηριστικά του μπορούν να εφαρμοστούν παγκοσμίως. Ωστόσο, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το CRM είναι πάνω απ' όλα μια φιλοσοφία διοίκησης ( Stefanou et al, 2003) και οι διαφορές σε παγκόσμιο επίπεδο περιέχουν τη φιλοσοφία του CRM και την υιοθέτηση του λογισμικού σε διάφορες χώρες ( Ramaseshan et al., 2006).

Μέχρι σήμερα υπάρχει περιορισμένη έρευνα που να διερευνά τις διαφορές και τις δυσκολίες στην εφαρμογή του CRM. Ο Ramaseshan et al. ( 2006) αναγνώρισε τρεις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία των εταιριών που χρησιμοποιούν το CRM πέρα από τα εθνικά όρια. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις προσδοκίες του πελάτη, τα κίνητρα της ικανοποίησης, αφοσίωση, δυνατότητα κέρδους και αξία πελατών. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων προήλθε από διαφορές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τεχνολογική υποδομή, πολιτικά συστήματα και κανονιστικές παραλλαγές ανά τον κόσμο. Η τρίτη κατηγορία ασχολείται με προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διεθνείς εταιρίες στο σχηματισμό ενός οργανισμού που να πηγάει από τους πελάτες. Οι Ali and Brooks (2009) εστίασαν στους παράγοντες κουλτούρας, όπου η εφαρμογή και χρήση του CRM επηρεάζεται από τις διαφορές στις προτιμήσεις των πελατών και στις

συμπεριφορές ανάμεσα στις χώρες και στις κουλτούρες. Επιπλέον, αναφέρθηκαν στις πτυχές της κουλτούρας της διοίκησης πελατών διαμέσου πολλών καναλιών, το οποίο είναι ένα βασικό συστατικό ενός συστήματος CRM. Ο Harrigan (2009) προσπάθησε να εφαρμόσει αρχές διαχείρισης σχέσεων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (SME) και πρότεινε κάποιες εφαρμογές της διοίκησης. Ο Sigala (2006) ερευνήσε την επίδραση της κουλτούρας στην αποτελεσματική εφαρμογή του e-CRM και παρείχε χρήσιμες επιπτώσεις για την ανάπτυξη και παγκοσμιοποίηση των πρακτικών e-CRM και επιχειρηματικών διαδικασιών. Ωστόσο, ο Sigala εστίασε στην παγκοσμιοποίηση του λογισμικού του e-CRM και της λειτουργικότητάς του και όχι στις μεταβλητές του μάρκετινγκ. Ο Conway (2000) τόνισε ότι η επιτυχία μιας στρατηγικής που βασίζεται στο μάρκετινγκ σχέσεων εξαρτάται κατά πολύ σε διάφορους παράγοντες, ειδικά όταν αυτή η στρατηγική πρέπει να μεταφερθεί από το τοπικό πλαίσιο σε διεθνές. Σύμφωνα με τον Conway αυτοί οι παράγοντες είναι κατά βάση αποτέλεσμα των διαφορετικών συστημάτων κουλτούρας αξιών και μπορούν να συνθέτουν την έννοια της 'φυσικής απόστασης των αγορών'.

Σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες προτάσεις της επισκόπησης της βιβλιογραφίας, ο σχηματισμός και η υιοθέτηση στρατηγικών CRM γίνεται πιο σημαντικό από ποτέ, καθώς το internet είναι το παγκόσμιο κανάλι επικοινωνίας και διανομής και οι εταιρίες χρειάζονται να απευθύνονται στους πελάτες τους και στη διαφορετικότητά τους (Sigala, 2006). Ωστόσο, ενώ το CRM είναι μια από τις τακτικές διαχείρισης που αναπτύσσονται πολύ γρήγορα και υιοθετούνται ευρέως, πολλές πρωτοβουλίες του CRM έχουν αποτύχει (Rigby et al., 2002· Gartner Group, 2003). Πέρα από αυτό, τα επιχειρήματα δείχνουν ότι οι εφαρμογές του CRM μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση της εταιρίας να βελτιώσει τα κέρδη της εταιρίας εάν ακολουθήσει κάποιους παράγοντες κλειδιά (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

Στο συμπέρασμα, θα πρέπει να τονιστεί ότι έγιναν πολλές μελέτες σε όλο τον κόσμο στο CRM σε πολλές βιομηχανίες κατά τα προηγούμενα έτη αλλά υπάρχει μια σχετική έλλειψη σε εμπειρικές μελέτες που διερευνούν τις πτυχές της υιοθέτησης των συστημάτων CRM που έχουν προσληφθεί από εξαγωγικές εταιρίες και απόλυτη έλλειψη μελετών που ερευνούν το θέμα στις εξαγωγικές εταιρίες της Ελλάδας.

### 3.3 Προδιαγραφές CRM για ξενοδοχεία

Ο αριθμός των ξενοδοχείων που επενδύουν στην ανάπτυξη δομημένων προγραμμάτων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια (Songini, 2001). Ο Piccoli et al. (2003) τόνισε ότι ο τομέας των ξενοδοχείων έχει τη μεγαλύτερη δυνατότητα από όλες τις βιομηχανίες που αφορά η εφαρμογή του CRM. Όλα τα ξενοδοχεία συγκεντρώνουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες τους κατά την κράτηση, την άφιξη, την αναχώρηση, και μερικές φορές κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Σκοπός είναι η δυνατότητα των ξενοδοχείων να διευκολύνουν τη συγκέντρωση, και την πρόσβαση, σε πληροφορίες πελατών, και στη συνέχεια να εκμεταλλεύονται την ικανότητα του CRM να ανακαλύπτει δεδομένα (Min et al., 2002). Προφανώς, η συγκέντρωση πληροφοριών και η διατήρησή τους αναγνωρίστηκε ως σημαντικό στοιχείο του CRM. Ωστόσο, το κλειδί της επιτυχίας του CRM είναι οι μεταβλητές του μάρκετινγκ. Δυστυχώς, φαίνεται ότι δε δίνεται μεγάλη σημασία στην επίδραση που μπορεί να έχουν μεταβλητές όπως η συμπεριφορά των παραπόνων, η ικανοποίηση/δυσανεξικία, η αφοσίωση-συμπεριλαμβανομένων της έντασης και της συχνότητας των συναλλαγών σε βάθος χρόνου – σε ξενοδοχεία που ακολουθούν την στρατηγική του CRM. Παρόλα αυτά, πολλές μελέτες στο πεδίο του μάρκετινγκ και συγκριμένα του CRM έδειξαν ότι η ικανοποίηση πελατών είναι σημαντικό σημείο στο να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί στην αφοσίωση προς την επωνυμία, στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (Oliver, 1999; Parasuraman and Grewal, 2000) και τελικά σε διατήρηση πελατών, δίνοντας έμφαση στην απόκτηση νέων πελατών.

Πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι τα παράπονα πελατών σχετίζονται άμεσα με την έννοια της μη ικανοποίησης του πελάτη (Stefanou et al., 2003). Οι πελάτες συνήθως έχουν κάποιες προσδοκίες για ένα προϊόν ή για μια υπηρεσία και όταν οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιούνται, αισθάνονται δυσαρεστημένοι, που μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση ενός ή περισσότερων τύπων συμπεριφοράς παραπόνων. Ειδικότερα, στον τομέα των ξενοδοχείων πάλι, όταν οι επισκέπτες προέρχονται συνήθως από μέρη με διαφορετική κουλτούρα, είναι πολύ σημαντικό για τη διοίκηση του ξενοδοχείου να γνωρίζουν πως η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά παραπόνων του πελάτη, έτσι ώστε να αντιδράσουν με τέτοιο τρόπο που να μειώσει τη δυσανεξικία και να ενισχύσει την επαναλαμβανόμενη συνεργασία (Fornell and Westbrook, 1984; Nyer, 2000, Zineldin, 2006). Για το λόγο αυτό η έκφραση των παραπόνων των πελατών πρέπει να ενισχύεται έτσι ώστε η διοίκηση του ξενοδοχείου να μπορεί να έχει την ευκαιρία να βελτιώσει την

ποιότητα των υπηρεσιών σύμφωνα με την αντίληψη του πελάτη. Τα παράπονα είναι χρήσιμες πηγές πληροφοριών που βοηθούν τους αρμόδιους για το μάρκετινγκ να αναγνωρίζουν τις πηγές της δυσαρέσκειας (Nyer, 2000). Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη στο να συμπεριλαμβάνεται η μεταβλητή της συμπεριφοράς των παραπόνων των πελατών στα συστήματα CRM και ειδικότερα στα λογισμικά CRM.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι παρόλο που αναφέρθηκαν περισσότερες από πενήντα τοις εκατό τιμές αποτυχίας στους στόχους του CRM (Gartner Group, 2003), υποστηρίζεται ότι οι εφαρμογές του CRM μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση της εταιρίας να βελτιώσει τα κέρδη της εταιρίας εάν ακολουθηθούν κάποιιοι παράγοντες – κλειδιά (Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Συγκεκριμένα στην βιομηχανία των ξενοδοχείων μια μελέτη που επιχειρεί να συνδυάσει το CRM με τα αποτελέσματα της εταιρίας είναι από τον Hsieh et al. (2007). Οι συγγραφείς αναφέρονται σε αυτό το θέμα με το να προτείνουν ένα γενικό μοντέλο που θα ενώνει διαχείριση της γνώσης, το CRM και τα πραγματικά αποτελέσματα. Τα ξενοδοχεία, με το να υιοθετήσουν αυτό το μοντέλο, μπορούν να περιμένουν να επιφέρουν και να διατηρούν μια ώθηση στο CRM και επιπλέον να αποκτούν περισσότερες επιστροφές πελατών.

Το υπόβαθρο για το CRM είναι μια κεντρική βάση δεδομένων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς του marketing. Δεν είναι το PMS σας το οποίο έχει απλά τα στοιχεία των πελατών σας και είναι σχεδιασμένο κυρίως για λογιστικούς σκοπούς και όχι για ενέργειες marketing.

Αυτά τα συστήματα έχουν το πλεονέκτημα να συγχωνεύουν τα στοιχεία των πελατών με ανάλογες πληροφορίες για να κάνουμε επιτυχημένες καμπάνιες και, πράγμα πολύ σημαντικό, ενσωματώνουν εργαλεία μέτρησης R.O.I. ώστε να μπορείτε να ελέγχετε την αποτελεσματικότητα της κάθε καμπάνιας. Ελέγχοντας το R.O.I. για κάθε καμπάνια σας επιτρέπει να βγάζετε τα ανάλογα συμπεράσματα κάθε φορά ώστε να τελειοποιείτε τις προσπάθειες σας και να επικεντρώνεστε σε αυτές που αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα.

Το direct marketing (τόσο online όσο και offline) είναι μια επιστήμη για την διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Καθώς όμως χρειάζεται πειθαρχία και συνέπεια, υπο-χρησιμοποιείται από τα περισσότερα ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία πρέπει να χτίζουν τα προγράμματα marketing τους, πάνω στην βάση του direct marketing χρησιμοποιώντας την βάση πελατών με σταθερότητα και διαχρονικότητα – για να υλοποιήσει κάποιος τα πλεονεκτήματα του CRM, το direct marketing πρέπει να οδηγεί την στρατηγική μας και όχι να είναι ένα απλό επιπρόσθετο

εργαλείο.

Υπάρχει επίσης η δυνατότητα ηλεκτρονικής διαχείρισης σχέσεων πελατείας (e-CRM) αποτελεί μεταφορά του συστήματος. Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (Customer Relationship Management – CRM) στο διαδίκτυο (Caretsky, 2002).

Στην ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών εντάσσονται η εξατομικευμένη ηλεκτρονική επικοινωνία, εφαρμογές όπως οι ηλεκτρονικές προσφορές που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του επισκέπτη, οι προσωπικοί χώροι σε τουριστικές διαδικτυακές πύλες και οι φόρμες αξιολόγησης της διαμονής μετά την επίσκεψη. Οι εφαρμογές αυτές συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και των φορέων προώθησης τουριστικών υπηρεσιών προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εφαρμογή της ηλεκτρονικής διαχείρισης σχέσεων πελατείας είναι και η προσφορά δυναμικών πακέτων (dynamic packaging). Η στροφή στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση με μεθόδους e-CRM δεν προϋποθέτει αυστηρά την ύπαρξη υποδομών ολοκληρωμένης διαχείρισης προορισμού, αν και είναι πολύ πιο αποτελεσματική όταν υπάρχουν τέτοιες τύπου υποδομές. Πολλές χώρες βασίζονται σε ολοκληρωμένα συστήματα CRM για την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, που από τη φύση τους απαιτούν ιδιαίτερη προβολή και στόχευση.

### 3.4 Υφιστάμενη κατάσταση στα ξενοδοχεία

Μόλις το 17,9% των ξενοδοχείων της Θεσσαλονίκης έχουν εγκαταστήσει λογισμικό διαχείρισης των σχέσεών τους με τους πελάτες τους (CRM), αν και σχεδόν ένα στα δύο (ποσοστό 47%) εφαρμόζει «μέτρια», «εντατική» ή «πολύ εντατική» στρατηγική, για τη διατήρηση της πίστης των καταναλωτών στο εμπορικό του σήμα (brand loyalty strategy). Στην πλειονότητά τους, οι ξενοδόχοι της Θεσσαλονίκης, τηρούν θετική στάση απέναντι στην εφαρμογή πολιτικών με πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Ωστόσο, δε δείχνουν να έχουν ανακαλύψει ακόμη τα οφέλη της εγκατάστασης συστημάτων CRM, ενώ, στη συντριπτική πλειοψηφία τους, δε διαθέτουν ανεξάρτητα τμήματα μάρκετινγκ.

Τα παραπάνω προκύπτουν από έρευνα των Κώστα Ασημακόπουλου, Ευγενίας Παπαϊωάννου και Χρήστου Σαρμανιώτη, που χρηματοδοτήθηκε από την Επιτροπή Ερευνών του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης (ΑΤΕΙΘ) και παρουσιάστηκε, στο 11ο διεθνές συνέδριο της Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης (διοργανώνεται σε συνεργασία με την Επιτροπή Ερευνών του ΤΕΙ).

Η έρευνα εκπονήθηκε με βάση δείγμα 57 ξενοδοχείων της Θεσσαλονίκης, εκ των οποίων ποσοστό 21,1% ήταν πέντε αστέρων, 17,5% τεσσάρων, 54,4% τριών ή δύο και 7% λιγότερων από δύο. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων του δείγματος (ποσοστό 40,4%) ήταν μονάδες χωρητικότητας άνω των 101 κλινών.

Στο πλαίσιο της έρευνας, που έχει στη διάθεσή του το ΑΠΕ-ΜΠΕ, η ομάδα κατήρτισε το δείκτη ATCCO (Attitude Towards Customer-Centric Orientation), ο οποίος καταγράφει τη στάση των ξενοδόχων και των διοικήσεων ξενοδοχειακών μονάδων της Θεσσαλονίκης απέναντι σε πολιτικές με πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να βαθμολογήσουν - σε μια κλίμακα με κατώτατη τιμή το 19 και ανώτατη το 95 - μια σειρά από 19 προτάσεις, που αποτυπώνουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους σε αυτό το πεδίο. Η μέση τιμή των απαντήσεών τους διαμορφώθηκε στις 77,2 μονάδες με άριστα το 95 και η κατώτατη στις 59 (με κάτω άκρο το 19), γεγονός που δείχνει ότι οι ξενοδόχοι της Θεσσαλονίκης είναι αρκετά ευαισθητοποιημένοι σ' αυτό το πεδίο.

Τα λίγα ξενοδοχεία που διαθέτουν λογισμικό CRM κάνουν εκτεταμένη χρήση του, έχοντας ανακαλύψει τα οφέλη: το 94,4% των επιχειρήσεων του δείγματος, που χρησιμοποιούν λογισμικό CRM ή εφαρμόζουν αντίστοιχη «φιλοσοφία», πιστεύουν ότι απολαμβάνουν μακροπρόθεσμο οικονομικό όφελος από αυτή τους την επιλογή. Πάντως,

παρά την ανυπαρξία λογισμικού CRM, η πλειοψηφία των ξενοδόχων της Θεσσαλονίκης καταγράφει και «αποθηκεύει» ηλεκτρονικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (το 80%), τα ειδικά αιτήματα που εκδηλώνουν (το 90%) και τα παράπονά τους (το 80% καταγράφει τα παράπονα ηλεκτρονικά). (<http://www.ert3.gr/news/et3newsbody.asp?ID=531582>)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

### 4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της εργασίας μας είναι να διερευνηθεί η χρήση των συστημάτων διαχείρισης πελατών από τα διάφορα ξενοδοχεία. Συγκεκριμένα μελετάμε αν τα ξενοδοχεία της Αθήνας αν έχουν διαφορετικό τμήμα μάρκετινγκ, εάν διαθέτουν σύστημα CRM και πιο είναι αυτό, πως καταγράφουν τα παράπονα και τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και πόσο σημαντικό για μία επιχείρηση είναι ένα σύστημα CRM.

### 4.2 Μεθοδολογία

Κάθε ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στηριζόμενο σε ονομαστικές και κατηγορικές μεταβλητές. Οι ποιοτικές τυχαίες μεταβλητές του ερωτηματολογίου είναι δίτιμες με τιμές μηδέν και ένα όπως η τυχαία μεταβλητή φύλο, μεταβλητές των οποίων οι απαντήσεις είναι «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ». Οι ποιοτικές μεταβλητές δεν λαμβάνουν αριθμητική τιμή.

Οι κατηγορικές τυχαίες μεταβλητές παίρνουν τιμές περισσότερες από δύο. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν ερωτήσεις με δυνατότητα απαντήσεων σε κλίμακα (π.χ. λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ, κ.τ.λ.).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διανομή ερωτηματολογίων. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέξαμε τη μέθοδο της συλλογής δείγματος με βάση το ερωτηματολόγιο είναι οι ακόλουθοι:

- Η έρευνα με ερωτηματολόγιο έχει πολύ χαμηλότερο κόστος συγκρινόμενη με την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη (face to face interview). Ειδικότερα αν το δείγμα μας έχει μεγάλη γεωγραφική διασπορά ή ‘έχουμε μεγάλο δείγμα τότε η έρευνα με ερωτηματολόγιο έχει πολύ χαμηλό κόστος. Τέλος αν η έρευνά μας απαιτεί να κάνουμε στον ερωτώμενο πολλές ερωτήσεις, άρα θα τον απασχολήσουμε και περισσότερο, τότε μας συμφέρει μία έρευνα με ερωτηματολόγιο.
- Τα ερωτηματολόγια είναι πολύ εύκολο να τα επεξεργαστούμε. Η εισαγωγή των δεδομένων σε ένα στατιστικό πρόγραμμα όπως το SPSS , το οποίο και θα χρησιμοποιηθεί για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων μας, και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε πίνακες και διαγράμματα μπορεί να γίνει γρήγορα και εύκολα με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Σε αντίθεση με μία συνέντευξη, όπου ο χρόνος που πρέπει να διαθέσουμε για να



αποκωδικοποιήσουμε τα αποτελέσματα και να τα επεξεργαστούμε είναι περισσότερος.

- Τα ερωτηματολόγια είναι λίγο πολύ γνωστά σε όλους τους ανθρώπους. Σχεδόν όλοι οι άνθρωποι έχουν συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο και δεν τους είναι κάτι πρωτόγνωρο.
- Τα ερωτηματολόγια περιορίζουν την μεροληψία (bias). Υπάρχει μία ομοιόμορφη παρουσίαση των ερωτήσεων η οποία δεν καθοδηγεί τον ερωτώμενο να επιλέξει συγκεκριμένες απαντήσεις. Η προσωπική άποψη του ερευνητή δε θα επηρεάσει τόσο τον ερωτώμενο όσο σε μία προσωπική συνέντευξη.

Οι μέθοδοι της στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη του δείγματος είναι με πίνακες μονής εισόδου καθώς επίσης και διαγράμματα για την καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων.

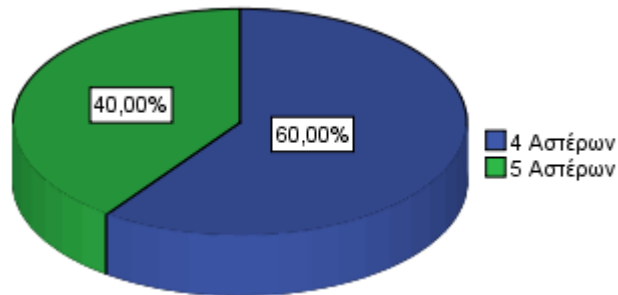
### 4.3 Δείγμα

Η μέθοδος δειγματοληψίας η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δείγματος είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία. Ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι επιθυμούμε να εξετάσουμε την γενικότερη στάση των ξενοδοχείων που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα, χωρίς κάποιο περιορισμό ως προς τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

#### 4.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων Έρευνας

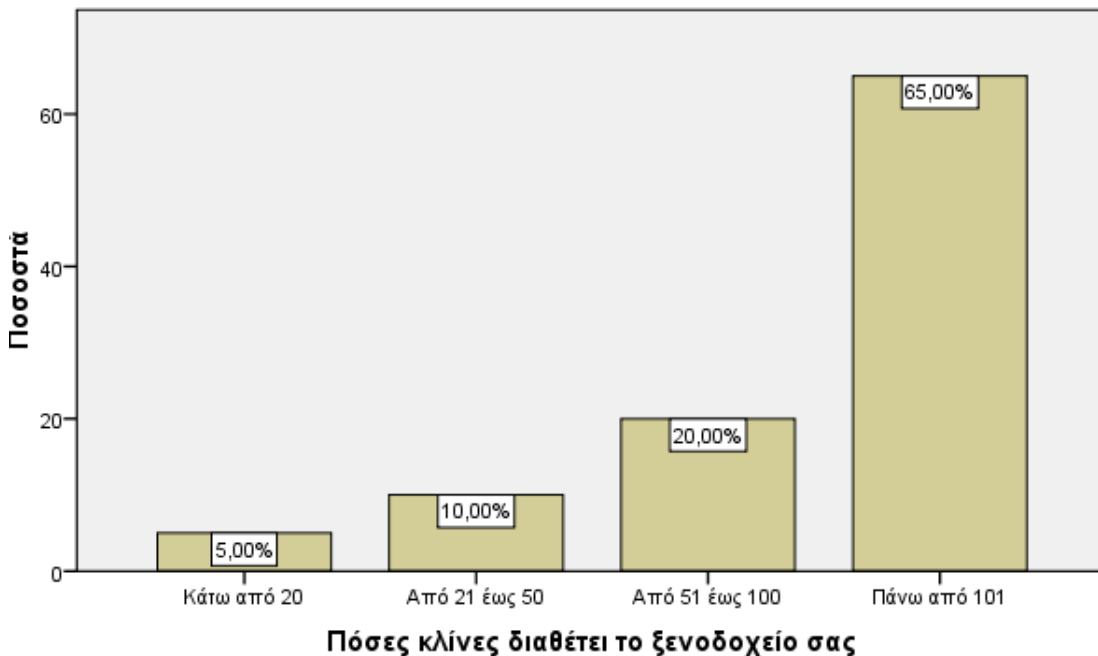
Η στατιστική ανάλυση η οποία ακολουθεί σκοπό έχει να εξετάσει τη διαχείριση των σχέσεων των ξενοδοχείων με τους πελάτες τους, το δείγμα μας είναι 20 ξενοδοχεία. Στη συγκεκριμένη ανάλυση το 60% των ξενοδοχείων ήταν 4 αστέρων, ενώ το ποσοστό των ξενοδοχείων 5 αστέρων ανέρχεται στο 40.

**Διάγραμμα 1** Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας



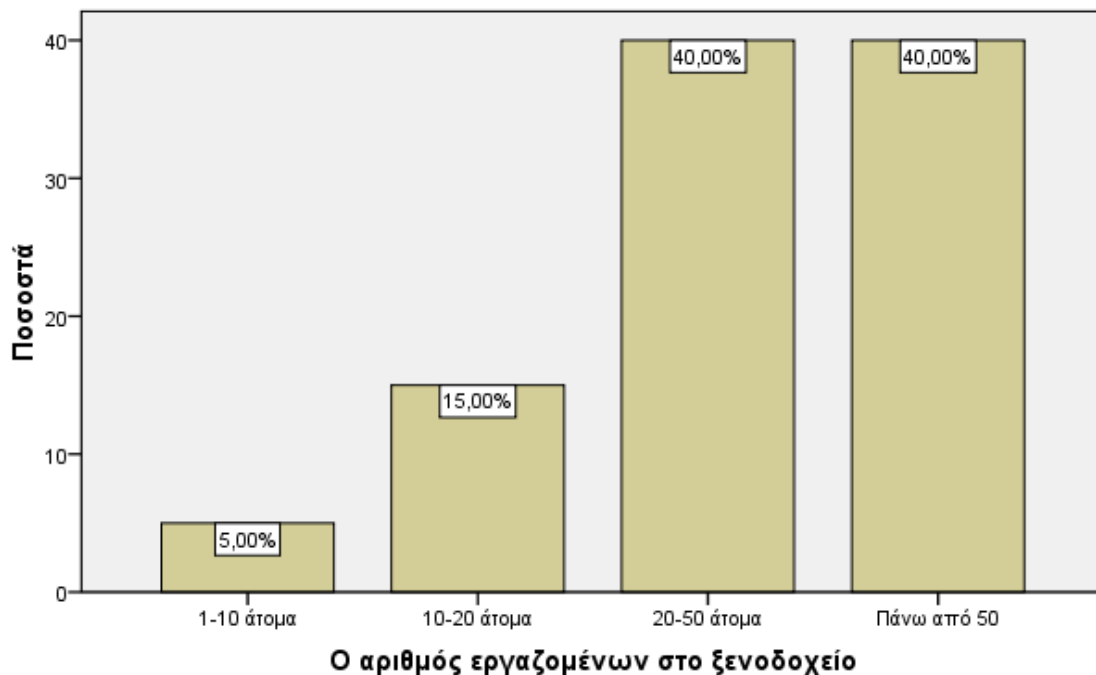
Στην ερώτηση αναφορικά με το πόσες κλίνες έχουν τα ξενοδοχεία του δείγματός μας διαπιστώνουμε ότι το 65% διαθέτει περισσότερες από 101 κλίνες, το 20% διαθέτει από 51 έως 100 κλίνες, το 10% διαθέτει από 21 έως 50 κλίνες, ενώ το 5% των ξενοδοχείων κάτω από 20 κλίνες.

**Διάγραμμα 2** Πόσες κλίνες διαθέτει το ξενοδοχείο σας



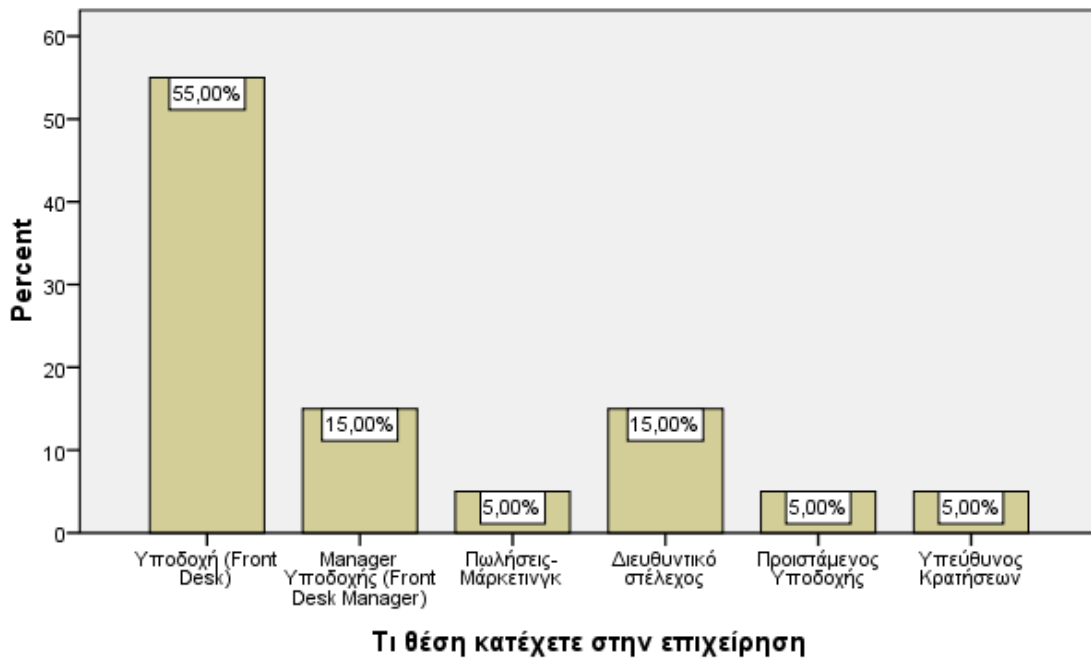
Αναφορικά με το πλήθος των εργαζομένων των ξενοδοχείων του δείγματός μας συμπεραίνουμε ότι το 40% απασχολεί περισσότερα από 50 άτομα, ενώ ένα αντίστοιχο ποσοστό αναφέρει ότι απασχολεί από 20 έως 50 υπαλλήλους. Το 15% δηλώνει ότι στους χώρους του εργάζονται από 10 έως 20 άτομα, ενώ μόλις το 5% του δείγματος αναφέρει ότι απασχολεί από ένα έως 10 άτομα..

**Διάγραμμα 3** Ο αριθμός εργαζομένων στο ξενοδοχείο



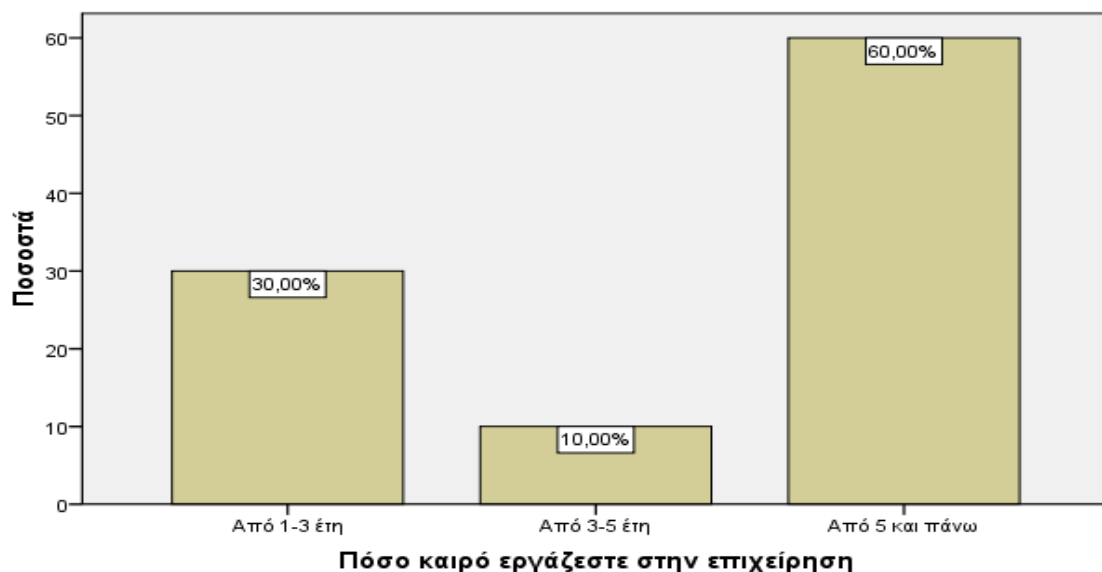
Λαμβάνοντας υπόψη τη θέση την οποία κατέχει κάθε υπάλληλος στο ξενοδοχείο, διαπιστώνουμε ότι το 55% εργάζεται στην υποδοχή, το 15% δηλώνει μάνατζερ της υποδοχής, ενώ ένα αντίστοιχο ποσοστό αποτελεί διευθυντικό στέλεχος. Σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά εντοπίζουμε εκείνα τα άτομα τα οποία εργάζονται είτε στις πωλήσεις, είτε ως προϊστάμενοι υποδοχής είτε ως υπεύθυνοι κρατήσεων.

**Διάγραμμα 4** Τι θέση κατέχετε στην επιχείρηση



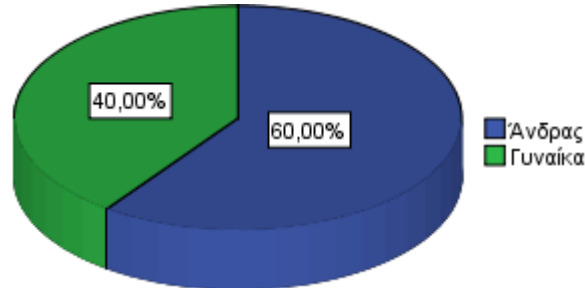
Η στατιστική ανάλυση συνεχίζεται μελετώντας το χρονικό διάστημα το οποίο εργάζεται κάθε υπάλληλος στο ξενοδοχείο. Από το διάγραμμα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το 60% απασχολείται για διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών. Επίσης το 10% του δείγματος εργάζεται για χρονικό διάστημα μεταξύ τριών και πέντε ετών. Τέλος, το 30% των υπαλλήλων εργάζεται για μικρό διάστημα το οποίο ανέρχεται έως τα τρία έτη.

**Διάγραμμα 5** Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση



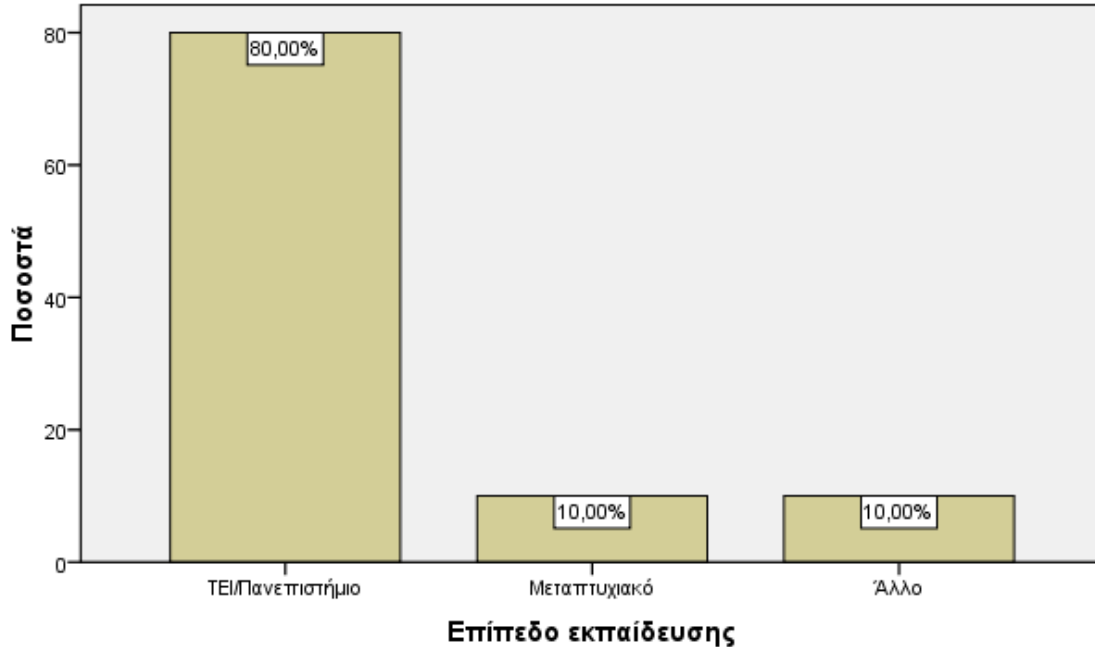
Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 60% είναι άνδρες, ενώ το ποσοστό για τις γυναίκες αναλογεί στο 40% του συνόλου του δείγματος.

**Διάγραμμα 6** Κατανομή δείγματος ανά φύλο



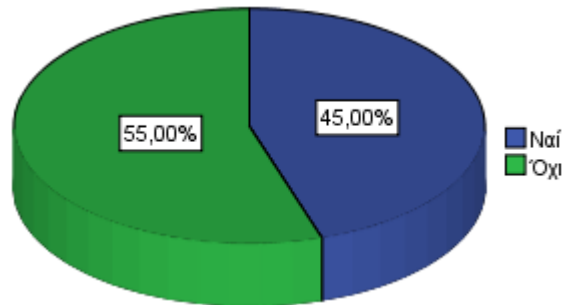
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των απασχολούμενων του δείγματος, διαπιστώνουμε ότι το 80% είναι απόφοιτοι είτε Τ.Ε.Ι. είτε ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ΑΕΙ. Από την άλλη πλευρά το 10% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ένα ισόποσο ποσοστό έχει πτυχίο διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης.

**Διάγραμμα 7** Κατανομή δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης



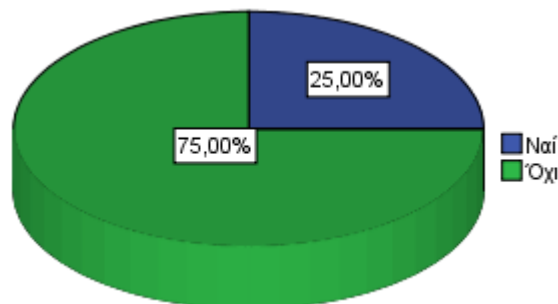
Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν κατά πόσο στα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται υπάρχει ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ πέρα από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι το 55% απάντησε αρνητικά, ενώ θετική ήταν η απάντηση του 45% του δείγματος.

**Διάγραμμα 8** Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα (ή υπεύθυνος) μάρκετινγκ στο ξενοδοχείο σας πέρα από το τμήμα (ή τον υπεύθυνο) εξυπηρέτησης πελατών



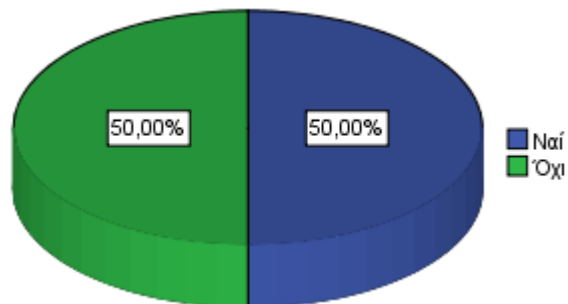
Παράλληλα, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν κατά πόσο στα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται υπάρχει εγκατεστημένο λογισμικό διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Η ανάλυση έδειξε ότι το 75% των ξενοδοχείων δε διαθέτει κάποιο σύστημα CRM, ενώ συστήματα διαχείρισης πελατών διαθέτουν μόνο το 25%. Τα συστήματα αυτά κατά κανόνα είναι το Deplhi, το Opera, το Protec, το Guestware και το Fidelio.

**Διάγραμμα 9** Υπάρχει στο ξενοδοχείο σας εγκατεστημένο λογισμικό Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)



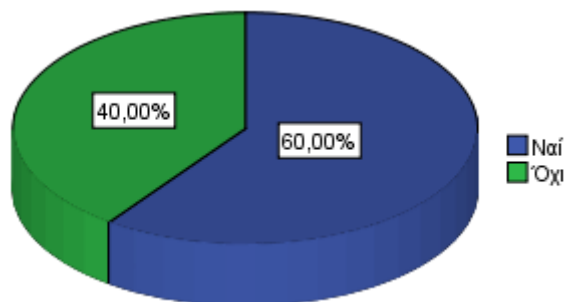
Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ένα στα δύο ξενοδοχεία αναφέρουν ότι εφαρμόζουν την πληροφορική τεχνολογία (ή κάποιο άλλο σύστημα) καταγραφής και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών.

**Διάγραμμα 10** Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία (ή κάποιο άλλο σύστημα) καταγραφής και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών

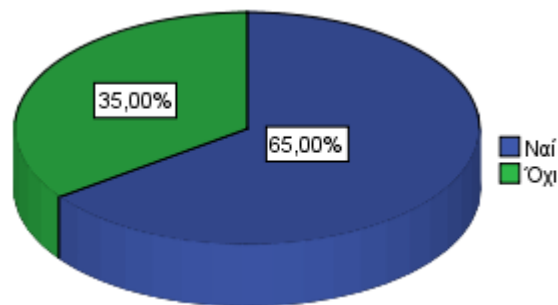


Επίσης το 60% των ξενοδοχείων εφαρμόζει την πληροφορική τεχνολογία για τη συλλογή και διαχείριση των ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών, ενώ εντελώς διαφορετική είναι η λειτουργία του υπολοίπου 40%.

**Διάγραμμα 11** Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία για τη συλλογή και διαχείριση των ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών



**Διάγραμμα 12** Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία (ή κάποιο άλλο σύστημα) καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης/μη ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες



Από τον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι το 5% των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θεωρεί ότι το λογισμικό διαχείρισης πελατών το οποίο διαθέτει αξιοποιείται σε ελάχιστο βαθμό. Από την άλλη πλευρά το 55% θεωρεί ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα χρησιμοποιείται αρκετά, ενώ το 10% σε πολύ μεγάλο βαθμό. Τέλος, παρατηρείται ένα ποσοστό της τάξης του 30% το οποίο δεν έδωσε κάποια απάντηση.

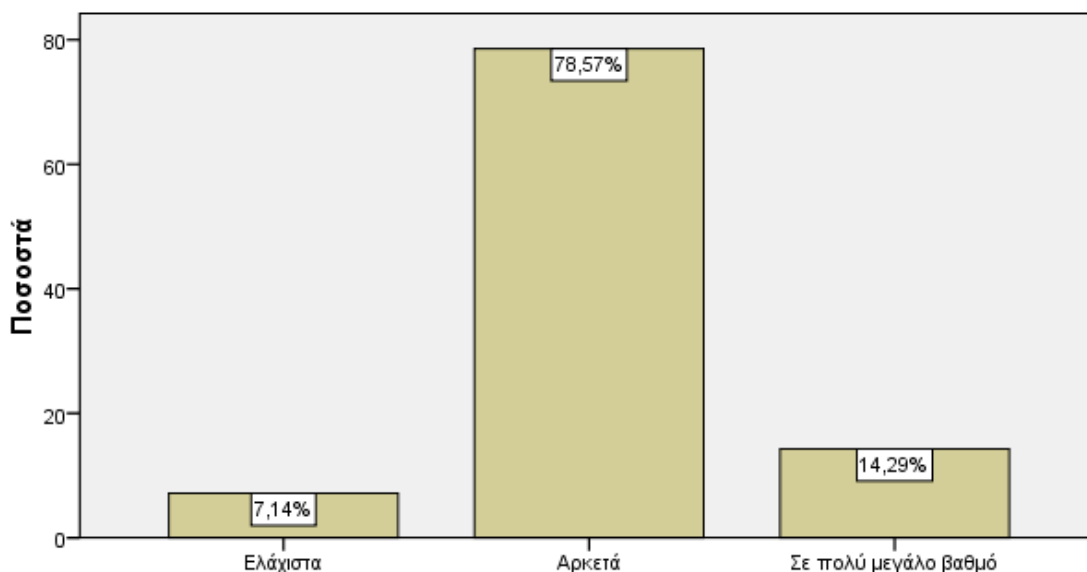
**Πίνακας 1** Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιοποιείται το υπάρχον λογισμικό

**Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιοποιείται το υπάρχον λογισμικό**

	Συχνότητες	Ποσοστά	Ποσοστά έγκυρων απαντήσεων
Ελάχιστα	1	5,0	7,1
Αρκετά	11	55,0	78,6
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	2	10,0	14,3
Σύνολο	14	70,0	100,0
Ελλιπείς τιμές	6	30,0	
Σύνολο	20	100,0	

**Διάγραμμα 13** Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιοποιείται το υπάρχον λογισμικό





**Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιοποιείται το υπάρχον**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν λογισμικό διαχείρισης πελατών αναφέρουν σε ποσοστό 62.5% ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαθέτει διαχείριση των πωλήσεων, ενώ σε ποσοστό 75% είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ανάλυση και αξιοποίηση πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά ένα στα δύο ξενοδοχεία που διαθέτει τέτοιο πρόγραμμα είναι σε θέση να διαχειριστεί και να εξυπηρετήσει τους πελάτες του. Τέλος μόλις το 25% έχει τη δυνατότητα αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ.

**Πίνακας 2** Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ποιες από τις λειτουργίες του πίνακα διαθέτει

	Ναι	Όχι
Διαχείριση των πωλήσεων (διαχείριση επαφών, ιστορικό πελατών, ραντεβού, καθήκοντα κ.λπ.)	62.5%	37.5%
Διαχείριση και εξυπηρέτηση πελατών (ιστορικό διαχείρισης περιπτώσεων υποστήριξης, αυτοματοποιημένη ανάθεση εργασιών για την εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.)	50%	50%
Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ (σχεδιασμός εκστρατείας, αυτοματοποίηση της προώθησης, παρακολούθηση εκστρατείας και αναφορές, αξιολόγηση της απόδοσης κ.λπ.)	25%	75%
Ανάλυση και αξιοποίηση πληροφοριών (δυνατότητες πρόβλεψης των προτιμήσεων των πελατών, ανάλυση απόκρισης σε καμπάνιες μάρκετινγκ, αναλύσεις απόδοσης των πωλητών, αναλύσεις των αιτημάτων/παραπόνων των πελατών κ.λπ.)	75%	25%

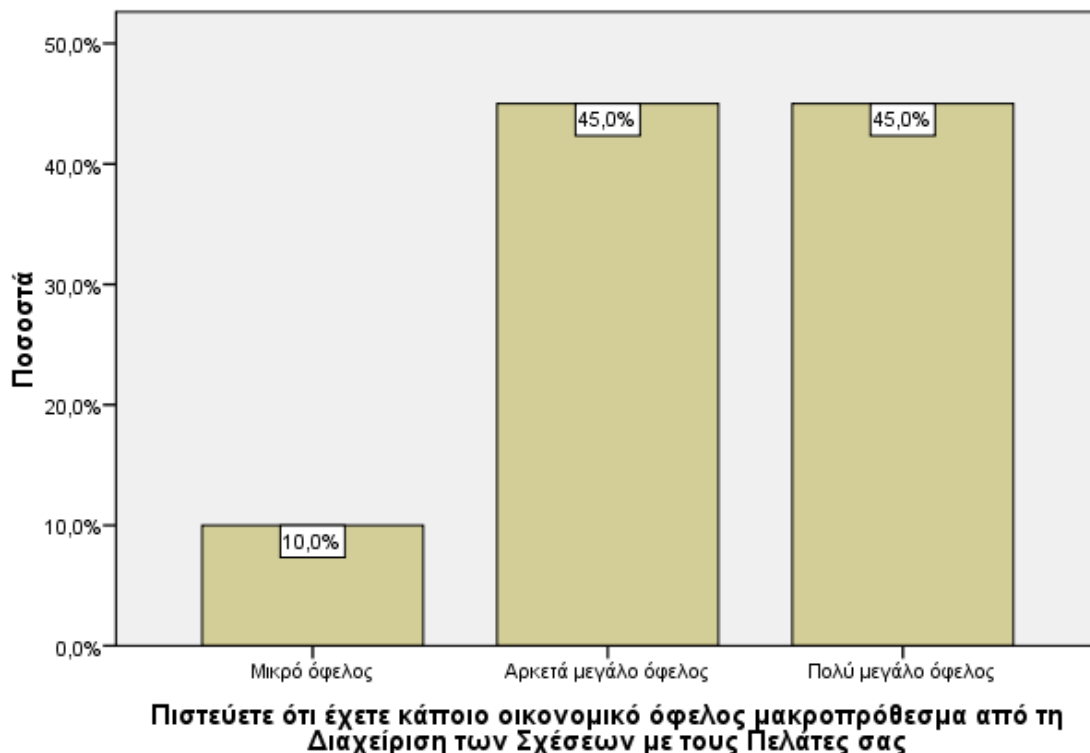
Σχετικά με το αν μία ξενοδοχειακή μονάδα εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα διαχείρισης των σχέσεων της με τους πελάτες παρατηρούμε ότι το 88.2% εφαρμόζει κίνητρα για επανεπισκέψεις πελατών στο ξενοδοχείο, ενώ το 64.7% εφαρμόζει κίνητρα για χρήση λοιπών υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Παράλληλα, το 52.9% των ξενοδοχείων παρέχει στους πελάτες είτε κάρτα μέλους με ειδικά προνόμια είτε ενθαρρύνει πελάτες οι οποίοι έχουν καιρό να επισκεφτούν το ξενοδοχείο να το κάνουν.

**Πίνακας 3** Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι λογισμικού διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, εφαρμόζει η επιχείρηση κάποιο πρόγραμμα σχέσεων με αυτούς

	Ναι	Όχι
Κίνητρα για επανεπισκέψεις πελατών στο ξενοδοχείο	88.2%	11.8%
Κάρτα μέλους με ειδικά προνόμια	52.9%	47.1%
Κίνητρα για χρήση λοιπών υπηρεσιών του ξενοδοχείου	64.7%	35.3%
Ενθάρρυνση πελατών που έχουν καιρό να επισκεφθούν το ξενοδοχείο	52.9%	47.1%

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι το 45% των ξενοδοχείων του δείγματος θεωρεί ότι το οικονομικό όφελος μακροπρόθεσμα από τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι είτε σημαντικό είναι πολύ μεγάλο. Μόλις το 10% εκφράζει την άποψη ότι τα οφέλη είναι λίγα.

**Διάγραμμα 14** Πιστεύετε ότι έχετε κάποιο οικονομικό όφελος μακροπρόθεσμα από τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες σας



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα συμπεράσματα τα οποία ακολουθούν της ανάλυσης είναι τα εξής. Σχεδόν ένα στα δύο ξενοδοχεία διαθέτει ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ. Παράλληλα, η ανάλυση έδειξε ότι το 75% των ξενοδοχείων δε διαθέτει κάποιο σύστημα CRM, τα συστήματα αυτά κατά κανόνα είναι το Deplhi, το Opera, το Protec, το Guestware και το Fidelio

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ένα στα δύο ξενοδοχεία αναφέρουν ότι εφαρμόζουν την πληροφορική τεχνολογία ή κάποιο άλλο σύστημα καταγραφής και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών, ενώ το 60% των ξενοδοχείων εφαρμόζει την πληροφορική τεχνολογία για τη συλλογή και διαχείριση των ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών

Από την ανάλυση παρατηρήθηκε ότι σχεδόν ένας στους δύο εργαζόμενους σε ξενοδοχειακή μονάδα αναφέρει ότι το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών χρησιμοποιείται αρκετά από την επιχείρηση. Παράλληλα, σε ποσοστό 62.5% ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαθέτει διαχείριση των πωλήσεων, ενώ σε ποσοστό 75% είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ανάλυση και αξιοποίηση πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά ένα στα δύο ξενοδοχεία που διαθέτει τέτοιο πρόγραμμα είναι σε θέση να διαχειριστεί και να εξυπηρετήσει τους πελάτες του. Τέλος μόλις το 25% έχει τη δυνατότητα αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ.

Σχετικά με το αν μία ξενοδοχειακή μονάδα εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα διαχείρισης των σχέσεων της με τους πελάτες παρατηρούμε ότι το 88.2% εφαρμόζει κίνητρα για επανεπισκέψεις πελατών στο ξενοδοχείο, ενώ το 64.7% εφαρμόζει κίνητρα για χρήση λοιπών υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Παράλληλα, το 52.9% των ξενοδοχείων παρέχει στους πελάτες είτε κάρτα μέλους με ειδικά προνόμια είτε ενθαρρύνει πελάτες οι οποίοι έχουν καιρό να επισκεφτούν το ξενοδοχείο να το κάνουν.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι ένα στα δύο ξενοδοχεία θεωρεί ότι το οικονομικό όφελος μακροπρόθεσμα από τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι είτε σημαντικό είναι πολύ μεγάλο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση και τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από αυτήν, είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς ότι η ύπαρξη ενός συστήματος CRM (Customer Relationship Management) είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει πολύ μια επιχείρηση και να τις αποφέρει πολλά οικονομικά πλεονεκτήματα. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες προτάσεις σχετικά με την λειτουργία των προγραμμάτων CRM σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια όπως αναφέρθηκε έχει οδηγήσει και στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων όπως είναι τα CRM, με αξιοσημείωτο γεγονός ότι τα τελευταία διευκολύνουν τη λειτουργία και την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες της. Γι αυτό ακριβώς το λόγο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν στο λογισμικό τους τέτοια προγράμματα, σε μια προσπάθεια να ανταγωνιστούν τις όμοιες τους που ήδη διαχειρίζονται τέτοια πληροφοριακά συστήματα.

2. Επίσης σημειώνεται ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM από μια επιχείρηση και ειδικότερα από μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, που το προϊόν που προσφέρει είναι «μικτό» και αντιμετωπίζει υψηλής έντασης ανταγωνιστικότητα, θα πρέπει να γίνει με προσοχή. Με άλλα λόγια η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την στρατηγική που ακολουθεί, έτσι ώστε η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM όχι απλά να μπορεί να συμβαδίζει με αυτή τη στρατηγική, αλλά και να είναι η καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

3. Παράλληλα σημειώνεται ότι βασικός παράγοντας προώθησης του «τουριστικού προϊόντος» μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης 4\* και 5\* είναι η εξασφάλιση καλής εξυπηρέτησης και ποιότητας φιλοξενίας σε συνδυασμό όμως πάντα με την προσφορά υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών. Αξιόλογο όμως είναι ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολλές φορές στην προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, γίνονται «θύματα» και υποπίπτουν σε λάθη όπως η εξάρτηση τους από τεχνολογικά προϊόντα που οι εταιρείες πληροφορικής προσπαθούν να προωθήσουν. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι η λειτουργία ενός συστήματος CRM θα πρέπει να γίνεται με την αποφυγή τέτοιου είδους εξαπάτησης από τις εταιρείες πληροφορικής.

4. Τέλος σημειώνεται ότι οι Ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφύγουν στην υιοθέτηση ανεπτυγμένων πληροφοριακών συστημάτων CRM τόσο για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό όσο και για να κερδίσουν μέρος του καταναλωτικού

κοινού, καθώς υστερούν κατά πολύ από άλλους ανταγωνιστές κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό που όμως είναι αξιόλογο να αναφέρουμε είναι ότι αυτή η εξασφάλιση ενός τέτοιου εργαλείου θα πρέπει να γίνει όχι μόνο από ένα συγκεκριμένο τμήμα όπως είναι το τμήμα Marketing του ξενοδοχείου, αλλά να εφαρμοστεί και ενταχθεί σε ολόκληρη τη στρατηγική αλλά κυρίως στη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Τελειώνοντας σημειώνουμε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος CRM στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με τις φυσικές ομορφιές που αυτή έχει, μπορεί να εξασφαλίσει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ

- Αθανασίου Δ., (1997), *Μηχανοργάνωση, Μηχανογράφηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη
- Δρανίδης Δ., (2008) *σημειώσεις για το μάθημα Πληροφοριακά Συστήματα Ι*, Τμήμα Πληροφορικής, ΣΤΕΦ, Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης
- Laudon C. Kenneth and Laudon P. Jane, (2006), *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης: Διοίκηση της Ψηφιακής Επιχείρησης* (6η αμερικάνικη έκδοση), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Bendell Tony (2006), *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών*, Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 42, σελ. 22.
- Colin Shaw (2005), *Ο Νέος Δρόμος για την Επανάσταση στο Customer Experience*, Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 41, σελ. 14-16.
- Κορωνάιος Πάρης (2005), «*CRM Software*», Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 39, σελ. 16-25.
- Κοσμάτος Δημήτρης, (2004), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 15-116.
- Μάντικας Αλέξανδρος (2006), *Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις*, Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 42, σελ. 24-27.
- Παξιμάδης Δημήτρης, (2002), *Από την Προώθηση και το Direct στο CRM*, Εκδόσεις Direction, σελ.12-30.
- Πλακογιαννάκη Εμανουέλλα, (2003), *Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση, Ευρωενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 343, σελ. 63- 70.
- Ψωμακάκης Γιώργος (2001), *Η Στρατηγική που Αναπτύσει Επιτυχημένες Πελατειακές Σχέσεις*, Περιοδικό Plant Management, Τεύχος 170, σελ. 23-25.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ahmed, P.K, Lim, K.K. and Zairi, M. (1999), “Measurement practices for knowledge management”, *Journal of Workplace learning*, Vol.11, No.8, pp. 304-11.
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ali, M. and Brooks, L. (2009), “Cultural aspects of multi-channel customer management: a case study in Egypt”, *Proceeding of European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS2009)*, 13-14 July, Crowne Plaza Hotel, Izmir.
- Antonides, G.and van Raaij, W.F. (1998), *Consumer Behavior: A European Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Beijerse, R.P. (1999),”Questions in Knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon”, *Journal o Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2,pp. 94-110.
- Bennet, R. and Gabriel, H.I. (1999), “Organisational factors and Knowledge management within large marketing departments: an empirical study”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3 no.3, pp. 212-25.
- Bose, R. (2002), “Customer relationship management: key components for IT success”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 2, pp.89-97.
- Bradshaw, D. and Brash, C. (2001), “Management customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29 No.12, pp.520-30.
- Brown L., (2002), *Integration Models: Templates for Business Transformation*. SAMS Publishing. CRMCommunity.com
- Caretsky L., (2002), *Getting Back to Basics*. Commence Corporation, [www.commence.com](http://www.commence.com).
- Chang J., (2002a), “A guide to Evaluating CRM Software”. Structure Chaos, Inc.
- Chang J., (2002b), “The basics of CRM Technology”. Structure Chaos, Inc.
- Chase, R.L. (1997), “The knowledge- based organization: an international survey”, *Journal of Knowledge management*, Vol.1 No.1, pp.38-49.
- Chen, I.J. and Popovich, K. (2003), “Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672- 688.
- Christos Sarmaniotis, Costantinos J. Stefanou, (2005), “A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors”, (ICESAcc’ 05).

Conway, T., (2000), International relationship marketing: The importance of psychic distance, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No.11/12, pp.1391 -1413.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Drucker, P. (1993), *Post Capitalist Society*, Harper Collins, New York, NY.

Dyche, (2000), “E-Data: Turning Data into Information with Data Warehousing”. Boston: Addison- Wesley.

Dyche, (2002). *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison – Wesley. ISBN 0-201-73062-6.

Eichorn Frank L., *Who Owns The Data? Using Internal Relationship Management to Improve Business and IT Integration*, TAPE PUBLISHING, LLC.

Fjermestad, J., and Romano, N., (2003), Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework, *Business process Management Journal*, Vol.9 No.5, pp.572-591

Fornell, C., and Wernefelt, B. (1987), “Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 ( November), pp. 337-346.

Gartner Group (2003), “CRM success is in strategy and not software” (available at <http://www.gartner.com/>).

Harrigan, P., (2009), Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.16 No.3 , pp.443-465.

Harte & Hanks, (2001). *Maximizing data value with Customer data Management*. Harte & Hanks Inc.

Hendricks, P.H.J. and vriens, D.J. (1999), “Knowledge- based systems and Knowledge management: friends or foes?”, *Information and Management*, Vol.35, pp.113-25

Jonghyeok, K.E.S. and Hyunseok H., (2003), A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive marketing*, Vol. 17 No.4, pp.125-158.

Kalakota R., Robinson M., (2001), “E-business 2.0”, Boston: Addison-Wesley

Marnewick C., Labuschagne L., (2005), “A conceptual model for enterprise resource planning (ERP)”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 13 No. 2, 2005, pp. 144-155, Emerald Group Publishing Limited



Karimi, R., Somers, T.M. and Gupta, Y.P. (2001), "Impact of information technology management practices on customer service", *Journal of management Information Systems*, Vol. 17 No.4, pp. 125-58

Kim, H-W. and Kim, Y-G. (2001), "Rationalising the customer service process", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No.2, pp.139-56.

King, W.R. and Ko, D-G. (2001)," Evaluating knowledge management and the learning organization: an information/ knowledge value chain approach", *Communications of the AIS*, Vol.5 Article 14, Available at : [www.aisnet.org](http://www.aisnet.org)

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Lee, D. (2002). *Self-Guided CRM*. [www.CRMCommunity.com](http://www.CRMCommunity.com)

Liu, Y. and Yang, R., (2009), Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability, *Journal of Marketing*, Vol.73 January, pp.93-108.

Massey, A.P., Montoya- Weiss, M. and Holcom, K. (2001), "Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM", *Decision Support Systems*, Vol. 32 No.2, pp.155-70

McAfee Andrew, (2006), *Mastering the three Worlds of Information Technology*. *Harvard Business Review*. pp. 142-145, November 2006. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

McCampbell, A.S., Clare, L.M. and Gitters, S.H. (1999), " Knowledge management: the new challenge for the 21<sup>st</sup> century", *Journal of knowledge Management*, Vol.3 No 3, pp.172-9.

Meso, P. and Smith, R. (2000), " A resource- based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4 No.3, pp. 224-34.

Min, H. Min, H. and Eman, A. (2002) 'A data mining approach to developing the profiles of hotel customers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.14 No. 6, pp.274- 285

Mulligan, A.G. (2002). *ATG Scenario Modeling Framework: increasing the Likelihood of CRM Success*. ATG White Paper.

Nonaka, L. (1991), "The knowledge- creating company", *Harvard Business Review*, November, pp.96-104

Nyer, P. (2000), "An investigation into whether complaining can cause increased customer satisfaction", *Journal of Consumer marketing*, Vol. 17 No 1 pp.9-19

Oellermann, W. L. JR. (2001) *Architecting Web Services*. ISBN 1893115585.

- Oliver, R.L. (1999), "Whence customer loyalty?" *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.33-44
- Parasuraman, A. and Grewal, D. (2000), "The impact of technology on the quality- value-loyalty chain : a research agenda" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No.1 pp.168-75
- Parvatiyar, A. and Sheth, N. (2002) " Customer relationship management: emerging practice, process and discipline", *Journal of Economic and Social Research. Preliminary Issue*, pp.1-34.
- Payne, A. and Flow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No.4 pp.167-176
- Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B. (1999) "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb.), pp. 151-160.
- Piccoli, G., O- Connor, P., Cappaccioli, C., and Alveraz, R. (2003) "Customer relationship management- a driver for changing in the structure of the U.S. lodging industry," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.44 No.4, pp. 61-73.
- Plakoyannaki, E & Tzokas, N., 2002. Customer relationship management: A Capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, vol 9,3 pg 228-237. H. Steward Publications ISSN 1350-2328.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Quinn, J.B. Anderson, P. and Filkelstein, S. (1996), " Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, March, pp.71-80.
- Ramaseshan, B. Bejou, D. Jain, S. Mason, C. and Pancras, J., (2006), "Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management", *Journal of Service Research*, Vol.9 No.2, pp.195-207.
- Rigby, D. and Ledingham, D. (2004) "CRM done right", *Harvard Business Review*, (Nov), pp. 118-129.
- Romano, A.C. Jr (2000), "Customer relations management in information systems research", *Proceedings of the Americas Conference in Information Systems (AMCIS)*, (ed. H.M.Chung, Long Beach, CA, August 10-13, pp. 811- 819
- Sarmaniotis, C., and Stefanou, C.J., (2005), "A framework of CRM development phases and key success factors", *Proceedings of 2<sup>nd</sup> International Conference on Enterprise Systems and Accounting (ICESAcc '05)*, 11-12 July, Thessaloniki, Greece, pp.477-495.

- Sigala, M. (2006), Culture: The Software of e-Customer Relationship Management, *Journal of Marketing Communications*, Vol.12, No.3/9, pp.203-223.
- Songini, M. (2003), “ Integrating customer relationship managemen and revenue management A hotel perspective”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.2 No. 1, April, pp.7-21
- Stefanou, C.J, Sarmaniotis, C. and Stafyla, A. (2003), “CRM and customer- centric knowledge management: an empirical research”, *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5, pp. 617-634
- Stefanou, C.J. (2001), “Organisational key success factors for implementing SCM/ERP systems to support decision making” *Journal of Decision Systems*, Vol. 10 No.1,pp. 49-64.
- Stefanou, C.J.(ως άνω)
- Sveiby, K-E (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Franciso, CA
- Sveiby, K-E (2000), “What is knowledge management” available at :[www.sveiby.com/knowledgemanagement.html](http://www.sveiby.com/knowledgemanagement.html)
- Thompson B., (2002), Independent Reviews of CRM Products. [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)
- Verzuh E., (1998), *The fast forward MBA in Project Management* ISBN 0471325465.
- “Companies struggle with ERP Implementations”, *Intelligent ERP News*, (June 29, 2001)
- Wells, J.D. Fuerst, W.L. and Choobineth, J. (1999), “Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction”, *Information and Management*, Vol.35,pp.53-62
- Zineldin, M. (2006), “The royalty of loyalty: CRM, quality and retention”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No.7, pp.430-437

### **Ιστοσελίδες**

Κέντρος, Δ., Η σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα,  
<http://www/crm2day.gr/library/documents/0016.pdf>

Παπαθεοδώρου Χ., (2008), Πληροφοριακά Συστήματα, Τμήμα Αρχειονομίας –  
Βιβλιοθηκονομίας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, [www.ionio.gr/~papatheodor/lessons/ IONIO-  
MSc-ath-INFO-SYSTEMS-04.ppt](http://www.ionio.gr/~papatheodor/lessons/IONIO-MSc-ath-INFO-SYSTEMS-04.ppt)

Ψωμάκης Γ., (2001), CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές  
σχέσεις, [http://www.publicity-guide.gr/online/pop artprint.asp?section=1&artictid=166](http://www.publicity-guide.gr/online/pop_artprint.asp?section=1&artictid=166)

Υφιστάμενη κατάσταση στην Θεσσαλονίκη,(2010),  
<http://www.ert3.gr/news/et3newsbody.asp?ID=531582>

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Ερευνητική μελέτη προσδιορισμού των σχέσεων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης με τους Πελάτες της**

Κυρία/ Κύριε,

Η Διαχείριση (ή διοίκηση) των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management) είναι πολύ σημαντική για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Με την παρούσα ερευνητική προσπάθεια επιθυμούμε να διερευνήσουμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρησή σας προσεγγίζει και διαχειρίζεται τους πελάτες της.

Η γνώμη σας είναι σημαντική για εμάς και γι' αυτό σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς του τμήματος Μάρκετινγκ (Εμπορίας & Διαφήμισης) του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

### Ερευνητική ομάδα

Χ. Σαρμανιώτης, Μ.Β.Α.,  
Ph.D., Καθηγητής

Ε. Παπαϊωάννου, Μ.Sc, Εργ. Συνεργάτιδα

Κ. Ασημακόπουλος, Ph.D, Εργ.  
Συνεργάτης

1. Σας παρακαλούμε σημειώστε (με ένα X) σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας:

1. 5 Αστέρων
2. 4 Αστέρων

2. Σας παρακαλούμε σημειώστε πόσες κλίνες διαθέτει το ξενοδοχείο σας:

1. Κάτω από 20
2. Από 21 έως 50
3. Από 51 έως 100
4. Πάνω από 101

3. Ο αριθμός εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας κυμαίνεται από:

1. 1-10 άτομα
2. 10-20 άτομα
3. 20-50 άτομα
4. Πάνω από 50

4. Τι θέση κατέχετε στην επιχείρηση; \_\_\_\_\_

5. Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση;

1. Μέχρι 1 έτος
2. Από 1-3 έτη
3. Από 3-5 έτη
4. Από 5 και πάνω, προσδιορίστε:
- \_\_\_\_\_

6. Είστε:

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

7. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

1. Λύκειο
2. ΤΕΙ/Πανεπιστήμιο
3. Μεταπτυχιακό
4. Άλλο, προσδιορίστε
- \_\_\_\_\_

8. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα (ή υπεύθυνος) μάρκετινγκ στο ξενοδοχείο σας πέρα από το τμήμα (ή τον υπεύθυνο) εξυπηρέτησης πελατών;

1. Ναι
2. Όχι

9. Υπάρχει στο ξενοδοχείο σας εγκατεστημένο λογισμικό Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM);

1. Ναι  2. Όχι

10. Αν ναι, ποιο είναι αυτό; (όνομα λογισμικού ή/και εταιρείας προέλευσης) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία (ή κάποιο άλλο σύστημα) καταγραφής και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών;

1. Ναι  2. Όχι

12. Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία για τη συλλογή και διαχείριση των ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών;

1. Ναι  2. Όχι

13. Εφαρμόζει το ξενοδοχείο σας την πληροφορική τεχνολογία (ή κάποιο άλλο σύστημα) καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης/μη ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες;

1. Ναι  2. Όχι

**14. Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιοποιείται το υπάρχον λογισμικό;**

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Σε πολύ μεγάλο βαθμό  | 2. Αρκετά                | 3. Ελάχιστα              | 4. Καθόλου               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποιο λογισμικό Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες, ποιες από τις παρακάτω λειτουργίες διαθέτει ;**

1. Διαχείριση των πωλήσεων (διαχείριση επαφών, ιστορικό πελατών, ραντεβού, καθήκοντα κ.λπ.)
2. Διαχείριση και εξυπηρέτηση πελατών (ιστορικό διαχείρισης περιπτώσεων υποστήριξης, αυτοματοποιημένη ανάθεση εργασιών για την εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.)
3. Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ (σχεδιασμός εκστρατείας, αυτοματοποίηση της προώθησης, παρακολούθηση εκστρατείας και αναφορές, αξιολόγηση της απόδοσης κ.λπ.)
4. Ανάλυση και αξιοποίηση πληροφοριών (δυνατότητες πρόβλεψης των προτιμήσεων των πελατών, ανάλυση απόκρισης σε καμπάνιες μάρκετινγκ, αναλύσεις απόδοσης των πωλητών, αναλύσεις των αιτημάτων/παραπόνων των πελατών κ.λπ.)

**16. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι λογισμικού Διαχείρισης των Σχέσεων με τους πελάτες σας, εφαρμόζει η επιχείρησή σας κάποιο πρόγραμμα Σχέσεων με αυτούς (μπορείτε να απαντήσετε περισσότερες από μία);**

1. Κίνητρα για επανεπισκέψεις πελατών στο ξενοδοχείο
2. Κάρτα μέλους με ειδικά προνόμια
3. Κίνητρα για χρήση λοιπών υπηρεσιών του ξενοδοχείου
4. Ενθάρρυνση πελατών που έχουν καιρό να επισκεφθούν το ξενοδοχείο
5. Άλλο, (προσδιορίστε) \_\_\_\_\_

**17. Πιστεύετε ότι έχετε κάποιο οικονομικό όφελος μακροπρόθεσμα από τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες σας;**

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Πολύ μεγάλο Όφελος    | 2. Αρκετά μεγάλο όφελος  | 3. Μικρό όφελος          | 4. Κανένα όφελος         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



18. Σας παρακαλούμε σημειώστε ( με X ) πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης ενός ξενοδοχείου

Πρόταση	Συμφωνώ πάρα πολύ 5	Συμφωνώ 4	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ 3	Διαφωνώ 2	Διαφωνώ πάρα πολύ 1
Ο πελάτης είναι το επίκεντρο των επιχειρησιακών διαδικασιών					
Η γρήγορη απόκριση στο αίτημα ενός πελάτη θα μειώσει την ικανοποίησή του					
Η ικανοποίηση του πελάτη θα αποφέρει μακροχρόνια κέρδη στην επιχείρηση					
Η ικανοποίηση του πελάτη δεν οδηγεί σε αφοσίωση και κατ' επέκταση σε διατήρηση του πελάτη					
Η σωστή συμπεριφορά του προσωπικού είναι πολύ σημαντική στη διατήρηση των πελατών					
Το να παρακολουθείς και να διαχειρίζεσαι τα παράπονα ενός πελάτη οδηγεί σε περισσότερη ικανοποίηση					
Αρκεί η προσέλκυση νέων πελατών για την εξασφάλιση των κερδών της επιχείρησης					

Πρόταση	Συμφωνώ πάρα πολύ 5	Συμφωνώ 4	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ 3	Διαφωνώ 2	Διαφωνώ πάρα πολύ 1
Δεν ωφελεί σε τίποτα στην επιχείρηση να εκφράζονται παράπονα από τους πελάτες					
Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών στερεί χρόνο από ενασχόληση με άλλα σημαντικά θέματα της επιχείρησης					

Η πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το ξενοδοχείο διαμέσου του διαδικτύου είναι ένα πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο					
Η συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους πελάτες, έντυπου ή μέσω διαδικτύου, πρέπει να ενθαρρύνεται από την επιχείρηση					
Η δυνατότητα για 24-ωρη υπηρεσία κρατήσεων μέσω του διαδικτύου δεν αποτελεί πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο					
Η αποδοχή της ακύρωσης κράτησης από το ξενοδοχείο είναι σημαντική για τους πελάτες					
Η δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο από τα δωμάτια δεν συντελεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών					
Η κράτηση μέσω του διαδικτύου αυξάνει την πιθανότητα της επιλογής ενός ξενοδοχείου					
Το να παρέχονται υπηρεσίες βίντεο και μουσικής μέσω δικτύου στα δωμάτια είναι πλεονέκτημα για ένα ξενοδοχείο					
Ικανοποιώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών κατά την άφιξή τους και κατά την παραμονή τους δεν οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης στους πελάτες					
Το να στείλεις ευχετήριες κάρτες στους πελάτες για «χρόνια πολλά» οδηγεί σε αύξηση της αφοσίωσης των πελατών					
Η αποστολή μηνύματος καλωσορίσματος από τη διοίκηση του ξενοδοχείου στους πελάτες δεν είναι πάντοτε ευχάριστη σε αυτούς					

19. Παρακαλώ σημειώστε (με X) σε μια κλίμακα από το 1-5, πόσο κατά τη γνώμη σας, κάθε ένας από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζει θετικά τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του ξενοδοχείου σας (το 1 σημαίνει δεν επηρεάζει καθόλου, ενώ το 5 σημαίνει ότι επηρεάζει τα μέγιστα).

Πρόταση	1	2	3	4	5
Η εκπαίδευση και η συμπεριφορά του προσωπικού του ξενοδοχείου σας					
Η υποστήριξη και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης					
Διοίκηση προσανατολισμένη στην ικανοποίηση και διατήρηση πελατών					
Η γνώση για τους πελάτες και η αξιοποίησή της στη λήψη αποφάσεων					
Η πρόθεση της επιχείρησης να διατηρήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες					
Η ποιότητα της επιχειρηματικής δράσης του ξενοδοχείου σας					
Στρατηγική που εστιάζει στους επικερδείς πελάτες					
Η επιτυχής επίλυση των παραπόνων/προβλημάτων των πελατών					
Η ιδέα της διατήρησης των πελατών					
Ο προσδιορισμός μελλοντικών προσδοκιών των πελατών					
Η αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών					
Η παγκοσμιοποίηση και οι πρόσφατες εξελίξεις στην πληροφορική τεχνολογία					
Η έντιμη και συχνή επικοινωνία με τους πελάτες					
Η ιδέα αύξησης των εσόδων					
Η απαίτηση μείωσης του κόστους					
Η ιδέα της απόκτησης νέων πελατών					
Η ποιότητα των υπηρεσιών και του προϊόντος					
Η πρόθεση της επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα					
Η εξοικείωση των πελατών με την επιχείρηση μέσω της χρήσης εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών					
Η χρήση κάποιας βάσης δεδομένων με στοιχεία και προτιμήσεις των πελατών					
Η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών πωλήσεων					
Η ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών					
Η εξατομικευμένη προσέγγιση του κάθε πελάτη					
Ο σχεδιασμός ιστοσελίδας για την επιχείρηση προσανατολισμένης στη νοοτροπία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες					