

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΜΑΡΙΑ Γ. ΒΕΝΕΤΣΑΝΟΠΟΥΛΟΥ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ΣΤΟΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΣΕΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

ΒΕΝΕΤΣΑΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΛΥΤΡΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

Στους γονείς μου,
Γιώργο και Μαρία

Ευχαριστίες

Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στην καθηγήτριά μου Μαρία Βενετσανοπούλου για την πολύτιμη βοήθειά της και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε από την αρχή της ανάληψης αυτής της διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης τον αν. καθηγητή Βασίλειο Κέφη για την συνδρομή του και την άψογη συνεργασία.

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως τον καθηγητή μου Περικλή Λύτρα γιατί στάθηκε αρωγός σε όλη μου την προσπάθεια και με στήριξε σε όλη την πορεία.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον αν. καθηγητή Φίλο Ιωάννη, τον αν. καθηγητή Λαλούμη Δημήτρη, τον αν. καθηγητή Καραγιάννη Στέφανο και την επ. καθηγήτρια Ιορδάνογλου Δήμητρα για την συμμετοχή τους στην Επταμελή Συμβουλευτική Επιτροπή της διατριβής μου.

Ευχαριστώ την αγαπητή μου συνάδελφο Αθηνά Παπαγεωργίου η οποία με παρότρυνε και με ενθάρρυνε για την ανάληψη της διατριβής καθώς και την αγαπημένη μου φίλη Κατερίνα Κυριακοπούλου η οποία στάθηκε στο πλευρό μου και υπήρξε πολύτιμος συμπαραστάτης.

Τέλος ευχαριστώ τους διευθυντές των ξενοδοχείων οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα, για την άμεση ανταπόκρισή τους και την βοήθεια που μου προσέφεραν με τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η ανάπτυξη του Διαδικτύου και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν αλλάξει ριζικά το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι τεχνολογικές εξελίξεις στους υπολογιστές και στο Internet, καθώς και η δημιουργία δικτύων και λογισμικών, ολοένα αυξανόμενης ισχύος, δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο την ανάγκη για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο έντονο περιβάλλον ανταγωνισμού μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, σκοπός τους είναι η απόκτηση ολοένα και μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Για να μπορέσουν να το πετύχουν αυτό προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους όσο το δυνατόν καλύτερα και να τους προσφέρουν υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη με τις παροχές του διαδικτύου, έδωσε νέες διαστάσεις στα μέσα και στο τρόπο άσκησης του μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα η ανάπτυξη των δικτύων διαχείρισης πληροφοριών, οδήγησαν σε μια ψηφιακή οικονομία όπου ο πολίτης είναι πλέον δικτυωμένος. Ο χώρος του διαδικτύου δίνει ένα νέο πεδίο άσκησης τεχνικών προσέγγισης των καταναλωτών και προώθησης αγαθών και υπηρεσιών. (Παρασκευάς και συνεργάτες, 2015)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχοντας στη διάθεσή τους τις νέες τεχνολογίες, την αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου από την πλευρά των καταναλωτών καθώς και τις ευέλικτες τεχνικές κατασκευής προϊόντων, σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηριζόταν κυρίως σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί πλέον να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη. Καλούνται λοιπόν να λειτουργήσουν σε ένα πολύ διαφορετικό, σε σχέση με το παρελθόν, ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ο βασικός κυρίαρχος είναι ο πελάτης.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στηριζόταν στη μείωση του κόστους μέσω αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών Business Process Reengineering (BPR). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα αποτελεί η πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία της δίνει τη δυνατότητα να υπερβεί κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων της. (www.plant-management.gr)

Οι πελάτες αποτελούν το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η

επιτυχία μίας επιχείρησης βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων του με αυτούς (Nguyen et al., 2007).

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, η οποία έχει τις ρίζες της στο Μάνατζμεντ των Σχέσεων (Relationship Management), σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη της έννοιας «Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες» (Customer Relationship Management - CRM). Επομένως ο πελάτης είναι το βασικό κύταρο της επιχείρησης. Όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης στοχεύουν στην προσέλκυση πελατών, στην κάλυψη των αναγκών τους και στην μέγιστη ικανοποίησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM).

Μιλώντας για Customer Relationship Management (CRM), αναφερόμαστε σε μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανόησής του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς ήταν πάντα φανερό η αξία του πελάτη και η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με αυτόν.

Αργότερα η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες διερευνήθηκε και επιστημονικά, συστηματοποιήθηκε, εκφράστηκαν οι πρώτες θεωρίες και αναπτύχθηκαν οι πρώτοι ορισμοί.

Παρ'όλο που η διεθνής βιβλιογραφία όσον αφορά το CRM και τις αντίστοιχες στρατηγικές είναι πλούσια, η αντίστοιχη ελληνική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη, ιδιαίτερα όσον αφορά τη Στρατηγική χρησιμοποίηση της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και τις νέες δυνατότητες αλλά και απαιτήσεις που εισάγει η νέα τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων και του Διαδικτύου.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή, πραγματεύεται την εφαρμογή Customer Relationship Management στον ξενοδοχειακό κλάδο: Η περίπτωση ξενοδοχείων της Περιφέρειας Αττικής.

Η μελέτη τεκμηριώνει την κεντρική μας υπόθεση, ότι η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, CRM, προκαλεί ευμενείς επιπτώσεις στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον και ιδιαίτερα των ξενοδοχείων της Περιφέρειας Αττικής. Οι ευμενείς αυτές επιπτώσεις, εμφανίζονται σε διάφορους τομείς όπως: στην

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην αξία της υπηρεσίας και την ικανοποίηση του πελάτη, στην πελατειακή αφοσίωση και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
<i>Το πλαίσιο της μελέτης</i>	8
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
<i>1.1 Γενική Ανασκόπηση</i>	13
<i>1.2 Επισκόπηση υπαρχόντων ερευνών</i>	15
1.2.1 Στον Διεθνή χώρο	15
1.2.2 Στην Ελλάδα	17
<i>1.3 Σημαντικότητα διατριβής</i>	22
<i>1.4 Προσδιορισμός της έρευνας</i>	22
<i>1.5 Κίνητρα και λόγοι επιλογής του θέματος</i>	23
<i>1.6 Διατύπωση των σκοπών της έρευνας</i>	24
<i>1.7 Ερευνητικά ερωτήματα και Υποθέσεις της έρευνας</i>	25
<i>1.8 Τα όρια της έρευνας</i>	26
<i>1.9 Περιορισμοί της έρευνας</i>	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	27
<i>Εισαγωγή</i>	28
<i>2.1 Τουριστικό φαινόμενο</i>	28
<i>2.2 Ορισμοί του τουρισμού</i>	30
<i>2.3 Ξενοδοχειακή βιομηχανία</i>	32
2.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων	33
<i>2.4 Κοινωνικά δίκτυα και Ταξιδιωτικές εφαρμογές</i>	34
2.4.1 Νέες τεχνολογίες στον χώρο των ξενοδοχείων	35
2.4.2 Μηχανογράφηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	36
2.4.2.1 Επιδράσεις νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο	39
2.4.3 Η επίδραση των ηλεκτρονικών πλατφορμών στον τουρισμό	41
2.4.4 Κίνδυνοι & Απειλές	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: CRM – Customer Relationship Management	43
<i>Εισαγωγή</i>	44
<i>3.1 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και νέες τεχνολογίες</i>	44
<i>3.2 CRM - Ιστορικό</i>	46
<i>3.3 Ορισμοί CRM</i>	48
<i>3.4 Σχέση του TQM και του CRM</i>	56
<i>3.5 Η στρατηγική του CRM</i>	60

3.6 Προϋποθέσεις ανάπτυξης CRM	62
3.6.1 Η γνωριμία με τον πελάτη	62
3.6.2 Η γνώση γύρω από τους εργαζομένους.	63
3.6.3 Η ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης της εταιρίας	64
3.6.4 Η επιλογή της ομάδας του έργου	64
3.6.5 Η διοικητική υποστήριξη	65
3.6.6 Η αποτελεσματική ηγεσία	66
3.6.7 Η ανάπτυξη εμπειρισματομένου επιχειρηματικού σχεδίου	66
3.7 Διοικητικά μοντέλα CRM	67
3.7.1 Η ενσωμάτωση άλλων συστημάτων	71
3.7.2 Κριτήρια επιλογής ενός λογισμικού συστήματος CRM	72
3.8 Αρχιτεκτονική του CRM	74
3.8.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)	75
3.8.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)	75
3.8.3 Στρατηγικό CRM (Strategic CRM)	78
3.8.4 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	79
3.8.5 Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)	80
3.9 Τεχνολογία CRM	83
3.10 Βάσεις δεδομένων	86
3.11 Αποθήκες δεδομένων	86
3.12 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM	87
3.13 Παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM	89
3.14 Παράγοντες αποτυχίας CRM	92
3.15 e-CRM (Electronic Customer Relationship Management)	97
3.15.1 Τα γενικά χαρακτηριστικά e-CRM	99
3.15.2 Οφέλη από το e-CRM	102
3.16 Στρατηγική CRM στον τουριστικό κλάδο	104
3.16.1 Κριτήρια κατηγοριοποίησης αγοράς	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	108
Εισαγωγή	109
4.1 Η εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing	109
4.2 Μάρκετινγκ σχέσεων	111
4.2.1 Ορισμοί σχεσιακού Μάρκετινγκ	117
4.2.2 Τα στοιχεία του Μάρκετινγκ των σχέσεων	118
4.3. Διαφορές συναλλακτικού-σχεσιακού μάρκετινγκ	120
4.4 Οφέλη και περιορισμοί από την εφαρμογή του σχεσιακού Μάρκετινγκ	124

4.5 Σχέση μεταξύ CRM και Database Marketing	126
4.6 Από το μάρκετινγκ σχέσεων στο CRM	127
4.7 Εισαγωγή στην έννοια της υπηρεσίας	129
4.7.1 Η Αξία της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη	130
4.8 Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	133
4.8.1 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών	136
4.8.2 Κριτήρια αξιολόγησης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών	137
4.9 Ποιότητα υπηρεσιών στον τουρισμό	139
4.10 Εξυπηρέτηση πελατών και ποιότητα υπηρεσιών	141
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	146
Εισαγωγή	147
5.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη	147
5.1.1 Κατηγορίες πελατών	149
5.1.2 Ο κύκλος ζωής των πελατών	150
5.1.3 Εσωτερικοί προμηθευτές - Εσωτερικοί πελάτες	151
5.1.4 Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής	154
5.2 Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες	154
5.3 Πελατοκεντρική Φιλοσοφία	156
5.3.1 Στόχοι πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης	158
5.3.2 Παράγοντες πελατειακής αφοσίωσης	159
5.3.3 CRM και καταναλωτική αφοσίωση	159
5.4 Η ικανοποίηση του πελάτη	162
5.4.1 Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες	165
5.4.2 Επίδραση του CRM στην ικανοποίηση του πελάτη	166
5.4.3 Τοποθετήσεις υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών	168
5.4.4 Ικανοποίηση στα πλαίσια της αποτυχίας και αποκατάστασης υπηρεσιών	168
5.5 Παραπόνια πελατών	169
5.5.1 Λόγοι που παραπονούνται οι πελάτες	172
5.5.2 Συμπεριφορά Παραπονεμένου Πελάτη	174
5.6 Η αξία των παραπόνων	175
5.7 Παραπόνια Πελατών και Αποκατάσταση Υπηρεσιών	176
5.8 Αντιμετώπιση παραπόνων	179
5.9 Διαχείριση Παραπόνων	180
5.9.1 Οφέλη του συστήματος διαχείρισης παραπόνων	181
5.9.2 Καταγραφή των παραπόνων	182
5.9.3 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)	183

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ	185
<i>Εισαγωγή</i>	<i>186</i>
6.1 Ερευνητική μεθοδολογία	186
6.1.1 Σχεδιασμός της πρωτογενούς έρευνας	188
6.1.2 Δομή του Ερωτηματολογίου	189
6.1.3 Επιλογή δείγματος	190
6.1.4 Διαδικασία και μέθοδος συλλογής δεδομένων	191
6.1.5 Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας	192
6.1.6 Πιλοτική δοκιμή	192
6.1.7 Ανάλυση δεδομένων	193
6.1.8 Η αξιοπιστία της έρευνας	193
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	194
7.1 Αποτελέσματα της δευτερογενούς έρευνας	195
7.2 Αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας	205
7.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων	293
7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	299
7.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	304
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	306
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	346

Το πλαίσιο της μελέτης

Πριν προχωρήσουμε στην πρωτογενή έρευνα, διενεργήσαμε βιβλιογραφική έρευνα στα πεδία του τουρισμού, της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.

Η έρευνα σε θεωρητικό επίπεδο, προτείνει μια προσέγγιση σε έννοιες που είναι απαραίτητες για την κατανόηση και την επιστημονική προσέγγιση των όρων όπως: του τουρισμού, της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, των νέων τεχνολογιών, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και των βασικών θεωριών του Μάρκετινγκ και σχεσιακού Μάρκετινγκ.

Αρχικά παρουσιάζεται η γενική προβληματική, που αφορά την Ξενοδοχειακή βιομηχανία, την εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και τις επιπτώσεις τους στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ενδιάμεσα αναλύεται και ο ρόλος και η φιλοσοφία του CRM, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αυτό γιατί αποτελούν σημαντικό παράγοντα ανάμεσα στους τουρίστες και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να υιοθετηθεί μια πελατοκεντρική φιλοσοφία η οποία προσδίδει αξία στους πελάτες και θετικά οικονομικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις.

Ο εντοπισμός των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη και πώς το CRM διαδραματίζει ρόλο σε όλα τα παραπάνω, θα αποτελέσει τη βάση στην οποία θα στηριχθούν τα συμπεράσματα, για το αν τελικά η εφαρμογή CRM είναι ευκαιρία ή όχι για τις επιχειρήσεις.

Σε γενικές γραμμές, η διατριβή χωρίζεται σε δύο θεματικές ενότητες.

Πρώτη ενότητα: Θεωρητική επισκόπηση, με συστηματική βιβλιογραφική έρευνα υπαρχόντων γνώσεων πάνω στο αντικείμενο, επιλογή της κατάλληλης επιστημονικής μεθοδολογίας και διαμόρφωση προκαταρκτικών ερευνητικών υποθέσεων.

Δεύτερη ενότητα: Εμπειρική έρευνα που περιλαμβάνει:

1. Στάδιο Σχεδιασμού: διατύπωση του σκοπού και κατάρτιση του σχεδίου έρευνας.
2. Στάδιο εκτέλεσης: μέθοδος συλλογής των πληροφοριών που θα αποτελέσουν τα

δεδομένα της έρευνας.

3. Στάδιο ανάλυσης: επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

4. Στάδιο σύνθεσης: εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σε εμπειρικό επίπεδο, που θα αποτελέσει και την κύρια εργασία της διατριβής, προτείνεται να παρακολουθηθεί λεπτομερώς και διεξοδικά η πορεία εξέλιξης των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα του συστήματος CRM και να γίνει σε βάθος έρευνα σχετική με τα αποτελέσματα και τις επιδράσεις του στα ξενοδοχεία της περιοχής μελέτης.

Αναλυτικότερα, η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια, ήτοι:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια γενική ανασκόπηση της εξέλιξης του τουρισμού και των τεχνολογικών ανακατατάξεων, που επιτελέστηκαν τα τελευταία χρόνια.

Γίνεται επίσης αναφορά των υπαρχόντων ερευνών στον διεθνή χώρο αλλά και στην Ελλάδα. Στη συνέχεια προσδιορίζεται η έρευνα με τη διατύπωση των σκοπών, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εδώ εξετάζονται οι ορισμοί του τουρισμού και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, οι νέες τεχνολογίες και οι επιδράσεις τους στον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται να παρουσιαστεί η κατάσταση CRM στην Ελλάδα, η φιλοσοφία και η στρατηγική του, οι προϋποθέσεις ανάπτυξης, τα πλεονεκτήματα εφαρμογής καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας/ αποτυχίας του CRM.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει την εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing στο Μάρκετινγκ σχέσεων, τα οφέλη και τους περιορισμούς από την εφαρμογή του σχεσιακού Μάρκετινγκ και τη σχέση μεταξύ CRM και Database Marketing. Επίσης εξετάζονται: η έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αξία της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη, τα χαρακτηριστικά και η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται οι έννοιες που σχετίζονται με την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τη διαχείριση σχέσεων των με τους πελάτες, την διαχείριση παραπόνων καθώς και την επίδραση του CRM στην ικανοποίηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αυτό το κεφάλαιο τονίζει τη διατύπωση των υποθέσεων της έρευνας. Παρουσιάζει τη συνολική διαδικασία της έρευνας, που είναι η συλλογή δεδομένων και οι περιορισμοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συζήτηση-Αποτελέσματα: Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ευρημάτων της δευτερογενούς και πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Παράλληλα εξάγονται συμπεράσματα βασισμένα στα ευρήματα της έρευνας.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

BI	Business Intelligence - Επιχειρηματική Ευφυΐα.
CRM	Customer Relationship Management - Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες.
e-CRM	Electronic Customer Relationship Management – Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες.
ERP	Enterprise Resource Planning - Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων.
OLAP	On Line Analytical Processing - Αναλυτική Επεξεργασία Δεδομένων.
TQM	Total Quality Management - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
WOM	Word of Mouth

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενική Ανασκόπηση

Ο τουρισμός έχει εξελιχθεί παγκοσμίως σε μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες οικονομικής ανάπτυξης των χωρών. Ο τουρίστας που επιδιώκει την ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών, η τουριστική επιχείρηση που βλέπει τον τουρισμό σαν ευκαιρία πραγματοποίησης κέρδους και ο τόπος φιλοξενίας που βλέπει τον τουρισμό σαν πηγή ευημερίας, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που συγκροτούν την τουριστική βιομηχανία. (Σαμπανιώτης, 2006) Τα χρήματα που ξοδεύουν οι επισκέπτες στους τουριστικούς προορισμούς, δημιουργούν την τουριστική δαπάνη η οποία συμμετέχει στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν (Α.Ε.Π).

Στα πλαίσια της βιομηχανικής επανάστασης επιτελέστηκαν θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις που συνέβαλλαν στην εμφάνιση των πρώτων τάσεων της εμπορικοποίησής του και προσδιόρισαν τη μελλοντική μορφολογία του τουρισμού.

Συγκρινόμενος με άλλους τομείς της οικονομίας, οδηγεί τις χώρες σε ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, με αποτέλεσμα τη συνεχή δημιουργία κύριων και συμπληρωματικών επιχειρήσεων. Ο τουρισμός όμως, είναι και σημαντική πηγή απασχόλησης, καθώς συνδέεται με τη δημιουργία ικανοποιητικού αριθμού θέσεων εργασίας.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της τουριστικής βιομηχανίας, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες στρατηγικές, που η βασική τους επιδίωξη είναι να προάγουν την ποιότητα.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στο τουριστικό κύκλωμα παραδέχονται πλέον, ότι για την ανάπτυξη του τουρισμού δεν αρκεί μόνο η προβολή του φυσικού πλούτου μιας περιοχής, αλλά η τουριστική βιομηχανία πρέπει να αντιμετωπιστεί με περισσότερο επιστημονικούς όρους.

Μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία σήμερα είναι η πρόβλεψη εναλλακτικών λύσεων, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, η

δημιουργία περισσότερων εσόδων από υπηρεσίες, η βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος του ξενοδοχείου και πάνω από όλα η «διατήρηση των πελατών».

Το Customer Relationship Management (CRM) βοηθά τα ξενοδοχεία, στην εξυπηρέτηση των πελατών τους και να είναι οικονομικά αποτελεσματικά, προσδίδοντας τους έτσι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η εστίαση στον πελάτη μπορεί να επιτευχθεί με αυτή τη σχετικά νέα έννοια στην οποία όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες.

Οι μάνατζερς των τουριστικών επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν πως η λύση για να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό (οι επιχειρήσεις) είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίησή του.

Η εξέλιξη και η λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό από την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα του διαδικτύου.

Ωστόσο, οι τεχνολογίες τόσο της πληροφορικής όσο και των επικοινωνιών εξακολουθούν να εξελίσσονται, δίνοντας στις διοικήσεις των επιχειρήσεων τη δυνατότητα χρήσης νέων εργαλείων τα οποία βοηθούν στη διαμόρφωση κάθε φορά και διαφορετικών στρατηγικών marketing. Η μη συμμόρφωση στα νέα δεδομένα, αυτομάτως σημαίνει την περιθωριοποίηση των επιχειρήσεων και τη μη ανταγωνιστικότητα. (Buhalis D. & Law R., 1998).

Για την εφαρμογή ενός βέλτιστου μίγματος marketing το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο. Παράλληλα, για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος ώστε να οργανωθεί η λειτουργία της επιχείρησης σε διοικητικό και εκτελεστικό επίπεδο απαιτείται η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί την μεγάλη αξία του διαδικτύου και το χρησιμοποιούν για την αύξηση της ανταγωνιστικότητά τους και τη βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. (Buhalis D. & Main H., 1998).

Η Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM) αποτελεί πλέον μια επιβεβλημένη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών, την πίστη και την αφοσίωση έτσι ώστε, να

αυξηθούν οι συνολικές πωλήσεις και επαναληφθούν οι αγορές μελλοντικά (Kotoron, 2002).

Παρά το γεγονός όμως ότι το CRM είναι ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα συστήματα διαχείρισης που υιοθετούνται σε πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα του τουρισμού και της φιλοξενίας, η ανάπτυξη των εφαρμογών CRM δεν έχει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ενώ πολλές πρωτοβουλίες CRM έχουν αποτύχει. (Sigala, 2004).

Ο Kekoe (2002) αναφέρει ότι αρκετά στελέχη επιχειρήσεων ισχυρίστηκαν ότι οι πρωτοβουλίες CRM είχαν αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, πολλές εταιρείες στον τομέα του τουρισμού σήμερα να αμφισβητούν την επένδυση σε CRM ή να καθυστερούν την μελλοντική εφαρμογή του (Sigala, 2003a).

1.2 Επισκόπηση υπαρχόντων ερευνών

1.2.1 Στον Διεθνή χώρο

Στο παρελθόν έχουν γίνει έρευνες από διάφορους φορείς, που είναι σχετικές με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση των διαδραστικών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον καταλήγοντας σε συμπεράσματα που είναι χρήσιμα για τους τομείς που εξετάζουν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Kasirajan (2011) που έγινε σε 349 ξενοδοχεία της περιοχής Tuticorin της Ινδίας, έδειξαν ότι ο πελάτης του σήμερα, όχι μόνο θα ήθελε να έχει μια γρήγορη, αποτελεσματική και έγκαιρη εξυπηρέτηση από τα ξενοδοχεία, αλλά και μια μακροπρόθεσμη αμοιβαία επωφελή σχέση με το ξενοδοχείο.

Οι Gaur και Waheed (2003) μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση των διαδραστικών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η έρευνα διεξήχθη σε επιλεγμένες υπηρεσίες φιλοξενίας στη Βομβάη. Το συμπέρασμα που κατέληξαν είναι ότι οι επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών υπογραμμίζουν ότι η χρήση των διαδραστικών τεχνολογιών συμβάλλουν στην οικοδόμηση και διατήρηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες τους αφ' ενός, αφ' ετέρου καθορίζεται το

μέγεθος των πελατών και ορίζονται τα κενά της ποιότητας των υπηρεσιών. (Jain & Gupta, 2004)

Ο Vijayadurai (2008) που προσδιόρισε τους παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών στη βιομηχανία φιλοξενίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτοί επηρεάζουν σημαντικά την παροχή υπηρεσιών, την αξιοπιστία, τη διασφάλιση και την αποκριτικότητα. Σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον το ζήτημα της ικανοποίησης του πελάτη είναι υψίστης σημασίας στον κλάδο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Σε όλο τον κόσμο, οι περιοχές είναι γεμάτες με κάποιου είδους καταλυμάτων φιλοξενίας που συχνά η προσφορά των διαθέσιμων καταλυμάτων πλεονάζουν έναντι της ζήτησης για στέγαση.

Οι Jin-Zhao και Jing (2009) σημείωσαν ότι ο ανταγωνισμός, συνεπάγεται συχνά μείωση των τιμών στο πλαίσιο των προσπαθειών για την παροχή μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες, με αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση των κερδών. Παρατήρησαν επίσης μια απότομη πτώση των πληροτήτων στον απόηχο της παγκόσμιας επιβράδυνσης και τον μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων φιλοξενίας σε πολλές χώρες.

Ο ανταγωνισμός στην Ευρώπη οδήγησε σε χαμηλές πληρότητες με αποτέλεσμα, η μέση τιμή του δωματίου να έχει λάβει μια πτώση σχεδόν 30% σε όλες τις μεγάλες τουριστικές αγορές. Τα δωμάτια δεν πωλούνται μόνο φτηνότερα, αλλά συνδυάζονται με πακέτα όπως το πρωινό, η μεταφορά στο αεροδρόμιο κλπ.

Σύμφωνα με Jin-Zhao και Jing (2009), ο ανταγωνισμός στην ξενοδοχειακή βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο έχει φτάσει σε ένα σημείο όπου οι ξενοδοχειακές αλυσίδες σήμερα επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και συγκεκριμένους πελάτες. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος, καθ'ότι προσφέρεται σχεδόν το ίδιο πακέτο υπηρεσιών και η διαφοροποίηση των προϊόντων γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολη. Οι Jin-Zhao και Jing (2009) σημειώνουν επίσης ότι για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης

1.2.2 Στην Ελλάδα

Στο παρελθόν έχει πραγματοποιηθεί μια σειρά ερευνών στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με τη χρησιμοποίηση συστημάτων CRM καθώς και την έκταση χρήσης εργαλείων διαχείρισης γνώσης, αναφορικά με τον πελάτη και την αγορά, και εάν αυτές οι επιχειρήσεις διεξάγουν συστηματικές έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση και τα παράπονα των πελατών τους.

Μερικά από τα πιο αξιόλογα πορίσματα της έρευνας δείχνουν, ότι το ένα τέταρτο των επιχειρήσεων διεξάγουν συστηματικά έρευνα αγοράς ενώ πάνω από τις μισές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά ή πάντα εργαλεία για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την απόκτηση γνώσης για τους πελάτες.

Ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί εξειδικευμένα λογισμικά προγράμματα CRM και οι μισές επιχειρήσεις περίπου κάνουν έρευνα ικανοποίησης των πελατών τους, έχουν σύστημα καταγραφής και ανάλυσης της ικανοποίησής τους και σχετικά μεγάλο ποσοστό συλλέγει δεδομένα αναφορικά με παράπονα πελατών. Περίπου οι μισές από τις επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία CRM, ενώ σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι το CRM είναι πολύ σημαντικό (Stefanou et al., 2003).

Στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, λιανικού εμπορίου, ψυχαγωγίας και μεταφοράς, έχει διεξαχθεί έρευνα όσον αφορά την ικανοποίηση, πιστότητα και δέσμευση των πελατών καθώς και τις αλληλεπιδράσεις τους. Τα πορίσματα δείχνουν μια απροσδόκητη εννοιολογική επικάλυψη μεταξύ ικανοποίησης και πιστότητας, ενώ όπως ήταν αναμενόμενο, η ικανοποίηση και η δέσμευση, καθώς και η πιστότητα και η δέσμευση παρουσιάζονται ως διακριτές έννοιες. Επίσης, η διάδοση από στόμα σε στόμα (word of mouth) παρουσιάζεται σαν αναπόσπαστο μέρος της πιστότητας των πελατών και δεν βρέθηκαν σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο φύλων (Dimitriades, 2006).

Η έρευνα που έγινε στον ξενοδοχειακό κλάδο, μελετάει τους λόγους και τους τρόπους με τους οποίους τα ελληνικά ξενοδοχεία υλοποιούν CRM καθώς και τους καίριους παράγοντες επιτυχίας όπως τους αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων και προτείνεται ένα μοντέλο για τη διαχείριση και ενσωμάτωση των

δυνατοτήτων της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στις CRM στρατηγικές και επιχειρηματικές διαδικασίες.

Αξιοσημείωτα είναι κάποια αποτελέσματα που αναφέρουν ότι, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν τα ξενοδοχεία στην εφαρμογή του CRM για όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, είναι η βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας και κατ' επέκταση η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών.

Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του CRM θεωρούνται επίσης, η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα, η παρακίνηση των εργαζομένων, οι κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τα προσόντα, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και οι ανταμοιβές. Επισημαίνεται επίσης η σημασία όλων των χαρακτηριστικών της κουλτούρας CRM στην ενδυνάμωση του προσωπικού. Ως λιγότερο σημαντικοί παράγοντες αναφέρονται η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η μείωση κόστους.

Ένα από τα αξιόλογα ευρήματα της έρευνας είναι επίσης, ότι δεν αξιοποιούνται οι βάσεις δεδομένων των πελατών για την ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας και επιβράβευσης και οι εργαζόμενοι συνήθως δεν είναι πρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες και ιδέες για τους πελάτες, εάν συνεπάγονται αλλαγές στην καθημερινή τους ρουτίνα ή αύξηση του φόρτου εργασίας.

Ωστόσο αναφέρονται κάποιες διαφορές μεταξύ μικρών και μεγάλων ξενοδοχείων σχετικά με τη διαφορετική προσέγγιση του CRM, όπου στα μικρά ξενοδοχεία υιοθετείται συνήθως το προσωπικό στυλ των ιδιοκτητών ή διευθυντών, ενώ στα μεγάλα ξενοδοχεία το CRM προσεγγίζεται για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και μείωσης κόστους. Ακόμη, βρέθηκε ότι η πληροφοριακή τεχνολογία είναι πιο σημαντική για τα μεγάλα ξενοδοχεία σε σχέση με τα μικρά (Sigala, 2005).

Έρευνα διεξήχθη επίσης στον κλάδο των δημόσιων νοσοκομείων σχετικά με την επίδραση που έχουν διάφορες διαστάσεις κουλτούρας στους εργαζομένους πρώτης γραμμής σε σχέση με τον προσανατολισμό τους στην εξυπηρέτηση πελατών.

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι, κάποιες επιδράσεις ήταν ίδιες για όλους τους εργαζομένους ενώ κάποιες άλλες διαφοροποιούνται.

Η ηλικία και η θέση εργασίας επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την κατεύθυνση προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Η δυναμικότητα, η αποφασιστικότητα, η καινοτομία, το αποτέλεσμα του προσανατολισμού και η έμφαση στην ανταμοιβή, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής έχοντας τους πελάτες ως προτεραιότητα. (Bellou, 2007).

Μια έρευνα που εξέτασε τις εφαρμογές του CRM στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, τους παράγοντες επιτυχίας, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εφαρμογή του, απέδειξε ότι το CRM δεν έχει εισχωρήσει πλήρως στην ελληνική κουλτούρα και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας χρησιμοποιούν το CRM μόνο για περιορισμένες εφαρμογές.

Από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM θεωρούνται η ύπαρξη οράματος, ο πλήρης προσδιορισμός των στόχων υλοποίησης, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η στρατηγική προτεραιότητα του CRM, η αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος καθώς και η τροφοδότησή του με στοιχεία ώστε να συντάσσονται πλήρεις αναφορές. Τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος είναι τόσο επιχειρηματικά όσο και σε μεγάλο βαθμό τεχνολογικά, εξ' αιτίας της ενοποίησης όλων των υπάρχοντων συστημάτων με αποτέλεσμα την πλήρη γνώση του πελάτη (Μπλέρη και Μιχαλακόπουλος, 2006).

Σε μια μεταγενέστερη έρευνα επίσης στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, εξετάστηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες που οδηγούν σε πιστότητα πελατών και συγκεκριμένα στην ποιότητα της υπηρεσίας και στην ικανοποίηση των πελατών. Η ανάλυση των ευρημάτων έδειξε, ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι βασικός δείκτης πρόβλεψης της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε επίσης, ότι σημαντική θετική επίδραση και στις δυο έννοιες έχουν οι τρεις από τις έξι διαστάσεις ποιότητας και συγκεκριμένα η εξυπηρέτηση πελατών, η διάρθρωση των τιμών και το σύστημα χρέωσης. Ακόμη, επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ικανοποίησης στην ποιότητα των υπηρεσιών και την πιστότητα της έρευνας (Santouridis and Trivellas, 2010).

Ο σκοπός μιας έρευνας που έγινε στον τραπεζικό κλάδο, ήταν να αναλύσει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του CRM, να αναγνωρίσει τα οφέλη, τα προβλήματα και

τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας και να μελετήσει επίσης την επίδραση του CRM στην ανταγωνιστικότητα της τράπεζας.

Τα οφέλη που βρέθηκαν στην τράπεζα που μελετήθηκε, ήταν η μείωση του κόστους, η ενσωμάτωση όλων των συστημάτων σε μια πλατφόρμα με συνέπεια τη μείωση της περιπλοκότητας και του χρόνου που απαιτείται για την υποστήριξή της, η βελτίωση της επίδοσης, η αποτελεσματικότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης καθώς και μείωση του χρόνου αναμονής. Επίσης, με το CRM η τράπεζα έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στους πελάτες αντί στις πωλήσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η εφαρμογή του CRM οδήγησε σε σημαντική αύξηση των εσόδων της τράπεζας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα επεσήμαναν ως παράγοντες επιτυχίας, την αποτελεσματική διαχείριση έργου, το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό, καθώς και τη συνεργασία μεταξύ της ομάδας έργου και των εξωτερικών συμβούλων (Blery & Michalakopoulos, 2006).

Στα πλαίσια της Ομάδας Εργασίας για τα συστήματα CRM του e- business forum (το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας»), εκπονήθηκε μια εμπειρική μελέτη, με αντικείμενο την αποτύπωση της τρέχουσας επιχειρηματικής πρακτικής, τις αναδυόμενες τάσεις, τις επιτυχημένες συνταγές υλοποίησης, τους πιθανούς κινδύνους/ ευκαιρίες και τις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν τα συστήματα CRM στην αύξηση της αντιληπτής αξίας του πελάτη (επιχείρηση ή τελικό καταναλωτή).

Τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης αυτής καταδεικνύουν, ότι η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του CRM, καθώς εμφανίζεται υστέρηση ως προς την αναγνώρισή του ως στοιχείου στρατηγικής σημασίας. Η αξία ωστόσο του CRM θεωρείται υψηλή, διότι περιλαμβάνει διαδικασίες, τεχνολογία, οικονομικές δραστηριότητες και επιχειρηματικότητα, στοχεύοντας να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και στη διαμόρφωση καλύτερων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους (e-businessforum, 2008). Η συγκεκριμένη μελέτη, σε μεγάλο βαθμό στηρίχθηκε στα αποτελέσματα δυο ερευνών για την αξιοποίηση των συστημάτων CRM και τη διαχείριση πελατών που έγιναν στην Ελλάδα το 2006.

Τα πορίσματα αυτών των ερευνών έδειξαν ότι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι περίπου 33%. Ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εφαρμογές CRM, αφορούν προγράμματα κατά παραγγελία (customized) και μέρος αυτών δεν έχει αναπτυχθεί από κάποια εταιρεία CRM, αλλά έχει γίνει εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση (in-house). Η πλειοψηφία ήταν αρκετά ευχαριστημένη όσον αφορά την ικανοποίηση από την υλοποίηση των CRM συστημάτων με βάση τη βελτίωση που έγινε αισθητή στην καθημερινή εργασία.

Την τελική απόφαση για την υλοποίηση του CRM λαμβάνει ο γενικός διευθυντής της εταιρείας, σε ποσοστό πάνω από 90%. Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν τροφοδοτεί τα διάφορα τμήματα με πληροφόρηση και δεν έχει συστηματική καταγραφή και απεικόνιση των εσωτερικών διαδικασιών. Το κυριότερο πρόβλημα εντοπίζεται στη δυσκολία των ελληνικών επιχειρήσεων να συλλάβουν τη σημασία και τον τρόπο επιτυχούς εφαρμογής των CRM λύσεων, ενώ προβλήματα δημιουργούνται και από τη συνήθη πρακτική των πολυεθνικών εταιρειών να κληροδοτούν αυτούσια τα συστήματά τους στις ελληνικές θυγατρικές.

Επίσης, το CRM υλοποιείται σε μικρότερο βαθμό για το σχεδιασμό νέων προϊόντων, τον καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής των προϊόντων, την προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών και την ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας, ενώ βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν CRM κυρίως για την καταγραφή παραπόνων και προτιμήσεων των πελατών, την παρακολούθηση αποτελεσματικότητας των πωλητών και την επικοινωνία με πελάτες. (e-businessforum, 2008).

Όπως προκύπτει από την παρουσίαση των ερευνών CRM στην Ελλάδα, η συνεχώς αυξανόμενη εφαρμογή του CRM, έχει προκαλέσει έντονη κινητικότητα, τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο.

Από όλα τα παραπάνω διαφαίνεται ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα που αφορούν στη σχέση με τον πελάτη από ολόκληρη την επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και τους κρατικούς φορείς στην Ελλάδα. (Αγαπητού, 2012)

1.3 Σημαντικότητα διατριβής

Είναι προφανές ότι κάθε είδος επιχείρησης ή οργανισμού επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Από τις επιχειρήσεις δαπανώνται μεγάλα ποσά για τη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης, ώστε να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους αλλά και τα αδύνατα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν προκειμένου να διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Η παρούσα διατριβή, όπως αναφέραμε, ασχολείται με την μελέτη της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η εκτίμηση των ειδικών του τουριστικού κλάδου είναι ότι σήμερα έχουν περιοριστεί σημαντικά τα περιθώρια ανάπτυξης, οπότε το πεδίο ανταγωνισμού στην ξενοδοχειακή βιομηχανία μεταφέρεται στο επίπεδο της ικανοποίησης που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, μια τέτοια εργασία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στηρίζουν την ανάπτυξή τους στην ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν με στόχο την ικανοποίηση και διατήρηση πελατών. Ήδη τα ξενοδοχεία έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα CRM προκειμένου να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας και να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με την πελατειακή τους βάση.

1.4 Προσδιορισμός της έρευνας

Το πεδίο έρευνας είναι, εάν και με ποιο τρόπο επωφελούνται οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή συστημάτων CRM, εάν από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της αντίστοιχης επένδυσης πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και βαθμό ικανοποίησης.

Είναι προφανές πως σε αυτό το δύσκολο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι αναγκαία η μελέτη της παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ξενοδοχείων, όσον αφορά τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Το ενδιαφέρον του ερευνητή στρέφεται στην εξέταση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ως μια από τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις μια στρατηγική επιλογή δεν είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τη συνολική στρατηγική της

επιχείρησης και κατά συνέπεια τα αποτελέσματα να μην είναι τα αναμενόμενα.

Όπως είδαμε, μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε ένας ικανοποιητικός αριθμός ερευνών και έχουν εξεταστεί εκτενώς οι επιπτώσεις των CRM συστημάτων στον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης CRM και της απόδοσης.

Επίσης δεν υπήρξε μια ουσιαστική έρευνα για την περιφέρεια Αττικής (η οποία παρουσιάζει συνεχώς αυξητική τάση στις αφίξεις τουριστών) και μάλιστα για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών τα οποία λόγω της υψηλής κατηγορίας στην οποία ανήκουν συνηθίζουν να υιοθετούν και να εφαρμόζουν σύγχρονες πρακτικές στη λειτουργία τους. Προκύπτει λοιπόν η αναγκαιότητα μιας συστηματικής έρευνας για τα ξενοδοχεία της ως άνω περιοχής, προκειμένου να ερευνηθεί η εφαρμογή του CRM και να εξαχθούν χρήσιμα και αξιοποιήσιμα συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι πολύτιμα, δεδομένου ότι θα επιτρέψουν στους διαχειριστές να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη του CRM με τον προσδιορισμό και την κατανομή των κατάλληλων πόρων, του χρόνου και τις ανάλογες προσπάθειες για την εφαρμογή CRM. (Tu et al. 2001)

1.5 Κίνητρα και λόγοι επιλογής του θέματος

Ο κοινωνικός επιστήμονας επιλέγει τα θέματά του με βοήθεια τις προσωπικές του αναζητήσεις και συστήματα αξιών. Σύμφωνα με τους Whitehead και McNiff (2006): *«Η κρίση για την αξία του αντικειμένου της έρευνας δεν είναι μέρος της υφής (δομής) των φυσικών επιστημών, αλλά των προσωπικών κινήτρων του ερευνητή»*. Στην προκειμένη περίπτωση, το αντικείμενο που επιλέξαμε για έρευνα είναι: «Η εφαρμογή του Customer Relationship Management στον ξενοδοχειακό κλάδο: Η περίπτωση ξενοδοχείων της Περιφέρειας Αττικής».

Τα κίνητρα που μας οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης έρευνας, προέκυψαν από τη συνέργεια δύο βασικών παραγόντων. Από τις βασικές σπουδές μας στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων και από την εργασία επί σειράς ετών στον τομέα του τουρισμού, αλλά κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα.

Ένας από τους λόγους επιλογής του θέματος ήταν η βιωματική γνώση του ερευνητή για την εξέλιξη των τεχνολογιών στο ξενοδοχείο, καθώς, επί σειρά ετών στάθηκε απέναντί τους. Στη μακρόχρονη διάρκεια επανειλημμένης παρακολούθησης της εξέλιξης των πραγμάτων, θεωρούμε ότι αποκτήθηκε η απαιτούμενη αναπαραγόμενη κρίση, στο βαθμό που έβλεπε και έκρινε, τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο.

Τα κίνητρα ταυτίζονται με (Grawitz, et al. 1994) την περιέργεια που προκαλείται από την πρόθεση να γνωρίσουμε σε βάθος, πέρα από τη διαίσθηση, το επιχειρηματικό περιβάλλον της περιοχής, πως εξελίχτηκε στη διάρκεια του χρόνου και την επιθυμία ώστε το αποτέλεσμα των προσπαθειών και των ερευνών μας και ένα πλήθος στοιχείων που θα αναχθεί, να είναι χρήσιμο και σημαντικό, να προσθέτει δηλαδή κάτι.

1.6 Διατύπωση των σκοπών της έρευνας

Σε κάθε επιστημονική αναζήτηση, μείζονος σημασίας είναι η ύπαρξη σκοπού, γιατί ο σκοπός προσδιορίζει το αντικείμενο της έρευνας. Όσο πιο συγκεκριμένος είναι ο σκοπός, τόσο προσδιορίζεται το είδος του αντικειμένου που διερευνάται και ο ορθός τρόπος προσέγγισής του. Παγιώνονται δηλαδή οι μέθοδοι και οι ιδιαίτερες τεχνικές που βρίσκονται σε λογική σχέση με το αντικείμενο και μεταξύ τους, ώστε να καταστεί το αντικείμενο ως «νοητό πεδίο έρευνας». (Τσαούσης, 1979)

Ο στόχος της παρούσας μελέτης, είναι να κατανοήσουμε την έννοια της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες στον ξενοδοχειακό τομέα και να μελετήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

Η εργασία επίσης, εξετάζει βιβλιογραφικά την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management), ως μια μεθοδολογία που προσβλέπει στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διατριβής, είναι να εξετάσει το CRM σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο, όπως είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στην Περιφέρεια Αττικής και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους

παράγοντες επιτυχίας του CRM, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

Συνοπτικά οι σκοποί της παρούσας μελέτης είναι:

- Η γνώση των βασικών δυνατοτήτων των συστημάτων CRM και η σε βάθος γνώση μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.
- Η κατανόηση της έννοιας του CRM σε υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
- Η επίδραση του CRM στην αφοσίωση των καταναλωτών.

1.7 Ερευνητικά ερωτήματα και Υποθέσεις της έρευνας

Στόχος της έρευνας ήταν να εξετάσει συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις όπως αυτές προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει παρατεθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Η παρούσα διατριβή υποθέτει ότι τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν CRM συστήματα θα παρουσιάσουν πιθανώς μεγαλύτερες επιχειρησιακές επιδόσεις. Επίσης, διασφαλίζουν τη απόκτηση και την επεξεργασία της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, που είναι σχετική με τον πελάτη (Eckerson και Watson, 2001) και τα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά, καθώς το CRM υποστηρίζει και διαχειρίζεται κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby & Tedingham, 2004).

Οι νέες τεχνολογίες είναι πιθανόν να επιδρούν ευεργετικά σε όλες τις δραστηριότητες των ξενοδοχείων όπως είναι η παραγωγή, η διαχείριση, το marketing, οι πωλήσεις, και ο στρατηγικός προγραμματισμός.

Στην παρούσα μελέτη υποστηρίζεται επίσης πως τα ευρήματα θα οδηγήσουν τελικά στο συμπέρασμα ότι, τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν CRM έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων και κερδών, να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο, και να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Αναλυτικότερα, με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τον κύριο σκοπό αυτής της έρευνας, διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H1: το CRM επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών.

H2: το CRM επιτρέπει στη δημιουργία πιστών πελατών

H3: το CRM βοηθάει στην αύξηση ικανοποίησης πελατών.

H4: το CRM βοηθάει στη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες για μεγάλο χρονικό διάστημα.

H5: το CRM βοηθάει στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης.

H6: το CRM είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου.

H7: όλα τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν CRM.

1.8 Τα όρια της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι απόψεις των διευθυντών των ξενοδοχείων της περιοχής μελέτης και αφορά το πρόσφατο χρονικό διάστημα.

1.9 Περιορισμοί της έρευνας

Αυτή η μελέτη έχει τους ακόλουθους περιορισμούς:

Ερωτηματολόγια: Μερικά από τα θέματα στο ερωτηματολόγιο έμειναν αναπάντητα. Αυτό θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη γενική έκβαση των ερευνητικών συμπερασμάτων. Μερικοί ήταν απρόθυμοι να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις. Παρ' όλα αυτά, δεν υποχρεώθηκαν να το κάνουν ώστε να υπάρχει σεβασμός στις προτιμήσεις τους και να αποφευχθούν προβλήματα.

Δείγμα επιχειρήσεων: Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα αφορά την έρευνα σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων της Περιφέρειας Αττικής, οπότε υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Εισαγωγή

Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου, είναι η μελέτη της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας, σχετικά με τον τουρισμό και την Ξενοδοχειακή βιομηχανία. Γίνεται επίσης αναφορά στις Νέες τεχνολογίες στον χώρο των ξενοδοχείων, καθώς και στις επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

2.1 Τουριστικό φαινόμενο

Από την αρχαιότητα έως και σήμερα, το φαινόμενο του τουρισμού ήταν συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο, με τη διαφορά ότι ο ελεύθερος χρόνος στην αρχαιότητα ήταν προνόμιο των ατόμων που ανήκαν στα ανώτερα κοινωνικά στρώματα. (Βαρβαρέσος, 2000).

Ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο καθαρά οικονομικό και παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και οι τουρίστες είναι άτομα ελεύθερα με οικονομική υπόσταση. Ωστόσο δεν θεωρούνται ότι μετέχουν του τουριστικού φαινομένου τα άτομα που μετακινούνται για λόγους οικονομικούς ή πολιτικούς, όπως δηλαδή οι οικονομικοί και οι πολιτικοί πρόσφυγες. Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι οι μετέχοντες του τουριστικού φαινομένου, είναι μετακινούμενοι «οικεία βουλήσει» και με αυτόνομη «οικονομική υπόσταση». (Ηγουμενάκης, 1992)

Οι διάφοροι τύποι τουρισμού που αναπτύσσονται στο πέρασμα του χρόνου, αφορούν τον πολιτισμό, το περιβάλλον, την υγεία, τη θρησκεία, την εκπαίδευση κλπ. Το κυρίαρχο μοντέλο τουρισμού όμως που επικρατεί τα τελευταία χρόνια είναι ο «μαζικός τουρισμός». Βενετσανοπούλου, (2006)

Οι τουρίστες συχνά, υποδύονται διαφορετικούς ρόλους από αυτό που είναι στην πραγματικότητα. Πλήθος ερευνών και μελετών, αναφορικά με τα τουριστικά κίνητρα, δεν κατέληξαν σε ένα κοινώς αποδεκτό αναλυτικό πλαίσιο. (Λύτρας, 1993)

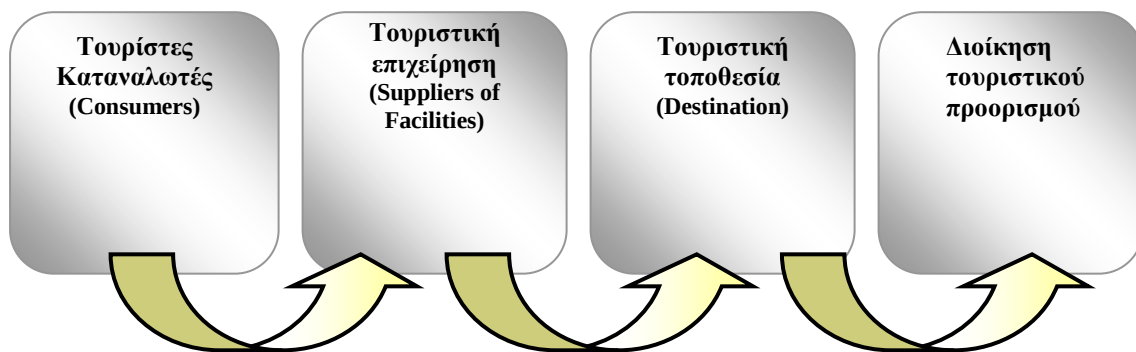
Στην τουριστική διαδικασία συμμετέχουν: (σχήμα, 1)

Ο τουρίστας καταναλωτής: που επιδιώκει ψυχικές εμπειρίες, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του προορισμού.

Η τουριστική επιχείρηση: (τουριστικό γραφείο ή ξενοδοχείο) που αντιλαμβάνεται τον τουρισμό ως ευκαιρία πραγματοποίησης κέρδους.

Ο τουριστικός προορισμός: που βλέπει τον τουρισμό ως παράγοντα εσόδων, δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, πολιτισμού και ως παράγοντα ευημερίας.

Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού: που αντιλαμβάνεται τον τουρισμό ως παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας της περιοχής, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις άμεσες ή έμμεσες αρνητικές επιδράσεις, που μπορεί να προκύψουν.



Σχήμα 1: Τουριστική διαδικασία

Το ξενοδοχειακό δυναμικό μιας χώρας μαζί με τις συμπληρωματικές τουριστικές επιχειρήσεις, (εστίασης, αναψυχής, συνεδριακά κέντρα κλπ), αποτελούν τη βασική τουριστική υποδομή. (Καραγιάννης, 1992)

Τα θέματα που πρέπει να αποτελέσουν την βάση στην προώθηση του τουρισμού, σε ότι αφορά την παροχή υπηρεσιών είναι:

- Η προβολή στο εξωτερικό.
- Η ενημέρωση του κοινού.
- Ο πολύπλευρος εντοπισμός των τουριστικών δεδομένων.
- Η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.
- Η άμβλυνση της αβεβαιότητας και η ψυχολογική προστασία. (Λύτρας, 1983 σελ 35).

2.2 Ορισμοί του τουρισμού

Διάφορες προσεγγίσεις από τον περασμένο αιώνα, (τον 19^ο αι. πρωτοεμφανίζεται η λέξη τουρισμός) έως σήμερα, προσπάθησαν να «ορίσουν», αλλά ταυτόχρονα και να οριοθετήσουν την έννοια του τουρισμού και κατ' επέκταση αυτή του τουρίστα. Αυτές πραγματοποιήθηκαν είτε από ειδικούς επιστήμονες είτε από διεθνείς οργανισμούς. (Βαρβαρέσος, 2000)

Από τις αρχές του 20ού αιώνα, διεθνείς οργανισμοί και σημαντικοί επιστήμονες όπως: Glucksmann (1929), Schwink (1924), De Magistris (1933), Borman, Mariotti (1950), Hunziker και Krapf (1942), προσπάθησαν να οριοθετήσουν τις έννοιες «τουρισμός» και «τουρίστας», ώστε να καλύψουν όλες τις φάσεις του λειτουργικού κυκλώματος και να παρέχουν στους μελετητές το απαραίτητο διερευνητικό πλαίσιο.

Στη διεθνή πρακτική η λέξη τουρισμός χρησιμοποιεί την ίδια ρίζα και τη συναντάμε σε διάφορες γλώσσες, στην αγγλική «tourism», στη γαλλική «tourisme», στη γερμανική «tourismus» στην ιταλική «tourismo». (Λογοθέτης, 1982)

Στη Γαλλία του 18ου αιώνα η λέξη «tour», (κυκλικό ταξίδι), αντλεί την προέλευσή της από τη λατινική λέξη «tornus», (περιστρεφόμενο εργαλείο) (Βενετσανοπούλου, 2006) η οποία προκύπτει από την ελληνική «τόρνος». Την ίδια ακριβώς σημασία έχουν οι λέξεις «περιηγητισμός» και «περιηγητής». (Λογοθέτης Ιούλ.-Σεπτ. 1974)

Οι ορισμοί που δόθηκαν, επισημαίνουν ο κάθε ένας μια πτυχή του τουριστικού φαινομένου, ωστόσο οι περισσότεροι χρησιμοποιούν την ίδια βάση.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού (ΑΙΤ), *«Τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των εξ αυτών προκυπτουσών δραστηριοτήτων, οι οποίες (μετακινήσεις και δραστηριότητες) προκαλούνται από την εξωτερική τους και πραγματοποιούνται, του, εις διαφόρους βαθμούς και κατά διάφορον έντασιν, εις έκαστον άτομον αδρανούντος πόθου της αποδράσεως».*

Σε σχέση με τους ορισμούς που δόθηκαν στη συνέχεια, ο παραπάνω ορισμός χαρακτηρίζεται γενικός και ατελής διότι ορίζονται οι μετακινήσεις, άρα εμπεριέχεται η έννοια του τουρισμού, δεν διευκρινίζεται όμως το είδος των δραστηριοτήτων. (Λογοθέτης, 1967).

Σύμφωνα με τους (Hunziker & Krapf, 1942)¹, ο «τουρισμός είναι το σύνολο των σχέσεων και φαινομένων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και της παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι, τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας». Ως ο πλέον αποδεκτός διεθνώς ορισμός θεωρείται αυτός των Hunziker και K. Krapf² καθώς εκφράζει την συνθετότητα του τουριστικού φαινομένου, δίνοντας έμφαση στις εκδηλώσεις που δημιουργούνται κατά την υποδοχή των τουριστών που επισκέπτονται ένα τόπο.

Ο Jean Medecin ορίζει τον τουρισμό, σαν «*μια δραστηριότητα ευκαιρίας που συνίσταται στο να ταξιδεύει κανείς μακριά από τον τόπο της διαμονής του για διασκέδαση, για ανάπαυση, για εμπλουτισμό των εμπειριών του και την ανύψωση του πνευματικού επιπέδου από την παρουσίαση νέων μορφών ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης*».

Ο Jean Medecin στον ορισμό του τουρισμού, δίνει την διάσταση της ευκαιρίας, μιας κατάστασης ευνοϊκών παραγόντων για κάθε άτομο χρονικά διαφοροποιημένη. Αυτό σημαίνει πως προϋπόθεση πραγματοποίησης του ταξιδιού είναι να συντρέχουν ταυτόχρονα οι λόγοι που συνιστούν την ευκαιρία. Οι λόγοι αυτοί είναι ο ελεύθερος χρόνος και η οικονομική δυνατότητα του ατόμου. Στο παγκόσμιο συνέδριο της Ottawa του Καναδά τον Ιούνιο του 1991, (Chuck Y.at all 1997, Paci, E, 1992) ο νέος ορισμός που προτάθηκε είναι: «*ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε περιοχές εκτός του συνήθους περιβάλλοντος που ζουν, όχι περισσότερο από ένα συνεχόμενο έτος, με δραστηριότητες σχετικές με τον ελεύθερο χρόνο, το επάγγελμα κ.ά.*» Ο ορισμός αυτός αποκλείει τις καθημερινές δραστηριότητες όπως, την διαδρομή για την εργασία, η την αλλαγή κατοικίας.

Είναι προφανές ότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές εκδοχές σχετικά με την έννοια και τους ορισμούς του τουρισμού. Ο τουρισμός από την δεκαετία του 1970

¹ Walter Hunziker (1899-1974) Ελβετός καθηγητής που ίδρυσε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του St Gallen.

² Ερευνητής, ελβετικής καταγωγής, στον τομέα του τουρισμού ηγήθηκε του Ινστιτούτου Έρευνας Τουρισμού της Βέρνης / Ελβετία. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε το 1950, απ' το πανεπιστήμιο της Βέρνης.

χρησιμοποιήθηκε σαν συνώνυμη λέξη του τομέα των ταξιδιών, ωστόσο αποτελεί μόνο ένα μέρος της αγοράς των ταξιδιών.

Η εναλλαγή του περιεχομένου του τουρισμού ανάλογα με το κοινωνικό, πολιτιστικό, οικονομικό, πολιτικό και φυσικό περιβάλλον, τον καθιστά ένα πολύπλευρο και δύσκολο πεδίο έρευνας για τους μελετητές.

Για παράδειγμα ο τουρισμός της Γαλλίας βασίζεται κυρίως στην γαστρονομία στις πολυτελείς υπηρεσίες, αλλά και στον πολιτισμό, γεγονός που διαφέρει από τον τουρισμό που προσφέρει η Ελλάδα που στηρίζεται κυρίως στο τρίπτυχο «Ηλιος, Άμμος και Θάλασσα» (Lickorish και Jenkins, 2004).

2.3 Ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η εξέλιξη των ξενοδοχείων, ως οικονομικές μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι το αποτέλεσμα της οικονομικής και κοινωνικοπολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. (Λαλούμης, 2002)

Η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 9500.

Η αλματώδης ανάπτυξη στον τομέα των υπηρεσιών φιλοξενίας (ξενοδοχεία, εστιατόρια, τουριστικά γραφεία, μεταφορές, κλπ.) και η εξέλιξη της ξενοδοχειακής υποδομής, ακολούθησε το ρυθμό εξέλιξης της τουριστικής κίνησης στη χώρα. (Παπαγεωργίου, 2007)

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία συμπεριλαμβάνεται στην τουριστική βιομηχανία έχοντας τη δυνατότητα να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μιας σειρά αγαθών και υπηρεσιών.

Τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν περισσότερο «εμπειρίες» παρά προϊόντα, εξαιτίας της ταυτόχρονης προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών. Ο συνδυασμός των απτών και των άϋλων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν προνόμια στους πελάτες τους, αγαθά και υπηρεσίες, που δεν παρέχονται στις άλλες επιχειρήσεις. (Kasavana, 1981)

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ελληνικών ξενοδοχείων, αντικατροπτίζονται από την κατηγοριοποίησή τους με βάση το σύστημα των αστέρων. (Ξ.Ε.Ε.)

2.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων

Ξενοδοχεία καλούνται οι επιχειρήσεις που λειτουργούν εντός ή εκτός πόλεων και παρέχουν στους ταξιδιώτες διαμονή με ή χωρίς διατροφή, έναντι αμοιβής. Την πελατεία των ξενοδοχείων εκτός από αμιγώς τουρίστες αποτελούν και άνθρωποι που μετακινούνται για διάφορους λόγους, (υγείας, επαγγελματικούς, αθλητικούς κ.λ.π.) Στις αίθουσές τους πραγματοποιούνται εκθέσεις, συνέδρια, δεξιώσεις και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, συμβάλλοντας κατά μία έννοια στην πολιτιστική κίνηση της περιοχής.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν τον κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος, δεδομένου ότι συμμετέχουν στο τουριστικό κύκλωμα μεταξύ των προμηθευτών των τουριστικών υπηρεσιών (suppliers of facilities) και των τουριστών - καταναλωτών (consumers) και ο ρόλος τους στην τουριστική ανάπτυξη των χωρών είναι αυτονόητος. (Καραγιάννης, 1992).

Η εξέλιξη των ξενοδοχείων που δραστηριοποιούνται σαν οικονομικές επιχειρήσεις, πέρασε από πολλά διαφορετικά στάδια. Αρχικά τα ξενοδοχεία ήταν απλές επιχειρήσεις, τόσο ως προς την κτιριακή τους μορφή όσο και ως προς την προσφορά των υπηρεσιών. Αυτό που προσέφεραν κυρίως ήταν καθαρά και άνετα δωμάτια. Η πολυεπίπεδη εξέλιξη όμως των αναγκών του ανθρώπου, έφερε και την εξέλιξη στην προσφορά των καταλυμάτων ως προς τα δωμάτια, την μορφή τους και τις επί πλέον εξυπηρετήσεις. (Λαλούμης, 2002).

Το ξενοδοχείο παρέχει υπηρεσίες διαμονής και εστίασης, αναλαμβάνει την ευθύνη φύλαξης των περιουσιακών στοιχείων των πελατών του, διατηρεί υψηλά επίπεδα καθαριότητας στα δωμάτια και τους κοινόχρηστους χώρους τηρεί κανονισμούς για την ασφάλεια και γενικότερα προσφέρει ένα σύνολο διευκολύνσεων στους πελάτες του. (Καπίκη – Πιβεροπούλου, 1998).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν παρέχει προϊόντα σε απτή μορφή, αλλά κυρίως στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών. Η βασική διαφορά με τους άλλους κλάδους της

οικονομίας, είναι ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν συνδυασμένα υλικά αγαθά και υπηρεσίες, ενώ οι άλλες επιχειρήσεις προσφέρουν μόνον υπηρεσίες ή μόνο υλικά αγαθά. Αυτή η ιδιαιτερότητα που σχετίζεται με την παραγωγή, προώθηση και πώληση του ξενοδοχειακού προϊόντος, επιβάλλει την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τύπου marketing λαμβάνοντας υπ' όψιν τα εξής (Χρήστου, Καραμανίδης, 2000):

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης των ξενοδοχείων από τις άλλες επιχειρήσεις είναι: τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, οι πελάτες, το έμπυχο δυναμικό, η οργανωτική δομή και η φύση της εργασίας.

Ανθρωποι διαφόρων, ηλικιών και επαγγελμάτων, με διαφορετικό πολιτιστικό και μορφωτικό επίπεδο, εισόδημα και διαφορετικών πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσιών από τα ξενοδοχεία.

Τα τελευταία χρόνια, με την ένταση του ανταγωνισμού και το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών από την πλευρά των πελατών, οδήγησαν τα διοικητικά στελέχη στην ανάγκη πρόσληψης ειδικευμένου προσωπικού, που να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες ικανο να προσφέρει το υψηλότερο δυνατόν επίπεδο υπηρεσιών. (Chitiris, 1984.)

2.4 Κοινωνικά δίκτυα και Ταξιδιωτικές εφαρμογές

Μια σημαντική μεταβολή που επήλθε από την ελεύθερη ροή πληροφοριών οφείλεται στην αύξηση της χρήσης του διαδικτύου, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δικτύων (Cormode και Krishnamurthy, 2008), με αποτέλεσμα την αύξηση των κριτικών των πελατών (Urban, 2005).

Διάφορες έρευνες σχετικά με τις κριτικές έδειξαν, ότι όσο περισσότερες πληροφορίες παρέχονται στους καταναλωτές, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδρασή τους στις πωλήσεις. Μια έρευνα του Amazon.com που έγινε με τη χρήση δεδομένων δείχνει, ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αύξησης των πωλήσεων σε ξενοδοχεία και εστιατόρια, με τη μεγαλύτερη αναγνώριση σχολίων και αξιολογήσεων για αυτά.

- Σύμφωνα με τον Luca (2011), οι αυξήσεις εσόδων που συσχετίζονται με την αναβάθμιση κατά ένα αστέρι, δεν πραγματοποιούνται από εστιατόρια που ανήκουν σε αλυσίδες αλλά από ανεξάρτητα εστιατόρια.
- Η διαπίστωση των Ye et al (2008) ήταν, ότι η αύξηση στις βαθμολογίες ξενοδοχείων στο TripAdvisor κατά 10% αντιστοιχεί σε αύξηση της τάξεως του 4,4% στις πωλήσεις.
- Από την ομάδα καταναλωτικών προϊόντων της Deloitte διαπιστώθηκε, ότι το (62%) των καταναλωτών, ενημερώνονται για τις αξιολογήσεις προϊόντων μέσω διαδικτύου ενώ το 82% από αυτούς δηλώνει, ότι οι αξιολογήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις τους για αγορές.
- Σύμφωνα με μια έρευνα που αφορά ταξιδιωτικές τάσεις, το 80% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι τα σχόλια που αναρτώνται σε ταξιδιωτικά φόρουμ τους επηρεάζουν στην λήψη των αποφάσεών τους.(Travel Trends) 2012 του Skyscanner.
- Ο Urban (2005) εκτιμά, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να συμπεριλάβουν την υποστήριξη των πελατών στο μάρκετινγκ ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών..
- Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, θα πρέπει να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και να αναπτύξουν μια ενισχυμένη σχέση με τον καταναλωτή. Είναι σημαντικό εξ' άλλου, για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ώθηση των πωλήσεων, οι επιχειρήσεις να στηρίζουν τα σχόλια των πελατών, καθώς και την ελεύθερη και ειλικρινή διάθεση των σχολίων (Urban 2005). σελ. 27-28

2.4.1 Νέες τεχνολογίες στον χώρο των ξενοδοχείων

Η στρατηγική θέση των επιχειρήσεων στην τουριστική βιομηχανία, έχει μεταβληθεί εξ' αιτίας του Διαδικτύου (Internet), προσφέροντάς τους έτσι τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, να προσελκύσουν διαφορετικά τμήματα αγορών και να μειώσουν περισσότερο, τόσο τα διαχειριστικά τους κόστη, όσο και το χρόνο ανταπόκρισης και επικοινωνίας τους με δυνητικούς ή υπάρχοντες πελάτες.

Η χρήση του διαδικτύου (internet), ως μέσο προβολής και προώθησης, προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες (Center for Regional and Tourism Research, 2008):

- πρόσβαση άμεση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών σε παγκόσμια κλίμακα που είναι διαθέσιμες όλο το εικοσιτετράωρο.
- ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ επιχειρήσεων - καταναλωτών, ανέξοδα, και γρήγορα, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.
- δυνατότητα παράκαμψης μεσαζόντων (τουριστικά γραφεία και Tour Operators).
- προβολή και προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Υποστήριξη και βοήθεια των πελατών για διάφορα θέματα.

2.4.2 Μηχανογράφηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, υπήρξε εντυπωσιακή ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου, με τη συνεχή αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Η επιστήμη της πληροφορικής που αποτελείται από τα υπολογιστικά συστήματα, τα προγράμματα που τα υποστηρίζουν και τις υπηρεσίες, αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο όλων όσοι δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι νέες τεχνολογίες έχουν υιοθετηθεί απόλυτα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και επενδύουν σημαντικά κεφάλαια για την απόκτηση του ανάλογου υλικού (hardware) και λογισμικού (software), στα πλαίσια της μηχανογράφησης τους, για την ικανοποίηση των λειτουργικών τους αναγκών (Bovagnet, 2005).

Οι εφαρμογές των πληροφοριακών συστημάτων συντελούν στην επίτευξη τεσσάρων διαφορετικών στόχων:

- δημιουργία νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης,
- ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων,
- βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης,
- απόκτηση πλεονεκτήματος στην ανταγωνιστική αγορά παροχής υπηρεσιών.

Οι νέες τεχνολογίες επιδρούν θετικά σε όλες τις δραστηριότητες των ξενοδοχείων, από το marketing, τις πωλήσεις, την παραγωγή και τη διαχείριση, αλλά και τον στρατηγικό προγραμματισμό. Τα ηλεκτρονικά συστήματα διεκπεραιώνουν βασικές εργασίες στην ξενοδοχειακή μονάδα, τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Έτσι, διεκπεραιώνονται διαδικασίες που στις συνθήκες των κλασσικών μεθόδων διαχείρισης, η διεκπεραίωσή τους θα ήταν χρονοβόρα και το κόστος τους αρκετά υψηλό (Οικονόμου – Γεωργόπουλος, 2003).

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να επιφέρει αλλαγές στη λειτουργία της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης με αποτελεσματικό τρόπο. και οι εργασίες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων αλλά και άλλες δραστηριότητες, επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, δίνοντας στη διοίκηση πληροφορίες οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν αποδίδοντας οφέλη.

Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να επεξεργαστεί και να διαχειριστεί το αρχείο του κάθε πελάτη, αφού καταχωρηθούν τα στοιχεία του, όπου μέσα από όλους τους απαραίτητους ελέγχους, εξασφαλίζεται η οικονομική απόδοση της επιχείρησης και η ήδη διαθέσιμη πληροφορία καταχωρείται στη βάση δεδομένων των πελατών για μελλοντική χρήση.

Η δυνατότητα αλλαγής της εικόνας μιας επιχείρησης και η διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στόχων, επιτυγχάνεται με τη σωστή αξιολόγηση των πληροφοριών.

Η χρήση μιας ολοκληρωμένης λύσης η οποία συνδυάζει υλικό (hardware) και λογισμικό (software), δεν θα πρέπει να αξιολογείται μόνο με ποσοτικά κριτήρια (συνολικό κόστος απόκτησης και λειτουργίας) αλλά και με κριτήρια ποιοτικά, που σχετίζονται με καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό και με τους πελάτες.

Οι παράγοντες επιτυχίας από την εγκατάσταση υπολογιστικών συστημάτων, εξαρτώνται από τις απαιτήσεις, τον ορισμό και τη διαχείριση των στόχων της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, την γνώση του προσωπικού που σχετίζεται με την χρήση της τεχνολογίας καθώς και τη δέσμευση της επιχείρησης για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Είναι προφανές ότι, για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πρότασης μηχανογράφησης, πρέπει να αξιολογηθούν οι ανάγκες και οι ιδιαιτερότητες της σύνθετης λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας συνολικά και να αναζητηθούν λύσεις για την πλήρη κάλυψή τους. Η επεξεργασία και η αξιοποίηση των πληροφοριών του λογισμικού θα πρέπει να οδηγεί σε αύξηση των κερδών της επιχείρησης. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009, σελ: 17 – 21).

Οι ολοένα αυξανόμενες πολύπλοκες απαιτήσεις τόσο των πελατών όσο και των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία, η οποία επιτυγχάνεται με την εμφάνιση των συστημάτων διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων. Τα σημαντικά πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων, εντοπίζονται στην ευελιξία και την ευκολία χρήσης τους σε ξενοδοχειακό περιβάλλον, καθώς, οι τροποποιήσεις, οι αλλαγές και οι βελτιώσεις, υλοποιούνται εύκολα και γρήγορα, λαμβάνοντας υπ' όψιν αναφορές, ερωτήσεις και πληροφορίες του προσωπικού του ξενοδοχείου.

Πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι, για την επιλογή αγοράς λογισμικού χρειάζεται να έχει εξασφαλιστεί η προοπτική μελλοντικής αναβάθμισής του.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου υποστήριξης από τον προμηθευτή του λογισμικού. Η υποστήριξη πρέπει να παρέχεται σε εικοσιτετράωρη βάση αφού οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν χωρίς καμμία διακοπή. Επίσης είναι απαραίτητη η εύρυθμη συνεργασία και συμβατότητα του υλικού hardware και του λογισμικού software. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009, σελ: 17 – 21).

2.4.2.1 Επιδράσεις νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ανάλυση των επιδράσεων της χρήσης των τεχνολογιών της πληροφορικής αλλά και των επικοινωνιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπ' όψιν το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (διαπραγματευτική δύναμη πελατών – προμηθευτών, απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, απειλή υποκατάστατων προϊόντων και ένταση ανταγωνισμού).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που έκαναν χρήση των νέων τεχνολογιών, είχαν την ευκαιρία να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας έφερε και την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών των ξενοδοχείων, ενώ παράλληλα, οι ρόλοι ανάμεσα στους αγοραστές και τους πωλητές των προϊόντων και των υπηρεσιών αντιστράφηκαν.

Οι πελάτες πλέον, έχουν τη δυνατότητα να βρουν ανά πάσα στιγμή όλα εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν και μπορούν σε αρκετές περιπτώσεις να διαπραγματευτούν την τιμή. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αναζητούν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν κριτική σκέψη και επιλογή, τόσο ως προς την τιμή όσο και ως προς την ποιότητα των παροχών, παραμένοντας δυσκολότερα πιστοί σε μια επιχείρηση. (Λαλούμης Δ., 2002 Σελ: 147 – 148)

Ο τουρισμός, όπως όλοι σχεδόν οι κλάδοι της οικονομίας, δέχθηκαν τις επιδράσεις από την εισαγωγή των εφαρμογών της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στην αγορά του τουρισμού σε γενικές γραμμές συνοψίζονται στα ακόλουθα: (Μανούσου – Μπερσή, 2007): Σελ: 66 – 69, 101 – 102, 123 – 125

- οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχοντας περισσότερους πελάτες, αποκομίζουν μεγαλύτερα οφέλη, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές πώλησης και καταφέρνουν να έχουν υψηλότερα έσοδα.

- η εισαγωγή εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών, αυξάνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης.
- οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δύνανται να κατανοούν τη συμπεριφορά των πελατών τους μέσα από το διαδίκτυο, με τη διενέργεια ερευνών αγοράς και με τη δημιουργία μιας σταθερής πελατειακής βάσης.
- επιτυγχάνεται σημαντική διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με την ποιοτική αναβάθμιση, αλλά και τον εκσυγχρονισμό.
- τα ξενοδοχεία μέσα από σύγχρονα λειτουργικά συστήματα, μπορούν να αυτοματοποιούν τη διαδικασία κράτησης δωματίων, μειώνοντας παράλληλα τα λειτουργικά τους έξοδα.
- η ξενοδοχειακή επιχείρηση, επιτυγχάνει μειωμένα κόστη συμπεριλαμβανομένης της μείωσης δαπάνης για μεταφορά και επικοινωνία, καθώς και της μείωσης των ταχυδρομικών τελών με τα οποία επιβαρύνεται η επιχείρηση για την αποστολή ενημερωτικού υλικού. Για την ενημέρωση του κοινού, χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)..
- μεταξύ των πελατών και του ξενοδοχείου, δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί εμπιστοσύνης και εκτίμησης..
- οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίζουν άμεση πρόσβαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σκέπτονται να καταναλώσουν. Μάλιστα, αυτή η πρόσβαση είναι ανέξοδη και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.
- τέλος, δίνεται η δυνατότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (και κυρίως σε αυτές που ανήκουν σε αλυσίδες και κοινοπραξίες) να μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας τους.

2.4.3 Η επίδραση των ηλεκτρονικών πλατφορμών στον τουρισμό

Τα κύρια ευρήματα της μελέτης, που έγινε το 2013 από την Tourism Economics, με σκοπό την διερεύνηση της αξίας του διαδικτυακού περιεχομένου για τις τουριστικές οικονομίες της Ελλάδας, της Ιταλίας και της Ισπανίας, έδειξαν ότι:

- Το διαδίκτυο συνδέει τους καταναλωτές με τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα οφελών και στις δύο πλευρές.
- Στους ταξιδιώτες προσφέρονται ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών και εξειδικευμένου περιεχομένου με δυναμικά εργαλεία, κάνοντας τα ταξίδια πιο εύκολα.
- Το περιεχόμενο που παρέχεται από έναν ιστότοπο και είναι συνήθως μια μονόδρομη ροή πληροφοριών, μπορεί να δημιουργήσει μια αποτελεσματική μέθοδο μάρκετινγκ.
- Από τις πύλες των πωλήσεων παρέχεται ένας εύκολος τρόπος κράτησης και επιλογής υπηρεσιών σχετικών με τα ταξίδια. (Tourism economics, 2013, σελ. 25)
- Είναι πλέον ευρέως διαθέσιμες, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι κριτικές των ταξιδιών ενθαρρύνοντας τα ταξίδια..
- Οι τουριστικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας διάφορες πλατφόρμες που προσφέρουν ποικιλία περιεχομένου, συναντώνται πλέον διαδικτυακά με τους καταναλωτές. Τα οφέλη διαφέρουν, ανάλογα με το είδος πλατφόρμας, το αποτέλεσμα όμως είναι ο σημαντικός αντίκτυπος όλων στη σύνδεση μεταξύ της τουριστικής βιομηχανίας με τους πελάτες της.

Το διαδικτυακό τουριστικό περιεχόμενο, που συνδέει τουριστικές επιχειρήσεις και ταξιδιώτες, μπορεί να ομαδοποιηθεί από τις ακόλουθες πλατφόρμες:

- Αναζήτηση
- Πύλες πωλήσεων
- Μάρκετινγκ ιστοτόπου της εταιρείας
- Αξιολογήσεις και ταξιδιωτικοί οδηγοί (που παράγονται από επαγγελματίες και καταναλωτές)

2.4.4 Κίνδυνοι & Απειλές

Παρά το γεγονός ότι οι κίνδυνοι είναι ιδιαίτερα εμφανείς, ωστόσο σύμφωνα με έρευνες, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, συγκριτικά με άλλους κλάδους της οικονομίας, θεωρείται ότι έχει καταβάλλει τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια για την είσοδο αλλά και την προσαρμογή της στα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα. (Μπόθος & Σωτηρόπουλος, 2005, σελ: 52 – 56).

Οι μικρομεσαίες κυρίως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καλούνται να αντιμετωπίσουν τα μεγαλύτερα εμπόδια αναφορικά με την εισαγωγή και υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών τα οποία είναι:

- Έλλειψη γνώσης σχετική με την τεχνολογία.
- Η απόκτηση τεχνολογικών εργαλείων αρκετές φορές είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.
- Η αποστασιοποίηση από τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού.

Ωστόσο, δυσκολίες στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών παρουσιάζουν συχνά και οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές κυρίως εντοπίζονται στην ύπαρξη ήδη εγκατεστημένων παραδοσιακών καναλιών διανομής και πωλήσεων που τα κατέχουν μεσάζοντες. (Μπόθος – Σωτηρόπουλος, 2005 Σελ: 52 – 56).

Από την άλλη πλευρά, η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής σε ξενοδοχεία, κυμαίνεται σε αρκετά πιο υψηλό επίπεδο σε σχέση με τα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, εντοπίζεται τόσο σε βασικές υποδομές, όπως είναι η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και η πρόσβαση στο διαδίκτυο, όσο και σε πιο εξειδικευμένες εφαρμογές, όπως είναι οι online πωλήσεις και αγορές και η χρήση συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management – CRM.). (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: CRM – Customer Relationship Management

Εισαγωγή

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

Προς αποφυγήν παρερμηνείας των λέξεων, σύστημα – συστήματα και ταύτισής τους αποκλειστικά με ηλεκτρονικά συστήματα και εφαρμογές, πρέπει να τονίσουμε ότι με τις συγκεκριμένες αυτές λέξεις εννοούμε ένα συνιστάμενο σύνολο πραγμάτων ευρισκόμενα σε αλληλουχία μεταξύ τους.

3.1 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και νέες τεχνολογίες

Η παγκοσμιοποίηση, η επανάσταση της γνώσης και της τεχνολογίας και η δομική αλλαγή στους οργανισμούς, είναι οι ισχυρές επιρροές που δέχεται το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα (Booz, 2002).

Πολύς λόγος γίνεται για τη νέα οικονομία, καθώς για αρκετούς θεωρείται μια σύγχρονη επανάσταση στο χώρο του επιχειρείν, ενώ για άλλους περιορίζεται στην έκταση των αλλαγών που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, με τη χρήση των οποίων οι οργανισμοί εκτελούν τις δραστηριότητές τους ευέλικτα και αποτελεσματικότερα. Ωστόσο είναι γενικά παραδεκτό, ότι οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν καθοριστικά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την οικονομία γενικότερα (Coltman et al., 2000).

Η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, ως πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες (Woodcock, 2000). Καθώς οι νέες τεχνολογίες οδηγούν στη συνεχή όξυνση του ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αναζητούν διαρκώς νέους τρόπους και στρέφονται σε εκείνες τις ικανότητες που προσδίδουν σταθερά υψηλή αξία στους πελάτες τους (Slater and Narver, 1994).

Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και διευκολύνουν τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές, θεσπίζοντας καινοτόμες μεθόδους για τη σύνδεση των εταιρειών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς παράγοντες (Hammer and Champy, 1993).

Με την αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις δύνανται να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, να τους κατηγοριοποιούν, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά τους, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε εξατομικευμένες επικοινωνίες και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία σε μεμονωμένους πελάτες. Ουσιαστικά αποκτούν ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη, με στόχο τη βελτιστοποίηση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων. (Αγαπητού, 2012, σελ.2) Υποστηρίζεται ακόμη, ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικές εάν δεν έχουν κάποιου είδους στρατηγικής διαδικτυακής επιχείρησης (Rodgers et al., 2002).

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους υπολογιστές και το διαδίκτυο και η δημιουργία λογισμικών και δικτύων, ενισχύουν ολοένα και περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (Κατσώνη, 2012).

Συγχρόνως με την εξέλιξη της βιομηχανίας των υπηρεσιών, παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον στη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι εταιρείες προσανατολίζονται στην απόκτηση και διατήρηση νέων πελατών, (Sheth, 2002), δημιουργώντας με αυτούς σχέσεις και προσθέτοντας αξία στα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες (Lindgreen and Wynstra, 2005).

Το Διαδίκτυο αποτελεί ένα πεδίο στο οποίο οι συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών και πωλητών πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο, άμεσα και διαδραστικά (Griffith and Krampf, 1998; Brynjolfsson and Smith, 2000).

Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν δημιουργήσει τους «κοινωνικούς πελάτες», δηλαδή ομάδες χρηστών οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με σκοπό την ανταλλαγή σχολίων, κρίσεων και εμπειριών. (Greenberg, 2010).

Η τεχνολογία της πληροφορίας όταν χρησιμοποιείται με ορθό τρόπο από τις επιχειρήσεις, αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο το οποίο προσφέρει γνώση για τους πελάτες και δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών σχέσεων με αυτούς. (Kohli et al., 2001).

Οι επιχειρήσεις έχουν στην κατοχή τους έναν μεγάλο όγκο δεδομένων των πελατών που η κατάλληλη χρήση τους μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων. (Karakostas et al., 2005).

Είναι φανερό ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, στον εκσυγχρονισμό της

λειτουργικής δομής των επιχειρήσεων και στην κατανόηση των αλλαγών. (Κέφης, 2005)

3.2 CRM - Ιστορικό

Η αξία, η ανάγκη καθώς και η σημασία του σχεσιακού μάρκετινγκ στον επιχειρηματικό τομέα, έχει αναγνωριστεί επανειλημμένα στη βιβλιογραφία της εφαρμοσμένης πληροφορικής κατά την τελευταία δεκαετία (Bagozzi, 1995; Cannon κ.ά., 1999).

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία επίσης, έχουν βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση, εξυπηρέτηση και διατήρηση των πελατών με καλύτερο και πιο εύκολο τρόπο. Στα πλαίσια λοιπόν μιας πιο ευνοϊκής «Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες» (Customer Relationship Management), η έννοια του CRM είναι ένα υγιές και πολλά υποσχόμενο στοιχείο που έχει εντοπιστεί από τις επιχειρήσεις (Greenberg, 2002, σελ.2).

Το CRM, είναι μια προσέγγιση που αποσκοπεί στην καλύτερη, γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση μιας επιχείρησης, όσον αφορά τις σχέσεις αυτής με τους πελάτες της, βασισμένη σε μια πελατοκεντρική βάση. Είναι περισσότερο μια ολόκληρη θεωρία, παρά μια μεμονωμένη δραστηριότητα ή εργασία. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκτελούν το σχεσιακό τους μάρκετινγκ σε επιχειρησιακό επίπεδο (Winer, 2001).

Η δημιουργία βιώσιμων επιτυχημένων σχέσεων, στα πλαίσια μιας μεγάλης πελατειακής βάσης, με χρήση CRM δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Ο λόγος για αυτό είναι ότι το CRM έχει άμεσο αντίκτυπο σε πολλές βασικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις εσωτερικές διαδικασίες. Το θέμα εδώ δεν είναι αποκλειστικά τεχνικό, δεν πρόκειται για εφαρμογή λογισμικού μεμονωμένα, ούτε για πωλήσεις, αλλά αφορά περισσότερο τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης ολόκληρων επιχειρήσεων και πελατών.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους το CRM μπορεί να περιγραφεί με απλό τρόπο, καθώς στην πράξη, η σημασία του CRM διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση. Ο καλύτερος τρόπος για να το προσεγγίσει κανείς ολιστικά αλλά και για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι πιθανώς ο παρακάτω ορισμός:

Το CRM είναι μια στρατηγική που αποσκοπεί στην επιλογή και διαχείριση πολύτιμων σχέσεων με τους πελάτες. Το CRM απαιτεί μια πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα, για να μπορέσει να υποστηρίξει το αποτελεσματικό μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών. Οι εφαρμογές CRM μπορεί να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με την προϋπόθεση ότι μια επιχείρηση έχει τη σωστή ηγεσία, στρατηγική και κουλτούρα (Thompson, 2001).

Σύμφωνα με τον Caulfield (2001), οι πρωτοβουλίες που έχουν να κάνουν με το CRM συνήθως περιλαμβάνουν έναν αριθμό τμημάτων, όπου η ελλιπής και ανεπαρκής συνεννόηση μεταξύ της διαχείρισης και των εργαζομένων, αποτελούν την αιτία της αποτυχίας. Ζητήματα που έχουν να κάνουν με την ποιότητα των δεδομένων, οδηγούν σε ένα ποσοστό της τάξης του 55-70% αποτυχίας στις πρωτοβουλίες CRM (Dubois, 2002).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Davenport κ.ά. (2001), ακόμα και οι οργανισμοί με τεράστια βάση δεδομένων αποδεικνύονται ανεπαρκείς για τους πελάτες τους. Αυτό σημαίνει ότι και αυτοί οι οργανισμοί καταλήγουν να μην επωφελούνται από το πλήθος πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους.

Για την καλύτερη κατανόηση των πρωτοβουλιών CRM, το κλειδί είναι να αντιμετωπίσουμε την έννοια αυτή πολυδιάστατα. Το CRM δεν αφορά μόνο το μάρκετινγκ ή την τεχνολογία του, αλλά είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την μετατροπή των επιχειρήσεων σε πραγματικά πελατοκεντρικούς οργανισμούς.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το CRM (Goldenberg, 2000; Imhoff κ.ά., 2001; Winer, 2001; Wright κ.ά., 2002), στην πραγματικότητα όμως το CRM είναι μια νέα θεωρία η οποία χρήζει άμεσης θεωρητικής υποστήριξης. Η έλλειψη των θεωρητικών προσεγγίσεων καθώς και πιθανών μοντέλων CRM, οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι αφορά ένα καινούριο ερευνητικό πεδίο και αφετέρου στην συσχέτισή του με τα τεχνολογικά συστήματα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί την ίδια περίοδο και με παρόμοια ταχύτητα.

3.3 Ορισμοί CRM

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πλήθος ορισμών για να περιγράψουν τον όρο CRM (Customer Relationship Management), εξαιτίας της διαφορετικότητας που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Μετά από επισκόπηση της βιβλιογραφίας, κάποιοι από τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται για το CRM είναι οι εξής:

- Ο Bob Thompson (2001) όρισε το CRM ως εξής: «Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM) είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιλέξουν και να διαχειριστούν τις πιο πολύτιμες πελατειακές τους σχέσεις. Το CRM απαιτεί μια πελατοκεντρική επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα, για να μπορέσει να υποστηρίξει το αποτελεσματικό μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών. Οι εφαρμογές του CRM μπορούν να καταστήσουν δυνατή την αποτελεσματική σχέση με τους πελάτες, με την προϋπόθεση ότι μια επιχείρηση διαθέτει τη σωστή ηγεσία, στρατηγική και κουλτούρα».
- Ο Chen & Porovich (2003, σελ.682) έγραψε ότι: «Το CRM είναι μια διατμηματική, πελατοκεντρική και τεχνολογική επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία μεγιστοποιεί τις σχέσεις και περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό».
- «Το CRM είναι μια στρατηγική που αποσκοπεί στην αναγνώριση και την προσέλκυση προσοδοφόρων πελατών ή προϊόντων μέσω αποτελεσματικού σχεσιακού μάρκετινγκ, για να εγγυηθεί μια κερδοφόρα ανάπτυξη. Το CRM προσφέρει μια πλατφόρμα για την απόκτηση νέων πελατών, σε συνδυασμό με την εξασφάλιση της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών. Επιπλέον, οι ήδη υπάρχουσες βάσεις πελατών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τις πωλήσεις μέσω των μεθόδων up-selling ή cross-selling. Οι πιο «σημαντικοί» πελάτες θα πρέπει να αναγνωρίζονται, να προσελκύονται και τελικά να διατηρούνται» (Kracklauer κ.ά., 2001, σελ. 516).

Επιπλέον, ο Imhoff et. al, (2001, σελ. 434) δίνει μια σειρά από ορισμούς για το CRM όπως:

- Το CRM είναι ένα σύνολο συστημάτων, διαδικασιών και οργανισμών που καθοδηγούν με κερδοφόρο τρόπο την πιστότητα των πελατών.
- Το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση η οποία αντιπροσωπεύει τον τρόπο που θέλουμε η επιχείρηση να σχετίζεται με τους πελάτες, ιδιαίτερα μέσω της τεχνολογίας, η οποία υποστηρίζει αυτή την άποψη και την πραγματοποιεί με την ενσωμάτωση ανθρώπων, διαδικασιών, κουλτούρας και συμπεριφορών
- Το CRM είναι η διαχείριση της σχέσης, έτσι ώστε η σχέση με τον πελάτη να αναπτύσσεται και να παραμένει υγιής μέσα στο χρόνο.
- Το CRM είναι η οικοδόμηση της πιστότητας των πελατών και όχι μόνο της διαχείρισης σχέσεων, κάνοντας χρήση μιας ολιστικής αντιμετώπισης των πελατών.
- Το CRM είναι ένα σύνολο επιχειρησιακών διαδικασιών και πρακτικών μεταξύ βασικών πελατών και επιχειρήσεων.

Μια ανάλυση των παραπάνω διαφορετικών ορισμών δείχνει, ότι το κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι οι όροι της επικέντρωσης στους πελάτες, (ικανοποίηση πελατών, πιστότητα και διατήρηση), τεχνολογίας, διαχείρισης γνώσης, διαχείρισης της αλλαγής και ηγεσίας.

Μια από τις πρώτες αναφορές για το CRM, είναι ότι πρόκειται για την προσέγγιση του μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένο σε δυνατές και μακροχρόνιες σχέσεις με ξεχωριστούς και ιδιαίτερους πελάτες. (Jackson, 1985).

Αρχικά το CRM αναφέρεται στη δημιουργία μιας νέας αξίας για τους πελάτες, αλλά και στον επιμερισμό της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές. Στη συνέχεια αναγνωρίζεται ο κρίσιμος ρόλος συγκεκριμένων πελατών, οι οποίοι βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει τα οφέλη της, τα οποία λειτουργούν διαδραστικά μεταξύ πελατών και επιχείρησης, αποτελώντας μια συνεχή συνεργατική προσπάθεια η οποία εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.

Το CRM προϋποθέτει, ότι η επιχείρηση ασκεί μια στρατηγική εστιασμένη στον πελάτη, σχεδιάζοντας και προσαρμόζοντας τις επιχειρηματικές της διαδικασίες, (επικοινωνία, τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό), με τέτοιο τρόπο που να προσφέρει αξία στον πελάτη και να δημιουργεί αξία μέσα από αυτόν.

Ο Gordon (1998), αναπτύσσει τις διαστάσεις του CRM, οι οποίες έχουν σημαντικές επιδράσεις σε μία επιχείρηση και αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές. Προς αυτή την κατεύθυνση, προσπαθεί να οικοδομήσει μία αλυσίδα σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της.

Κατ' αυτή την έννοια, το CRM είναι μια μακροχρόνια συνεργασία πελάτη – επιχείρησης, με συνεχή διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και απόκτηση πλεονεκτημάτων εκατέρωθεν. Ωστόσο, εδώ εμπλέκεται επίσης η κατανόηση, η εστίαση και η διαχείριση μιας συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών, για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης – προσαρμογής της επιχείρησης. (Gordon 1998)

Ο Anton (1996), ορίζει το CRM κυρίως σε όρους απόκτησης και διατήρησης του πελάτη και της προκύπτουσας κερδοφορίας, υποστηρίζοντας ότι η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες CRM, είναι μια περιεκτική στρατηγική μάρκετινγκ που ενοποιεί όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στρέφονται γύρω από τον πελάτη. Το CRM αποτελεί συνδυασμό διαδικασιών διοίκησης (management) και τεχνολογίας για την κατανόηση των πελατών μιας επιχείρησης, με σκοπό να παράγει ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι αναφορές στο CRM άρχισαν να γίνονται εντατικότερες το 1997, όταν οι Glazer και Rashi προσέγγισαν το CRM ως τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της τεχνολογίας των πληροφοριών και των στρατηγικών του μάρκετινγκ, με σκοπό τη δημιουργία μακροχρόνιων και κερδοφόρων σχέσεων. (Glazer και Rashi, 1997)

Το 1998 ο Coundwell ορίζει το CRM, ως έναν συνδυασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και της τεχνολογίας, με σκοπό την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των προτιμήσεων των πελατών. (Coundwell, 1998) Στη συνέχεια η αρθρογραφία εξελίσσεται και οι αναφορές περί CRM εμφανίζονται συχνότερα.

Ένας άλλος ορισμός των Srivastava, Rajendra, Shrevani, Fahey and Liam, αναφέρει το CRM ως οργανωτική διαδικασία όπου ο πελάτης αποτελεί το επίκεντρο

τόσο της οργάνωσης, όσο και της λειτουργίας της επιχείρησης. (Srivastava et al., 1999)

Ο εναλλακτικός ορισμός που διατυπώθηκε για το CRM από τον Coundwell το 1999, περιλαμβάνει τη χρήση πληροφοριών των πελατών, τις οποίες συλλέγει η επιχείρηση, προκειμένου να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τους πελάτες και να βελτιώσει την κερδοφορία της. (Coundwell, 1999)

Οι Peppers, Rogers και Dorf, παρουσιάζουν μια διαφορετική προσέγγιση του όρου καθώς θεωρούν το CRM ένα εργαλείο του «έναν προς έναν» μάρκετινγκ το οποίο αναπτύσσεται βάσει των χαρακτηριστικών και των προσωπικών επιθυμιών που έχει ο κάθε πελάτης. (Peppers et al., 1999)

Την ίδια χρονική περίοδο στην έρευνά του ο Hobby έδωσε τη δική του ερμηνεία στον όρο CRM, λέγοντας ότι πρόκειται για μια διοικητική προσέγγιση που βοηθά τις επιχειρήσεις να βρουν, να προσελκύσουν και να μεγιστοποιήσουν τη διατήρηση των κερδοφόρων πελατών τους, συμπεριλαμβάνοντας στην οργάνωσή τους την εξέλιξη των σχέσεων που έχουν μαζί τους. (Μπόλλα, 2008)

Ο ορισμός που πρότεινε ο Harker το 1999, είναι ότι το CRM αποτελεί τον στόχο μιας επιχείρησης για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση αφοσιωμένων διαδραστικών και επικερδών συναλλαγών με επιλεγμένους πελάτες (Harker, 1999).

Το 2000, ο Strauss et al, ορίζουν το CRM ως μια ολιστική διαδικασία αναγνώρισης, εντοπισμού, προσέλκυσης, διαφοροποίησης και διατήρησης πελατών. (Strauss et al, 2000)

Οι Parvatiyar και Sheth, 2001, προσέγγισαν το CRM ως διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες, η οποία αποτελεί μια ολοκληρωμένη και ευρεία στρατηγική διαδικασία, που αφορά την απόκτηση και τη διατήρηση επιλεγμένων πελατών, προκειμένου να δημιουργηθεί μέγιστη αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη. (Parvatiyar και Sheth, 2001)

Το ίδιο χρονικό διάστημα, οι μελέτες των ερευνητών κατέληξαν ότι η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, στοχεύει στην εύρεση πελατών με υψηλή τρέχουσα και μελλοντική αξία, στην ολοένα και μεγαλύτερη γνώση γι' αυτούς, στη βελτίωση της αξίας τους για την επιχείρηση και όταν κρίνεται απαραίτητο στη

διατήρησή τους στην επιχείρηση με τον πλέον αποδοτικό τρόπο (Woodcock, et al., 2000).

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες εξάλλου, ανήκει στις λειτουργίες του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, τα στελέχη του οποίου οφείλουν να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες, καθώς με το CRM, οι ατομικές τους ανάγκες και προτιμήσεις είναι διαθέσιμες στο κάθε διοικητικό στέλεχος και σε όλα τα σημεία επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη, δημιουργώντας έτσι την αίσθηση της «ένας προς ένας» εξυπηρέτησης, συμφωνώντας με την έρευνα των Peppers et al., (1999).

Το βασικότερο ζήτημα για τους Gosney και Boehm, 2000, είναι οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο πελατοκεντρικές, κυρίως μέσω της εφαρμογής διαδικτυακών εργαλείων. (Gosney και Boehm, 2000)

Ένας από τους πλέον σφαιρικούς ορισμούς για το CRM που έχει δοθεί, είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να γίνει κατανοητή και να καθοριστεί η συμπεριφορά της μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας με τον πελάτη, με στόχο την μεγιστοποίηση της απόκτησης και διατήρησης των πελατών της, της αφοσίωσής τους στο προϊόν και της κερδοφορίας που θα αποφέρουν (Swift, 2000).

Ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing και στρατηγικής υπηρεσιών, που εξαρτάται από συντονισμένες ενέργειες μιας επιχείρησης ευρείας κλίμακας για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών, όρισαν το CRM, οι Kalkota & Robinson, (2001).

Το CRM είναι ένας συνδυασμός τεχνολογίας και επιχειρησιακών διαδικασιών που υιοθετεί μια επιχείρηση στοχεύοντας να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Tiwana (2001).

Ο ορισμός για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες που απέδωσαν οι Parvatiyar και Sheth στη διάρκεια του 2001, ήταν παρόμοιος με αυτόν της προηγούμενης μελέτης τους, δίνοντας επιπλέον έμφαση στη δημιουργία της ανώτερης αξίας και για τις δυο πλευρές, δηλαδή της επιχείρησης και του πελάτη. (Parvatiyar και Sheth 2001), ενώ προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι Ryals και Payne 2001.

Οι Woodcock και Stone επανερχόμενοι, διατύπωσαν για το CRM έναν διαφορετικό ορισμό από αυτόν της προηγούμενης έρευνάς τους, υποστηρίζοντας ότι

πρόκειται για ένα σύνολο μεθόδων, τεχνολογιών και μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως εργαλείο διοίκησης των σχέσεων με τους πελάτες. (Μπόλλα, 2008)

Στη χρήση της τεχνολογίας εστιάζουν και οι (Davenport et al., 2001), υποστηρίζοντας ότι το CRM αποτελεί ένα σύνολο διαχείρισης όλων των εργαλείων της τεχνολογίας και των διαδικασιών, που βελτιώνουν και διευκολύνουν τις πωλήσεις αλλά και υποστηρίζουν τις σχέσεις με πελάτες.

Το ίδιο έτος, οι McKnight & Chervany προσθέτουν στον ορισμό τις έννοιες φιλοσοφία και κουλτούρα, λέγοντας ότι το CRM αποτελεί φιλοσοφία των επιχειρήσεων βασισμένη στον πελάτη, η οποία απαιτεί συνδυασμό της στρατηγικής, της κουλτούρας, αλλά και των τεχνολογιών που διαθέτει η επιχείρηση για τους πελάτες της και τις συναλλαγές που πραγματοποιεί με αυτούς έχοντας ως απώτερο σκοπό το αμφίδρομο όφελος (McKnight & Chervany 2001-2002).

Για την ανάπτυξη και την αμφίδρομη διατήρηση μακροχρόνιων και αποδοτικών σχέσεων με στρατηγικής σημασίας πελάτες, συμφωνεί μεταγενέστερα και ο Buttle. (Buttle, 2009)

Το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση στην διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία του και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες που παραμένουν πιστοί. (Dyche, 2004)

Η μελέτη του Smith το 2002, έδειξε ότι το CRM είναι ένα είδος επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία συνδυάζει την τεχνολογία και τη διαχείριση του συνολικού κύκλου ζωής του πελάτη με τον αποδοτικότερο τρόπο.

Επιπλέον, το CRM ορίστηκε ως διαδικασία μάρκετινγκ βασισμένο σε σχέσεις, δίκτυα και διαδράσεις, που στοχεύουν σε μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, με αμοιβαία οφέλη και η αξία δημιουργείται από κοινού για όλα τα μέρη που συμμετέχουν (Gummensson, 2002).

Η διαδικασία του CRM αφενός επιτρέπει έναν συνεχή διάλογο με τους πελάτες στα σημεία επαφής μαζί τους, αφετέρου συμπεριλαμβάνει εξατομικευμένη επεξεργασία των πολύτιμων πληροφοριών με σκοπό την διατήρηση των πελατών και την αποδοτικότητα των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ.

Το CRM αναφέρεται σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες: έναρξη, καθιέρωση, διατήρηση και ανάπτυξη επιτυχών μακροπρόθεσμων ανταλλαγών και είναι ένα σύνολο διαλειτουργικών διαδικασιών που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες με έναν οργανωμένο τρόπο. (Day, et al, 2002).

Το CRM ορίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης για την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των επενδύσεων της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη για την παραγωγή μέγιστου κέρδους. (Gebert, et al., 2002).

Ενδιαφέρουσα επίσης ήταν προσέγγιση των Chye και Gerry (2002), ο οποίοι προσδιόρισαν το CRM ως μια διαδικασία η οποία προβλέπει τη συμπεριφορά των πελατών, αλλά και των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά αυτή προς όφελος της επιχείρησης, βάσει της τεχνολογίας της πληροφορίας.

Την επόμενη χρονιά (2003) προστέθηκε η έννοια της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και κουλτούρας. Έτσι το CRM χαρακτηρίστηκε ως μία εταιρική στρατηγική επιλογής και διαχείρισης πελατών, ώστε να μεγιστοποιείται η μακροπρόθεσμη αξία, βασισμένη στην πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα, που υποστηρίζει το αποτελεσματικό μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την παροχή υπηρεσιών. (Thompson, 2004).

Σύμφωνα με τους Zikmund et al., (2003), ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM είναι: Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν το διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της. (Zikmund et al, 2003)

Το CRM είναι μια ενεργή αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, που επιτυγχάνει μια σαφή άποψη για τους πελάτες, ώστε να δύναται η επιχείρηση να προλαμβάνει τις ανάγκες τους μέσω στοχευμένων και αποτελεσματικών δραστηριοτήτων σε κάθε σημείο επαφής μαζί τους. (Piccoli, et al., 2003).

Οι (Knox et al., 2003), όρισαν το CRM ως μια διαλειτουργική διαδικασία στοχευμένη στην ενίσχυση της πελατειακής αξίας, συνδυάζοντας την τεχνολογία των υπολογιστών και των στρατηγικών του μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing).

Το CRM είναι ένα σύνολο μεθοδολογιών και εργαλείων που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες με έναν οργανωμένο τρόπο και αφορά όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που κατευθύνονται από όλα τα στάδια: έναρξη, καθιέρωση, διατήρηση και ανάπτυξη επιτυχών μακροπρόθεσμων σχέσεων και συναλλαγών με τους πελάτες. (Lawson-Body, et al., 2004)

Το CRM είναι ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συναφών διαδικασιών και τεχνολογιών για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ή τους ενδεχόμενους πελάτες, που συνδυάζει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα τμήματα εξυπηρέτησης της επιχείρησης ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας. (Injazz & Karen, 2004)

Ως μια μόνιμη επιχειρηματική διαδικασία, η οποία εμπεριέχει την ανάπτυξη της πληροφόρησης, με σκοπό τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός χαρτοφυλακίου σχέσεων με τους πελάτες που μεγιστοποιεί το κέρδος, όρισαν το CRM οι Zablah, Bellenger και Johnston το επόμενο έτος (2004).

Παράλληλα οι Kotler και Armstrong, με τη διεξοδική ενασχόληση τους με τον όρο CRM στις μελέτες τους, το ορίζουν ως τη συνολική διαδικασία της ανάπτυξης και της διατήρησης κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, προσφέροντάς τους υψηλή αξία και ικανοποίηση. (Kotler και Armstrong, 2004)

Μια πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη των Krafft, Hoyer και Reinartz, το 2005, κατέληξε ότι, το CRM αναπτύσσεται ως μια συστηματική επιχειρηματική διαδικασία, η οποία διαπραγματεύεται την έναρξη μιας πελατειακής σχέσης, τη διατήρηση και τον τερματισμό της σε όλα τα σημεία επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου των σχέσεων μαζί τους.

Η προσέγγιση των Payne και Frow, 2005, ισχυρίζεται πως το CRM σχετίζεται με τη δημιουργία, ανάπτυξη και ενδυνάμωση των προσωπικών σχέσεων με πελάτες και ομάδες πελατών προσεκτικά στοχευμένους, γεγονός που έχει ως επακόλουθο τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας κατά τη διάρκεια της πελατειακής τους ζωής (Payne και Frow, 2005).

Την ίδια χρονιά ο Meyer, όρισε το CRM ως το σύνολο των διαδικασιών και των τεχνολογιών που υποστηρίζουν το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την επίβλεψη συντονισμένων αμφίδρομων επιδράσεων με πελάτες, αντιπροσώπους κ.λ.π. με αποτέλεσμα τις αμοιβαίως κερδοφόρες σχέσεις. (Meyer, 2005)

Το CRM επιπλέον είναι μια ευρεία στρατηγική που δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να ανακαλύψει, να αποκτήσει, να διατηρήσει και να διαμορφώσει επικερδείς πελάτες μέσω της δημιουργίας και της διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς (Sin et al., 2005).

Τέλος, ένας σύντομος ορισμός που εμπεριέχει τη βασική φιλοσοφία του CRM είναι ότι αποτελεί μία διεπιχειρησιακή προσπάθεια να αποκτηθούν και να διατηρηθούν πελάτες (Turban et al., 2005).

Το CRM είναι μια διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, στρατηγικής σημασίας, που συνδυάζει τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση, το κατάλληλο λογισμικό και τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, για την εξυπηρέτηση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών με σκοπό να αυξηθεί η πιστότητα τους. (Smith, 2006)

Σύμφωνα με τον Gartner, 2009, διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM) είναι μια ευρέως εφαρμοσμένη στρατηγική, για τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης οργανισμού-πελατών και τις προοπτικές πωλήσεων σε σχέση με αυτούς.

Η χρήση της τεχνολογίας αφορά την οργάνωση, την αυτοματοποίηση και τον συγχρονισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά κυρίως τον τομέα των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης πελατών και της τεχνικής υποστήριξης.

Οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης είναι να βρει, να προσελκύσει και να κερδίσει νέους πελάτες, να ενισχύσει και να διατηρήσει τη σχέση με τους υπάρχοντες πελάτες, να ξανακερδίσει παλαιότερους πελάτες της και να μειώσει το κόστος του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών. (Gartner, 2009)

3.4 Σχέση του TQM και του CRM

Οι ειδικοί του μάρκετινγκ ήταν πάντοτε υπέρμαχοι των στενών σχέσεων με τους πελάτες (Day, 2000; Lemon κ.ά, 2002; Sheth και Parvatiyar, 1995) και με το πέρασμα των χρόνων, πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν τελικά να αποδεχτούν τις εκτιμήσεις τους. Ίσως το πιο αξιοσημείωτο στοιχείο είναι η πεποίθησή τους, ότι οι υπάρχοντες πελάτες είναι πιο προσοδοφόροι εξαιτίας, αφ' ενός του γεγονότος ότι η απόκτηση και προσέλκυση νέων πελατών είναι δαπανηρή αφ' ετέρου ότι κοστίζει

λιγότερο να πουλήσεις προϊόντα και υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες (Berry, 1995; Peppard, 2000).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), θεωρείται ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», του οποίου η επιτυχία εξαρτάται από την ορθολογική και αποτελεσματική επίτευξη του συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής μιας οικονομικής μονάδας. (Κέφης, 2014)

Μία από τις πιο σημαντικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε αυτό τον τομέα είναι αυτή του Reichheld και Sasser (1990), η οποία αποδεικνύει τη μεγάλη επίδραση που μπορεί να έχουν στην κερδοφορία οι μικρές αυξήσεις στο ποσοστό παρακράτησης των πελατών. Το γεγονός αυτό οδήγησε την κοινωνία του μάρκετινγκ να συνειδητοποιήσει περισσότερο την ανάγκη της διαχείρισης πελατών, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και πριν την πραγματοποίηση της πρώτης πώλησης.

Επιπλέον, περισσότερες μελέτες έχουν δείξει ότι, το κόστος της διατήρησης των ήδη υπάρχοντων πελατών είναι μικρότερο από αυτό της απόκτησης νέων πελατών (Blattberg και Deighton 1996, Filiatrault και Lapierre, 1997) και επίσης ότι τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τους τακτικούς πελάτες είναι εξίσου σημαντικά και μάλιστα στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι αυτά που διαχωρίζουν τη μία εταιρία από την άλλη (Reichheld, 1996).

Ο σκοπός της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, είναι να ενώσει και να ενσωματώσει στην τεχνολογία τις επιχειρησιακές διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει νέους πελάτες, να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, και να μεγιστοποιήσει την αξία των πελατών της (Peppard, 2000). Το σημαντικότερο ίσως είναι, ότι το CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει την μεταχείριση των πελατών με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις τους.

Τα οικονομικά κριτήρια που βασίζονται στους πελάτες επίσης, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχωρίζουν, τους πελάτες αυτούς που θα πρέπει να κρατήσουν από εκείνους που είναι διατεθειμένοι να χάσουν (Dyche, 2004), δίνοντας τη δυνατότητα για μικροδιαχείριση της κερδοφορίας.

Ο τεράστιος όγκος των πρωτοβουλιών CRM, αντανακλά την πολυπλοκότητα αλλά και την ασάφεια του όρου και ενώ ο αριθμός των πρωτοβουλιών αυτών

αυξάνεται, το διαθέσιμο υλικό που αφορά τις αρχές περί CRM παραμένει περιορισμένο.

Ο Panda (2003), επιχειρηματολογεί ότι αυτός που πρώτος εισήγαγε στη βιβλιογραφία τον όρο διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, ήταν ο Berry (1983). Αρκετές θεωρίες σχεσιακού μάρκετινγκ είχαν εμφανιστεί παλαιότερα, όπως αυτή του John Arndt (1979), ο οποίος παρατήρησε ότι οι επιχειρήσεις με πολιτική μάρκετινγκ έχουν την τάση να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους σημαντικούς πελάτες τους και τους κύριους προμηθευτές τους, παρά να επικεντρώνονται σε διακριτικές ανταλλαγές τις οποίες θα ονόμαζαν «εγχώριες αγορές».

Τα τελευταία χρόνια, το φάσμα της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες έχει επεκταθεί για να περιλαμβάνει μια ενσωματωμένη προοπτική μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, διαχείρισης καναλιών, εφοδιαστικής και τεχνολογίας, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών. Οι ειδικοί του κλάδου το ονομάζουν διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και ενδιαφέρονται για όλα τα επίπεδα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες για τη διατήρηση μακροχρόνιων και κερδοφόρων σχέσεων μαζί τους.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο μια ακόμη αρχή της οργανωτικής διαχείρισης, η οποία έχει άρρηκτη σχέση και παρόμοια φύση με το CRM, τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Το TQM είναι ένα σύνολο τεχνικών διαχείρισης που έγιναν γνωστές το 1980 (Bennington & Cummane, 1998) και οι βασικές αρχές παρέχουν μια σημαντική συνεισφορά σε πολλά θεμελιώδη στοιχεία του CRM. Οι τέσσερις πιο σημαντικές διαστάσεις που περιλαμβάνουν τις πρακτικές και τεχνικές του TQM (Tena, κ.ά., 2001, σελ.933) είναι οι παρακάτω:

- Η εδραίωση της επικέντρωσης στους πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να διαφαίνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Η υιοθέτηση συνεχών πρακτικών βελτίωσης. Οι διαδικασίες πρέπει να βρίσκονται σε θέση να επιτρέπουν αλλά και να ενθαρρύνουν τη συνεχή αυτοεκτίμηση και προσαρμογή.

- Η προώθηση της ολοκλήρωσης των εργαζομένων. Υπάρχουν απτές αποδείξεις ότι η επίδοση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση που αυτοί αντλούν από τη δουλειά τους.
- Η αντιμετώπιση του οργανισμού ως ένα ολόκληρο σύστημα. Η επικέντρωση με άλλα λόγια στις διαδικασίες και σχέσεις τόσο σε εξωτερικό όσο και σε εσωτερικό επίπεδο και όχι σε μεμονωμένες λειτουργίες.

Όλες αυτές οι διαστάσεις είναι επίσης σημαντικές για το CRM. Παρά το γεγονός ότι και οι δύο έννοιες εξαρτώνται από τη διαχείριση, η επιτυχία της καθεμιάς εξαρτάται αποκλειστικά από την ανάμειξη των ανθρώπων.

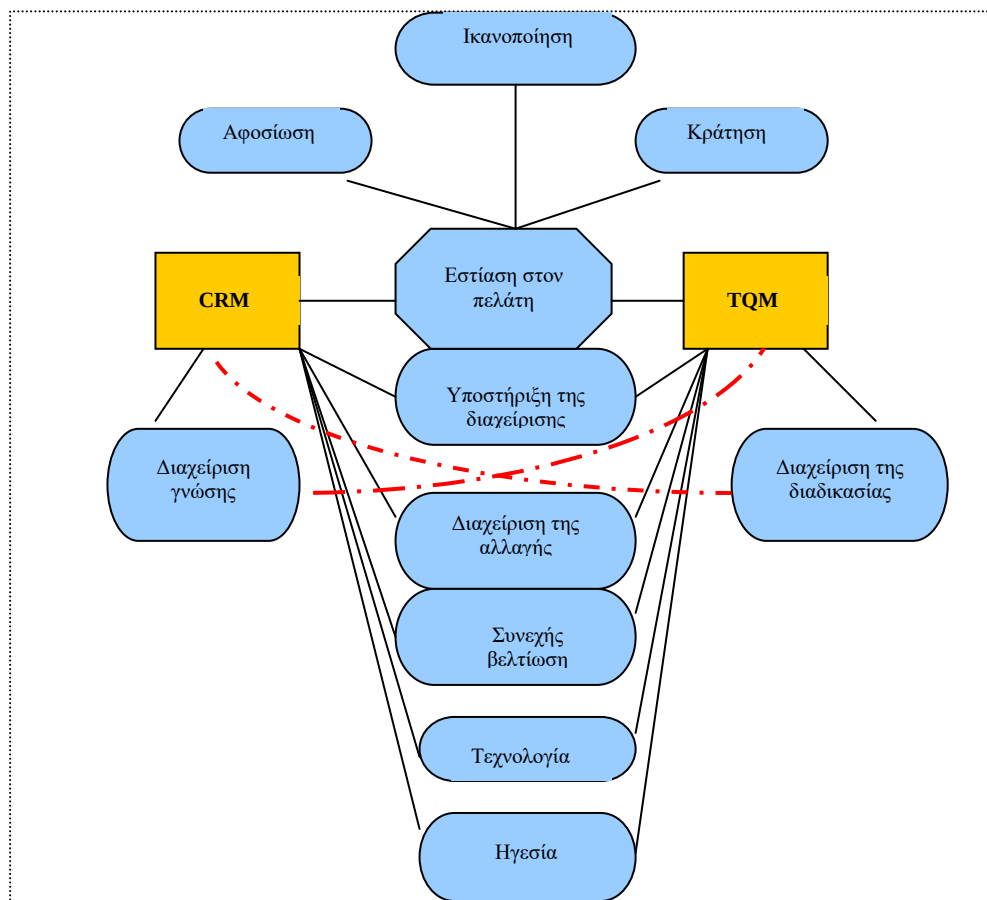
Κατά τη γνώμη του συγγραφέα, το CRM δεν είναι μια εναλλακτική του TQM. Οι πελάτες ενδιαφέρονται για τη μείωση του κόστους και την εξυπηρέτηση, αλλά αναζητούν επίσης και την ποιότητα. Έτσι και οι δύο προσεγγίσεις είναι απαραίτητες.

Και οι δύο προσεγγίσεις διαχείρισης, επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στο να αναγνωρίζουν τους πελάτες και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Σύμφωνα με τον Copulsky και Wolf (1990), το σχεσιακό μάρκετινγκ (το οποίο ταυτίζεται με το CRM), είναι μια ευρεία προσέγγιση ως προς την φροντίδα των πελατών. Για να αποκτήσει η επιχείρηση στρατηγικό πλεονέκτημα, το σχεσιακό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στη δημιουργία μακροχρόνιων αγοραστικών σχέσεων με τους πελάτες, σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμη μια βάση υπαρχόντων και πιθανών πελατών, μαζί με όλα τα δεδομένα για κάθε πελάτη και για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεχής ποιότητα, αλλιώς η πιστότητα των πελατών θα εξασθενήσει και η αγοραστική συμπεριφορά θα αλλάξει (Clark κ.ά., 1994).

Είναι λοιπόν σημαντικό, να εφαρμοστούν και οι δύο προσεγγίσεις ταυτόχρονα για να μπορέσει μια επιχείρηση να απολαύσει τα οφέλη της πρωτοβουλίας αλλαγής του οργανισμού. Το σημαντικότερο όλων, είναι να εφαρμοστούν οι κανόνες και οι αρχές διαχείρισης με τέτοιο τρόπο που να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Στο σχήμα 2, φαίνονται οι πολλές έννοιες και διαστάσεις που είναι κοινές στις δύο προσεγγίσεις διαχείρισης.



Σχήμα: 2. Έννοιες και διαστάσεις στις δύο προσεγγίσεις διαχείρισης.

3.5 Η στρατηγική του CRM

Ο πρωταρχικός παράγοντας επιτυχίας όσον αφορά το CRM, είναι η ανάγκη να διαθέτει η επιχείρηση στρατηγικές που προωθούν την έννοια αυτή μέσω λειτουργικών ορίων. Για να αποβούν επιτυχημένες οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να γίνουν κατανοητές και αποδεκτές από τον οργανισμό ως σύνολο.

Η εταιρία μπορεί να έχει θέσει ως σκοπό της να επικεντρωθεί περισσότερο στους πελάτες της ή να βελτιώσει την ικανοποίηση αυτών, ωστόσο, αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες ενισχύουν την αντιμετώπιση των πελατών σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, ο οργανισμός δεν θα μπορέσει να προχωρήσει περισσότερο από την παραδοσιακή επικέντρωση στα προϊόντα της (Imhoff κ.ά, 2001).

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήχθη το Μάιο του 2001 από το Forum CRM σε 900 οργανισμούς που είχαν εφαρμόσει το CRM, έδειξε ότι οι τρεις περιοχές που περιόριζαν τα οφέλη της ήταν:

- Η οργανωτική αλλαγή και πολιτικές, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου το 50% των ερωτηθέντων.
- Τα σωστά προσόντα και η κατανόηση σε επίπεδο επιχείρησης, που αντιστοιχούσε περίπου στο 25% των ερωτηθέντων
- Ο αρχικός σχεδιασμός, ο οποίος χαρακτήρισε το 16% των ερωτηθέντων (Kirkby & Eisenfeld, 2001).

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, είναι εμφανές ότι το κλειδί για την επιτυχία του CRM είναι τα σωστά προσόντα διαχείρισης. Ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες είναι η έλλειψη κατευθυντήριων γραμμών που να υποδεικνύουν την εφαρμογή μιας λύσης. Κάθε εταιρία είναι διαφορετική, έχει τη δική της κουλτούρα, τις δικές της διαδικασίες και χρησιμοποιεί τη δική της τεχνολογία.

Όπως ορίστηκε από το CRMcommunity.com, η στρατηγική CRM είναι μια «ολοκληρωμένη εφαρμογή η οποία παρέχει έναν αδιάλειπτο συγχρονισμό μεταξύ των λειτουργιών που έχουν να κάνουν, με τους πελάτες, με την ενσωμάτωση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας ώστε να μεγιστοποιήσουν τις σχέσεις με όλους τους πελάτες» (CRMcommunity.com, nd).

Η στρατηγική ορίζεται από το λεξικό Webster ως ένα «προσεκτικό σχέδιο ή μέθοδος», ή «μια προσαρμογή ή συνδυασμός προσαρμογών που επιτελεί ή τουλάχιστον φαίνεται να επιτελεί τη σημαντική λειτουργία του να επιτυγχάνει και να εξελίσσεται». Έτσι, οι όροι προσεκτικό, προσαρμογή και επιτυχία, είναι λέξεις κλειδιά στον όρο της στρατηγικής και συνεπώς είναι θεμελιώδεις αξίες σε οποιαδήποτε στρατηγική CRM.

Για τη σωστή εφαρμογή, η πρωτοβουλία CRM, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται στρατηγικά ως μια συνεχής διαδικασία και όχι απλά ως ένα γεγονός, αλλά και να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από κάθε υπάλληλο (Sharp, 2003, σελ.14). Επιπλέον, το CRM θα πρέπει να αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, η στρατηγική CRM καθορίζει τα βήματα εκείνα που είναι απαραίτητα για τον οργανισμό (ως σύνολο), για να αναπτύξει και να διατηρήσει μια επιτυχημένη εφαρμογή που περιλαμβάνει την τεχνολογία, τον κύκλο ζωής των πελατών, τη διεπαφή με τον πελάτη και την ενσωμάτωση.

Για την επίτευξη ενός επιτυχημένου σχεδίου CRM, κρίνεται απαραίτητο να αναπνέεις, να ακούς και να μιλάς με όρους CRM. Η ικανότητα να μετατρέπεις έναν οργανισμό με έμφαση στο προϊόν σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση, είναι απαραίτητη για την εκκίνηση ενός σχεδίου CRM. Έτσι, ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική που να οριοθετεί το δρόμο που οδηγεί σε ένα πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

3.6 Προϋποθέσεις ανάπτυξης CRM

3.6.1 Η γνωριμία με τον πελάτη

Αυτό το στοιχείο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για όλες τις επιχειρήσεις. Το πρώτο βήμα για την πραγματοποίηση ενός έργου CRM, είναι να γνωρίζεις κανείς τους πελάτες του, τις ανάγκες τους, τον τρόπο με τον οποίο ζητάνε το προϊόν και την υπηρεσία, τις προσδοκίες τους, τον τρόπο αντιμετώπισης που προσδοκούν και ποια κανάλια επικοινωνίας προτιμούν (Sharp, 2003).

Οι διάφοροι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές για να γνωρίσουν τους πελάτες τους, οι οποίες συνάδουν με την κουλτούρα, τις προτεραιότητες και τις ικανότητές τους. Προσπαθούν να εκμαιεύσουν την καλύτερη δυνατή αξία από τα ήδη υπάρχοντα πλεονεκτικά στοιχεία τους ή να δημιουργήσουν νέα όπου αυτά απαιτούνται (Karl, 1997).

Έχοντας πάντα τον πελάτη στο κέντρο των ενεργειών και παρέχοντας ο ίδιος την κύρια έμφαση στον οργανισμό, οι διευθυντές μπορούν να αρχίσουν να δρομολογούν όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για τον πελάτη. Ο Dobbins και Pettman (1997), αναφέρουν το παραπάνω ως ένα από τα εννέα βασικά προσόντα που οδηγούν στην επιτυχία των επιχειρήσεων.

Είναι σαφές ότι ο τομέας των επιχειρήσεων παρέχει οφέλη στους πελάτες με σκοπό το κέρδος και δεν δημιουργεί απλά προϊόντα και υπηρεσίες. Ο κόσμος είναι γεμάτος με προϊόντα και υπηρεσίες από τα οποία οι πελάτες δεν μπορούν να

επωφεληθούν και για τα οποία δεν είναι διατεθειμένοι αλλά ούτε και σε θέση να πληρώσουν.

Τα οφέλη τα οποία αποζητούν οι πελάτες, περιλαμβάνουν αύξηση της αυτοεκτίμησης, νέα γνώση, συντροφιά, επιπλέον κέρδος, επιτυχία, δύναμη, επιρροή, την ικανότητα έκφρασης, καλύτερη υγεία, καλύτερες σχέσεις, κοινωνική θέση, δημοσιότητα, αυτοπραγμάτωση, αναγνώριση, θαυμασμό, γόητρο, εξασφάλιση, ασφάλεια, αυτοδιατήρηση, ένα ικανοποιητικό γεύμα.

Πρέπει να έχουμε πάντα στο μυαλό μας ότι οι πελάτες είναι τεμπέληδες, αλαζόνες, εγωιστές, άπληστοι, ανυπόμονοι, άπιστοι, αδίστακτοι και ματαιόδοξοι. Το κλειδί είναι να χρησιμοποιεί κανείς την δημιουργικότητά του για να αποσπάσει οφέλη τα οποία συνάδουν με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη.

3.6.2 Η γνώση γύρω από τους εργαζομένους.

Η έρευνα της Bain & Company στη Βοστώνη είναι ενδεικτική, ότι το πρωταρχικό έναυσμα της πιστότητας των πελατών είναι η πιστότητα των ίδιων των εργαζομένων της επιχείρησης.

Όταν ανέλυσαν τον τομέα των συνεργείων αυτοκινήτων, ανακάλυψαν ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να πηγαίνουν τα αυτοκίνητά τους στα τοπικά συνεργεία. Παρ'όλο που οι πελάτες πίστευαν ότι οι μηχανικοί που εργάζονταν στις αλυσίδες καταστημάτων είχαν λάβει καλύτερη κατάρτιση και διέθεταν καλύτερο εξοπλισμό, προτιμούσαν να εξυπηρετούνται από τους ανθρώπους που γνώριζαν και συμπαθούσαν (Rigby κ.ά, 2003).

Η Wal-Mart είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα μιας εταιρίας που χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό από λύσεις υψηλής τεχνολογίας και εργαζομένους πολύ κοντά στους πελάτες της για να μεγιστοποιήσει την πιστότητά τους. Η συγκεκριμένη εταιρία αφήνει την τεχνολογία να δράσει παρασκηνιακά. Η αποθήκη δεδομένων CRM που διαθέτει είναι μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο, με άμεσο εντοπισμό της αγοράς που πραγματοποιεί ο πελάτης. Ως αποτέλεσμα, η Wal-Mart αποθηκεύει περισσότερο από το πιο δημοφιλές εμπόρευμα που οι άνθρωποι έχουν την τάση να αγοράζουν.

Η Wal-Mart όμως δεν χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να δημιουργήσει το προφίλ μεμονωμένων πελατών με τη συγκέντρωση των διευθύνσεών τους και των

τηλεφωνικών τους αριθμών, αλλά αντιθέτως, έχει καταστήσει τους τοπικούς της υπαλλήλους υπεύθυνους για αυτό, οι οποίοι γνωρίζουν τους τακτικούς τους πελάτες και κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες τους (Rigby κ.ά, 2003, σελ.4).

Οι άνθρωποι που έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν πως να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των πελατών τους. Στην αντίθετη περίπτωση, η απαιτούμενη πράξη είναι η επιδίωξη μιας τέτοιας κατανόησης.

Επιπλέον, όλες οι εταιρίες θα πρέπει να διαθέτουν σωστές στρατηγικές για την πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων τους. Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να είναι σύμφωνοι με την στρατηγική που έχει υιοθετήσει η εταιρία, θεωρώντας την καλύτερη δυνατή για αυτούς και για την επιχείρηση. Εξάλλου, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συνεπάγονται ευχαριστημένους πελάτες. (Sundip, 2003).

3.6.3 Η ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης της εταιρίας

Στη φάση αυτή, λαμβάνουν χώρα οι αξιολογήσεις και κάποιες φορές κρίνεται απαραίτητη η πρόσληψη εξωτερικών αξιολογητών. Μια αξιολόγηση ετοιμότητας είναι καθοριστική για το πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός για ένα σχέδιο CRM, ενώ μια αξιολόγηση πλειοψηφίας είναι απαραίτητη για να εκτιμήσει πόσο ώριμη είναι η τρέχουσα τακτική του οργανισμού (Stadler, 2001).

Οι αξιολογήσεις αυτές βοηθούν αφ' ενός στο να αναγνωρίσουν το σημείο στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός, όσον αφορά την επικέντρωση στους πελάτες του και αφ' ετέρου να δημιουργηθεί μια εικόνα του οργανισμού που θα λειτουργήσει ως σημείο εκκίνησης για το έργο CRM.

3.6.4 Η επιλογή της ομάδας του έργου

Η ομάδα του έργου CRM πρέπει να περιλαμβάνει ανθρώπους από τους χώρους της τεχνολογίας, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της διοίκησης (συμπεριλαμβανομένης και της ανώτερης διοίκησης). Καθώς το CRM είναι ένα θέμα που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, είναι σημαντικό τα μέλη που θα αποτελούν την ομάδα του CRM να προέρχονται από όλα τα επίπεδα της εταιρίας.

Ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τη βοήθεια εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών ώστε να διασφαλίσει την απαιτούμενη εκπαίδευση και μεταφορά δεξιοτήτων. Στη φάση αυτή, η εταιρία μπορεί να κάνει χρήση όλων των αρχών που διέπουν τη διαχείριση ενός έργου για να δημιουργήσει την ομάδα του.

Σύμφωνα με τον Lewis, 1998, τα βήματα που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας ομάδας είναι:

- Η από κοινού απόφαση της αποστολής του οργανισμού.
- Η ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών που η ομάδα καλείται να επιτύχει.
- Η ανάπτυξη ενός σχεδίου για την επίτευξη των παραπάνω στόχων (Lewis, 1998).

Η ομάδα είναι λοιπόν υπεύθυνη για την ανάλυση, καταγραφή, σχεδιασμό λύσεων, προμηθειών και την ανάπτυξη των διαδικασιών που απαιτούνται για την αξιολόγηση και επιλογή των τεχνολογικών λύσεων.

3.6.5 Η διοικητική υποστήριξη

Ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο, είναι η ανώτερη διοίκηση να παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για να μπορέσει να αποδώσει η ομάδα. Ο επικεφαλής του έργου θα πρέπει να ενημερώσει τη διοίκηση από την αρχή ποιες πηγές χρειάζονται (Dinsmore, 1993), καθώς είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά τον προϋπολογισμό του έργου.

Επιπλέον, η υιοθέτηση της φιλοσοφίας CRM εξαρτάται από τη συμπεριφορά της ανώτερης διοίκησης ως προς την στρατηγική αυτή, όπως επίσης και ως προς τη δυνατότητα να προβλέψει τα πιθανά κέρδη. Για την υποστήριξη του έργου ο Duane (2003) προτείνει την συμμετοχή ενός ανώτερου στελέχους.

Η επιτυχία του κάθε έργου CRM εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και την επιτυχή ενσωμάτωσή του σε όλα τα στάδια. Ωστόσο, η υποστήριξη που το συγκεκριμένο έργο λαμβάνει σε εσωτερικό επίπεδο έχει ιδιαίτερη βαρύτητα.

Η υποστήριξη ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους (π.χ. του αντιπροέδρου του μάρκετινγκ ή των πωλήσεων, τον αντιπρόεδρο των οικονομικών ή άλλων μελών της ανώτερης διοίκησης) είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής

CRM. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί και το επιλεγμένο άτομο της ανώτερης διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της ομάδας CRM, με τη δέσμευση να παρακολουθεί και να συμμετέχει ενεργά σε όλες τις συναντήσεις και τις εργασίες της ομάδας.

3.6.6 Η αποτελεσματική ηγεσία

Το CRM συνήθως περιλαμβάνει αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες και την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, συνεπώς η αποτελεσματική ηγεσία είναι σημαντική (Galbreath & Rogers, 1999). Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ηγέτες παρακολουθούν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, είναι στις περισσότερες περιπτώσεις οι πιο κατάλληλοι άνθρωποι για να ορίσουν το όραμα της στρατηγικής κατεύθυνσης των έργων CRM.

Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την αγοραστική δυναμική του προσωπικού (Bull, 2003). Το περιβάλλον γύρω από τα έργα CRM είναι πολύπλοκα και απαιτούν οργανωτικές αλλαγές και ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης των πελατών και των επιχειρήσεων γενικότερα.

3.6.7 Η ανάπτυξη εμπεριστατωμένου επιχειρηματικού σχεδίου

Πολλές αποτυχίες που έχουν να κάνουν με την τεχνολογία μπορούν να αποφευχθούν, όταν ένα επιχειρηματικό σχέδιο βασισμένο στην αξία παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε την όλη διάρκεια ζωής του έργου (Keen και Digrius, 2003).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μοναδικό διότι ο σκοπός του είναι:

- να αναλύει, παρ'όλο που δεν είναι ένα οικονομικό έγγραφο.
- να πουλάει, χωρίς να είναι εργαλείο πώλησης.
- να εξηγεί χωρίς να είναι εγχειρίδιο οδηγιών.
- να πείθει, παρότι δεν είναι οδηγός μάρκετινγκ.

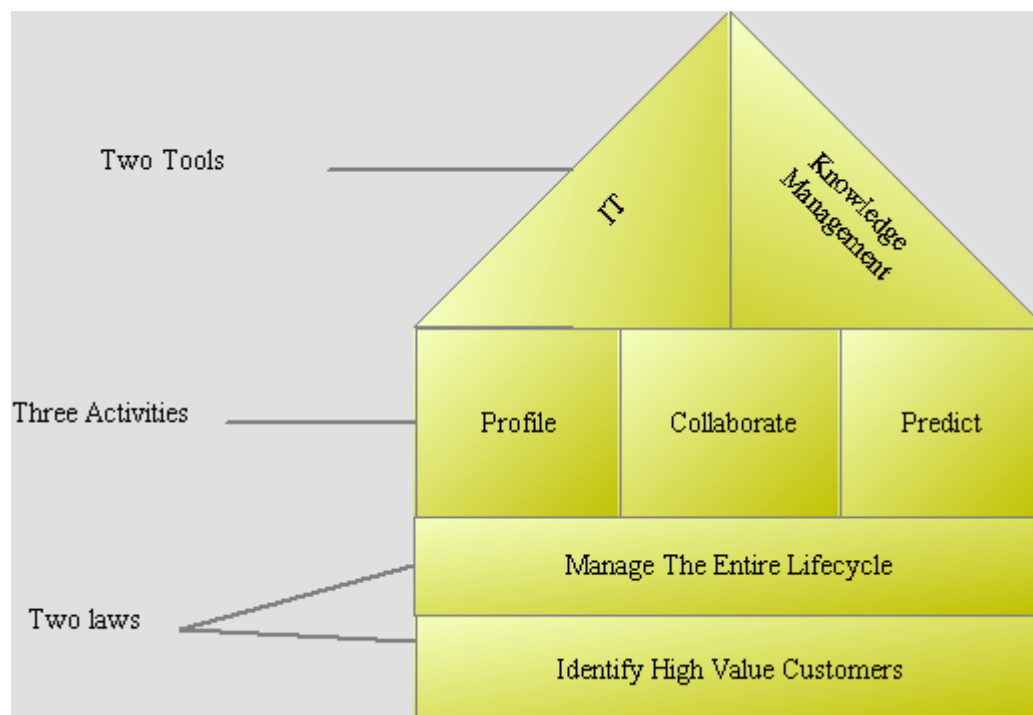
Είναι σημαντικό για ένα έργο CRM, να αναπτύξει ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο για την επίτευξη της έγκρισης αλλά και ενθάρρυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο CRM θα πρέπει να αναλύει την συμπεριφορά των πελατών και να προσφέρει τις κατάλληλες γνώσεις έτσι ώστε

να δημιουργηθούν οι κατάλληλες διαδράσεις που αποτελούν τη βάση για σχέσεις αξίας. Επόμενο βήμα είναι να «πουλήσει» κανείς την ιδέα στη διοίκηση, εξηγώντας τα οφέλη ενός τέτοιου έργου. Τέλος, θα πρέπει να πειστεί η διοίκηση με στοιχεία άλλων οργανισμών που στέφθηκαν επιτυχείς.

3.7 Διοικητικά μοντέλα CRM

Με μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά το CRM, παρατηρούμε ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα CRM. Κάποια από τα μοντέλα που προτείνονται από ερευνητές σχετίζονται με την διαχείριση γνώσης του CRM.

Ένα ενδιαφέρον μοντέλο CRM που έχει ως βάση του τη γνώση, είναι αυτό που αναφέρεται από τον Patrick Lambe (2001). Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται ουσιαστικά σε ένα προενεργό CRM, το οποίο διέπεται από δύο νόμους, τρεις βασικές δραστηριότητες και εξαρτάται από δύο βασικά εργαλεία, όπως διαφαίνεται στο σχήμα:



Σχήμα: 3. Knowledge-enabled CRM Model. Πηγή: Lambe, 2001, p.1

Οι δύο νόμοι και οι τρεις δραστηριότητες του CRM εξαρτώνται από τη διαχείριση της τεχνολογίας και της γνώσης. Η αναγνώριση των πελατών που έχουν μεγάλη αξία για την εταιρία καθώς επίσης και ο καθορισμός του φάσματος του προφίλ των νέων

πελατών, απαιτεί προηγμένη γνώση. Η τεχνολογία σαφώς μπορεί να βοηθήσει, ωστόσο εκείνη που πυροδοτεί την αποτελεσματική επεξεργασία των πληροφοριών είναι η διαχείριση της γνώσης.

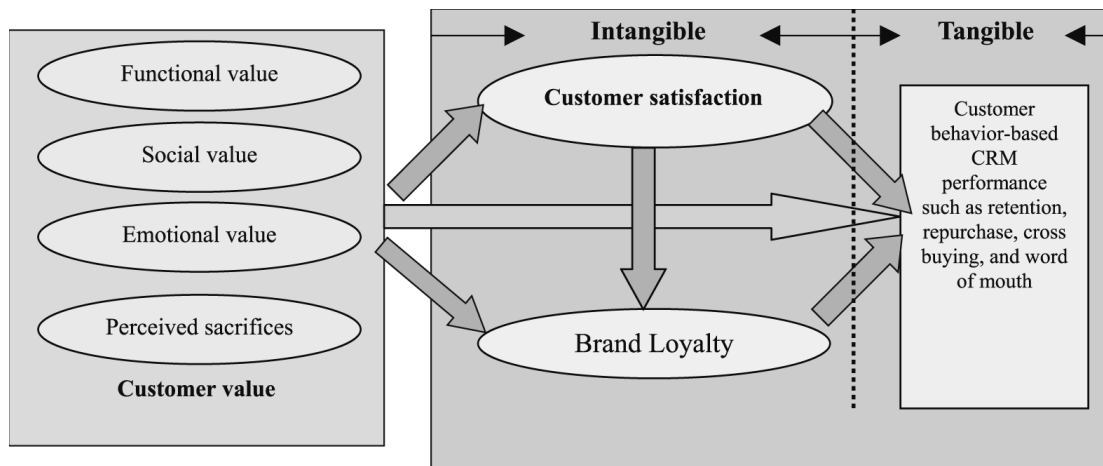
Η συνεργασία με τους πελάτες απαιτεί ισχυρή κατανόηση μιας σιωπηρής ανταλλαγής γνώσης. Η πρόβλεψη των αναγκών των νέων πελατών, μπορεί να επιτευχθεί επιτυχώς με τη χρήση στατιστικών μεθόδων τεχνολογίας, αλλά μπορεί να φτάσει στο απόγειό της μόνο όταν εφαρμοστεί η ανταλλαγή σιωπηρής γνώσης και η συνεργασία (Lambe, 2001, σελ.2).

Ένα ακόμα μοντέλο γνώσης CRM είναι αυτό που προτείνεται από τους Henning κ.ά. (2003). Για την επιτυχή ενσωμάτωση προτείνουν ένα επιχειρησιακό μοντέλο για το CRM, το οποίο περιλαμβάνει έξι σχετικές διαδικασίες: διαχείριση καμπάνιας, διαχείριση ηγεσίας, διαχείριση προσφοράς, διαχείριση επικοινωνίας, διαχείριση υπηρεσιών και διαχείριση παραπόνων.

Επιπρόσθετες δραστηριότητες για την ενσωμάτωση της διεπαφής με τους πελάτες, είναι η διαχείριση της διάδρασης και η διαχείριση των καναλιών. Επίσης, αναγνώρισαν τέσσερις γνωστικές πτυχές οι οποίες με τη σειρά τους συμπληρώνουν τις διαδικασίες CRM: περιεχόμενο, ικανότητα, συνεργασία και σύνθεση.

Τα προαναφερθέντα, επιτρέπουν μια δομημένη προσέγγιση προς την αναγνώριση των ευκαιριών βελτίωσης όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση. Άλλα μοντέλα CRM ασχολούνται με την αξία των πελατών.

Οι Wang κ.ά. (2004), ανέπτυξαν ένα πλαίσιο ενσωμάτωσης σχετικά με την αξία των πελατών καθώς και την απόδοση του CRM, βασισμένοι στην αναγνώριση των βασικών διαστάσεων της αξίας πελατών. Δίνοντας έμφαση στην προσέγγιση ισότητας των πελατών, η μελέτη αυτή ερευνά τις επιπτώσεις που έχει η αξία των πελατών στην απόδοση του CRM, με βάση την ποιότητα σχέσεων και την συμπεριφοράς των πελατών. Για να γίνει κάτι τέτοιο αναπτύχθηκε ένα μοντέλο δομικής ισότητας, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα: 4. The integrated framework for customer value and CRM performance.

Πηγή: Wang et al., 2004, p. 171

Μία ακόμα έννοια που απασχολεί τους ερευνητές είναι η ηγεσία. Το μοντέλο της ηγεσίας των σχέσεων με τους πελάτες προτείνεται από τον Galbreath και Rogers (1999) και όπως αυτοί ισχυρίζονται, είναι ένα καινούριο μοντέλο το οποίο μπορούν να υιοθετήσουν οι ηγέτες για να αναδημιουργήσουν ή να επαναπροσαρμόσουν τη μορφή ηγεσίας τους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα που να μπορεί να είναι συμβατή με τις αρχές του CRM. Ενώ το CRM από μόνο του βελτιώνει την απόδοση των επιχειρήσεων, οι πρωτοβουλίες σχετικά με το νέο αυτό πεδίο θα πρέπει να περιλαμβάνουν επίσης τη σωστή ηγεσία.

Το μοντέλο της πυξίδας που προτείνεται από τον Wayland και Cole (1997), είναι ένα μοντέλο CRM που ασχολείται με την πελατοκεντρική προοπτική. Οι τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου πυξίδας είναι οι παρακάτω: η διαχείριση του πελάτη, ο σχεδιασμός της πρότασης αξίας, ο ρόλος της επιπρόσθετης αξίας και ο διαμοιρασμός των αμοιβών και των κινδύνων.

Όλα αυτά προσφέρουν τρόπους, έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορέσει να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες της, να υπολογίσει τη συνεισφορά της επιχείρησης στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας των πελατών της, να πάρει αποφάσεις για τη θέση της στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας σε ένα συγκεκριμένο τομέα και να αποφασίσει, σε αυτή τη βάση, ποιοι είναι εκείνοι οι πελάτες και προμηθευτές που μπορούν να δημιουργήσουν και να αποφέρουν την καλύτερη αξία. Το μοντέλο αυτό είναι ο συνδυαστικός κρίκος μεταξύ αυτών που

γνωρίζουν τα διευθυντικά στελέχη για τους πελάτες τους και το πώς μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους.

Άλλοι ερευνητές και συγγραφείς που έχουν συνεισφέρει στην εισαγωγή μοντέλων και πλαισίων σχετικών με το CRM είναι:

Οι Pepper και Roger (1999) επικεντρώθηκαν σε τέσσερα βήματα, (αναγνώριση, διαφοροποίηση, αλληλεπίδραση και εξατομίκευση), στα πλαίσια του προσωπικού μάρκετινγκ.

Ο Brown (2000) παρουσιάζει ένα στρατηγικό μοντέλο πέντε επιπέδων για τη δημιουργία μοντέλων CRM στις επιχειρήσεις.

Ο Handen (2000) αναγνωρίζει πέντε διαστάσεις, (στρατηγική, οργάνωση, τεχνολογία, διαχωρισμός και επεξεργασία), για την επιτυχημένη ενσωμάτωση ενός έργου CRM.

Οι Curry και Curry (2000) έχουν γράψει έναν ξεκάθαρο και αρκετά απλό οδηγό για το πως μπορεί να ωφεληθεί κανείς από το CRM, κάνοντας χρήση στρατηγικών που σκοπεύουν σε ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ο Swift (2001) υπογραμμίζει τη σημασία του σωστού πελάτη, της σωστής προσφοράς, των σωστών καναλιών και της σωστής χρονικής στιγμής για τη διατήρηση της πιστότητας πελατών.

Η Dyche (2004), προτείνει για μια εταιρία την καθοδήγηση για να υιοθετήσει και να ενσωματώσει τη δική της λύση CRM. Ένα πλαίσιο έχει δημιουργηθεί από τον Srivastava κ.ά (1999) για την κατανόηση της ενσωμάτωσης του μάρκετινγκ στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στην αξία των μετόχων.

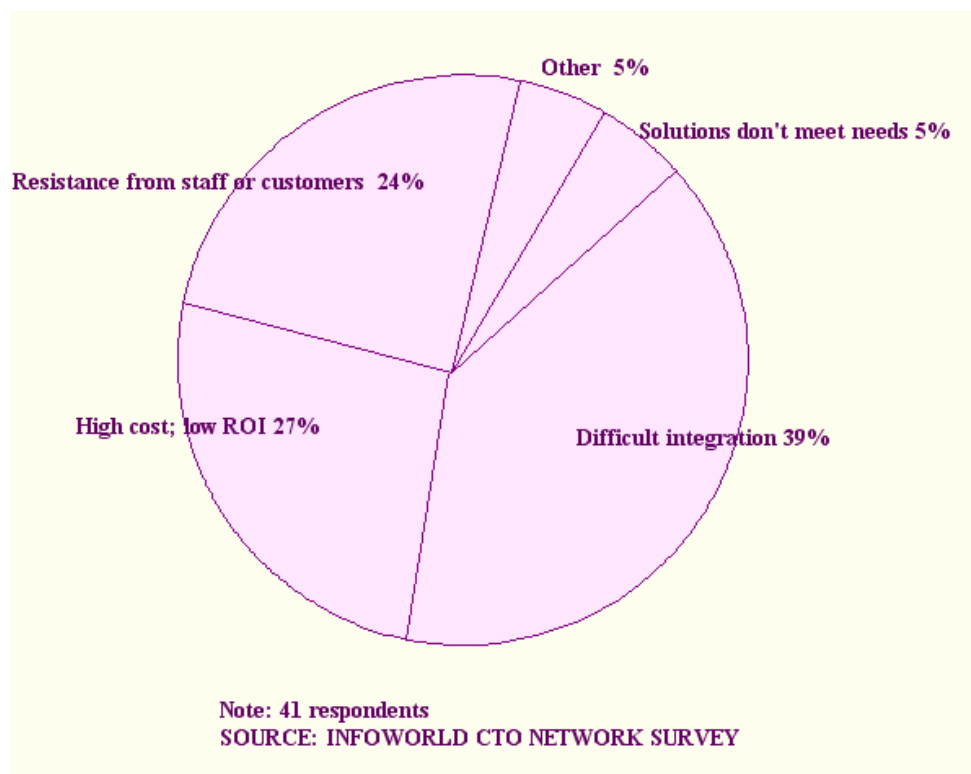
Ο Lin (2000) παρουσιάζει ένα συστημικό επικοινωνιακό μοντέλο που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τα πιθανά θέματα που μπορεί να προκύψουν από το CRM.

3.7.1 Η ενσωμάτωση άλλων συστημάτων

Η ενσωμάτωση του CRM μπορεί να δημιουργήσει ένα χαοτικό τεχνολογικό περιβάλλον. Σωροί από δεδομένα πελατών που αλλάζουν συνεχώς, μπορεί να αποθηκεύονται σε διαφορετικά μέρη, από εφαρμογές CRM μέχρι ERP (Enterprise Resource Planning), βάσεις υποστήριξης και νομικά συστήματα.

Για να λειτουργήσει σωστά το CRM, θα πρέπει οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από όλα αυτά τα συστήματα να συμπληρώνουν η μία την άλλη παρά να αντικρούονται (April και Harreld, 2002).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερευνητικού δικτύου CTO (April και Harreld, 2002), το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα 5, είναι ξεκάθαρο ότι το πιο απαιτητικό στοιχείο της εφαρμογής CRM είναι η ενσωμάτωση. Αυτός είναι και ο λόγος που απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή αλλά και πολύ προσεκτική εφαρμογή, βήμα-βήμα, για να μπορέσει το έργο να είναι επιτυχές.



Σχήμα: 5. The integrated framework for customer value and CRM performance. CRM Frustrations Πηγή: April and Harreld, 2002)

3.7.2 Κριτήρια επιλογής ενός λογισμικού συστήματος CRM

Μία από τις πιο μεγάλες προκλήσεις, όσον αφορά μια στρατηγική CRM, είναι η καθιέρωση μιας σειράς κριτηρίων που λειτουργούν ως όργανα μέτρησης της επιτυχίας μιας εφαρμογής CRM.

Σύμφωνα με μια μελέτη του Forrester Research, Cambridge, Mass, μόνο ένα 12% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν μέτρηση των αποτελεσμάτων τους με τη χρήση εξωτερικών πελατοκεντρικών παραγόντων. Και ενώ το 61% διαθέτει τα κριτήρια για κάτι τέτοιο, οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται περισσότερο σε εσωτερικά ζητήματα, όπως η επιστροφή σε επενδύσεις, το μερίδιο αγοράς και οι βελτιώσεις στην απόδοσή τους (Peterson, 2001). Το βέλτιστο είναι να υπάρχουν και οι δύο μετρήσεις, εσωτερικές και εξωτερικές.

Η αποτελεσματικότητα του CRM, μπορεί να μετρηθεί ως ένα ικανοποιητικό σημείο χάριν στις δραστηριότητές του. Είναι επίσης πιθανό να μετρηθούν τα άυλα οφέλη του CRM, όπως η ενσωμάτωση της αξίας, η αποτελεσματικότητα, η καινοτομία και η βελτίωση των υπηρεσιών (Jonghyeok κ.ά, 2003). Στην αρχή του έργου, τα εργαλεία μέτρησης θα πρέπει να είναι διαθέσιμα και εγκεκριμένα από τα μέλη της ομάδας του έργου. Είναι επίσης συνετό να γίνονται έλεγχοι και εκτιμήσεις σε κάθε στάδιο-ορόσημο του έργου.

Η επιλογή ενός λογισμικού συστήματος CRM, δεν αποτελεί εύκολη απόφαση για μια εταιρεία, καθώς συντρέχουν αρκετοί παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν. Είναι σημαντική η συνεργασία με ειδικούς στο χώρο των πωλήσεων λογισμικού, η λήψη πληροφοριών από αξιολογήσεις χρηστών CRM και οι συγκρίσεις ανάμεσα σε διάφορα προγράμματα όσον αφορά τις παροχές, τη δυναμική και το κόστος, που αναρτώνται σε αξιόπιστες ιστοσελίδες, όπως η ιστοσελίδα <http://www.softwareadvice.com>.

Είναι κατανοητό, ότι ένα σύστημα CRM πρωτίστως αξιολογείται στο αρχικό στάδιο επιλογής του, ενώ η απόδοση και η αποτελεσματικότητά του θα αξιολογηθεί μετά την χρήση του.

Μελέτες έδειξαν ότι τα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπ'όψιν για την αξιολόγηση του κατάλληλου λογισμικού CRM, εστιάζονται στα εξής:

- Επιλογή της εταιρείας παροχής λογισμικού, στην οποία κατά την αγορά και για την αδειοδότηση της χρήσης του προγράμματος δίνεται ως αντίτιμο ένα

ποσό εφ'άπαξ και το πρόγραμμα εγκαθίσταται στον server της εταιρίας (On premise). Επί πλέον υπάρχει η δυνατότητα ενοικίασης του λογισμικού από τον πωλητή ο οποίος το φιλοξενεί, το αναβαθμίζει κλπ (cloud).

- Ευκολία της χρήσης. Το πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να είναι εύχρηστο και αυτό εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας του χρήστη, από τις διαδικασίες (απλές ή σύνθετες), από τον απαιτούμενο αριθμό σταδίων για να φτάσουν στο σημείο καταχώρησης δεδομένων κλπ.
- Εύρος χαρακτηριστικών. Το σύστημα θα πρέπει να διαθέτει μια πλήρη επιλογή από χαρακτηριστικά κατάλληλα για την εξυπηρέτηση των αναγκών της επιχείρησης.
- Επεκτασιμότητα λογισμικού. Το λογισμικό εκτός από την κάλυψη των τωρινών αναγκών της επιχείρησης, θα πρέπει να έχει μια μελλοντική πρόβλεψη για τα επόμενα δύο έως πέντε χρόνια.
- Ευελιξία. Η δυνατότητα προσαρμογής του συστήματος στις ισχύουσες επιχειρηματικές διαδικασίες.
- Αναφορές και αναλύσεις (reporting, analytics). Οι δυνατότητες του συστήματος για την κατάλληλη εξόρυξη δεδομένων, οι οποίες βοηθούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, να είναι εύχρηστες και σχετικές με τις πληροφορίες που επιθυμεί να συλλέξει η επιχείρηση. Είναι σημαντικό να υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας προσαρμοσμένων εκθέσεων και πινάκων για την αξιοποίηση των δεδομένων στο έπακρο.
- Δυνατότητες του συστήματος να προστίθενται μελλοντικά περισσότερα δεδομένα και νέοι χρήστες.
- Το συνολικό κόστος και το κόστος ανά άδεια χρήστη. Στις επιλογές on promise, θα πρέπει να συνυπολογιστεί το κόστος του server, της αναβάθμισης και το ετήσιο κόστος συντήρησης. Στις επιλογές cloud, όταν χρησιμοποιηθεί από χρήστες περιστασιακά, ορίζεται ετήσιο ή μηνιαίο κόστος και άδειες μερικής απασχόλησης. Εκτιμώντας το συνολικό κόστος, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το κατάλληλο πρόγραμμα σύμφωνα με τις ανάγκες της και σύμφωνα με την αρχή value for money ώστε να αποφύγει απρόβλεπτα κόστη.
- Η δυνατότητα σύνδεσης του CRM με άλλα λογισμικά συστήματα της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει διαμοιρασμός και ανταλλαγή των

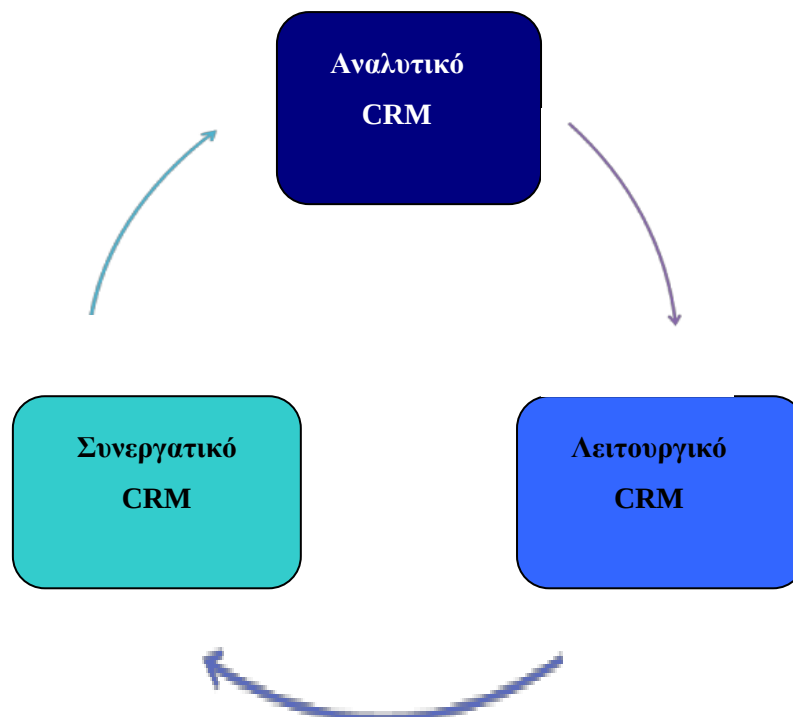
πληροφοριών, όπως το λογιστικό πρόγραμμα και άλλα λογισμικά που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ κλπ.,

- Η αξιοπιστία του παρόχου. Για να υπάρξει μια δυναμική ανάπτυξης επιχειρηματικής συνεργασίας, σημαντικοί παράγοντες είναι, η δυναμική της εταιρείας/προμηθευτή, η εμπειρία της από την επιχειρηματική αγορά, το πελατολόγιο της κλπ. (<http://dbprosconsulting.com>)

3.8 Αρχιτεκτονική του CRM

Τα τρία βασικά συστατικά του CRM είναι:

- Το λειτουργικό ή επιχειρησιακό CRM (operational CRM - oCRM)
- Το αναλυτικό CRM (analytical CRM – aCRM) και
- Το συνεργατικό CRM (collaborative CRM – cCRM)



Σχήμα: 6. Τα τρία συστατικά του CRM-The integrated framework for customer value and CRM performance. CRM Frustrations Πηγή: Mendoza et. al., (2007)

Στη βιβλιογραφία ωστόσο (Buttle, 2009), προτείνονται άλλες δύο γενικές κατηγορίες συστημάτων CRM τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν με τα προηγούμενα ως ένα ενιαίο σύνολο και αυτές είναι:

- Το Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
- Το Στρατηγικό CRM (Strategic CRM)

3.8.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Το λειτουργικό CRM, που αποτελείται από τα παραδοσιακά συστήματα CRM, υποστηρίζει τις διαδικασίες των επιχειρήσεων, οι οποίες αυτοματοποιούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή του πελάτη (πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση) και περιλαμβάνουν υποσυστήματα front office όπως:

- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (διαχείριση δυνητικών πελατών)
- Αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης και της υποστήριξης πελατών (συστήματα τηλεφωνικών κέντρων-call centers, on- line βοήθεια κλπ)
- Αυτοματοποίηση ενεργειών marketing (αυτόματη επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου- email, αυτόματες προωθητικές ενέργειες κλπ.)

Στο operational CRM για παράδειγμα, ανήκει η διαδικασία της μαζικής αποστολής ηλεκτρονικού μηνύματος (e-mail) για τη γνωστοποίηση και προώθηση ενός νέου προϊόντος, σε μια ομάδα πελατών που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια. Οι δραστηριότητες αυτές υποστηρίζονται από ένα κέντρο κλήσεων, που αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες, χαρακτηρίζονται πρώτης γραμμής CRM.

3.8.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το αναλυτικό CRM έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως παρασκηνιακό (back office CRM) και αποτελεί τη λογική συνέχεια του λειτουργικού CRM παρέχοντας προς το επιχειρησιακό CRM τα απαραίτητα εργαλεία για την ανάλυση, της συμπεριφοράς των πελατών και των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο συναλλαγής με τους πελάτες της.

Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM αφορούν τον τομέα των πωλήσεων (ανάλυση κόστους για κάθε πελάτη, διερεύνηση της αγοράς και του ανταγωνισμού)

τον τομέα του μάρκετινγκ (αξιολόγηση των ενεργειών προώθησης), και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες (αναλύσεις σχετικά με την ανταπόκριση των υπηρεσιών στις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών κ.ά). Κοσμάτος (2004)

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM, είναι η ανάλυση των δεδομένων που είναι αποθηκευμένα στην κεντρική βάση επαφών.

Ο βασικός στόχος είναι αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των πηγών πληροφόρησης για την δημιουργία του προφίλ των πελατών, με την καλύτερη κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους, της αξίας τους, ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης και να υποστηριχθεί η τμηματοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, το αναλυτικό CRM παρέχει την ευφυΐα (customer intelligence) που είναι αναγκαία για την ορθολογική υλοποίηση των στρατηγικών του CRM.

Τα υποσυστήματα του λειτουργικού CRM που υλοποιούν οι επιχειρήσεις, με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, ενημερώνουν ανελλιπώς μια βάση δεδομένων πελατών την οποία καλείται να αναλύσει το τμήμα μάρκετινγκ και άλλα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό να εξαχθούν ποικίλα και χρήσιμα συμπεράσματα.

Επειδή το αναλυτικό CRM παρέχει όλα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο, όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της έχοντας σαν κύριο σκοπό την ικανοποίησή τους, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως παρασκηνιακό.

Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων και η καλύτερη κατανόηση του πελάτη που μπορεί να δώσει το αναλυτικό CRM, αντικατοπτρίζεται σε προκαθορισμένες βασικές μετρικές CRM (Ambler, 2003).

Για τη μέτρηση της έκτασης της αφοσίωσης για παράδειγμα, χρησιμοποιούμε ως μετρική την διατήρηση των πελατών (customer retention).

Οι μετρικές, που υπολογίζονται με τη χρήση του αναλυτικού CRM, μεταφέρονται στη διοίκηση της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνει αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Ο αριθμός των μετρικών που μετρά την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του πελάτη κ.λπ. είναι:

- **Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης (market share)**, αφορά το μερίδιο των πωλήσεων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις όλων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- **Το κόστος απόκτησης νέων πελατών (customer acquisition cost)**, προκύπτει από το κλάσμα του κόστους των προωθητικών ενεργειών της επιχείρησης προς τον αριθμό των νέων πελατών που αποκτήθηκαν.
- **Η αγοραστική δύναμη του πελάτη (Size-of-Wallet)**, μετράται η συνολική δαπάνη αγορών ενός πελάτη για μια κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Η αύξηση των πωλήσεων (sales growth) της επιχείρησης**, υπολογίζει την διαφορά του όγκου των πωλήσεων και των εσόδων που προέκυψαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή συγκριτικά με την αμέσως προηγούμενη.
- **Η διάρκεια χρόνου ζωής πελάτη (customer lifetime duration)**, υπολογίζει τον μέσο χρόνο που συνεχίζουν οι πελάτες να καταναλώνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από μια επιχείρηση.
- **Ο ρυθμός απόκτησης νέων πελατών (customer acquisition rate)**, είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που στοχεύουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα δυνητικών πελατών και υπολογίζει το σύνολο των νέων πελατών που αποκτήθηκαν από τον συνολικό αριθμό των πελατών-στόχου.
- **Ο ρυθμός διατήρησης πελατών (customer retention rate)**: ο ρυθμός διατήρησης πελατών υπολογίζει την πιθανότητα που υπάρχει ο πελάτης να αγοράσει από τη συγκεκριμένη επιχείρηση στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, δεδομένου ότι αγόρασε από την ίδια επιχείρηση το αμέσως προηγούμενο χρονικό διάστημα.
- **Η συνολική αξία πελάτη για όλη τη διάρκεια ζωής (Customer Lifetime Value - LTV)**, απεικονίζει τον τρόπο που εξελίσσεται η αξία του πελάτη στην πάροδο του χρόνου. (<https://repository.kallipos.gr>)

Οι βασικές κατηγορίες εφαρμογών του αναλυτικού CRM είναι:

- Οι εφαρμογές παραγωγής αναφορών (report generators),

- Οι αποθήκες δεδομένων και οι εφαρμογές άμεσης αναλυτικής επεξεργασίας δεδομένων (On-Line Analytical Processing - OLAP)
- Οι εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων (data mining).

Για την καλύτερη κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στο Λειτουργικό και το Αναλυτικό CRM παρατίθεται ο Πίνακας 1.

Πίνακας 1: Λειτουργικό έναντι Αναλυτικού CRM

Λειτουργικό CRM	Αναλυτικό CRM
Διαχείριση επαφών λογαριασμών	Ανάλυση κερδοφορίας πελατών
Διαχείριση ηγεσίας	Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντος
Telemarketing (Μάρκετινγκ εξ αποστάσεως)	Αναγνώριση ευκαιριών up-selling και cross-selling
Teleselling (Πωλήσεις εξ αποστάσεως)	Επιλογή του καλύτερου καναλιού για κάθε ομάδα πελατών
E-selling (Ηλεκτρονικές πωλήσεις)	Αναγνώριση τάσεων στον κύκλο πωλήσεων
Διαχείριση εκστρατειών Μάρκετινγκ	Ανάπτυξη στρατηγικών πελατειακής τμηματοποίησης
Επιτόπιες πωλήσεις	Ανάλυση επιπέδων εξυπηρέτησης βασισμένων σε επικοινωνιακά
Μήνυμα επιτόπιας εξυπηρέτησης	Ανάλυση αναλογιών μετατροπής
Διαχείριση συμβολαίων	Αναγνώριση προβλημάτων διαρροής Πελατών
E-Marketing (Ηλεκτρονικό MKT)	Ανάπτυξη προφίλ πελατών
Φροντίδα πελατών κ' help desk	Ανάλυση παραγωγικότητας αντιπροσωπευτικών πωλήσεων και αντιπροσωπευτικής εξυπηρέτησης

Πηγή: Laudon K., Laudon J., 2006, Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, p. 398.

3.8.3 Στρατηγικό CRM (Strategic CRM)

Από τους βασικούς στόχους του στρατηγικού CRM είναι η απόκτηση και διατήρηση των πελατών με υψηλή επιχειρηματική αξία και εστιάζει στην ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού συστήματος και μιας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής κουλτούρας.

Η πελατοκεντρική στρατηγική δίνει προτεραιότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη δημιουργώντας σχέσεις αξίας αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Αντίθετα, οι προϊόντικές στρατηγικές δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων (product oriented), στη βελτίωση της παραγωγής (production oriented), ή στην ανάπτυξη των πωλήσεων (sales oriented) (Kotler, 2000).

Επί πλέον, στη φιλοσοφία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας διατίθενται πόροι για τη δημιουργία αξίας και την εφαρμογή συστημάτων τα οποία προάγουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων της επιχείρησης ώστε να συλλέγουν πληροφορίες για τον πελάτη και να παρέχουν ικανοποίηση.

3.8.4 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το συνεργατικό CRM, στοχεύει στην εφαρμογή μιας κατάλληλης τεχνολογίας με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αξίας των πελατών και της επιχείρησης, με βασικό χαρακτηριστικό ότι η μεγιστοποίηση της αξίας επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας (Porter, 1985).

Έτσι για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, το συνεργατικό CRM βοηθά στη συνεργασία με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες και περιλαμβάνει όλα εκείνα τα συστήματα και τις μεθόδους που επιτρέπουν στους πελάτες, το προσωπικό και τους συνεργάτες να έχουν πρόσβαση στην επιχείρηση και τα προϊόντα της και το αντίστροφο.

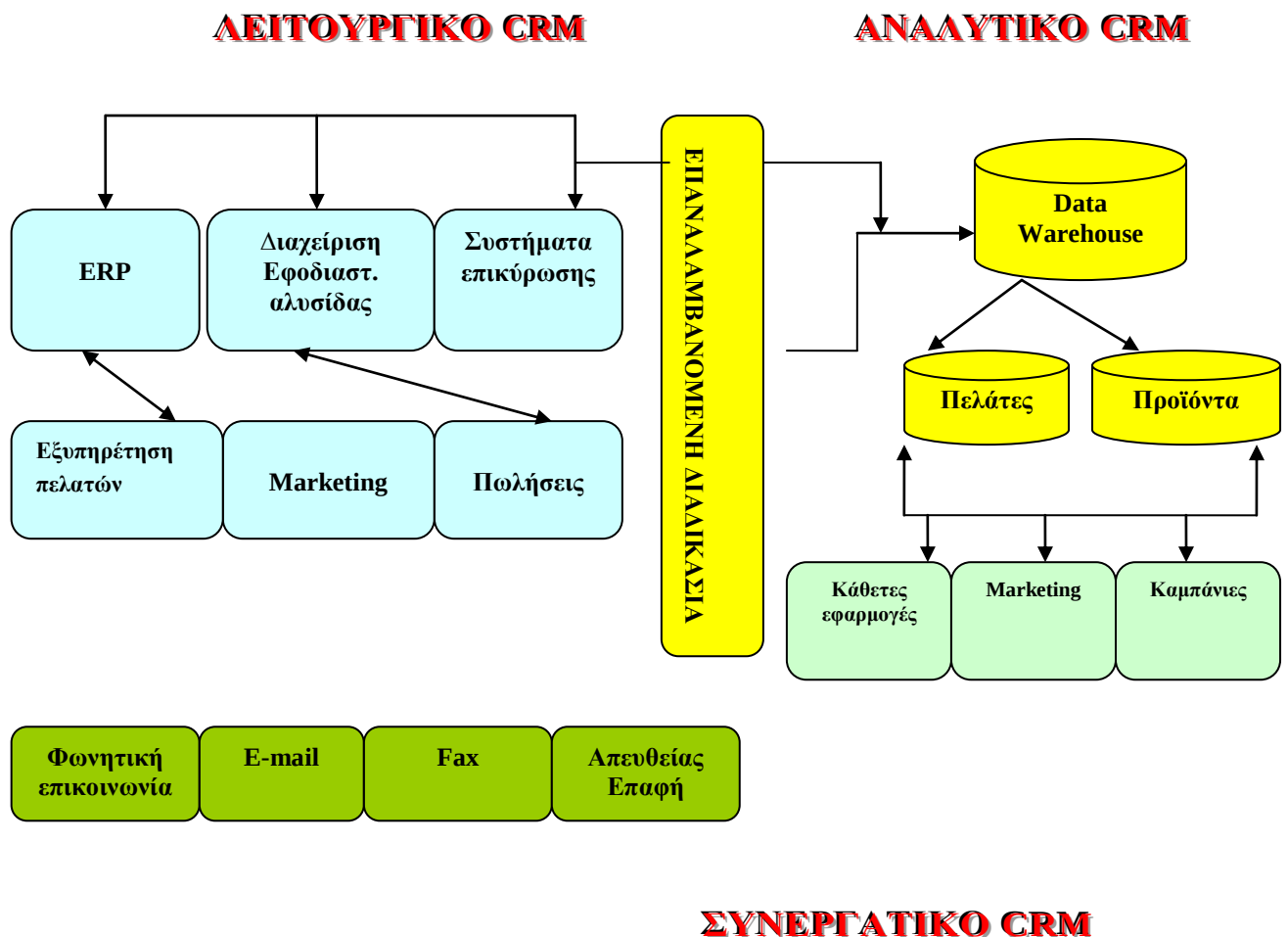
Τα συστήματα πρόσβασης μπορεί να είναι η απ'ευθείας επαφή, το τηλέφωνο το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η ιστοσελίδα της επιχείρησης, μία οργανωμένη διαδικτυακή σύσκεψη κ.ά.

Παράλληλα, το συνεργατικό CRM καθιστά εύκολη τη συνεργασία με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, βοηθά στη μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα μέσω ενός ολοκληρωμένου δικτύου της επιχείρησης. Μία δυνατότητα του συνεργατικού CRM επίσης, είναι οι προσαρμοσμένοι τρόποι επικοινωνίας με κάθε πελάτη.

Για τη μείωση του κόστους διαχείρισης της αλυσίδας αξίας οι

κατασκευαστές συστημάτων πληροφορικής, αναπτύσσουν σε αρκετές περιπτώσεις, συστήματα διαχείρισης σχέσεων συνεργατών (Partner Relationship Management - PRM) ή (Supplier Relationship Management - SRM).

Σχήμα 7: Το περιβάλλον του συστήματος CRM



3.8.5 Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)

Το επιχειρησιακό CRM σχετίζεται με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, ενώ με τις δραστηριότητες διαχείρισης μιας πώλησης της επιχείρησης σχετίζονται οι εφαρμογές αυτοματοποίησης των διαδικασιών πωλήσεων (Sales Force Automation – SFA).

Στις εφαρμογές SFA ανήκει και η εφαρμογή της διαμόρφωσης προϊόντων (product configuration), όπου ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει σε γενικές γραμμές το προϊόν, από ένα πλήθος διαθέσιμων παραλλαγών του προϊόντος, επιλέγοντας την καλύτερη διαμόρφωση και την πιο συμβατή με τις ανάγκες του

πελάτη. Ωστόσο η κάθε διαδικασία πώλησης αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια διαχείρισης όπως: προδιαγραφές, προσφορές, ευκαιρίες πώλησης (opportunity management) κλπ.

Η εφαρμογή διαχείρισης επαφών (contact management), που επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται το πρόγραμμα επικοινωνίας τους με τους πελάτες εντάσσεται επίσης στο επιχειρησιακό CRM. Η συγκεκριμένη εφαρμογή διατηρεί το ιστορικό επικοινωνίας των πελατών, υπενθυμίζει την επικοινωνία με αυτούς και βοηθάει στην δημιουργία στοχευμένων προσφορών που καλύπτουν τις ανάγκες τους.

Στις εφαρμογές μάρκετινγκ αντίστοιχα, περιλαμβάνονται η υποστήριξη των διαφημιστικών εκστρατειών και του e-marketing, η υποβοήθηση της τμηματοποίησης της αγοράς, κ.ά.

Το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει ακόμα λειτουργίες υποστήριξης πελατών με συστήματα επίλυσης προβλημάτων των χρηστών help-desk, καθώς και παρακολούθησης συμφωνιών εξυπηρέτησης πελατών (service level management). (Φιτσιλής, 2015)

Στον πίνακα 2, παρουσιάζονται οι βασικές εφαρμογές του επιχειρησιακού CRM μέσα σε μια επιχείρηση,.

Πίνακας 2: Εφαρμογές επιχειρησιακού CRM.

Αυτοματοποίηση πωλήσεων (Sales Force Automation)	Υποστήριξη marketing	Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών
Διαχείριση λογαριασμών πελατών (account management)	Διαχείριση διαφημιστικής καμπάνιας (campaign management)	Διαχείριση γραφείου εξυπηρέτησης πελατών (help desk management)
Διαχείριση πληροφοριών για πιθανές πωλήσεις (lead management)	Τμηματοποίηση αγοράς (market segmentation)	Διαχείριση προβλημάτων (complain management)
Διαχείριση ευκαιριών (opportunity management)	e-marketing	Διαχείριση συμφωνιών επιπέδου παροχής υπηρεσιών (Service Level Agreement – SLA management)
Διαχείριση επαφών (contact management)	Εφαρμογές ανταμοιβής πελατών (loyalty management)	
Διαχείριση προσφορών (proposal management)	Εταιρική Διαχείριση Μάρκετινγκ (Enterprise Marketing Management – EMM)	
Διαμόρφωση προϊόντων (product configuration)	Μάρκετινγκ βασισμένο σε γεγονότα (Event based Marketing)	

Πηγή: Φιτσιλής, 2015 σελ 166

Για την ανάπτυξη και τη λειτουργία ενός συστήματος CRM, σύμφωνα με την αρχιτεκτονική πάνω στην οποία έχει αναπτυχθεί το σύστημα και τα δεδομένα που συγκεντρώνει και αποθηκεύει, απαιτείται ο ενεργός ρόλος των στελεχών που έχουν την ευθύνη της διαδικασίας διαχείρισης των πληροφοριών. Για την μεγιστοποίηση της απόδοσης του συστήματος θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα ακόλουθα:

- Στην επιχείρηση θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί η κατάλληλη υποδομή που να ενισχύει την αποθήκευση των δεδομένων, στα πλαίσια της καθημερινής δραστηριότητας των πελατών, σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας.
- Η δομή που ακολουθείται για τη συγκέντρωση των δεδομένων, εκφράζει την εσωτερική στρατηγική της εταιρείας ως προς την εξατομικευμένη προσέγγιση του κάθε πελάτη και τη διακριτικότητα που συγκεντρώνονται τα στοιχεία.
- Η κεντρική αποθήκη δεδομένων, απεικονίζεται με μια ενιαία εικόνα για τον πελάτη και οι προς καταχώρηση πληροφορίες πρέπει να είναι ακριβείς και πλήρεις.
- Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για τους πελάτες, καταχωρούνται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων γνωρίζοντας με ακρίβεια και πληρότητα την τοποθεσία και συνδέονται με τα υπόλοιπα συστήματα της εταιρείας, πχ το λογιστικό σύστημα, το σύστημα στο Front Office (Property Management System) κλπ.
- Από την επιχείρηση πρέπει να έχει ήδη υιοθετηθεί μια κατάλληλη στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων, σε επίπεδο software και στην εξέλιξη αυτών ώστε να δίδουν νέες δυνατότητες, όπως ίντερνετ, παροχές outsourcing κλπ.
- Απαραίτητη είναι η χρήση αποτελεσματικών εργαλείων άντλησης πληροφοριών, για την εκ βάθρων κατανόηση των πελατών και τα εργαλεία ανάλυσης να παρέχουν τις δυνατότητες τμηματοποίησης της αγοράς, όπως: στοιχεία για το προφίλ των πελατών, ανάλυση της κερδοφορίας, προγνωστική μοντελοποίηση κ.α.
- Για την ολοκλήρωση των συγκεντρωμένων στοιχείων είναι χρήσιμο να υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα front office και back office.
- Όσον αφορά την εκτίμηση του κατάλληλου συστήματος, οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και σύμφωνα με το ανθρώπινο δυναμικό, τις μεθόδους που ακολουθεί η επιχείρηση, την κατάρτιση των στελεχών και τις υπόλοιπες

διαδικασίες που συνδέονται με το σύστημα CRM, πχ αυτοματοποίηση των πωλήσεων κ.α.

- Χρήσιμη είναι η μελέτη του προϋπολογισμού, τόσο για την υιοθέτηση του συστήματος, όσο και για την διαχείριση της αλλαγής μέσα στην επιχείρηση που επιφέρει η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM. Επίσης απαραίτητη είναι η δέσμευση των εργαζομένων και η ανάληψη ευθυνών από τους υπεύθυνους σχεδιασμού, εισαγωγής και διαχείρισης του συστήματος. (Payne, 2005)

3.9 Τεχνολογία CRM

Η τεχνολογία είναι χρήσιμη δεδομένου ότι αυτοματοποιεί τις διαδικασίες, παρέχει καλύτερες πληροφορίες και μετατρέπει ολόκληρες επιχειρησιακές διαδικασίες (Dedrick κ.ά., 2003). Οι ικανότητες αυτές δεν περιλαμβάνουν απλά υλικό και λογισμικό, αλλά και την τεχνική και διοικητική εμπειρία και γνώση, η οποία παρέχει αξιόπιστες υπηρεσίες και εκτεταμένη ηλεκτρονική συνδεσιμότητα εντός και εκτός της εταιρίας (Broadbent και Weill, 1997).

Η πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες, όσον αφορά την ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες, είναι κριτικής σημασίας και ενώ οι μικροί οργανισμοί με πολύ λίγους πελάτες θεωρούν σχετικά εύκολο να συλλέξουν και να χρησιμοποιήσουν τις σχετικές πληροφορίες για τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες, φαίνεται ότι αυτό είναι πρακτικά αδύνατο για τους μεγαλύτερους οργανισμούς.

Έτσι, η τεχνολογία στην μορφή μιας βάσης δεδομένων, αρχικά θεωρούνταν ως ένας παρένθετος παράγοντας ο οποίος βοηθούσε τους επιχειρηματίες να αναδημιουργήσουν τον τρόπο που λειτουργούσαν οι παλαιοί «έμποροι» (Sisodia και Wolfe, 2000, σελ.526).

Οι εφαρμογές της τεχνολογίας CRM συνδέουν τόσο τις εξωτερικές λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση πελατών), όσο και τις εσωτερικές λειτουργίες (οικονομικά, εφοδιασμός και ανθρώπινοι πόροι) με τα «σημεία επαφής» μιας εταιρίας με τους πελάτες της (Fickel, 1999).

Σημεία επαφής μπορεί να είναι το διαδίκτυο, η ηλεκτρονική αλληλογραφία, οι πωλήσεις, η άμεση αλληλογραφία, η τηλεπώληση, τα τηλεφωνικά κέντρα, το φαξ και τα σημεία πληροφόρησης και συχνά ελέγχονται από συστήματα χωριστών

πληροφοριών. Το CRM ενσωματώνει σημεία επαφής γύρω από μια κοινή άποψη για τους πελάτες (Eckerson και Watson, 2000).

Οι λειτουργίες του λογισμικού και υλικού του CRM καθορίζουν τρεις βασικές διαδικασίες:

- Την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών (αυτοματοποίηση πωλήσεων, διαχείριση παραγγελιών, κτλ)
- Την αυτοματοποίηση των διαδικασιών της απόδοσης της εταιρίας (αποθήκευση δεδομένων, εξόρυξη δεδομένων, αναλύσεις, κτλ) και
- Την αυτοματοποίηση των διαδικασιών επικοινωνίας και συντονισμού (τηλεφωνητής, ηλεκτρονική αλληλογραφία, ιστοσελίδες, κτλ) (Crosby και Johnson 2001).

Το CRM εφαρμόζεται ευρέως σε δύο επίπεδα του οργανισμού (Dyche, 2004), το λειτουργικό και το στρατηγικό/αναλυτικό επίπεδο.

Το **λειτουργικό επίπεδο** περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εκείνες που συνδέουν το εσωτερικό με το εξωτερικό δίκτυο της εταιρίας, όπου λαμβάνει χώρα η άμεση επικοινωνία με τον πελάτη (σημεία επαφής).

Το **αναλυτικό επίπεδο** περιλαμβάνει την εξέταση και την κατανόηση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες, οι οποίες παρατηρούνται στα σημεία επαφής. Το αναλυτικό CRM περιλαμβάνει επίσης τη συγκέντρωση δεδομένων των πελατών σε βάσεις δεδομένων και την ανάλυσή τους. Η δημιουργία, διατήρηση και αξιοποίηση των αποθηκευμένων δεδομένων βρίσκεται στην καρδιά του αναλυτικού CRM.

Η **αποθήκευση** δεδομένων είναι η πιο σημαντική τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο CRM. Μία αποθήκη δεδομένων μπορεί να χαρακτηριστεί ως «η τοποθεσία αποθήκευσης για δεδομένα που μπορούν να υποστηρίξουν τις αναφερόμενες και αναλυτικές ανάγκες πολλαπλών τμημάτων που διέπουν έναν οργανισμό. Τα δεδομένα μπορεί να είναι χρονολογημένα έτσι ώστε να παρέχουν ιστορικές πληροφορίες στην επιχείρηση» (patriot.net, nd).

Η τεχνολογία της αποθήκευσης δεδομένων κάνει δυνατή την εφαρμογή του CRM, καθώς η απόκτηση και η χρήση των δεδομένων γίνεται εύκολα. Με αυτή τη μορφή τεχνολογίας, η ανάλυση δεδομένων των πελατών γίνεται απλή, καθώς είναι πιθανό να αναγνωρίζονται και να αναφέρονται ανά προϊόν ή υπηρεσία, γεωγραφική

περιοχή, δίαυλο διανομής, ομάδα ή μεμονωμένους πελάτες (Story, 1998). Ένα παράδειγμα των διαστάσεων αποθήκευσης δεδομένων μπορεί να είναι: πελάτης, προϊόν, ανταλλαγή, γεωγραφικό σημείο, χρόνος.

Η **εξόρυξη** δεδομένων είναι μια ακόμα σημαντική τεχνολογία που χρησιμοποιούν τα συστήματα CRM και ορίζεται γενικά ως «η διαδικασία ανάλυσης δεδομένων από διάφορες οπτικές και η συγκέντρωσή τους σε χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση του κέρδους, την μείωση των εξόδων, ή και τα δύο». Ορίζεται δε τεχνικά, ως η διαδικασία εύρεσης σημείων συσχετισμού ανάμεσα σε πολλά πεδία και σε μεγάλες σχετικές βάσεις (Anderson, nd).

Οι εταιρίες χρησιμοποιούν την εξόρυξη δεδομένων για να καθορίσουν τις σχέσεις μεταξύ εσωτερικών παραγόντων, όπως είναι η τιμή, και εξωτερικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα ο ανταγωνισμός. Η εξόρυξη δεδομένων δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να καθορίσουν την επιρροή που ακούν στην ικανοποίηση των πελατών, στις πωλήσεις και το κέρδος, στοιχεία απαραίτητα για το CRM. Επιπλέον, η εξόρυξη δεδομένων είναι ένας τρόπος να αποκτήσει κανείς πρόσβαση στα δεδομένα συναλλαγών.

Οι διάφοροι τύποι που μπορεί να βρεθούν και να αναλυθούν εδώ είναι:

Κατηγορίες: όπου μπορεί κανείς να εντοπίσει δεδομένα σε προκαθορισμένες ομάδες. Για παράδειγμα, ένα μπαρ μπορεί να εξορύξει τα δεδομένα της αγοραστικής δραστηριότητας των πελατών της για να ελέγξει πότε οι πελάτες το επισκέπτονται και τι αγοράζουν. Ως αποτέλεσμα αυτού, το μπαρ μπορεί να καθιερώσει καθημερινές προσφορές για να αυξήσει τον αριθμό πελατών της τις συγκεκριμένες εκείνες ημέρες.

Σχηματισμοί: τα δεδομένα ομαδοποιούνται σύμφωνα με λογικές σχέσεις ή με τις προτιμήσεις των πελατών.

Συσχετισμοί: εδώ υπάρχει η δυνατότητα να συσχετιστούν δύο ή περισσότερα δεδομένα. Για παράδειγμα, όταν οι άντρες αγοράζουν μπύρες, αγοράζουν και ξηρούς καρπούς. Ως αποτέλεσμα, οι μπύρες θα μπορούσαν να τοποθετηθούν δίπλα στους ξηρούς καρπούς.

Σειριακά μοτίβα: όπου μπορεί κανείς να καθορίσει ένα μοτίβο το οποίο προκύπτει από την αγορά δύο ή περισσότερων προϊόντων. Για παράδειγμα, αν κάποιος αγοράσει μια φωτογραφική μηχανή αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να

αγοράζει και φιλμ κάθε μήνα (anderson.ucla.edu, nd), ή μία κάρτα μνήμης αν η μηχανή είναι ψηφιακή.

3.10 Βάσεις δεδομένων

Ο όρος δεδομένα εννοεί γεγονότα, ήδη γνωστά, τα οποία έχουν κάποια υπονοούμενη σημασία και μπορούν να καταγραφούν, ενώ η βάση δεδομένων (database) είναι μια συλλογή από μορφοποιημένα σχετιζόμενα δεδομένα.

Μια βάση δεδομένων σχεδιάζεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό και προορίζεται για μια συγκεκριμένη ομάδα χρηστών που ενδιαφέρονται για κάποιες προκαθορισμένες εφαρμογές.

Οι λειτουργίες μιας βάσης δεδομένων περιλαμβάνουν την υποβολή ερωτήσεων προς τη βάση για ανάκτηση συγκεκριμένων πληροφοριών, ενημέρωση της βάσης για τις αλλαγές και παραγωγή αναφορών από τα δεδομένα. (Elmars-Navathe, 2001)

3.11 Αποθήκες δεδομένων

Αποθήκες δεδομένων ονομάζονται οι βάσεις δεδομένων που σχεδιάστηκαν με σκοπό την ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων. Ωστόσο δεν υπάρχει ένας απλός ορισμός του όρου αποθήκη δεδομένων (Data-warehouse), καθώς η έννοια στην επιστημονική και επαγγελματική βιβλιογραφία αναπτύχθηκε κατά διαφορετικούς τρόπους. Οι διαφορές μεταξύ των αποθηκών δεδομένων από τις παραδοσιακές βάσεις δεδομένων, είναι στη δομή, τη λειτουργικότητα, την απόδοση και τον σκοπό τους. (Elmars-Navathe, 2001)

Κατά τον Inmon 1992, αποθήκη δεδομένων είναι: «Μια συλλογή δεδομένων που χρησιμοποιείται κυρίως για την λήψη αποφάσεων σε ένα οργανισμό και είναι θεματικά προσανατολισμένη, έχουσα «ολοκληρωμένα» δεδομένα, τα οποία κρατούνται σε βάθος χρόνου χωρίς να διαγράφονται». (Inmon, 1992)

Ο Ralph Kimball 1996, όρισε την αποθήκη δεδομένων «Ως ένα αντίγραφο αλληλοσχετιζόμενων πληροφοριών, ειδικά δομημένο για ερωτήσεις και για ανάλυση της πληροφορίας». (Kimball, 1996)

Το Data Warehouse χαρακτηρίζει ένα σύνολο τεχνολογιών από ολοκληρωμένες πληροφορίες που είναι διαθέσιμες για ανάλυση. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η αναλυτική επεξεργασία ενός οργανισμού για τη σχεδίαση της πολιτικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η κεντρική ιδέα της προσέγγισης Data warehousing είναι να εξάγει, να επεξεργαστεί και να ολοκληρώσει τις πληροφορίες σε σχέση με ερωτήματα (in advance of queries).

Τα δεδομένα που διατηρούνται σε μία αποθήκη δεδομένων, αντλούνται τόσο από τις βάσεις δεδομένων των πληροφοριακών συστημάτων, όσο και από άλλες πηγές δεδομένων, όπως αρχεία του οργανισμού ή δεδομένα που προέρχονται από εξωτερικές πηγές. Ακολουθεί η οργάνωση των δεδομένων στην αποθήκη δεδομένων σε δομές οι οποίες είναι κατάλληλες να ικανοποιήσουν αποδοτικά τις απαιτήσεις των συστημάτων στήριξης αποφάσεων.

Η αποθήκη δεδομένων αποτελεί μια μεγάλη βάση πληροφοριών με συγκεκριμένες λειτουργίες και η πρόσβαση του χρήστη είναι μόνο για ανάγνωση (read-only access).

Επειδή το Data Warehouses, προσφέρει λύσεις σε μια μεγάλη ομάδα προβλημάτων, όπως ολοκλήρωση ετερογενών πηγών πληροφοριών, έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον.

Η μεγάλη ποικιλία των προϊόντων, αλλά και των απαιτήσεων των εφαρμογών τους, οδηγεί ακόμη και τους προμηθευτές να συμφωνούν ότι κάθε αποθήκη δεδομένων χρειάζεται ειδική κατασκευή και βελτιστοποίηση (customization) (Ramakrishnan& Gehrke, 2002).

3.12 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM

Τα CRM συστήματα προσφέρουν πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στις επιχειρήσεις και μερικά από τα βασικά οφέλη της ενσωμάτωσης του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με αυτόν. Από την άλλη, ο πελάτης, αποκτά μια σαφή και ξεκάθαρη εικόνα της εταιρίας με την οποία συναλλάσσεται, εξαιτίας της ομοιομορφίας της επικοινωνίας που λαμβάνει. (Griffin, 2002)

Είναι γεγονός ότι στην επιχείρηση προσφέρεται η δυνατότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης των πωλήσεων και της προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών της, της καλύτερης κατανόησης των αναγκών των πελατών της και της συστηματοποιημένης επικοινωνία μαζί τους με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της παροχής των υπηρεσιών. Επί πλέον, σημαντικά οφέλη προκύπτουν από την ταξινόμηση των πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την αγορά και τον ανταγωνισμό. (Δάσκος, 2002).

Η βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, προσανατολισμένη στην κατανόηση και αναπροσαρμογή των αναγκών των πελατών, καθιστά απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών της παραγωγής και του μάρκετινγκ.

Ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό, είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης, γεγονός που συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών. Το πιθανότερο είναι ότι ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν. (Griffin, 2002)

Το αποτέλεσμα της αυξημένης αφοσίωσης και διατήρησης των πελατών, οδηγεί συνήθως στην περισσότερη ή και συχνότερη κατανάλωση προϊόντων/υπηρεσιών. (Σαρμανιώτης και συνεργάτες, 2002). Σύμφωνα με την αρχή του Pareto, επειδή δαπανώνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση των νέων πελατών, από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων. Εξάλλου, κοστίζει πολύ λιγότερο η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών από την προσέλκυση νέων (Massey, 2001)

Σύμφωνα με τον Kotorov (2002), οι εταιρείες που πρόκειται να εγκαταστήσουν συστήματα CRM πρέπει να δώσουν απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα όπως: «Ποια θα ήταν η καλύτερη οργάνωση της εταιρείας από την πλευρά των πελατών».

Οι Rigby και Ledingham (2004), προτείνουν ερωτήσεις και προβληματισμούς, πριν την εγκατάσταση συστημάτων CRM στις εταιρείες, του τύπου εάν η εταιρεία χρειάζεται πλήρη στοιχεία των πελατών της και σε ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες θα είναι χρήσιμα, ποιος είναι ο στόχος και το όφελος μετά την

εφαρμογή του συστήματος, που εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία του CRM και εάν εν τέλει είναι το CRM στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία.

Επειδή οι νέες τεχνολογίες CRM (CRM portals, data warehouses, predictive and analytical engines) διευκολύνουν τη σχετική με τον πελάτη, συλλογή, ανάλυση και τη ροή πληροφοριών στο εσωτερικό της επιχείρησης, (Eckerson και Watson, 2001), είναι στρατηγικής σημασίας η επιλογή του CRM να βασίζεται σε ορθά κριτήρια όπως: στρατηγική της εταιρείας, αρχιτεκτονική του συστήματος, λειτουργικότητα και συστήματα υποστήριξης. Adebajo (2003)

Η επιτυχής εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, όπως αναφέρουν οι Stringfellow et al, (2004), μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της εταιρείας όπως για παράδειγμα η εταιρεία Lowe's Home Improvement Warehouse σε διάστημα 18 μηνών πέτυχε 265% ROI στην επένδυση που είχε κάνει στο CRM συνολικού ύψους \$11 εκατ.

Οι Rigby και Ledingham, 2004 αναφέρουν, ότι τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας σε 708 παγκόσμιες επιχειρήσεις, που διεξήχθη από την εταιρεία Bain & Company το 2003, έδειξαν ότι μετά την εφαρμογή συστημάτων CRM οι επιχειρήσεις παρουσίασαν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους.

Τα πολλαπλά οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι προφανή, καθώς το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση τους μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby & Tedingham, 2004).

3.13 Παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM

Επιτυχής μπορεί να θεωρηθεί μια εφαρμογή CRM όταν ικανοποιεί τις προσδοκίες της επιχείρησης (Yu, 2001). Για την αποτελεσματική εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν τους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του και από τα πρώτες ενέργειες εφαρμογής ενός τέτοιου έργου, είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την υλοποιήσουν.

Οι Roh et al. (2005), διερευνώντας ένα «μοντέλο επιτυχίας» ενός CRM συστήματος. κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του CRM περιλαμβάνουν, τη διαδικασία, δηλαδή τον σωστό σχεδιασμό του συστήματος,

την ποιότητα των σχετικών με τους πελάτες πληροφορίες και την υποστήριξη του συστήματος, δηλαδή την επιτυχή εγκατάστασή του.

Σύμφωνα με την Dyché, 2004, το κοινό σημείο των περισσότερων επιτυχημένων συστημάτων CRM που υλοποιήθηκαν, είναι ότι άρχισαν να εφαρμόζονται σταδιακά σε ένα μόνο τμήμα, κυρίως των πωλήσεων, οπότε τα οφέλη έγιναν κατανοητά εύκολα. Η εφαρμογή του CRM σε ένα μόνο τμήμα, καθιστά ευκολότερη τη δημιουργία του προϋπολογισμού και της απόδοσης της επένδυσης του συστήματος που θα αφορά όλη την επιχείρηση. (Dyché, 2004).

Η Dyché (2004), επίσης επισημαίνει ως παράγοντες επιτυχίας του συστήματος CRM:

- α) το αρχικό κίνητρο, που αφορά την πεποίθηση της διοίκησης ότι το σύστημα αποτελεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- β) η χρηματοδότηση της εγκατάστασης του συστήματος.
- γ) ο προσδιορισμός των στόχων του CRM (αφοσίωση πελατών, αυξημένες πωλήσεις κ.λπ.).
- δ) η επιλογή και η ενσωμάτωση του κατάλληλου συστήματος στα ήδη εγκαταστημένα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης.
- ε) η σύσταση κοινότητας χρηστών διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, των οποίων οι αποφάσεις για τους πελάτες θα βασίζονται στις ίδιες πληροφορίες.
- στ) η αποδοτικότητα και η μέτρηση της απόδοσης του συστήματος.

Οι Rigby και Ledingham (2004) υποστηρίζουν, ότι κατά τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση συστημάτων CRM οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στις δυνατότητες της τεχνολογίας, αλλά κυρίως στις ανάγκες τους ακολουθώντας συγκεκριμένες στρατηγικές για την εξασφάλιση μιας επιτυχημένης εγκατάστασης του CRM μειώνοντας όσο το δυνατόν το κόστος και τον κίνδυνο.

Το σύστημα CRM πρέπει να είναι προσβάσιμο και διαθέσιμο και να υπάρχει διαθέσιμη η πληροφορία σε οποιοδήποτε σημείο επαφής του πελάτη με την εταιρεία (String-fellow et al., 2004).

Στις προϋποθέσεις επιτυχίας κρίνεται σημαντική η αλλαγή της κουλτούρας και η προετοιμασία των στελεχών, για τις ριζικές αλλαγές που εκ των πραγμάτων η

εγκατάσταση ενός συστήματος CRM επιφέρει στο καθημερινό αντικείμενο εργασίας, αλλά και από τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί, θα πρέπει να προκύψει ένα κοινό όραμα για όλους στην επιχείρηση (Σωτηρόπουλος, 2003).

Για την εφαρμογή ενός έργου CRM, δεν αρκεί απλώς η εγκατάσταση ενός λογισμικού, αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι προμηθευτές και οι σύμβουλοι CRM προτείνουν μια συνολική λύση για την επιχείρηση και για την υλοποίηση συνεργάζονται μόνο με το τμήμα IT.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εφαρμογή και υλοποίηση των συστημάτων CRM να είναι συχνά, «ασυμβίβαστα» σε μεγάλο βαθμό, τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με τους επιχειρηματικούς της στόχους, εξ αιτίας του γεγονότος ότι δημιουργείται κυρίως με γνώμονα την τεχνολογία και όχι την αλλαγή και την προσαρμογή σε επιχειρηματικό επίπεδο. Για τον λόγο αυτό, παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο ένα αρκετά υψηλό ποσοστό αποτυχημένων υλοποιήσεων CRM, της τάξης του 70%. (Wilson et al., 2002)

Είναι προφανές ότι, με αυτόν τον τρόπο το CRM θέτει τις προϋποθέσεις για εκπλήρωσης των στόχων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι ενσωματώνονται σταδιακά στο σύστημα και τα υπόλοιπα τμήματα με αποτέλεσμα την καθολική εφαρμογή του CRM στην επιχείρηση.

Για τη μέτρηση της επίδοσης του CRM, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σύνολο μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Η Dyche (2004) συνοψίζει τους παράγοντες επιτυχίας του CRM που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3: Παράγοντες επιτυχίας του CRM

Περιγραφή της Κατάστασης			Παράγοντας
Ιδανική	Επιθυμητή	Ανεπιθύμητη	
Η διοίκηση έχει αποκτήσει σωστή γνώση για το CRM και έχει κατανοήσει πως τα οφέλη αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Το τμήμα υποστήριξης πελατών έχει επιστρέψει από ένα workshop και έμαθε ότι μέσω του CRM επήλθε αύξηση των πωλήσεων λόγω βελτίωσης στις υπηρεσίες προς τους πελάτες	Ο product manager είδε ένα demo ενός λογισμικού και επέστρεψε στο γραφείο λέγοντας μόνο για τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του	Αρχικό
Το σύνολο της διοίκησης συμφωνεί ότι το CRM είναι αναγκαίοτητα ανταγωνισμού	Η επιχείρηση συνολικά έχει κατανοήσει τα μεσοπρόθεσμα ποιοτικά	Το IT αποφασίζει να υλοποιήσει ένα CRM επειδή ο προμηθευτής	

	και ποσοτικά οφέλη από την εφαρμογή του CRM	μείωσε το κόστος	
Αύξηση της πίστης των πελατών, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς, αύξηση των εσόδων και μια ολοκληρωμένη και βελτιωμένη εξωτερικά	Να προσφέρει στην επιχείρηση το μέγιστο βαθμό της γνώσης για τον πελάτη και να βελτιώσει τις συναλλαγές	Να αυτοματοποιήσει υπάρχουσες διαδικασίες και ειδικότερα αν δεν είναι υψηλού κόστους ή απλά να προσθέσει το CRM στο IT χαρτοφυλάκιο	
Η λύση CRM θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχ/σης	Το CRM ως εργαλείο θα εξυπηρετεί τις διεργασίες αλλά θα προσφέρει γνώση για τον πελάτη με την ολοκλήρωση των δεδομένων	Επιλογή του λογισμικού και του προμηθευτή χωρίς επισταμένη έρευνα	Επιλογή Λύσης
Το CRM θα πρέπει να ολοκληρωθεί με την υπάρχουσα τεχν/κή υποδομή συμπερίλ/νων του ERP και των συστημάτων DATA WAREHOUSE	Το CRM να συνδέεται με το εταιρικό δίκτυο και την επιχειρηματική πληροφορία	Το CRM να ολοκληρώνει την τεχνολογική υποδομή και όχι να είναι απομονωμένο	
Μέτρηση της αποδοτικότητας του πελάτη, της μείωσης παραπόνων, της αύξησης των πωλήσεων σε συγκεκριμένα σημεία	Βελτίωση της αντίληψης για την υπάρχουσα πελατειακή βάση, για τις καμπάνιες, τις επιτευχθείσες πωλήσεις και την ποιότητα των προϊόντων	Εγκατάσταση του CRM σε περισσότερες θέσεις από αυτές που απαιτούνται	

Πηγή: Dyche, Jill (2004), The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley pp. 3-18.

3.14 Παράγοντες αποτυχίας CRM

Κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες έρευνες σχετικά με τους λόγους αποτυχίας των εφαρμογών CRM στις επιχειρήσεις. Αρκετοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM, αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή έλλειψη κατανόησης του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη και παραλείψεις αποτελούν η εγκατάσταση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής και πριν ολοκληρωθούν οι απαιτούμενες ενδοεπιχειρησιακές αλλαγές (Δάσκος, 2002).

Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τον Bain το 2001, εξετάζοντας είκοσι πέντε συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες έδειξαν, ότι το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών (Rigby et al., 2002), ενώ ο Kehoe (2002) ανέφερε, ότι το 20% των

στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.

Ο Earley (2002), ανέφερε ότι το 75-85% των συστημάτων CRM αποτυχαίνουν ενώ οι Rheault και Sheridan (2002) επεσήμαναν την έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος ως λόγο αποτυχίας.

Σύμφωνα την έρευνα της Garther Research 2001, κάθε εφαρμογή συστήματος CRM ή κάθε σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη προσανατολισμένη στις ανάγκες του, πρέπει να παρακολουθείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη, ενώ οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμόζονται με τρόπο που να διοικούν σωστά τον κύκλο ζωής. (<http://www.gartner.com>)

Η έρευνα των Mendoza, Marius, Perez και Griman (2007), που έγινε σε 700 επιχειρήσεις, κατέληξε ότι οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι: η μικρή κατανόηση του CRM (20%), οι οργανωτικές αλλαγές (29%), οι ελλειπείς ικανότητες CRM (6%) και η αδράνεια ή κακές επιχειρηματικές τακτικές (22%).

Ο (Gefen & Ridings, 2002) σε έρευνά του αναφέρει, ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει στην εφαρμογή CRM. Ως βασικότερη αιτία της αποτυχίας θεωρείται η άρνηση των χρηστών για διάφορους λόγους όπως, έλλειψη γνώσεων, σκεπτικισμός, αμφιβολίες, κλπ..

Τα αποτελέσματα της έρευνας του IBM Institute for Business Value, που αποτελεί τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, έδειξαν ότι το CRM πρέπει να εφαρμόζεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Από την ανάλυση των ευρημάτων φάνηκε ότι στην πλειοψηφία των εταιριών (75%), η διαχείριση του CRM γίνεται σε επίπεδο τμήματος, όπως το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων, ή το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο. Καθίσταται σαφές ότι μόνο όταν η διαχείριση του CRM εφαρμόζεται διατμηματικά, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας (www.ibm.com/ondemand). Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη προϋποθέτει την εμπλοκή όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Όπως επεσήμαναν οι Bolton και συνεργάτες (2004), η εφαρμογή μπορεί να αποτύχει επειδή συχνά οι οργανισμοί δεν αντιλαμβάνονται τη βαρύτητα των αλλαγών στην επιχειρησιακή διαδικασία και αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια σαφή στρατηγική Cann (1998) που είναι συνυφασμένη με την επένδυση CRM, όπως

τακτική αξιολόγησης της επένδυσης και πελατοκεντρική κουλτούρα (Περακάκη, 2006).

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την επιτυχία της υλοποίησης μιας CRM στρατηγικής και επισημανθήκαν από τους Rigby et al (2002) είναι:

1. Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος, πριν την υιοθέτηση μιας επιχειρησιακής κουλτούρας και στρατηγικής για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.
2. Η διάδοση του CRM στην επιχείρηση προτού πραγματοποιηθούν ουσιαστικές επιχειρησιακές αλλαγές, που θα έχουν ως στόχο την αναμόρφωση της επιχείρησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, μεταξύ αυτών, περιγραφές θέσεων, συστήματα ανταμοιβών, προγράμματα εκπαίδευσης κ.ά.
3. Η χρήση ακριβών και περίπλοκων εφαρμογών CRM. Η υιοθέτηση μιας τέτοιας λύσης, δεν συνεπάγεται την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς αυτές επιτυγχάνονται με πολλούς τρόπους και οι στόχοι του CRM μπορούν να ευδοκιμήσουν χωρίς την επένδυση τεράστιων χρηματικών ποσών στον τομέα της τεχνολογίας.
4. Η αδυναμία των επιχειρήσεων να οικοδομούν σχέσεις με πελάτες υψηλής αξίας τις καθιστά ευάλωτες στον ανταγωνισμό.

Μεταξύ των λόγων αποτυχίας, οι Strauss et al. (2003) αναφέρουν ότι τα προγράμματα CRM μπορεί να είναι διεισδυτικά, αλλά παρατηρείται υπερεκτίμηση των αρχικών προσδοκιών, έλλειψη διορατικότητας προσαρμοσμένη στην κουλτούρα του οργανισμού και υποτίμηση των σχετικών δαπανών επένδυσης.

Ο Brickie (2002), είχε ήδη επισημάνει τη σημαντικότητα της κατανόησης των ωφελειών ενός συστήματος CRM, πριν την εγκατάστασή του, καθώς πρόκειται για μια αρκετά δαπανηρή επένδυση.

Όπως υποστηρίζουν οι Bradshaw & Brash (2001), οι εφαρμογές CRM πρέπει να εγκαθίστανται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο στα τμήματα άμεσης επαφής με τον πελάτη. Με την άποψη αυτή συμφωνούν και οι (Gefen, et al., 2002), συμπληρώνοντας ότι επιβάλλεται η άμεση και ολοκληρωτική συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση της εταιρίας, καθώς η άρνηση εμπλοκής των διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM, τα οποία θεωρούν ότι το CRM ως ένα απλό τεχνολογικό εργαλείο που απευθύνεται μόνο στους

υφιστάμενούς τους, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας (Xu et al., 2002, Xu και Walton 2005).

Οι April & Harreld (2002), διαπίστωσαν ότι οι μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν 5 έως 10 CRM εφαρμογές, διαφορετικές μεταξύ τους, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να χρειάζονται ενοποίηση.

Η μελέτη των Lawrence Crosby και Sheree Johnson 2001, κατέληξε ότι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα και τις διαδικασίες.

Οι πιο συχνές αιτίες αποτυχίας των συστημάτων CRM είναι:

- Η αντίληψη ότι οι εφαρμογές CRM λειτουργούν ως δια μαγείας και θα βελτιώσουν αυτόματα την εικόνα της επιχείρησης. Ωστόσο το CRM, αποτελεί μια πρακτική του παραδοσιακού marketing εστιάζοντας στη δημιουργία αξίας του πελάτη. Πρωταγωνιστές στη διατήρηση των πελατών είναι οι εσωτερικοί «πελάτες» της επιχείρησης (εργαζόμενοι) και όχι η τεχνολογία. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις με χρήση μέτριας τεχνολογίας κατάφεραν αξιοσημείωτα αποτελέσματα.
- Η μη επαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, οδηγεί στην αποτυχία και του εξυπνότερου συστήματος CRM. Για να υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την επιχείρηση, η διοίκηση θα πρέπει να αντιληφθεί εγκαίρως τη σημαντικότητα της εφαρμογής του CRM.
- Η έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος και η εδραίωση των σχέσεων με τους πελάτες είναι ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να στραφούν προς τους πελάτες αλλάζοντας ριζικά τον προσανατολισμό τους στην αγορά. Είναι γεγονός ότι σπάνια παρατηρείται μια ουσιαστική πελατοκεντρική προσέγγιση παρότι οι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι «κυρίαρχος είναι ο πελάτης». Συχνά οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν CRM, θεωρούν ότι δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και στην πραγματικότητα είναι λιγότερο πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή τους.

- Ο σκεπτικισμός απέναντι σε αλλαγές του management, ίσως αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της αποτυχίας εφαρμογής του CRM. Από έρευνες φάνηκε ότι το 87% των αποτυχημένων εφαρμογών CRM οφείλονται σε έλλειψη επαρκούς αλλαγής της διοίκησης.
- Η ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών μπορεί να συμβάλλει στην αποτυχία του CRM. Το σχεσιακό marketing τονίζει μεν τη σημαντικότητα των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και την απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πρακτικές προσανατολισμού στις εμπορικές συναλλαγές, ωστόσο δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς. Προς αυτή την κατεύθυνση, η στρατηγική του CRM, θα πρέπει να εστιάζει στην εξυπηρέτηση των πελατών με τις περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.
- Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών: Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών σε ένα σύστημα CRM, σε μια περισσότερο πελατοκεντρική κουλτούρα που προσθέτει αξία στον πελάτη κρίνεται απαραίτητος. Είναι ζωτικής σημασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα του CRM η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της.
- Η υποτίμηση των δυσκολιών που προκύπτουν από το data mining και το data integration, μπορεί να προκαλέσουν την αποτυχία της εφαρμογής του CRM. Τα δεδομένα των πελατών που συλλέγονται στο data mining και διανέμονται από το back-office στα διάφορα τμήματα του οργανισμού και τις εφαρμογές ERP και CRM, για να αποκτήσουν διαγνωστική αξία πρέπει να αναλύονται και να αξιολογούνται. Από την άλλη μεριά, για να καταστούν τα δεδομένα αυτά ωφέλιμα στους χρήστες, πρέπει να διαχέονται μέσω του data integration σε όλα τα τμήματα του οργανισμού,.

Άλλοι παράγοντες αποτυχίας κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι:

- Αδυναμία στον εντοπισμό σημαντικών μετρήσεων απόδοσης, καθώς ένα ποσοστό της τάξης του 52% των υπεύθυνων αγνοούν τον δείκτη ROI³ από τις εφαρμογές CRM.
- Μια ανεπαρκής διοικητική οργάνωση μπορεί να αποπροσανατολίσει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες.
- Οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται χωρίς την απαραίτητη θεωρητική υποδομή για τις στρατηγικές, μπορεί να προκαλέσουν αποτυχία της εφαρμογής CRM. (Cap et al, 2003)

Από τις βασικές αιτίες ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, που παγκοσμίως ανέρχεται στο 50%, είναι ότι τα στελέχη πολλών επιχειρήσεων θεωρούν τα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια (Zablach, κ.ά., 2004).

Κάποιοι επιπλέον λόγοι που οδηγούν συνήθως σε αποτυχία, οφείλονται στην ελλιπή καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου, συγκεκριμένων και μετρήσιμων και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι για την επιτυχή εφαρμογή ενός CRM συστήματος, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων, αφενός να κατανοήσουν επαρκώς την έννοια του CRM και αφετέρου το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται και να βελτιώνεται συνεχώς. (Καπερώνης και Κουτσόπουλος, 2008)

3.15 e-CRM (Electronic Customer Relationship Management)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, κάποιοι από τους ορισμούς για το e-CRM είναι:

Το e-CRM ή αλλιώς ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας και της επικοινωνίας, ώστε να αυξηθεί η κλίμακα και το πεδίο των υπηρεσιών προς τους πελάτες (Greenberg, 2001).

³ Το ROI (Return On Investment) ή “επιστροφή στην επένδυση”, είναι ο δείκτης που μας δείχνει την αναλογία των μεικτών κερδών μιας επένδυσης, ως προς το ποσό που σπαταλήθηκε για αυτήν. Ο δείκτης ROI χρησιμοποιείται για να εκφράσει την αποδοτικότητα και την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επένδυσης. <https://www.euretiro.com/apodosi-tis-ependysis/>

Σύμφωνα με τον Kotorov (2002), το e-CRM είναι η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη στρατηγική CRM προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Kotorov, 2002).

Στον ορισμό των Kelley κ.ά., (2003) το e-CRM αναφέρεται στις δραστηριότητες, εργαλεία και τεχνικές που προσφέρονται μέσα από το Διαδίκτυο (χρησιμοποιώντας τεχνολογίες όπως οι ιστοσελίδες και το ηλεκτρονικό μήνυμα, αποθήκευση και «εξόρυξη» δεδομένων), με συγκεκριμένο στόχο τον εντοπισμό, την οικοδόμηση και τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες.

Το e-CRM ορίζεται επίσης, ως μια προσέγγιση διαδίκτυο-κεντρική, για τον συγχρονισμό των σχέσεων των πελατών κατά μήκος των καναλιών επικοινωνίας, επιχειρησιακών λειτουργιών και πελατών.

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη, υπεύθυνη και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Οι επιχειρήσεις για να επικρατήσουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, παρέχουν πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, κ.λπ. συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική CRM. (Scullin et al., 2004).

Όπως υποστηρίζουν οι Shan και Lee (2003) το e-CRM επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και επεκτείνει τις παραδοσιακές τεχνικές ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες, όπως το Διαδίκτυο, το ασύρματο δίκτυο και τις τεχνολογίες φωνής.

Το e-CRM επιτρέπει η πληροφορία ενός πελάτη να είναι διαθέσιμη σε όλα τα σημεία επαφής εντός μιας εταιρείας και μεταξύ εξωτερικών επιχειρηματικών συνεργατών μέσω του Διαδικτύου και του εσωτερικού δικτύου (Xu and Walton, 2005). Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά και το προφίλ των πελατών πολύ πιο εύκολα από πριν, και μέσα από τον εντοπισμό και την ανάλυση ηλεκτρονικών (online) δραστηριοτήτων μπορούν να προβλέψουν τις ανάγκες τους με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη.

Στο παρελθόν το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη και κοστοβόρα δραστηριότητα, η οποία λόγω της πολυπλοκότητάς της εφαρμοζόταν κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Στις μέρες μας όμως, με την εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου, το CRM και τα οφέλη του είναι προσιτά σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Το Διαδίκτυο και οι μηχανές αναζήτησης βοήθησαν τους πελάτες να αναζητούν on line πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ενδιαφέρονται, να επιλέγουν τα καταλληλότερα γι' αυτούς και να επικοινωνούν άμεσα με την εταιρεία. Αυτή η άμεση επικοινωνία συνέβαλλε στην εδραίωση των σχέσεων μεταξύ πελατών και εταιριών. (Μάντικας, 2006).

Ουσιαστικά μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών, το e-CRM αποτελεί μια διαδικτυακή προσέγγιση για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες, δημιουργώντας το προφίλ τους, με στόχο την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. (Zingale, 2001)

Παρ' ότι το όνομά του υποδηλώνει τη χρήση του Διαδικτύου, ωστόσο το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, αλλά παρέχει στις επιχειρήσεις τα μέσα για μια προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και παραδοσιακών καναλιών.

Στην πραγματικότητα, το e-CRM προσανατολίζεται στην τμηματοποίηση και ανάλυση της αγοράς, με νέα κανάλια επικοινωνίας και δημιουργεί ένα εξατομικευμένο μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών για την «1 προς 1» αλληλεπίδραση. (Dyche, 2004)

Οι έννοιες CRM και e-CRM θεωρούνται σχεδόν ταυτόσημες, όμως η βασική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι το e-CRM εκμεταλλεύεται στο έπακρο την τεχνολογία και το διαδίκτυο, ενώ το CRM λειτουργεί σε συμβατικό επιχειρηματικό περιβάλλον. (Sophonthummapharn, 2009)

3.15.1 Τα γενικά χαρακτηριστικά e-CRM

Το e-CRM βοηθάει τις εταιρείες να έχουν αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους πελάτες, μέσω της εξατομίκευσης (Mahdavi et al., 2008). Έχει υποστηριχθεί ότι η προστιθέμενη αξία που προσφέρει η εξατομίκευση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών, δημιουργώντας παράλληλα ένα αποτελεσματικό εμπόδιο μετακίνησης (effective switching barrier). (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Το eCRM αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική διαδικτυακής τεχνολογίας βασισμένη στην επιλογή διαχείριση των πελατών, παρέχοντάς τους εξατομικευμένες υπηρεσίες για δημιουργία μακροχρόνιας αξίας. (Ab Hamid and Kassim, 2004, Bradshaw και Brash, 2001)

Ωστόσο, ένα ολοκληρωμένο σύστημα eCRM θα πρέπει να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως: (Ανδρούτσου, 2009)

Διαχείριση πελατών και επαφών (Contact & Customer Management):

Παρακολούθηση όλων των επαφών, διατήρηση ολοκληρωμένου προφίλ μεμονωμένων ή εταιρικών πελατών και συσχετισμός με ευκαιρίες πώλησης.

Διαχείριση ευκαιριών (Opportunity Management):

Καταγραφή και παρακολούθηση συνολικά του κύκλου πώλησης και των ευκαιριών στο χώρο (sales opportunities), καταγραφή ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων και προσδιορισμός των παραγόντων πώλησης καθώς και τα εκτιμώμενα έσοδα.

Διαχείριση προϊόντων (Product Management):

Βελτίωση της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου προϊόντων της εταιρίας με την καταγραφή ολοκληρωμένων πληροφοριών για τα προϊόντα, τα χαρακτηριστικά τους, την τιμολόγηση και εν γένει τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν.

Βάση γνώσης (Knowledge Base):

Πρόκειται για την καταγεγραμμένη γνώση ή εν γένει, τη γνώση που μπορεί να κωδικοποιηθεί (π.χ. σε κανόνες, διαδικασίες, κλπ) και η δυνατότητα της συστηματικής μετατροπής γνώσεων (πληροφοριών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων) σε λειτουργίες εσωτερικές και εξωτερικές, με στόχο τη βέλτιστη εκμετάλλευση επιχειρηματικών ιδεών και ευκαιριών.

Σημαντική διαδικασία είναι επίσης η αποθήκευση, ταξινόμηση και ανάκτηση όλων των στοιχείων που σχετίζονται με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Συστήματα διαχείρισης της ροής εργασίας (workflow management systems):

Αφορά το σύνολο του εγκατεστημένου συστήματος διαχείρισης ροής εργασιών, των οργανωτικών δεδομένων, των δεδομένων των εφαρμογών, των αρχείων παραμετροποίησης και άλλων στοιχείων λογισμικού που περικλείουν το πραγματικό σύστημα διαχείρισης της ροής εργασιών.

καθορίζει ποια εργασία πρέπει να εκτελεστεί και με ποια σειρά. Εφόσον οι εργασίες τίθενται με συγκεκριμένη σειρά, είναι χρήσιμο να ορίζονται συνθήκες (conditions) που αντιστοιχούν στις αιτιολογικές σχέσεις μεταξύ τους. Ουσιαστικά, ο βασικός στόχος της διαχείρισης της ροής εργασίας είναι να εξασφαλιστεί ότι η κατάλληλη δραστηριότητα εκτελείται από το σωστό άτομο στο σωστό χρόνο.

Αναφορές (Reporting):

Είναι η παρακολούθηση της προόδου των εργασιών μέσω αναφορών για: τους πελάτες, τις ευκαιρίες, τα προϊόντα, της υπηρεσίες και τη ροή των εργασιών. Το Σύστημα Reporting (Αναφορών Διοίκησης) είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε η Διοίκηση της Επιχείρησης να γνωρίζει τον τρόπο που εξελίσσονται τα

οικονομικά της μεγέθη και να έχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τις μελλοντικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Επιπλέον ο οργανισμός παρακολουθεί την πορεία εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών που σχεδιάστηκαν με βάση τα αποτελέσματα των αναφορών και λαμβάνει σημαντικές πληροφορίες για την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων, την αξιοποίηση ευκαιριών και γενικά την έγκαιρη αναπροσαρμογή των επιχειρηματικών δράσεων.

Κανόνες (Rules): Αφορούν την προσωποποιημένη φροντίδα σε επιλεγμένα τμήματα πελατών (Customer segments), με τον καθορισμό ελέγκτων επιχειρηματικών κανόνων οι οποίοι εφαρμόζονται κατά τη διαδικασία επαφής με αυτούς.

Ασφάλεια (security): Το σύστημα εγγυάται τη μέγιστη ασφάλεια της πρόσβασης των χρηστών στις διαδικασίες eCRM.

Καθαρισμός της βάσης δεδομένων (Database cleaning): Καθαρισμός του συστήματος από άχρηστες πληροφορίες και διπλοεγγραφές και διατήρηση μιας ορθής και επίκαιρης βάσης δεδομένων.

Σχεδιασμός Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (Sales & Marketing Planning):

Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής και στρατηγικής πωλήσεων και διανομής.

Έρευνα αγοράς και στρατηγική σύνδεση με τους διαθέσιμους πόρους και των ευκαιριών της αγοράς.

Διαμόρφωση πολιτικής προώθησης και ανάπτυξη πλάνου ενεργειών στα πλαίσια ενός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης. Πραγματοποίηση πωλήσεων.

Σύστημα διαμόρφωσης προϊόντος (Product Configurator): Αφορά τη δημιουργία και διαχείριση των προϊόντων ή υπηρεσιών προσαρμοσμένα στη απαιτήσεις των συγκεκριμένων πελατών και στην ικανοποίησή τους.

Συμβόλαια Πωλήσεων (Sales Contracts): Σύναψη και παρακολούθηση συμβολαίων μεταξύ του οργανισμού και των πελατών, με όρους εξατομικευμένους και σύμφωνα με τις ανάγκες.

Ανάλυση Πωλήσεων (Sales Analysis): Παρακολούθηση και καταγραφή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων σχετικά με τις πωλήσεις, όχι μόνο της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών.

Διαχείριση Διαφημιστικής Καμπάνιας (Campaign Management): Το μάρκετινγκ ως ένα ολοκληρωμένο εργαλείο, αυτοματοποιεί το σχεδιασμό, την εκτέλεση και παρακολούθηση εκστρατειών που στοχεύουν σε επιλεγμένα τμήματα αγοράς.

Σύμφωνα δε με τα κριτήρια που ορίζει η επιχείρηση, το σύστημα επιτρέπει την δημιουργία target group και την εκπόνηση προσαρμοσμένων εκστρατειών σε αυτά,

καθώς και την παρακολούθηση της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητας σε χρόνο πραγματικό.

Σύστημα επιβράβευσης πελατών (loyalty): Οι οργανισμοί με το εργαλείο ενίσχυσης της πελατειακής αφοσίωσης, μπορούν να δημιουργούν προγράμματα επιβράβευσης αφοσιωμένων πελατών με προσφορές για επιλεγμένες ομάδες. (Ross, 2005)

Εκτός από τα γενικά χαρακτηριστικά, συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της λύσης eCRM και κάποιες επιμέρους λειτουργίες, οι οποίες αξιοποιούνται από τις λειτουργίες του Marketing (λειτουργίες πριν την πώληση), από τις λειτουργίες των πωλήσεων (λειτουργίες κατά την πώληση) και από τις λειτουργίες των εξυπηρέτησης των πελατών (λειτουργίες μετά την πώληση), Feinberg et al (2002), Khalifa and Shen (2005)

3.15.2 Οφέλη από το e-CRM

Από την επισκόπηση υπαρχόντων ερευνών έχει διαπιστωθεί ότι το e-CRM προσφέρει σημαντικά οφέλη, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες και γνωρίζει ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της ταχείας υιοθέτησης των διαδικτυακών τεχνολογιών. (Harrigan et al., 2008)

Η μελέτη των Kelley κ.ά. (2003) έδειξε, ότι η ενσωμάτωση του e-CRM στην επιχειρηματική στρατηγική του Διαδικτύου, βοηθά τις επιχειρήσεις στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών τους ώστε να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους για την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αύξηση της κερδοφορίας. Όλα αυτά δίνουν, στις εταιρίες περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling.

Τα πελατοκεντρικά προγράμματα που αναπτύσσουν οι οργανισμοί, μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών και των αναγκών των πελατών, παρέχουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες και προσφέρουν ενισχυμένη αξία. (Iyer et al., 2002).

Οι εταιρείες μπορούν να προβλέπουν τις μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών και να προσαρμόζουν τις προσφορές τους, με την καταγραφή του ιστορικού των αγοραστικών τους συνηθειών και τη μέτρηση του υπολογισμού της κερδοφορίας κάθε πελάτη, (Day and Hubbard, 2003).

Τα εξατομικευμένα ηλεκτρονικά μηνύματα, προσφέρουν το σωστό προϊόν στον σωστό πελάτη και στο σωστό χρόνο και το e-CRM βελτιώνει την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών η οποία οδηγεί στη βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών (Bradshaw and Brash, 2001).

Το βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης, οφείλεται στο γεγονός ότι το e-CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν και να εκπληρώνουν παραγγελίες από απομακρυσμένους πελάτες με μεγάλη ακρίβεια.

Οι εφαρμογές e-CRM, που χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό με τεχνικές data warehousing, προσφέρουν στις εταιρείες τη δυνατότητα πρόσβασης στο ιστορικό των πελατών, σχετικά με τις προτιμήσεις τους, τα παράπονα που έχουν κατά καιρούς εκδηλώσει και άλλα δεδομένα. Η συλλογή και η συστηματοποίηση των πληροφοριών, σε συνδυασμό με τη διάχυση της γνώσης στα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση τους και επιτυγχάνεται η άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και η διαχείριση των παραπόνων (Scullin et al., 2004; Chung-Hoon Park 2003).

Με αυτά τα δεδομένα και με βάση τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τα οφέλη που λαμβάνουν, η επιχείρηση δύναται να τμηματοποιήσει την συνολική ανομοιόμορφη αγορά σε ομοιογενείς ομάδες, με τρόπο ακριβή και χρήσιμο.

Επίσης, μπορεί να προσδιορίσει την μακροχρόνια αποδοτικότητα των πελατών, σύμφωνα με την τρέχουσα συμπεριφορά τους και να εστιάσει στο προφίλ τους διατηρώντας ένα αρχείο συναλλαγών διαχρονικά. (Sheth και Sisodia, 1995).

Επειδή το e-CRM ενσωματώνει όλα τα δεδομένα των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων και με τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, δίνεται η δυνατότητα μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, της ανταλλαγής πληροφοριών και της επίτευξης των κοινών στόχων του οργανισμού (Scullin et al., 2004).

Ένα από τα πλεονεκτήματα του eCRM είναι και η βελτίωση της αποδοτικότητας του Marketing. Τα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από την αξιοποίηση του e-CRM, επιτρέπουν την πρόβλεψη για τα προϊόντα που θα τα αγοράσει ένας πελάτης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση των σημαντικότερων πελατών και για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής και στοχευμένης εκστρατείας Marketing. (McGowan and Durkin, 2002 Chaston and Mangles, 2003)

Ένα ακόμη βασικό όφελος του e-CRM είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δεδομένου ότι η γνώση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σπαταλήσουν λιγότερους οικονομικούς πόρους σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία.

Καθώς με τις διαδικτυακές τεχνολογίες οι οργανισμοί γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους, το e-CRM αφενός βοηθά στην ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Just In Time) και δημιουργεί εμπόδια σε μια ενδεχόμενη έξοδό τους (Day and Hubbard, 2003), αφετέρου διευκολύνει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και την είσοδό του σε νέες αγορές (Hamill and Gregory, 1997; McGowan et al., 2001).

Εξ' άλλου, η αξία του e-CRM που προέρχεται από το μειωμένο κόστος επαφής με τους πελάτες, οδηγεί σε αποδοτικότερες επιχειρηματικές πρακτικές και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Harrigan et al., 2008).

Σημαντικό είναι ότι το προσωπικό επαφής με τους πελάτες, με την άμεση πρόσβαση στα λεπτομερή στοιχεία τους, έχει περισσότερες ευκαιρίες για την επίλυση των προβλημάτων τους σε μικρότερο χρόνο, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα απελευθέρωσής του και την αξιοποίησή του σε άλλες παραγωγικές εργασίες.

Οι Xu και Walton (2005) συμφωνούν επίσης ότι τα οφέλη του e-CRM είναι η βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης πελατών, η συγκράτηση των υπαρχόντων πελατών και η προσέλκυση νέων, καθώς και η βελτίωση της διαχρονικής αξίας πελατών και η μείωση του κόστους.

Είναι προφανές ότι τα οφέλη του e-CRM σε σχέση με τους πελάτες, προκύπτουν κυρίως για τις επιχειρήσεις που ήδη διαθέτουν πελατοκεντρική κουλτούρα.

3.16 Στρατηγική CRM στον τουριστικό κλάδο

Τα εξελιγμένα συστήματα CRM είναι κατάλληλα σχεδιασμένα να συλλέγουν πληροφορίες και να αλληλεπιδρούν μέσω του διαδικτύου. Συγκεκριμένα η στρατηγική των σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει:

- Την προσωποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ως προς τις ανάγκες των σύγχρονων τουριστών και την προσαρμογή σε αυτές των τουριστικών προϊόντων.
- Τη συνεχή αλληλεπίδραση, συλλογή και παροχή πληροφοριών.
- Την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και ισχυροποίηση του εμπορικού σήματος.

Τα απαραίτητα στοιχεία που θα υποστηρίξουν τις παραπάνω διαδικασίες είναι η χρήση:

- Εφαρμογών διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και η σημασία των υπηρεσιών για την προώθηση των πωλήσεων.
- Συστημάτων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, (απευθείας σύνδεση με τους προμηθευτές και την αγορά).
- Υπηρεσιών ευρυζωνικού Διαδικτύου.
- Σύγχρονων προϊόντων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής.
- Καινοτόμων διαδικασιών (Stiakakis, Georgiadis, 2009).

3.16.1 Κριτήρια κατηγοριοποίησης αγοράς

Για την αποτελεσματική στρατηγική της επιχείρησης ώστε να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα εφαρμογής μιας CRM στρατηγικής, αρχικά κρίνεται απαραίτητο, να κατηγοριοποιήσει τους πελάτες της, και να οριοθετήσει την αγορά-στόχο. Τα κριτήρια διαφέρουν ανάλογα με τη διάκριση που θα γίνει στους πελάτες. Η κύρια διάκριση μπορεί να γίνει τόσο μεταξύ ιδιωτών και επαγγελματιών πελατών, όσο και στους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες. Επιπλέον κριτήρια μπορεί να είναι:

Οι ανάγκες των πελατών

Σύμφωνα με αυτές διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες πελατών:

- παραθεριστές
- επιχειρηματίες
- έμποροι
- αντιπρόσωποι
- σύνεδροι
- αθλητές
- μόνιμοι πελάτες
- πελάτες μεγάλης διάρκειας διαμονής (μέχρι και τρεις μήνες)
- πελάτες που πραγματοποιούν διημέρευση
- πληρώματα αεροπορικών εταιρειών
- εκθέτες εμπορικών εκθέσεων

Ο τύπος οργάνωσης του ταξιδιού

Σύμφωνα με τον τύπο οργάνωσης του ταξιδιού διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες πελατών:

- Πρακτορειακοί πελάτες
- Group
- Ιδιώτες, οι οποίοι διακρίνονται σε περαστικούς και σε ατομικά οργανωμένους

Ο βαθμός συχνότητας της διαμονής τους

Σύμφωνα με τον βαθμό συχνότητας της διαμονής τους διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Επαναλαμβανόμενη Πελατεία
- Μη επαναλαμβανόμενη Πελατεία

Η ιδιότητα των πελατών

Σύμφωνα με την ιδιότητα των πελατών διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Very Important Persons (VIPs)
- Φιλοξενούμενοι

Τα κοινωνικά, οικονομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Σύμφωνα με τα κοινωνικά, οικονομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Κοινωνικός τουρισμός
- Τουρισμός νέων
- Τουρισμός τρίτης ηλικίας
- Μαθητές-σπουδαστές
- Σωματεία
- Σύλλογοι (πχ. πολιτιστικοί)
- Οργανισμοί

Είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε το προφίλ των τουριστών – πελατών, σύμφωνα με:

Τον τρόπο διαμονής τους, π.χ. μόνοι, μόνο με παιδιά, με σύντροφο και παιδιά, μόνο με το σύντροφο, με φίλο ή φίλους.

Τον σκοπό του ταξιδιού, π.χ. διασκέδαση, δουλειά, επίσκεψη σε φίλους ή συγγενείς κλπ.

Πρέπει επίσης να προσδιορίσουμε το μέσο επιλογής του συγκεκριμένου καταλύματος π.χ. εάν ο πελάτης ήρθε στο παρελθόν και έμεινε ικανοποιημένος, εάν το πληροφορήθηκε από τρίτα πρόσωπα, ταξιδιωτικό γραφείο ή τουριστική έκθεση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιοφωνό, έντυπο τύπο), εάν ήταν απλά περαστικός ή ακόμα εάν πρόκειται για ταξιδιωτικό πακέτο σε προσφορά ή τυχαία επιλογή μέσω site στο ίντερνετ. (Stiakakis, Georgiadis, 2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τις θεωρίες της επιστήμης του μάρκετινγκ, και πώς το παραδοσιακό μάρκετινγκ αντικαταστάθηκε από το μάρκετινγκ σχέσεων. Ζητούμενο επίσης είναι η σχέση μεταξύ CRM και σχεσιακού μάρκετινγκ. Στη συνέχεια γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της υπηρεσίας, εξετάζονται οι αντίληψεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η απόδοση της προσφερόμενης υπηρεσίας στην ικανοποίηση των πελατών.

4.1 Η εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing

Το μάρκετινγκ ως επιχειρηματική πρακτική και ως επιστήμη αναπτύχθηκε περίπου στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα και στην επιχειρηματική αλλά και στην ακαδημαϊκή κοινότητα για πολλά χρόνια επικράτησαν, οι όροι «μαζικό» ή «συναλλακτικό» μάρκετινγκ.

Η αντίληψη που επικρατούσε κατά τη χρονική περίοδο του 1920, στην εποχή του προσανατολισμού στην «παραγωγή», ήταν η δυνατότητα των επιχειρήσεων να λειτουργήσουν μέσα σε ένα οποιοδήποτε δεδομένο όριο της καμπύλης παραγωγής και να παράγουν απεριόριστες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών. Καθώς η ζήτηση των προϊόντων υπερίσχυε της προσφοράς και οι ανάγκες των καταναλωτών ερχόταν σε δεύτερη μοίρα, τα διοικητικά στελέχη, που καθόριζαν την πολιτική της εταιρείας, πίστευαν ότι τα προϊόντα, μπορούσαν «να πουλήσουν από μόνα τους». Η βελτίωση της παραγωγής και η επιδίωξη της οικονομικής διανομής ήταν μια από τις παλαιότερες διοικητικές αντιλήψεις.

Δεδομένου ότι το σύνολο της παγκόσμιας παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών δεν ήταν επαρκής για την κάλυψη των αναγκών της κατανάλωσης, η προσοχή των επιχειρήσεων στρεφόταν στην αύξηση της παραγωγής και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και επειδή ουσιαστικά δεν υπήρχε πρόβλημα διάθεσης των προϊόντων, οι λειτουργίες του Marketing περιοριζόταν στη διαφήμιση.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, στη δεκαετία του 1930, η παγκόσμια παραγωγή καταναλωτικών αγαθών αυξήθηκε σημαντικά ξεπερνώντας τη συνολική ζήτηση, με αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Κατά τη διάρκεια 1930-1960, σύμφωνα με το American Marketing Association, ως αποτέλεσμα του εντονότερου ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων, παρατηρήθηκε μία επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τοποθέτησης των αγαθών και υπηρεσιών στην αγορά καθώς ξεκινούσε η περίοδος προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ. (Μαντζάρης, 2003, σελ:2-3)

Το βασικό στον προγραμματισμό του Marketing είναι η διαρκής αναζήτηση των επιχειρηματικών ευκαιριών, ο καθορισμός της αγοράς-στόχου και η εκτίμηση όλων των περιβαντολλογικών παραγόντων, η εμπεριστατωμένη δημιουργία του μίγματος μάρκετινγκ και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων σε συνεχή βάση. Οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ συνοψίζονται στα εξής:

- ανάλυση της παρούσας κατάστασης.
- πρόβλεψη των ευκαιριών και των κινδύνων.
- προδιαγραφές στρατηγικής.
- εκτέλεση των αποφάσεων του Μάρκετινγκ.
- έλεγχος της αποτελεσματικότητας.

Από τα παραπάνω προκύπτει σαφώς η πολυπλοκότητα της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων μάρκετινγκ, το πλήθος των παραγόντων που προϋποθέτουν την συλλογή και διαχείριση των αποφάσεων με την ύπαρξη μοντέλων μάρκετινγκ και τέλος, η αξιοποίηση γνώσεων και εμπειριών σε όσους λαμβάνουν τις αποφάσεις. (Βλαχοπούλου, 1999, σελ: 25)

Η νέα αντίληψη του Marketing, δεν στοχεύει πλέον στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με βάση τις αντιλήψεις της παραγωγικής μονάδας, αλλά στις ανάγκες των καταναλωτών που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Στην προσπάθεια αυτή δεν περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένους πελάτες, αλλά ενδιαφέρεται για τη διεύρυνση της ομάδας των καταναλωτών με την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου. Για την υλοποίηση όλων αυτών, δεν αρκεί η χρήση των ήδη γνωστών μεθόδων, αλλά χρειάζεται συντονισμός και προσπάθειες όλων των δραστηριοτήτων της μονάδας.

Η περίοδος από το 1970 έως και σήμερα χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις. Ο καταναλωτισμός παρουσιάζει μεγάλη αύξηση και ο καταναλωτής πλέον δεν είναι το άβουλο υποκείμενο που αγόραζε προϊόντα χωρίς λόγο.

Σε αυτή την περίοδο, οι οργανισμοί άρχισαν να αντιλαμβάνονται εκτός από τους βασικούς στόχους, κέρδος και ικανοποίηση του πελάτη, την κοινωνική τους ευθύνη, οπότε το μάρκετινγκ στρέφεται περισσότερο στις και δίνει προτεραιότητα στις ουσιαστικές ανάγκες του καταναλωτή, αποκτά δηλαδή μια κοινωνική φιλοσοφία. Το Marketing ουσιαστικά προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα και κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί συνεχώς τις νέες συνθήκες της αγοράς. Σημαντικό ρόλο παίζει η έγκαιρη διατύπωση στρατηγικών αποφάσεων και προγραμματισμού. (Μαντζάρης, 2003, σελ: 3-8)

4.2 Μάρκετινγκ σχέσεων

Η ιδέα του marketing σχέσεων (relationship marketing), υπήρχε από την εποχή που οι εμπορικές συναλλαγές διεξαγόταν σε επίπεδο μικρής επιχείρησης και τοπικής κοινωνίας, όπου ο ιδιοκτήτης διατηρούσε προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες του που ήταν περιορισμένου αριθμού. Στη συνέχεια όμως, η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και η παράλληλη αύξηση του αριθμού των πελατών, ελαχιστοποίησαν τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920, εποχή της εκβιομηχάνισης και της μαζικής παραγωγής αγαθών, η φιλοσοφία του εμπορίου στρεφόταν κυρίως στη μαζική αγορά και στη χρήση του μαζικού μάρκετινγκ (ραδιόφωνο).

Η ίδια λογική συνέχισε να επικρατεί και στις δεκαετίες του '40 και του '50, με τις εταιρείες να πείθουν ένα ευρύ φάσμα πελατών με διαφορετικές ανάγκες, να αγοράσουν το ίδιο προϊόν. Η μαζική παραγωγή ωστόσο δημιούργησε ένα χάσμα μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών.

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις ανάγκες των πελατών δεν ήταν οικονομικά βιώσιμη και δεν υπόσχονταν μεγαλύτερα κέρδη. Επιπλέον, δεν ήταν διαθέσιμα τα επιμέρους στοιχεία των πελατών και η αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Ως εκ τούτου, εκτός από τη λειτουργικότητα και την αντοχή του προϊόντος, υπήρχε έλλειψη κατανόησης για τις ανάγκες των πελατών και την εξυπηρέτησή τους.

Πρωτοπόροι ερευνητές, ως μέσο μείωσης του χάσματος μεταξύ των εταιρειών και των πελατών τους, πρότειναν την έννοια του μάρκετινγκ σχέσεων. Ο Leonard

Berry ήταν ο πρώτος μελετητής στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών που επινόησε τη φράση «μάρκετινγκ σχέσεων» (Berry, 1983). Ωστόσο, η ιδέα ήταν προσανατολισμένη στον τρόπο απόκτησης πελατών, με αποτέλεσμα οι σχέσεις αυτές να μην ήταν απαραίτητα μακροχρόνιες καθώς ο κύριος στόχος ήταν η κερδοφορία της επιχείρησης. (Storbacka et al., 1994).

Το μάρκετινγκ σχέσεων δεν αποτελεί νέο φαινόμενο στην σημερινή επιχειρηματική πρακτική (Sheth and Parvatiyar, 1995), καθώς ο όρος συμπεριλαμβάνεται στη βιβλιογραφία από τα τέλη του 1970.

Ωστόσο, ο όρος «σχεσιακό μάρκετινγκ» έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στα τέλη της δεκαετίας του 1980.

Παρότι ο όρος «σχεσιακό μάρκετινγκ» διατυπώθηκε αρχικά από τον Berry το 1983, ουσιαστικά άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως προς το τέλος της δεκαετίας 1990 λόγω της μετατόπισης του κέντρου βάρους από την απόκτηση των πελατών στη διατήρησή τους (Morgan και Hunt, 1994. Sheth & Kellstadt, 2002).

Η νέα αυτή οπτική του μάρκετινγκ προσέλκυσε το ενδιαφέρον των ερευνητών στις Ηνωμένες Πολιτείες, στην Βρετανία και την Αυστραλία. (Gronroos, 1999). Εκείνη την εποχή το μάρκετινγκ από την απλή προώθηση του προϊόντος, προσανατολίστηκε σε μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση και οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας του μάρκετινγκ σχέσεων. Kotler et al. (2010) Παράλληλα οι επιχειρήσεις άρχισαν να εστιάζουν περισσότερο στους ανθρώπους και τις ανάγκες τους και να υιοθετούν εταιρικές πολιτικές που εμπνέουν και ενσωματώνουν τις αξίες των πελατών τους.

Αυτό το νέο μοντέλο προσεγγίζει ολιστικά τους καταναλωτές οι οποίοι επιλέγουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις βαθύτερες ανάγκες τους.

Ερευνητές όπως οι (Grönroos, 1990; Kotler, 1992; Sheth and Parvatiyar, 1995), θεωρούν ότι το μάρκετινγκ σχέσεων δεν αποτελεί απλά ένα εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά ένα νέο μοντέλο με εναλλακτική οπτική (Gronroos, 1999).

Η στροφή προς το σχεσιακό μάρκετινγκ σχετίζεται κυρίως με τις ραγδαίες αλλαγές στο περιβάλλον και συγκεκριμένα με τη μετάβαση στη μεταβιομηχανική εποχή. Οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών οδήγησαν στην ανάγκη για προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και οι πελάτες στις ώριμες πλέον αγορές αξιολογούν τα προϊόντα με βασισμένοι στην

σχέση τους με τον προμηθευτή (Gronroos, 1999). Η δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησης του μάρκετινγκ των σχέσεων και κυρίως της ικανοποίησης του πελάτη, οφείλεται στην αλματώδη εξέλιξη της πληροφοριακής τεχνολογίας και του διαδικτύου.

Μερικοί από τους παράγοντες που οδηγούν προμηθευτές και πελάτες σε πιο δυνατές σχέσεις, είναι οι μικρότεροι κύκλοι ζωής του προϊόντος, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο και η ζήτηση για χαμηλότερες τιμές (Wendelin, 2002).

Οι συναλλαγές ανάμεσα σε προμηθευτές και αγοραστές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μακροχρόνιων σχέσεων, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών αναφορικά με το ρόλο του μάρκετινγκ σε αυτές τις σχέσεις (Selnes, 1998).

Η επιστήμη του μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια θεωρεί εξαιρετικά σημαντική την διαχείριση των σχέσεων (Gummesson, 1996; Morgan and Hunt, 1994) και για τον λόγο αυτό έχει πραγματοποιηθεί μία σειρά μελετών (Gronroos, 1989, 1990, 1996; Jackson, 1985).

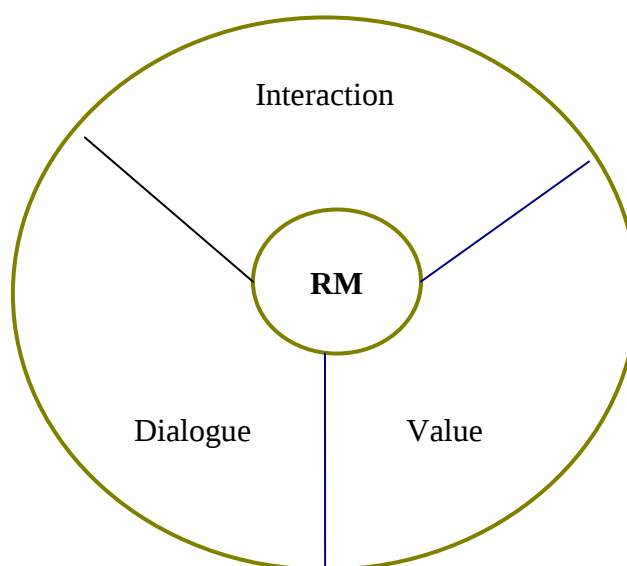
Η επιχειρηματική φιλοσοφία, που ξεκίνησε από τον προσανατολισμό στην παραγωγή και αργότερα στις πωλήσεις, για να στραφεί προς τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, σήμερα έχει στο επίκεντρο τις διεπιχειρησιακές σχέσεις (Gronroos, 1989). Το σχεσιακό μάρκετινγκ που έχει ως βασική αρχή την οικοδόμηση και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων, έχει επηρεάσει τη θεωρία αλλά και την πρακτική της επιστήμης του μάρκετινγκ (Bendapudi and Berry, 1997).

Σήμερα επικρατεί η άποψη, ότι το μάρκετινγκ είναι περισσότερο μια φιλοσοφία διοίκησης παρά μια λειτουργία της και ότι η διοίκηση μάρκετινγκ δεν οικοδομείται πάνω σε απλές συναλλαγές αλλά σε πάνω σχέσεις (Gronroos, 1999).

Οι Steth and Parvatiyar (2000) επισημαίνουν ότι, για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής σχεσιακού μάρκετινγκ οι διαδικασίες που απαιτούνται είναι: η αλληλεπίδραση, (interaction) που είναι ο πυρήνας του μάρκετινγκ σχέσεων, ο διάλογος (dialogue), που είναι η επικοινωνιακή πρακτική του σχεσιακού μάρκετινγκ και η αξία (value) που είναι το αποτέλεσμα του μάρκετινγκ σχέσεων. (σχήμα 4)

Θα πρέπει να τονιστεί η σημαντικότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας, καθώς οι συνθήκες του μάρκετινγκ σχέσεων δημιουργούνται μόνο με την ολοκλήρωση του διαλόγου και της διαδικασίας της αλληλεπίδρασης σε μια στρατηγική.

Σχήμα 8. Η διαδικασίες του μάρκετινγκ σχέσεων



Πηγή: Steth and Parvatiyar, 2000, p. 111

Η διαφορά μεταξύ παραδοσιακού και σύγχρονου μάρκετινγκ είναι ότι στο μεν πρώτο το ερώτημα ήταν ποιο τμήμα της αγοράς επιλέγουμε να εξυπηρετήσουμε, στο σύγχρονο μάρκετινγκ, που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη, είναι εάν θέλουμε να εξυπηρετήσουμε ένα συγκεκριμένο πελάτη. (Grönroos, 1999).

Η πλειοψηφία των πελατών σήμερα απαιτούν ξεχωριστή μεταχείριση και οι αυξημένες απαιτήσεις οδήγησαν στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους (Wendelin, 2002).

Το μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing), αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση του μείγματος μάρκετινγκ των 4P (product, price, promotion, place) και καθώς ο σκοπός του είναι το χτίσιμο αμοιβαίων μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και άλλους συνεργάτες, το σημείο που απαιτεί διαχείριση είναι οι σχέσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση των συναλλαγών. Κατ' αυτόν τον τρόπο οικοδομούνται ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέρη δυνατοί οικονομικοί και κοινωνικοί δεσμοί. (Kotler και Keller, 2005).

Οι αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, δεδομένου ότι οι μεν πελάτες μετακινούνται εύκολα σε άλλους προμηθευτές, οι δε διαφορές στα κύρια προϊόντα και τις υπηρεσίες που είναι πλέον δυσδιάκριτες, οδήγησαν στην ανάπτυξη του σχεσιακού μάρκετινγκ και η πραγματοποίηση μιας πώλησης θεωρείται η αρχή της

σχέσης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη και όχι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας μάρκετινγκ (Zikmund, McLeod και Gilbert 2003).

Είναι γενικά παραδεκτό, ότι η διαρκής επικοινωνία μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών, συμβάλλει στη διατήρηση των πελατών και στην αύξηση της μακροχρόνιας αξίας τους στις επιχειρήσεις. (Ο' Malley, Mitussis 2002)

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξαν οι Reichheld και Sasser (1990), οι οποίοι εντόπισαν ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη διατήρηση των πελατών και την κερδοφορία. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, μια αύξηση της διατήρησης πελατών της τάξης του 5% σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας, σε όρους καθαρής παρούσας αξίας, από 20% σε 85%.

Ο Reichheld (1996) υποστηρίζει ότι, οι πελάτες γίνονται πιο κερδοφόροι για την επιχείρηση, όσο περισσότερο διαρκεί η σχέση μεταξύ τους, καθώς καταναλώνουν περισσότερο, με αποτέλεσμα να αυξάνονται έσοδα και να μειώνονται τα λειτουργικά κόστη. Έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ υψηλότερο σε σχέση με το κόστος διατήρησης και οι ικανοποιημένοι πελάτες ενδέχεται να προσελκύσουν νέους υποψήφιους πελάτες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου μάρκετινγκ είναι η συνεχής επαφή με τον πελάτη η προσωποποιημένη παροχή υπηρεσιών και ο προσανατολισμός στην αξία του κάθε πελάτη. Τα συστήματα (CRM) εστιάζουν σε αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά, παραχωρώντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα ανάπτυξης καλύτερων πρακτικών στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες. (Chen και Porovich, 2003)

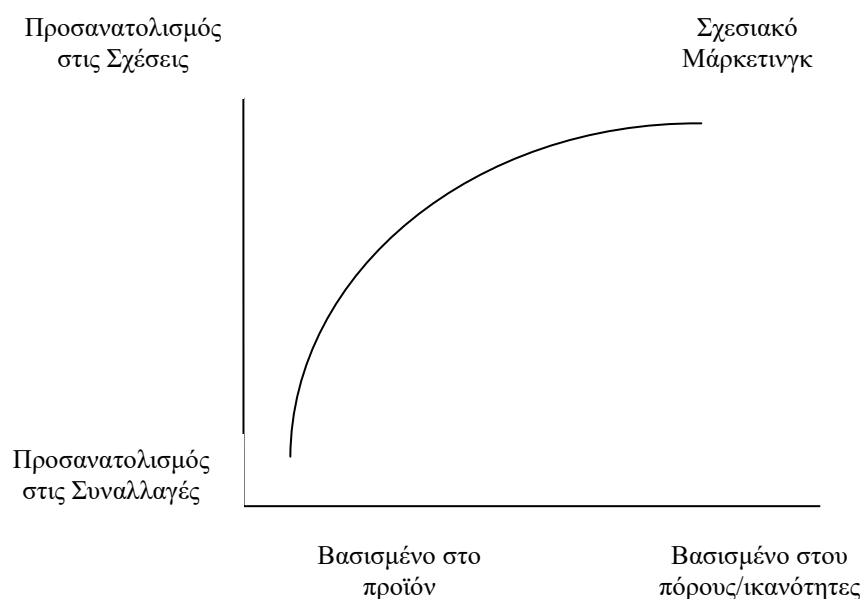
Εξάλλου από τον ορισμό των Morgan και Hunt (1994) προκύπτει, ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ ακολούθησε μια εξελικτική πορεία ως προς το περιεχόμενό του, στο οποίο αρχικά τονιζόταν η διάσταση της «σχεσιακής» ανταλλαγής (relation exchange).

Στο μάρκετινγκ των σχέσεων βρίσκεται η φιλοσοφία του πελατοκεντρικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων, για την ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη προσωπικά, μια πρακτική που υιοθετείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο. Απώτερος σκοπός της φιλοσοφίας αυτής είναι η πιστότητα του πελάτη στην επιχείρηση και η αύξηση των πωλήσεων, επομένως και του κέρδους. (Σαρμανιώτης και Καργίδης 2004)

Τόσο η διαχείριση των υπηρεσιών όσο και η θεωρία του μάρκετινγκ δηλώνουν, ότι εμπεδώνεται μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των προθέσεων συμπεριφοράς των πελατών, καθώς και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. (Yi, 1990)

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η μετάβαση από το συναλλακτικό στο σχεσιακό μάρκετινγκ. Στην αρχή της «μεταβατικής καμπύλης», οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν το μάρκετινγκ σχέσεων, εστιάζουν ακόμα περισσότερο στο προϊόν και κατά συνέπεια αναπτύσσουν εφαρμογές απλές και εύκολες, όπως για παράδειγμα ενημερωτικά φυλλάδια, επιστολές κ.ά.

Σε αυτό το στάδιο είναι σαφές, πως οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ σχέσεων, ωστόσο η υιοθέτηση μιας στρατηγικής σχεσιακού μάρκετινγκ απαιτεί εστίαση στις ικανότητες και στους πόρους.



Σχήμα 9: Το Σχεσιακό Μάρκετινγκ. Πηγή: Strandvic and Storbacka, 1996 cited in Grönroos, 1999)

4.2.1 Ορισμοί σχεσιακού Μάρκετινγκ

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται πολλοί ορισμοί του σχεσιακού μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν, εσωτερικό μάρκετινγκ, βάσεις δεδομένων, προγράμματα πιστότητας, προσωπική εξυπηρέτηση, κοινωνικές σχέσεις και στρατηγικές συμμαχίες. (Gummesson, 1997).

Τα συστήματα CRM προέρχονται από το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing), δηλαδή το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη (Christopher, Payne και Ballantyne, 1991).

Σύμφωνα με τους Morgan&Hunt (1994), «Το σχεσιακό μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, οι οποίες έχουν σκοπό τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων σχεσιακών ανταλλαγών».

Ο Grönroos (1996), ορίζει το μάρκετινγκ σχέσεων ως μια διαδικασία κατά την οποία «αναγνωρίζονται, δημιουργούνται, διατηρούνται και ενισχύονται ή ακόμα μπορεί να τερματιστούν επικερδείς σχέσεις με πελάτες και άλλους εταίρους, έτσι ώστε οι αντικειμενικοί στόχοι όλων των εμπλεκόμενων μερών να συμπίπτουν, μέσα από αμοιβαία ανταλλαγή και εκπλήρωση υποσχέσεων».

Το σημαντικό στον παραπάνω ορισμό είναι η υλοποίηση υποσχέσεων που δίνει μια επιχείρηση, με σκοπό να προσελκύσει νέους πελάτες και να εδραιώσει σχέσεις. Για την ικανοποίηση του πελάτη και για τη μακροχρόνια κερδοφορία της επιχείρησης η υλοποίηση των υποσχέσεων που δόθηκαν είναι σημαντική. Στην περίπτωση που οι υποσχέσεις δεν πραγματοποιηθούν, δεν μπορεί να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η σχέση που δημιουργήθηκε. (Grönroos, 1994)

Ο Gummesson (1997), θεωρεί ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ εδράζεται στις σχέσεις, τα δίκτυα και την αλληλεπίδραση, ενώ οι Sheth & Parvatiyar (1994) αναφέρουν ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ αφορά την κατανόηση, την εξήγηση και τη διαχείριση μακροχρόνιων επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Ωστόσο ο Harker (1999), αλλά και πολλοί άλλοι συγγραφείς θεωρούν ως ακριβέστερο ορισμό αυτόν που δίνει ο Grönroos (1994).

Παραμεφερείς ορισμοί έχουν δοθεί και από άλλους συγγραφείς, όπως οι Morris et al (1998), σύμφωνα με τον οποίο «το μάρκετινγκ σχέσεων αποτελεί ένα στρατηγικό προσανατολισμό που υιοθετείται από την πλευρά προμηθευτών και

πελατών και αντιπροσωπεύει την αφοσίωση σε μια συνεργασία μακρόχρονη, αμοιβαία και επικερδή,».

Ο Kotler (2003), όρισε τον σκοπό του μάρκετινγκ σχέσεων ως τη δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών και μακροπρόθεσμων σχέσεων ανάμεσα σε προμηθευτές και πελάτες.

Σύμφωνα με Gummesson (2008) «To Relationship Marketing» (RM), είναι έννοια επιτακτική για έναν νέο τύπο του μάρκετινγκ και το CRM είναι οι τεχνικές για το χειρισμό των σχέσεων με τους πελάτες στην πράξη».

Κάποιοι ορισμοί αργότερα επισημαίνουν την ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη, αλλά και τη μακροχρόνια διάσταση της έννοιας, όπως αυτός των (Γούναρη & Καραντινού (2014): Σκοπός του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι η δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης, με σκοπό τη διεκδίκηση και τη διατήρηση των προτιμήσεων και της μακροχρόνιας επαγγελματικής σύνδεσής τους με την επιχείρηση. Από τους προαναφερόμενους αποδέκτες του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, σαφώς οι σπουδαιότεροι είναι οι πελάτες. (Γούναρης, Καραντινού, (2014).

Το μάρκετινγκ σχέσεων αποσκοπεί στην αύξηση της μακροχρόνιας κερδοφορίας μιας επιχείρησης και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σταθμός μετάβασης από το μάρκετινγκ, που είναι βασισμένο αποκλειστικά στις συναλλαγές, και στην απόκτηση νέων πελατών, στο μάρκετινγκ που αναγνωρίζει και διαχειρίζεται αποτελεσματικά την σχέση με τον πελάτη συνολικά (Kandampully και Duddy, 1999).

4.2.2 Τα στοιχεία του Μάρκετινγκ των σχέσεων

Τα στοιχεία που ενσωματώνονται στο μάρκετινγκ σχέσεων είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η άμεση επίλυση των προβλημάτων, καθώς και η συλλογή των πληροφοριών που διατυπώνονται από τους πελάτες. Η έννοια της ποιότητας εκφράζεται μέσα από την πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα, και η διατήρησή της στηρίζεται σε όλες τις λειτουργίες που εκτελούνται με βάση συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας με βασική επιδίωξη την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα βασικά συστατικά του μάρκετινγκ σχέσεων σύμφωνα με τον Gordon (1998) είναι:

- Κουλτούρα και αξίες (culture & values): Η επιδίωξη της επιχείρησης πρέπει να είναι η δημιουργία κουλτούρας και αξιών που να έχουν έναν πελατοκεντρικό προσανατολισμό.
- Ηγεσία (leadership): Η επιχείρηση, πρέπει να θέτει ως στόχο την άσκηση ηγεσίας, η οποία θα ενδυναμώνει τις αξίες και τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες.
- Στρατηγική (strategy): Η στρατηγική πρέπει να έχει έναν πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει τέτοιες στρατηγικές που να είναι συνδεδεμένες με ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες.
- Δομή (structure): Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν σύμφωνα με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.
- Σχέσεις (relationship): Αναζήτηση δημιουργίας μιας αλυσίδας σχέσεων στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και μεταξύ του οργανισμού και των εμπλεκόμενων μερών (προμηθευτές, κανάλια διανομής, ενδιαμέσους και μετόχους)
- Άνθρωποι (people): Αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες.
- Τεχνολογία (technology): Η τεχνολογία πληροφοριακά συστήματα, σε εσωτερικές επικοινωνίες, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις, διαδραματίζει πολλούς ρόλους μεταξύ οργανισμού και πελατών.
- Διαδικασία (process): Επανασχεδιασμός των διαδικασιών όσον αφορά την επικοινωνία, την τεχνολογία και τους ανθρώπους, έτσι ώστε να υποστηρίζουν την αξία της υπάρχουσας πελατειακής βάσης.
- Ανάγκες: Αναγνωρίζει το κεφάλαιο των πελατών ως προς τις ανάγκες και το σύνολο των συνδυασμένων αξιών διάρκειας ζωής όλων των πελατών όσο και του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν οι πελάτες ως αγοραστές.

4.3. Διαφορές συναλλακτικού-σχεσιακού μάρκετινγκ

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν σήμερα, το μίγμα του μάρκετινγκ, ακολουθώντας τη θεωρία των 4Ps, παρ' ότι βρίσκει εφαρμογή στα καταναλωτικά προϊόντα, δεν ταιριάζει απόλυτα στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Καθώς το μοντέλο αυτό είναι προσανατολισμένο περισσότερο στον προϊόν και λιγότερο στον πελάτη δεν επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους στις απαιτήσεις των πελατών (Grönroos, 1996).

Μελετητές όπως οι (Gronroos, 1991; Kotler, 1991; Sheth and Parvatiyar, 1995) παρατηρώντας τις επιδράσεις του μάρκετινγκ σχέσεων σε συνθήκες ανταγωνισμού, δεν το οριοθετούν απλά ως ένα εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά σαν ένα νέο παραδειγματικό μοντέλο με εναλλακτική οπτική (Gronroos, 1999).

Όλες σχεδόν οι μελέτες που έγιναν στο παρελθόν, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι το ακριβώς αντίθετο του συναλλακτικού με τη βασικότερη διαφορά να εστιάζει στη διάρκεια της σχέσης μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή (Gummesson, 1996).

Με το σχεσιακό μάρκετινγκ εκτελούνται πολλαπλές ανταλλαγές μεγάλης διάρκειας, που συνήθως περιλαμβάνουν οικονομικούς και κοινωνικούς δεσμούς και αντανακλούν σε μια συνεχή διαδικασία. Αντίθετα στο συναλλακτικό μάρκετινγκ παρατηρούνται μεμονωμένες και μικρής διάρκειας ανταλλαγές, με ευδιάκριτη αρχή και τέλος (Morgan&Hunt, 1994. Rao&Perry, 2002).

Το σχεσιακό μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση των 4P's του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά επεκτείνεται σε πολλαπλές δραστηριότητες και η σημαντικότερη όλων είναι ότι δεν θεωρείται το προϊόν ως κυρίαρχο στοιχείο, αλλά λαμβάνοντας υπ' όψιν κι άλλους πόρους, όπως την τεχνολογία, την τεχνογνωσία, το ανθρώπινο δυναμικό και τη σωστή διαχείριση του χρόνου του πελάτη, προτείνει την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης λύσης που θα προσδώσει αξία στον πελάτη (Grönroos, 1996).

Είναι προφανές ότι η τιμή του προϊόντος εξακολουθεί να θεωρείται σημαντικός παράγοντας, ωστόσο στοιχεία όπως η φήμη, οικονομικοί, τεχνολογικοί και οι κοινωνικοί δεσμοί που έχουν αναπτυχθεί με τον πελάτη προσδίδουν πρόσθετα οφέλη. (Grönroos, 1994).

Η λειτουργία στο συναλλακτικό μάρκετινγκ περιορίζεται σε ένα μόνο τμήμα, με αποτέλεσμα πολλές από τις λειτουργίες που περιλαμβάνονται στο ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών, που προσφέρει η επιχείρηση, να μην αποτελούν αρμοδιότητες του τμήματος αυτού. Επίσης, αντίθετα με το συναλλακτικό, στο σχεσιακό μάρκετινγκ δεν θεωρείται σκόπιμη η οργάνωση του μάρκετινγκ σε ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης, καθώς τη φιλοσοφία και τις αρχές του μάρκετινγκ θα πρέπει να αποκομίζουν όλοι οι εργαζόμενοι και όλα τα τμήματα (Grönroos, 1996).

Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Gummesson (1990) χρησιμοποιεί τον όρο «part-time marketers» (μερικής απασχόλησης), αναφερόμενος στους εργαζομένους που η συμπεριφορά τους επηρεάζει την ικανοποίηση και την γενικότερη αντίληψη που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση, παρ' ότι δεν ανήκουν στο τμήμα του μάρκετινγκ. Τονίζει μάλιστα ότι οι part-time marketers στον κλάδο των υπηρεσιών, είναι πολύ περισσότεροι από τους full-time marketers.

Η ολοκληρωμένη αυτή οπτική του μάρκετινγκ αναφέρεται ως εσωτερικό μάρκετινγκ και είναι απαραίτητη για να έχουν οι ενέργειες του εξωτερικού μάρκετινγκ την επιθυμητή έκβαση. Εκτός από τους πελάτες και την αγορά το μάρκετινγκ σχέσεων περιλαμβάνει και την εσωτερική συνεργασία (Internal partnership) μεταξύ όλου του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση και είναι φανερό πως η επιτυχής στρατηγική του μάρκετινγκ σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την συμπεριφορά, την δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. (Clark, 2000).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ κατά τους Cristopher et al.(1991), εστιάζει στις εσωτερικές δραστηριότητες που χρίζουν αλλαγής και για την επιτυχημένη εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι προαπαιτούμενο. Τα βασικά πλεονεκτήματα του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η καινοτομία, οι αποτελεσματικές διαδικασίες και η υποστήριξη των πελατών (Doyle, 1995).

Για να αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις το εσωτερικό μάρκετινγκ ο Doyle (1995) προτείνει τα παρακάτω τρία βήματα:

- να δεσμεύονται για την ασφάλεια και ανάπτυξη των εργαζομένων
- δημιουργία κατάλληλης υποδομής για την αντιμετώπιση των προβλημάτων
- η άσκηση της ηγεσίας, να ενδυναμώνει τις αξίες και να προσφέρει όραμα.

Συγκρινόμενο το συναλλακτικό με το μάρκετινγκ σχέσεων, είναι ότι το δεύτερο επικεντρώνεται στην συγκράτηση των πελατών και στην ενίσχυση της σχέσης με μαζί

τους. Άλλοι λόγοι για την ανάδειξη του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι η διατήρηση πελατών, οι υψηλότερες προσδοκίες τους και η αναποτελεσματικότητα των μέσων μαζικής ενημέρωσης (Reichheld & Sasser, 1990).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται συνοπτικά οι βασικές αντιθέσεις μεταξύ των δύο θεωριών, του συναλλακτικού και του σχεσιακού μάρκετινγκ (Egan, 2007).

Πίνακας 4: Διαφορές Συναλλακτικού και σχεσιακού μάρκετινγκ

Συναλλακτικό Μάρκετινγκ	Σχεσιακό Μάρκετινγκ
Προσανατολισμός σε μεμονωμένες πωλήσεις (Βραχυχρόνιος προσανατολισμός)	Προσανατολισμός στη διατήρηση των πελατών (Μακροχρόνιος Προσανατολισμός)
Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
Επικέντρωση στα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων-υπηρεσιών	Επικέντρωση στην αξία των πελατών -Έμφαση στην ποιότητα
Προϊοντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό
Πληροφόρηση πελατών από ad hoc έρευνες	Συνεχής πληροφόρηση πελατών από βάσεις δεδομένων
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών
Προσφορά βασικού προϊόντος	Προσφορά 'αυξημένου' προϊόντος με επιπλέον οφέλη
Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής	Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού και στο επίκεντρο επιχείρησης
Μίγμα μάρκετινγκ ως κυρίαρχο μοντέλο	Μάρκετινγκ Αλληλεπίδρασης με εργαλεία μίγματος μάρκετινγκ

Πηγή: Egan, 2007, p. 39

Στη συνέχεια, οι Sheth & Kellstadt (2002) αναφέρθηκαν σε τρεις επί πλέον παράγοντες που έπαιξαν ρόλο στην εμφάνιση του σχεσιακού μάρκετινγκ όπως:

- Επιδράσεις του διαδικτύου και της τεχνολογίας πληροφοριών (ΤΠ)
- Επιλεκτική και στοχευμένη σχέση
- Τμηματοποίηση των πελατών και παραμετροποίηση

Σύμφωνα με τον Parmer (1996) τα σημεία στα οποία υπερτερεί το μάρκετινγκ σχέσεων συγκρινόμενο με το συναλλακτικό μάρκετινγκ είναι:

- Αποτρέπει τη σπατάλη πόρων σε πελάτες που δεν αποφέρουν κέρδη και επιτρέπει στην επιχείρηση να διεκδικήσει πελάτες βασισμένη στις υπηρεσίες και όχι στις τιμές.
- Εξασφαλίζει πληροφορίες για τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο και στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης και τη διατήρηση τους.
- Παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών με έμφαση στις ανάγκες τους.
- Βελτιώνει τη χρήση του «customer channel» της επιχείρησης και την επικοινωνία της με τους πελάτες.
- Μειώνει τον χρόνο ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και την είσοδό του στην αγορά.
- Δίνει έμφαση στο «εσωτερικό μάρκετινγκ» που είναι στρατηγικά σημαντικό και μειώνει το διαφημιστικό κόστος.
- Επιτρέπει την ευκολότερη παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας μιας συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας.
- Προτρέπει στην επένδυση πόρων για την εξυπηρέτηση πελατών που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών τα τελευταία χρόνια, έχει μελετήσει τη σημασία των σχέσεων, της αλληλεπίδρασης και των δικτύων. Η έννοια του μάρκετινγκ σχέσεων αρχικά, στηρίχτηκε στο βιομηχανικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών (Christopher et al, 1991. Gummesson, 1999. Lindgreen and Swaen, 2004).

Το σχεσιακό μάρκετινγκ, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών, που αποτελούν μακροπρόθεσμη αξία για την επιχείρηση (αμυντικό μάρκετινγκ), παρά στις συναλλαγές μεταξύ επιχείρησης και πελατών (επιθετικό marketing) (Kotler, 1997).

Με άλλα λόγια, το αμυντικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στη διατήρηση των πελατών και στην αύξηση της εμπιστοσύνης τους στην επιχείρηση, ενώ το επιθετικό

μάρκετινγκ επικεντρώνεται κυρίως στην απόκτηση νέων πελατών με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων (Fornell & Wernerfelt, 1987).

Το μάρκετινγκ σχέσεων αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική (Berry, 1983. Gummesson, 2008), η οποία στοχεύει στην ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη (Grönroos, 1994. Storbacka κ.ά., 1994. Saren, 2007) υιοθετώντας τη φιλοσοφία για, τη δημιουργία, τη συντήρηση και την αναπαραγωγή των προσδοκιών, των αναγκών, των επιθυμιών και της ικανοποίησης των πελατών.

Σύμφωνα με τον Gruen (1997), η εισαγωγή του μάρκετινγκ σχέσεων επικεντρώνεται να δουν οι επιχειρήσεις τους πελάτες τους ως το κέντρο γύρω από την οργάνωσή τους, ενώ παράλληλα, αναπροσανατολίζει τις θέσεις των προμηθευτών και των πελατών μέσα από μια επιχειρηματική στρατηγική εστιασμένη στη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και στις αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις.

Το αποτέλεσμα της μετατόπισης από τις παραδοσιακές πρακτικές στον προσανατολισμό των πελατών, είναι η κερδοφορία των εταιρειών και η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. (Bose, 2003).

Σε μια συγκριτική ανάλυση των δύο προσεγγίσεων, παρατηρούμε ότι το μάρκετινγκ σχέσεων δεν περιορίζεται μόνο στην διάρκεια των επαφών μεταξύ των συναλλασσόμενων αλλά επεκτείνεται και σε άλλες διαστάσεις που καθιστούν σαφή τη διαφορά μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού μάρκετινγκ. (Dwyer, Schurr and Oh, 1987)

4.4 Οφέλη και περιορισμοί από την εφαρμογή του σχεσιακού Μάρκετινγκ

Η διατήρηση των πελατών είναι σημαντικότερη από την προσέλκυσή τους, καθώς είναι περισσότερο δαπανηρό να αποκτηθεί ένας καινούργιος πελάτης, από το να πεισθεί ένας ήδη ικανοποιημένος πελάτης να αγοράσει κάτι (Andaleeb, 1996; Morris et al., 1998).

Το βασικό συστατικό της επιτυχίας του μάρκετινγκ σχέσεων, όπως αναφέρουν σε άρθρο τους οι Walter et al. (2002), είναι η διατήρηση κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες. Σημαντικό είναι ότι στα πλαίσια μιας υγιούς συνεργασίας, η επιχείρηση να αναπτύσει ένα περιβάλλον που να εξασφαλίζεται αμοιβαίο κέρδος και για τα δύο μέρη (πελάτης – επιχείρηση). (Gummesson, 1997, Grönroos, 1996).

Στην αναφορά των Morgan & Hunt (1994), τονίζεται ότι «το παράδοξο του μάρκετινγκ σχέσεων είναι ότι για να είσαι επιτυχημένος-αποτελεσματικός ανταγωνιστής πρέπει ταυτόχρονα να είσαι και αποτελεσματικός-επιτυχημένος συνεργάτης»

Τόσο ο (Gummesson, 1997), όσο και οι Kavali et al. (1999), συμφωνούν ότι κατά την εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων, παρ'ότι έχει ισχυρά θεμέλια ηθικής, μεταξύ θεωρίας και πράξης παρατηρείται ένα κενό, καθώς δεν βασίζονται πάνω σε ηθικές αρχές όλες οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τις πρακτικές του. Η εφαρμογή τακτικών που δεν διέπονται από ηθική συνιστά πολλές φορές τροχοπέδη στην επιτυχία του μάρκετινγκ σχέσεων.

Οι έννοιες που χαρακτηρίζουν την ηθική πλευρά του μάρκετινγκ σχέσεων είναι η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα και η αφοσίωση. Οι βασικές αξίες θα πρέπει να αποδέχονται τις διαδραστικές σχέσεις και η άποψη «κερδίζω-κερδίζεις», θα πρέπει να συμβαίνει στην πράξη και όχι μόνο στην θεωρία. (Gummesson, 1997).

Όταν οι επιχειρήσεις, μέσω δημιουργίας στενών δεσμών, προσπαθούν να οικοδομήσουν σχέσεις με πελάτες χωρίς να αντιλαμβάνονται το πραγματικό νόημα της δημιουργίας σχέσης, λειτουργούν μόνο προς όφελός τους. Έτσι, όταν τα προγράμματα μάρκετινγκ σχέσεων επιβραβεύουν την πιστότητα των πελατών χωρίς ωστόσο να χαρακτηρίζονται από πραγματικές σχέσεις, η επιχείρηση χάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barnes and Howlett, 1998).

Οι Seth and Patrvatiyar (2000), επισημαίνουν ότι οι βασικοί τρεις παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ είναι:

1. Η διατήρηση των πελατών (customer retention): πρόκειται για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές μάρκετινγκ και στέφουν την προσοχή τους στους υπάρχοντες πελάτες και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούν λιγότερα κεφάλαια.
2. Η συνεργατική αντίδραση των υφιστάμενων πελατών, βοηθούν τους marketers να ελαχιστοποιούν ενέργειες που είναι συχνά κοστοβόρες περιττές και πολλές φορές δεν οδηγούν σε κανένα όφελος.
3. Με την εξέλιξη της συνεργασίας οι πελάτες γίνονται περισσότερο πρόθυμοι να αναλαμβάνουν δραστηριότητες που εκτελούν οι marketers.

Οι Morris et al. (1998), εντόπισαν τέσσερις βασικούς παράγοντες που αναστέλλουν την εφαρμογή του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι:

1. Ο πρώτος παράγοντας αφορά την απειρία και την έλλειψη γνώσης σχετικά με τη διαχείριση τέτοιου είδους σχέσεων, όπως είναι τα κεφάλαια που πρέπει να επενδυθούν, οι πληροφορίες που πρέπει να μοιραστούν τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και οι δεσμοί που πρέπει να αναπτυχθούν.
2. Ο δεύτερος παράγοντας έχει σχέση με τα κόστη και τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαχείριση των σχέσεων. Επειδή τα οφέλη που προκύπτουν συνήθως είναι ποιοτικά και όχι ποσοτικά (τα οποία μπορούν να μετρηθούν), οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε αλλαγές της επιχειρηματικής τους πρακτικής.
3. Ο τρίτος παράγοντας είναι η επιλογή των πελατών με τους οποίους η επιχείρηση επιθυμεί να θεμελιώσει σχέσεις. Ο σκοπός του marketing δεν είναι να οικοδομεί σχέσεις με οποιονδήποτε πελάτη, δεδομένου ότι η διαδικασία αυτή είναι κοστοβόρα και οι εταιρείες δεν μπορούν να δαπανούν χρήματα και χρόνο για σχέσεις με πελάτες οι οποίοι δεν θεωρούνται κατάλληλοι.
4. Τέλος, ο τέταρτος παράγοντας αφορά τις επιπτώσεις που έχει η ανάπτυξη στενών σχέσεων στην ανταγωνιστική θέση των εταιρειών. Επειδή το περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, είναι απαραίτητο (οι επιχειρήσεις) να έχουν ευελιξία κινήσεων. Θα πρέπει λοιπόν να αναπτύσσουν σχέσεις μέχρι το σημείο εκείνο που δεν περιορίζεται αυτή η ευελιξία.

Για τους παραπάνω λόγους, οι Morgan και Hunt (1999) όπως και διάφοροι άλλοι συγγραφείς, προτείνουν συμπερασματικά ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο όταν προκύπτει ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

4.5 Σχέση μεταξύ CRM και Database Marketing

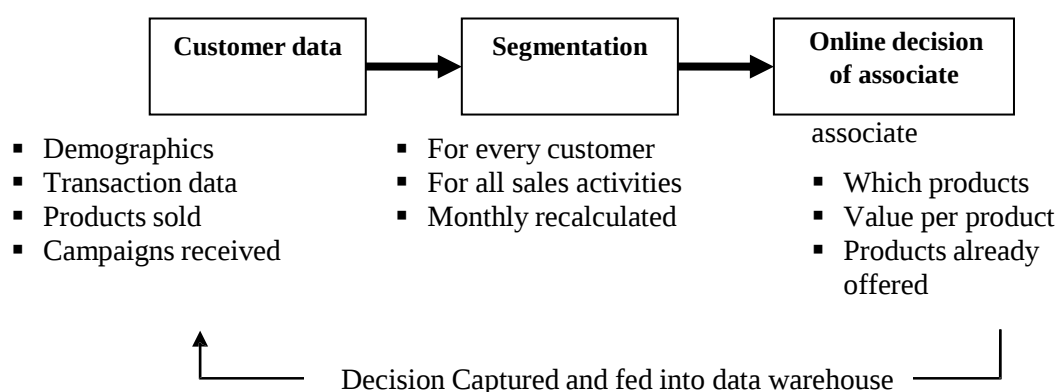
Η στροφή των επιχειρήσεων σε τομείς της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ) και το διαδίκτυο, αποτελεί ένα βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της εταιρείας για κερδοφορία.

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Marketing (2004), «Το μάρκετινγκ είναι μια οργανωτική λειτουργία και μια σειρά από διαδικασίες για την επικοινωνία

και τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους που ωφελούν τον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη».

Παραδοσιακά, το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, με τον εντοπισμό και την ανάλυση των διαφόρων τμημάτων του πληθυσμού των πελατών. Έτσι, το CRM εφαρμόζει τεχνικές μάρκετινγκ βάσης δεδομένων σε επίπεδο πελάτη για να ενισχύσει τις σχέσεις της εταιρείας-πελάτη.

Η μετάβαση από το συναλλακτικό στο σχεσιακό μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερης σημασίας για την εταιρεία και την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας του πελάτη. (Σχήμα 10) Pezeshki Vahid, (2009)



Σχήμα 10: Use of database marketing – Πηγή: Kumar and Reinartz (2005), p. 82.

4.6 Από το μάρκετινγκ σχέσεων στο CRM

Η έννοια του CRM, δίνει έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ περιλαμβάνει παράλληλα την ταυτόχρονη δημιουργία αξίας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη (Payne and Frow 2005, Vargo and Lusch 2004).

Πολλοί θεωρούν ότι οι αρχές του CRM, σε πολλά σημεία ταυτίζονται με το παραδοσιακό μάρκετινγκ και θα μπορούσαμε να πούμε, ότι το CRM είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης των αρχών του μάρκετινγκ και της διαρκούς εξέλιξης των νέων τεχνολογιών.

Οι θεμελιώδεις αρχές του μάρκετινγκ υποστηρίζουν, ότι για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις, εκτός από πώληση των αγαθών θα πρέπει να εστιάζουν και στην

ικανοποίηση αναγκών (Levitt 1969). Σε αυτό ακριβώς το σημείο διαφοροποιείται η διαδικασία CRM, καθώς ενδιαφέρεται περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργηθεί αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη και δεν δίνει βαρύτητα μόνο στην πώληση του προϊόντος.

Σύμφωνα με την έννοια του «προσαυξημένου προϊόντος», που εισήγαγε ο Levitt, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την αγορά ενός προϊόντος αλλά προσδοκούν να βιώσουν μία συνολική εμπειρία από την αγορά. Είναι σαφές ότι το CRM στηρίζεται στην έννοια, του «προσαυξημένου προϊόντος» καθώς προσπαθεί να ανιχνεύσει τα στοιχεία της αγοραστικής διαδικασίας που δημιουργούν αξία για τον πελάτη.

Η στροφή του ενδιαφέροντος, από τις μάρκες και τα προϊόντα στους πελάτες, που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν πλέον λιγότερο στην «διοίκηση του προϊόντος» και περισσότερο στην «διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες» (Sheth and Parvatiyar 1995).

Στη διάρκεια της δεκαετίας του 80', εξαιτίας των εξελίξεων του μάρκετινγκ, προέκυψε ένας πλήθος πληροφοριών για τους πελάτες οι οποίες οδήγησαν στην ανάπτυξη των συστημάτων CRM. Έτσι το CRM δεν είναι απλά το μίγμα διαφορετικών αρχών του μάρκετινγκ αλλά η εξέλιξή του.

Το CRM χρησιμοποιεί τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και ενοποιεί τις στρατηγικές του σχεσιακού μάρκετινγκ, με σκοπό την συγκέντρωση και την ανάλυση των δεδομένων οικοδομώντας σχέσεις μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Ουσιαστικά με το CRM οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν το μάρκετινγκ σχέσεων. Η φιλοσοφία του CRM στηρίζεται περισσότερο στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες παρά σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, με την προϋπόθεση ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να εστιάζουν στον πελάτη. (Payne και Pennie 2005)

Είναι πλέον γνωστό, ότι οι σύγχρονες αγορές γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικές και με την αύξηση του ανταγωνισμού αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πελατών. Σε αυτό το νέο μοντέλο, οι στόχοι του CRM, καθώς διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες αντιλήψεις του μάρκετινγκ, είναι να επεκτείνει τους στόχους του μάρκετινγκ, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα της νέας οικονομίας.

Είναι φανερό ότι προκύπτει επιτακτική η ανάγκη για τις επιχειρήσεις, να εφαρμόζουν επαρκείς διαδικασίες πληροφόρησης, ώστε να κατανοούν τις ανάγκες

των πελατών και να γίνονται αποτελεσματικότερες στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

4.7 Εισαγωγή στην έννοια της υπηρεσίας

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων και ένα ευρύ πεδίο έρευνας.

Σύμφωνα με τον Grönroos 1982, η υπηρεσία ορίζεται ως μία διαδικασία ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία που στενά είναι συνδεδεμένη με την διοίκηση των λειτουργιών, έχει συγκεκριμένους στόχους και πρέπει να είναι τμήμα των στόχων και του σκοπού ενός γενικότερου πλάνου. Ουσιαστικά σε αυτήν την διαδικασία ο τελικός αποδέκτης των δράσεων είναι ο πελάτης και μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επηρεαστεί η κρίση του για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Με αυτή την άποψη ότι οι υπηρεσίες είναι περισσότερο δραστηριότητες (activity) παρά κάτι χειροπιαστό (things), ο Grönroos βλέπει την υπηρεσία ως μια διαδικασία, η οποία συμμετέχει στις τρεις σημαντικότερες μεταβλητές της επιχείρησης που είναι η παραγωγή, η μεταφορά και οι προμηθευτές.

Επειδή όμως στις μεταβλητές μεταφορά προμηθευτές εμπλέκονται και υπηρεσίες είναι φανερό ότι οι υπηρεσίες συμμετέχουν σε όλη την επιχειρηματική διαδικασία. (Grove και Fisk, 1983).

Σύμφωνα με τους (Kotler και Armstrong 1991), οι υπηρεσίες είναι «οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ο ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει στον άλλο και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η παραγωγή τους μπορεί να είναι ή να μην είναι δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν». Οι Sasser et al. 1982, ορίζουν τις υπηρεσίες ως «μη απτά προϊόντα που συνίστανται σε μία δραστηριότητα ή προσπάθεια που δεν μπορεί κάποιος να έχει στην κατοχή του».

Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα υλικά αγαθά είναι το άυλο - μη χειροπιαστό στοιχείο, το απροσδιόριστο (intangibility), το αδιαίρετο (Inseparability), η αδυναμία συντήρησης (Perishability) και η ετερογένεια (heterogeneity) (Parasuraman και Zeithaml 1985). Ωστόσο πολλές υπηρεσίες έχουν

και απτά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα οι επιχειρήσεις διαμονής, όπου σε πολλές από τις παρερχόμενες υπηρεσίες, περιλαμβάνονται και απτά στοιχεία.

Η άποψη του Gummesson 1994, σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι ότι η αξία της προσφοράς που αγοράζουν οι καταναλωτές αποτελείται από πολλά τμήματα, κάποια εκ των οποίων είναι υπηρεσίες και κάποια είναι αγαθά και δεν αγοράζουν ακριβώς αγαθά ή υπηρεσίες με την κλασική έννοια.

4.7.1 Η Αξία της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη

Στην προσφορά υπηρεσιών ο βασικότερος παράγοντας είναι η αξία της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη, ανεξάρτητα αν πρόκειται για μια διαδικασία ή δραστηριότητα ή αν μια υπηρεσία περιλαμβάνει ή όχι απτά στοιχεία.

Κατά τον Kotler (2003), η αναμενόμενη αξία της υπηρεσίας ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του κόστους της προσφοράς από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που δίνονται στον καταναλωτή και της αναμενόμενης αξιολόγησης από αυτόν.

Η συνολική αξία του καταναλωτή (total customer value), είναι η οικονομική αξία που δέχεται σε συνδυασμό με μια σειρά αναμενόμενων από την προσφορά του οργανισμού οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών, ενώ το συνολικό κόστος είναι το κόστος που αναμένει ο καταναλωτής από την αξιολόγηση και την χρήση της συγκεκριμένης προσφοράς.

Η δυνατότητα επιλογής του πελάτη μεταξύ μιας ποικιλίας προσφορών, τον οδηγεί σε μια αξιολόγηση των προϊόντων με βάση τα προσωπικά του κριτήρια και τις ανάγκες, που διαφέρουν ανάλογα με τον πελάτη. Ο καταναλωτής αξιολογεί την αξία που του δίνει η κάθε προσφορά και ανάλογα με τις προτιμήσεις του, επιλέγει αυτή που του προσδίδει τη μεγαλύτερη ολική αξία.

Για να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες από ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες που να καλύπτουν τις ανάγκες του και από το βαθμό ικανοποίησης θα εξαρτηθεί εάν θα παραμείνουν πιστοί (customer loyalty) ή θα επιλέξουν κάποιο άλλο ανταγωνιστικό Βελισσαρίου & Γώγου (2009).

Ένα θέμα συζήτησης επίσης αποτελεί η διαφορά μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης. Από διάφορες μελέτες που έγιναν για τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης

του πελάτη και απόδοσης, φάνηκε ότι η ικανοποίηση του πελάτη καθιστά τη ζήτηση πιο ανελαστική, μειώνει τις δαπάνες για νέους πελάτες, αυξάνει τα έσοδα των επιχειρήσεων, βελτιώνει την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική τους απόδοση (Anderson et al., 1997) και ενισχύει την αξία της επιχείρησης στην αγορά (Aaker and Jacobson, 1994; Ittner and Larcker, 1998). Οι περισσότερες μελέτες υποστηρίζουν επίσης, ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών τόσο οδηγούνται σε υψηλότερα επίπεδα πιστότητας (customer loyalty). (Bearden and Teel 1983, Bolton & Drew 1991, Boulding et al. 1993, La Barbera and Mazursky 1983, Oliver 1980, Oliver and Swan 1989, (Mittal et al., 2005, Capon et al., 1990).

Οι (Fornell 1992, Rust et al. 1994, Rust 1995), συμφωνούν επίσης ότι η αύξηση των επιπέδων πιστότητας από την πλευρά των πελατών, συμβάλλει στην εξασφάλιση εσόδων και τη μείωση του κόστους των μελλοντικών συναλλαγών των επιχειρήσεων, (Reichheld & Sasser 1990) ενώ μειώνονται οι πιθανότητες να εκλείψουν οι πελάτες (Anderson & Sullivan 1993).

Όλοι σχεδόν οι ορισμοί που δόθηκαν για την ικανοποίηση, σχετίζονται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή, ενώ η στάση απέναντι στα προϊόντα δεν είναι περιστασιακή αλλά αποτελεί ένα διαρκές χαρακτηριστικό.

Η ικανοποίηση σύμφωνα με τον Oliver (1981), αφορά τη συνολική στάση του καταναλωτή προς την αγορά προϊόντων. Η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών είναι μια γενικότερη στάση προς την υπηρεσία που λαμβάνει ο καταναλωτής, ενώ η ικανοποίηση αφορά σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή (Parasuraman et al., 1988).

Τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών υποστηρίζουν την άποψη ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού συμβάλλει στην επιτυχία των οργανισμών και συνδέεται με τα κέρδη (Bell and Zemke, 1988; Bitner, 1990; Schneider, 1991; Brown et al., 1994; Heskett et al., 1994; Iacobucci et al., 1994; Hocutt et al., 1997).

Ο Oliver (1981) ορίζει την ικανοποίηση ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που είναι αποτέλεσμα των μη επιβεβαιωμένων προσδοκιών όταν συνδυάζονται με το αρχικό συναίσθημα του καταναλωτή για την καταναλωτική εμπειρία. Με αυτόν τον ορισμό συμφωνούν και οι Fournier, S & Glen mick, D. 1999.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry, (1990) επισημαίνουν ότι οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον τρόπο που λαμβάνουν την η υπηρεσία, ενώ ο Kotler

(2003) υποστηρίζει, ότι στην περίπτωση που το προσωπικό αποτύχει να προσφέρει σωστά τις υπηρεσίες, τότε μειώνεται το ενδεχόμενο επιστροφής του πελάτη.

Εξετάζοντας τις θεωρητικές απόψεις του Parasuraman μεταξύ της προσφερόμενης και της αντιληπτής ποιότητας, παρατηρούνται αισθητές διαφορές οι οποίες εκφράζονται κυρίως μέσα από τη θεωρία των χασμάτων. Η θεωρία αποδεικνύει, ότι εάν οι υπηρεσίες που λαμβάνει ο πελάτης δεν καλύπτουν τα standard που ο ίδιος έχει θέσει σχετικά με το τι σημαίνει «ποιοτικό», , τότε τις αντιλαμβάνεται ως μη ποιοτικές.

Έχοντας υπ' όψιν τη συγκεκριμένη θεωρία, οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι δεν είναι αρκετό να παρέχουν στον πελάτη υπηρεσίες που αυτές θεωρούν ποιοτικές, αλλά να αναγνωρίζουν την αντίληψη των καταναλωτών που ως επί το πλείστον θα επιλέξουν αυτό που τους προσδίδει τη μεγαλύτερη αξία.

Από τους οι Parasuraman et al. (1985), διαπιστώθηκε ότι οι ερωτηθέντες ήταν μεν ικανοποιημένοι από συγκεκριμένες υπηρεσίες, ωστόσο δεν αισθάνονταν ότι αυτές ήταν υψηλής ποιότητας.

Για τον καθορισμό της ποιότητας μπορούν να ληφθεί υπ' όψιν μια ποικιλία παραμέτρων, επειδή οι ποιοτικοί εμπειρογνώμονες καθορίζουν την ποιότητα με διαφορετικό τρόπο. Sower and Fair (2005)

Στην περίπτωση που οι πελάτες, σε όλους τους οργανισμούς αλλά κυρίως στον τομέα παροχής υπηρεσιών, δυσαρεστηθούν από την εξυπηρέτηση, πολύ πιθανόν να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες ενάντια στον οργανισμό, είτε διαδίδοντας αρνητικά σχόλια, είτε υποβάλλοντας τα παραπόνά τους στην επιχείρηση. Ωστόσο εκτιμάται ότι ο πελάτης από δυσαρεστημένος να μπορεί μετατραπεί σταδιακά σε ικανοποιημένος, εφόσον ο οργανισμός αναγνωρίσει την αποτυχία των υπηρεσιών του και λάβει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση.

Η άποψη των Blodgett et al. (1995), είναι ότι για να δοθεί η ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και να διατηρήσουν τους πελάτες, είναι προτιμότερο να ενθαρρύνουν τους δυσαρεστημένους πελάτες να διαμαρτύρονται και να ζητούν αποζημίωση.

Παρότι υπάρχουν στοιχεία ότι η αποκατάσταση αποτυχημένης εξυπηρέτησης συνεισφέρει στην θετική αξιολόγηση των πελατών για τον οργανισμό (Smith and Bolton, 1998;Tax et al., 1998), οι Hart et al. (1990) οι ερευνητές επισημαίνουν ότι

περίπου οι μισοί από τους πελάτες που μελέτησαν, ήταν περισσότερο αρνητικοί για τον οργανισμό αφού είχαν ήδη διαμαρτυρηθεί.

Οι Goodwin and Ross (1992), Blodgett et al. (1995) και Blodgett et al. (1997) επισημαίνουν ότι όταν «αποτύχει» η εξυπηρέτηση, η επιπλέον φροντίδα λαμβάνεται προκειμένου να εξασφαλίσει η επιχείρηση ότι ο πελάτης αντιμετωπίζεται με τον κατάλληλο τρόπο.

Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι συμπεριφερθούν με αγένεια, το τελικό αποτέλεσμα μια διαμαρτυρίας ενός πελάτη μπορεί να είναι καταστροφικό ακόμα και αν ο πελάτης έχει λάβει κάποια μορφή αποζημίωσης. Blodgett et al. (1997)

4.8 Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Αν και είναι γενικά παραδεκτό ότι δεν υπάρχουν σαφείς ορισμοί για την ποιότητα ή την ποιότητα υπηρεσιών, ωστόσο το θέμα έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές καθώς είναι σημαντικοί για την εταιρική στρατηγική και τον προγραμματισμό. Οι περισσότεροι δε των ορισμών όπως συναντώνται στη σχετική βιβλιογραφία, επικεντρώνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Ο ορισμός που δόθηκε το 1986 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organisation of Standardisation, ISO) για την ποιότητα είναι: «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες του χρήστη».

Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στην δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI 1983), ενώ ο (Garvin, 1990) συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύσουμε από δυσάρεστες καταστάσεις»

Η ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρεται από τους Vogt και Fesenmaier (1995, σ.765) ως «ένας τρόπος σκέψης για το πώς να ικανοποιήσεις τους πελάτες έτσι ώστε να διατηρήσουν θετική στάση απέναντι στο προϊόν και να είναι πιστοί στην υπηρεσία ή το εμπορικό σήμα».

Ο καθορισμός του μέτρου της ποιότητας υπηρεσιών, είναι το πρότυπο χάσματος που ορίζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικής απόδοσης που

οδηγεί στην αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1988).

Ο Crosby (1979) έδωσε για την ποιότητα έναν από τους πιο απλούς ορισμούς σύμφωνα με τον οποίο, *«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις προδιαγραφές και όχι πόσο καλό είναι το προϊόν»*. Η προσέγγιση του ορισμού αυτού είναι περισσότερο ποσοτική παρά ποιοτική, ενώ ο Grönroos (1984), επισημαίνει ότι το βασικό χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης την αντιλαμβάνεται την υπηρεσία, είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή εκτελείται. Έτσι προχωρά στον διαχωρισμό της ποιότητας σε «τεχνική» (το προϊόν ή υπηρεσία που παραδίδεται) και σε «λειτουργική» (ο τρόπος με τον οποίο θα παραδοθεί το προϊόν ή υπηρεσία).

Ο Jarmo Lehtinen (2006), ορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών σε όρους «διαδικασίας» και «αποτελέσματος», που κρίνεται από τον πελάτη κατά σε όλη τη διάρκεια της εξυπηρέτησης.

Η άποψη των Lewis και Brooms (1983) είναι ότι η ποιότητα είναι το μέτρο που οι προσφερόμενες υπηρεσίες συνάδουν με τις προσδοκίες του πελάτη, ο Creedon (1988), πιστεύει ότι η εκπλήρωση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη, πρέπει να είναι ο στόχος των οργανισμών, ενώ τα αποτελέσματα στην έρευνα του Lewis (1988) έδειξαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών ήταν η παροχή μιας καλύτερης εξυπηρέτησης από αυτή που περιμένει ο πελάτης.

Η Ιαπωνική φιλοσοφία ορίζει την ποιότητα ως τη σωστή εκτέλεση από την αρχή με μηδενικά ελαττώματα (Parasuraman et al. 1985).

Οι Parasuraman et al (1985, σ.41) ορίζουν την ποιότητα ως «ένα αόρατο και δυσδιάκριτο οικοδόμημα» και υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, δεν είναι εύκολο να γίνει από τους καταναλωτές. Αργότερα, οι ίδιοι ερευνητές προσέθεσαν την έννοια της αντιληπτής ποιότητας, η οποία αφορά *«την κρίση του καταναλωτή σχετικά με την συνολική υπεροχή ή ανωτερότητα»*. Η αντιληπτή ποιότητα διαφέρει από την αντικειμενική και προκύπτει από σύγκριση των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψης της απόδοσης των υπηρεσιών. Parasuraman's et al. (1988, σ.15)

Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται η άποψη των (Cronin and Taylor, 1992), οι οποίοι ορίζουν την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών ως την εντύπωση ή την κρίση των καταναλωτών για την τελειότητα.

Σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος και για τις προσδοκίες οι οποίες αναφέρονται ως τις «επιθυμίες» ή τα «θέλω» των καταναλωτών και επηρεάζονται από προηγούμενες εμπειρίες.

Οι προσδοκίες σε όρους ικανοποίησης, είναι οι προβλέψεις του πελάτη για το τι θα συμβεί σε μια πιθανή μελλοντική συναλλαγή και αν οι προσδοκίες διατηρούνται σε υψηλότερα επίπεδα επίδοσης οδηγούν σε υψηλότερες αξιολογήσεις (Oliver, 1977, 1981).

Αρκετοί ορισμοί αναφέρονται στις συγκρίσεις που έκαναν οι πελάτες, μεταξύ των προσδοκιών για την εξυπηρέτησης και των απόψεών τους από την πραγματική εξυπηρέτηση που ελάμβαναν (Grönroos, 1982; Berry et al., 1985; 1988).

Σύμφωνα με τους Babakus και Boller (1992) ότι η μέτρηση των προσδοκιών προσθέτει περιορισμένη πληροφόρηση εκτός από το μοναδικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται της μέτρησης απόδοσης των υπηρεσιών.

Οι Cronin και Taylor (1992), συμφωνώντας με αυτή την άποψη συμπληρώνουν ότι οι ερευνητές απορρίπτουν τα μέτρα προσδοκίας κατά την αξιολόγηση των ποιοτικών αντιλήψεων των υπηρεσιών, καθώς με την υιοθέτηση του μέτρου της ποιότητας υπηρεσιών προκύπτει ένα χάσμα με το οποίο γίνεται αντιληπτή η διαφορά προσδοκιών και πραγματικής απόδοσης.

Στην αναφορά των Berry, Parasuraman και Zeithaml (1985, σ.46) φαίνεται ότι *«οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα υπηρεσιών προκύπτουν από τη σύγκριση των προσδοκιών πριν τη λήψη υπηρεσιών και των πραγματικών προσδοκιών μετά την εξυπηρέτηση. Αν οι προσδοκίες συναντηθούν, η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται ικανοποιητική. Αν όχι, τότε θεωρείται κάτι λιγότερο από ικανοποιητική. Η σύνδεση των προσδοκιών/εμπειριών είναι συνεπής με τα συμπεράσματα του Gronroos που βασίζονται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη»*.

Οι Lewis και Brooms (1983) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών και των προσδοκιών του πελάτη, ενώ η παροχή μιας εξυπηρέτησης θα πρέπει να είναι καλύτερη από αυτή που προσδοκά ο πελάτης Lewis (1988). Ο Creedon (1988), κινούμενος στο ίδιο μήκος κύματος, υποστηρίζει ότι ο στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η εκπλήρωση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη.

Συνοψίζοντας, τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνουμε ότι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να εξασφαλίσουν

ποιότητα, οφείλουν να προσαρμόζουν τη λειτουργία και την παροχή υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους και μάλιστα, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να έχουν την ικανότητα να ικανοποιούν τόσο τις δηλωμένες όσο και τις αδήλωτες ανάγκες των πελατών (ISO 8402-1986. Quality Vocabulary, ορισμός ποιότητας)» (Stebbing, 1993).

4.8.1 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών

Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές διαφωνούν με τον τρόπο που θα έπρεπε να γίνονται οι μετρήσεις των αντιλήψεων για την ποιότητα υπηρεσιών, (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1988; Brady and Cronin, 2001), ωστόσο πολλοί υποστήριξαν ότι τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνει η ποιότητα υπηρεσιών είναι, η τεχνική ποιότητα, η λειτουργική ποιότητα, η συνολική ποιότητα και η ποιότητα περιβάλλοντος Grönroos, 1982; Rust and Oliver, 1994; McDougall and Levesque, 1994).

Η συνολική ποιότητα είναι το άθροισμα των επιμέρους χαρακτηριστικών διαφορετικών διαστάσεων περιεχομένου, χρόνου και τύπων και όσον αφορά στο περιεχόμενο μιας υπηρεσίας, η συνολική ποιότητα ορίζεται από τεχνικούς, λειτουργικούς και θεσμικούς συντελεστές Grönroos (1982).

Η τεχνική ποιότητα (technical quality) ορίζεται από τα τεχνικά χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην τουριστική βιομηχανία για παράδειγμα, τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου, ο βαθμός των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως δωμάτιο με επί πλέον παροχές π.χ. σύνδεση ίντερνετ, μπάνιο με τζακούζι κ.λπ.

Η λειτουργική ποιότητα (interactive quality) ορίζει τη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών, όπως είναι οι σχέσεις μεταξύ των πελατών και υπαλλήλων, που έχουν να κάνουν με τη φιλικότητα, την εξυπηρέτηση αλλά και τη χρονική διάρκεια των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η θεσμική ποιότητα (Institutional quality), αναφέρεται στο όνομα (φήμη) της επιχείρησης που προσδίδει στις υπηρεσίες μεγαλύτερη σημασία. (Βελισσαρίου & Γώγου, 2009)

Ο Zeithaml (1981:186) όσον αφορά στην αντίληψη της ποιότητας, τη διαχώρισε σε τρεις κατηγορίες.

- Διερευνητική ποιότητα (Search quality), που αφορά στη διαπίστωση των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών κατά την διάρκεια αναζήτησης πριν ο πελάτης προβεί στην αγορά.
- Εμπειρική ποιότητα (Experience qualities), που αφορά στα κριτήρια που αξιολογεί ο πελάτης κατά την διάρκεια λήψης των υπηρεσιών, ή αμέσως μετά.
- Πιστευτή ποιότητα (Credence qualities), που αφορά στα αποτελέσματα από την χρήση κάποιων υπηρεσιών, που δεν μπορούν να αξιολογηθούν με ακρίβεια ακόμη και μετά την λήψη. Για παράδειγμα, μετά τη συμμετοχή σε αγροτουριστικές δραστηριότητες και την παρακολούθηση κάποιων τεχνικών, ο πελάτης δεν είναι σε θέση να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών και το επίπεδο δεξιότητας που απέκτησε. Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης πιστεύει στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι (Cronin and Taylor, 1992) υποστηρίζουν επίσης την πιθανότητα ότι, οι ποιοτικές αντιλήψεις των υπηρεσιών δύνανται να εξαρτηθούν από τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας.

4.8.2 Κριτήρια αξιολόγησης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί σημαντικό πεδίο έρευνας των μελετητών που ασχολούνται με την υπηρεσία στο σύγχρονο μάρκετινγκ και οι έννοιες που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας και η ικανοποίηση του καταναλωτή. Ωστόσο, η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς διαχωρίζεται σε υποκειμενική και αντικειμενική. (Lovelock 1996)

Η αντικειμενική μέτρηση αναφέρεται σε στοιχεία που είναι ανεξάρτητα από τον πελάτη και μπορούν να μετρηθούν σχετικά εύκολα. Τέτοια στοιχεία στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να είναι το μέγεθος των δωματίων, η θερμοκρασία του νερού της πισίνας, η τήρηση του χρόνου σερβιρίσματος, η συνέπεια στην τιμολογιακή πολιτική, η τήρηση της προκαθορισμένης ώρας παράδοσης του δωματίου στον πελάτη κ.ά..

Η υποκειμενική μέτρηση σε αντίθεση με την αντικειμενική στερείται της δυνατότητας μετρήσιμων χαρακτηριστικών. Η αξιολόγηση της ποιότητας

υποκειμενικά για κάθε πελάτη εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες που είναι συνυφασμένοι με την προσωπικότητά του, τις προτιμήσεις του, τις εμπειρίες του κ.λπ. (Βελισσαρίου και συνεργάτες, 1999 σελ. 340).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών εξαρτώνται από τον τομέα υπηρεσιών στον οποίο αναφέρονται και η βαρύτητα του κάθε παράγοντα εξαρτάται από την βιομηχανία υπηρεσιών που εξετάζεται.

Σε μια προσπάθεια των Berry, Parasuraman και Zeithaml (1985) να ομαδοποιήσουν τους παράγοντες αυτούς, πρότειναν δέκα παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και συγχρόνως ικανοποιούν το μεγαλύτερο ποσοστό των βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών.

Οι δέκα σημαντικοί παράγοντες, σύμφωνα με έρευνα των Berry, Parasuraman και Zeithaml (1985, σ.45-46), της ποιότητας υπηρεσιών που αποτελούν τα κριτήρια μέτρησης, είναι οι παρακάτω:

- **Αξιοπιστία ή Εμπιστοσύνη (Reliability):** Η αξιοπιστία περιλαμβάνει τη συνέπεια της απόδοσης των υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση προσφέρει με ακρίβεια τις υποσχόμενες υπηρεσίες, και αποδίδει τις σωστές υπηρεσίες από την πρώτη στιγμή. Σημαντικά στοιχεία που συνεισφέρουν στην αξιοπιστία είναι το όνομα και η φήμη της επιχείρησης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού για επικοινωνία, και οι διαδικασίες των συναλλαγών.
- **Ανταπόκριση (Responsiveness):** Η Ανταπόκριση αφορά την προθυμία και την ετοιμότητα των εργαζομένων για άμεση παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ανταπόκριση έχει τα χαρακτηριστικά της αμεσότητας και της ταχύτητας..
- **Ασφάλεια (Security):** Η έννοια της ασφάλειας περιλαμβάνει τη φυσική και οικονομική ασφάλεια καθώς και την εμπιστευτικότητα. Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τη γνώση να μεταβιβάζουν στους πελάτες το αίσθημα της εμπιστοσύνης και την αξιοπιστία, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην περικλείουν κινδύνους, φόβους, ή αβεβαιότητα.
- **Ενσυναίσθημα,** Είναι η παροχή φροντίδας προς τους πελάτες και η εξατομικευμένη κάλυψη των αναγκών τους. Η έννοια περιλαμβάνει επίσης

την συνέπεια και το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών και των αναμενόμενων παροχών.

- **Αρμοδιότητα (Competence):** Σημαίνει την κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώσης για την απόδοση της υπηρεσίας. Περιλαμβάνει τη γνώση και την ικανότητα τόσο του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, όσο και του υποστηρικτικού προσωπικού σε θέματα της αρμοδιότητας τους και να κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη. διαχείρισης και ερευνητική ικανότητα της επιχείρησης. Αφορά επίσης την γνώση και την ικανότητα της επικοινωνίας, της επιχειρησιακής διαχείρισης και της ερευνητικής ικανότητας της επιχείρησης.
- **Πρόσβαση (Access):** Περιλαμβάνει την δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες και την ευκολία επικοινωνίας χωρίς προβλήματα αναμονής ή καθυστερήσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος αναμονής για την λήψη της υπηρεσίας δεν πρέπει να είναι εκτεταμένος και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης να είναι εύκολα προσβάσιμες.
- **Ευγένεια (Courtesy):** Η ευγένεια αφορά τον σεβασμό και τη φιλικότητα από το προσωπικό προς τον πελάτη.
- **Επικοινωνία (Communication):** Πρόκειται για την επικοινωνία με τους πελάτες σε γλώσσα που κατανοούν και την προσεκτική ακρόασή τους.
- **Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer):** Αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης ώστε να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη και να του παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες.
- **Απτότητα (Tangibles):** Περιλαμβάνει τη απόδειξη της υπηρεσίας, όπως: φυσικές διευκολύνσεις, εγκαταστάσεις, εργαλεία και εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας, παρουσία του προσωπικού.

4.9 Ποιότητα υπηρεσιών στον τουρισμό

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο στο οποίο η ποιότητα εξυπηρέτησης έχει υλικές και άυλες διαστάσεις και σύμφωνα με τους La Lora και Marecki, 1999, οι υλικές διαστάσεις της ποιότητας γίνονται αντιληπτές στους τουρίστες μέσω των αισθήσεων: γεύση, αφή, όσφρηση, όραση και

ακοή, ενώ οι άυλες ποιοτικές διαστάσεις εμπεριέχουν μια υποκειμενικότητα, καθώς εξαρτώνται από τον βαθμό της αλληλεπίδρασης και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι τουρίστες την προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ των ίδιων και του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης. (Johns, 1999). Επομένως, είναι σημαντική η κατανόηση των σχέσεων τουρίστα-ξενοδόχου για την ενίσχυση της ικανοποίησης των τουριστών και την ανάπτυξη μιας θετικής επαφής μεταξύ τους (Bitner et al., 1990 και Krippendorf, 1987).

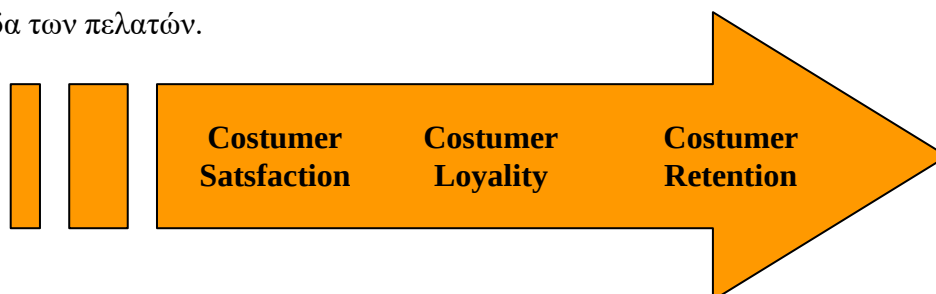
Οι διαφορές μεταξύ των πελατών και των ξενοδόχων ενδέχεται να δημιουργήσουν δυσκολίες στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Krippendorf, 1987 and Pearce, 1982). Η ικανοποίηση των πελατών, σχετίζεται άμεσα με την διατήρηση τους δεδομένου ότι αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της πελατειακής αφοσίωσης (customer loyalty) (Westlund et al. 2001; Kristensen et al. 2001).

Οι (Meyer και Westerbarkey, 1996) σημειώνουν ότι η παρεχόμενη υπηρεσία δεν προϋποθέτει προηγούμενη εμπειρία με τον παρέχοντα την υπηρεσία. Πολλές φορές τόσο οι ενδιαφερόμενοι πελάτες όσο και ταξιδιωτικά γραφεία, θεωρούν ποιοτικά ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας, χωρίς να τα έχουν επισκεφθεί ποτέ.

Ωστόσο, η ικανοποίηση εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει διαμορφώσει ο πελάτης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και προϋποθέτει εμπειρία με τη χρήση της υπηρεσίας τουλάχιστον μια φορά.

Η επιτυχία και η αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν μπορεί να διασφαλισθεί χωρίς υψηλού βαθμού ικανοποίηση. Οι πελάτες σήμερα είναι έμπειροι και επιθυμούν η ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν να ανταποκρίνεται στην αξία (τιμή) που έχουν καταβάλλει (value for money) (Poon, 2002).

Πρέπει δε να ληφθεί υπ'όψιν, ότι ο σημαντικότερος συνδετικός κρίκος για τη διατήρηση πελατών και την μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μιας εταιρίας είναι η πιστότητα (Dick and Basu, 1994; Storbacka et al. 1994) (Rust et al. 1994; Storbacka et al 1994; Reichheld 1996). Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη διατηρήσιμη αλυσίδα των πελατών.



Σχήμα 11: Διατηρήσιμη αλυσίδα των πελατών.

Ο ορισμός των Hoyer and MacInnis (2001) για τη διατήρηση του πελάτη, βασίζεται στην ικανοποίηση και την ανάγκη για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων, δεδομένου ότι κοστίζει λιγότερο η διατήρηση των ικανοποιημένων πελατών (Reichheld and Sasser 1990a and 1990b), είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις αλλαγές της τιμής (Anderson and Sullivan 1993) και παρέχουν τη θετική *word* διαφήμιση⁴. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα διατήρησης και αποδοτικότητας.

Τις τελευταίες δεκαετίες η αύξηση των προσδοκιών των πελατών, οδήγησε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών τους προκειμένου να διατηρηθεί το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης (Pizam, 2002).

Οι έρευνες που πραγματοποιούνται για την πελατειακή ικανοποίηση, δεν αποσκοπούν μόνο να μαθευτεί το πραγματικό επίπεδο ικανοποίησης, αλλά να δοθεί έμφαση στις αδυναμίες και στις ενέργειες βελτίωσης μέσω των οποίων, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και τα κέρδη.

Με το μοντέλο σημαντικότητας – ικανοποίησης των πελατών που εισήγαγε ο Yang (2003), η επιχείρηση μπορεί να ταξινομήσει τις ποιοτικές ιδιότητες με σειρά σπουδαιότητας. Επειδή οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών με σημαντικές ποιοτικές ιδιότητες, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν δραστικά μέτρα βελτίωσης για τις ιδιότητες που προσδίδουν το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.

4.10 Εξυπηρέτηση πελατών και ποιότητα υπηρεσιών

Καθώς οι καταναλωτές έχουν πλέον σαφή επίγνωση των εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, η εξυπηρέτηση των πελατών στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Επιπλέον, οι πελάτες με τις αυξημένες προσδοκίες, γίνονται συνεχώς και πιο επικριτικοί για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν (Albrecht and Zemke, 1985).

⁴ Το Word of Mouth αφορά στη προσωπική επικοινωνία και τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των καταναλωτών, που βασίζεται ειδικότερα, στην εμπιστευτική γνώμη του ευχαριστημένου καταναλωτή για ένα προϊόν ή υπηρεσία αλλά και τη διάδοση της γνώμης αυτής στο κύκλο επαφών του. <http://citrine.gr/word-of-mouth/>

Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να είναι εμφανής και να γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες (Gamble και Jones, 1996).

Επειδή οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνονται με βάση προηγούμενες εμπειρίες, οι διοικήσεις των εταιριών σήμερα είναι περισσότερο ενημερωμένες για τις ανάγκες του καταναλωτή. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν στους οργανισμούς να διευκολύνουν την ανταλλαγή πελάτη-εταιρίας τη στιγμή της συνάντησης.

Εξάλλου, τα συνεχώς εξελισσόμενα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ-μάνατζμεντ, όπως βάσεις δεδομένων των πελατών, παρέχουν τη δυνατότητα για την ενασχόληση με ιδέες προσανατολισμένες στον πελάτη, κάτι που ήταν ανέφικτο στο παρελθόν (Booms and Bitner, 1981).

Σύμφωνα με τους Leonard και Sasser (1982), η ποιότητα αποτελεί πλέον μια στρατηγική μείζονος σημασίας στον αγώνα επικράτησης του ανταγωνισμού και στη μάχη για το μερίδιο αγοράς. Προς αυτή την κατεύθυνση στέφονται αργότερα οι Berry et al. (1989), οι οποίοι πιστεύουν ότι η υπεροχή της εξυπηρέτησης αποτελεί το βασικό στρατηγικό όπλο για τις επιχειρήσεις.

Είναι σαφές ότι, η ποιότητα αποτελεί πλέον μια σημαντική μεταβλητή στον στρατηγικό σχεδιασμό και οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ποιότητα υπηρεσιών, χαρακτηρίζονται από μια εταιρική κουλτούρα με μια διοίκηση που δεσμεύεται στην ενθάρρυνση του καταναλωτή δίνοντας έμφαση στην ποιότητα ολόκληρης της εταιρίας.

Ωστόσο παρατηρούνται ελλείψεις και κενά και παραλείψεις στην παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών.

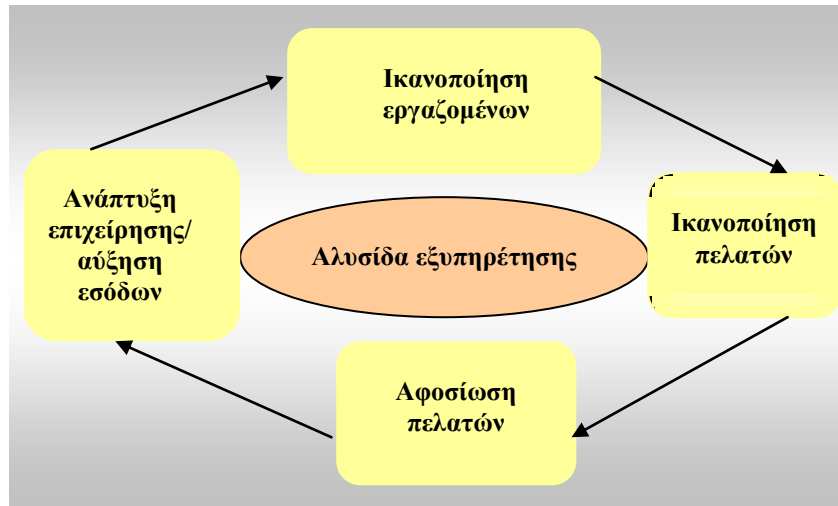
Οι Parasuraman et al. (1985), ορίζουν την αντιληπτή ποιότητα σαν συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών και των αντιλήψεων τους για την πραγματική παρεχόμενη υπηρεσία από τον οργανισμό. Εντόπισαν επίσης ότι τα κενά μπορεί να προκύψουν από εξωτερικές συνθήκες και προς αυτή την κατεύθυνση οδηγήθηκαν στον εντοπισμό τεσσάρων κενών-ελλείψεων:

- Οι αντιλήψεις της διοίκησης για τις αναμενόμενες προσδοκίες διαφέρουν από τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών, καθώς δεν μπορεί να γνωρίζει τι αναμένουν από την επιχείρηση.

- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μπορεί να διαφέρουν από τις ισχύουσες προδιαγραφές της διοίκησης, εξ' αιτίας των διακυμάνσεων στις επιδόσεις του προσωπικού επαφής, επειδή οι εργαζόμενοι δεν δύνανται ή δεν επιθυμούν να προσαρμοστούν με αυτές.
- Οι υποσχέσεις για τις υπηρεσίες που πρόκειται να παρασχεθούν, διαφέρουν από τις υπηρεσίες που τελικά παρέχονται. Σε αυτό συμβάλλουν εξωτερικοί παράγοντες όπως η διαφήμιση και η προώθηση που μπορεί να επηρεάσουν τις προσδοκίες και αντιλήψεις των καταναλωτών.
- Οι αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη διαφέρουν από τις πραγματικές προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών, καθώς πιθανοί λόγω περιορισμοί (έλλειψη πόρων, απουσία εταιρικής κουλτούρας), εμποδίζουν τον ορισμό των απαραίτητων προδιαγραφών ακόμα και στην περίπτωση που οι ανάγκες του καταναλωτή είναι γνωστές.

Καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα, σταματούν να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχείρηση τη μόνη δυνατότητα που έχει, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, είναι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει ώστε να αξιολογηθεί με βάση την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες. Η ολική εξυπηρέτηση του πελάτη επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση γνωρίζει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιωθούν.

Στην προσπάθεια να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της κερδοφορίας του οργανισμού, είναι σαφές ότι η σχέση αυτή είναι συνάρτηση των βασικών παραγόντων όπως η ικανοποίηση, η αφοσίωση των υπαλλήλων, η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών και τέλος η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004)



Σχήμα 12: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης. Πηγή: www.business-meetings.co.uk

Παρότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλέον τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών για την επίτευξη των στόχων τους, ωστόσο λίγες καταφέρνουν να παρέχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ορισμένοι από τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο είναι οι παρακάτω:

- Πολιτικές επιχείρησης: Προβλήματα σχετικά με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και των μηχανισμών ελέγχου.
- Αδυναμία λήψης αποφάσεων: Τα προβλήματα προκύπτουν συχνά από την αδυναμία ορισμένων υπαλλήλων να δώσουν άμεσα λύσεις σε προβλήματα όχι μεγάλης σπουδαιότητας.
- Απουσία ακρόασης: Συχνά τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αδιαφορούν για τα καθημερινά προβλήματα των πελατών και τα θεωρούν μικρής σημασίας. Σύμφωνα με έρευνα το 40% των ανωτάτων στελεχών ξοδεύουν λιγότερο από το 10% του χρόνου τους με τους πελάτες.
- Εστίαση στα έξοδα: Η προσπάθεια μείωσης του κόστους μειώνει την εικόνα της επιχείρησης στους πελάτες αναφορικά με τις προτεραιότητες που θέτει.
- Έλλειψη συντονισμού: Η απουσία συντονισμού, που μπορεί να προκαλέσει πλήθος προβλημάτων, είναι το αποτέλεσμα μιας κακής οργάνωσης.
- Αναξιοπιστία επιχείρησης: Αδυναμία των επιχειρήσεων να παρέχουν προς τους πελάτες τις υπηρεσίες που υπόσχονται.

- Προσωπικό: Το μη εκπαιδευμένο κατάλληλα προσωπικό και η απουσία κινήτρων για την παροχή καλής εξυπηρέτησης, επιφέρει απογοητευτικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.
- Εξειδίκευση εργασίας: Ελλειπείς γνώσεις του προσωπικού της επιχείρησης για τη διεκπεραίωση των συνολικών ενεργειών που απαιτεί μια παροχή.
- Δημιουργικότητα: Η απουσία δημιουργικής σκέψης δυσχεραίνει την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην πελατοκεντρική φιλοσοφία των επιχειρήσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση δίνεται αρχικά ο ορισμός της έννοιας του πελάτη και εξετάζονται οι κατηγορίες των πελατών.

Στη συνέχεια γίνεται μια εκτενής αναφορά σχετικά με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, τους στόχους του πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης καθώς και την επίδραση του CRM στην ικανοποίηση του πελάτη.

Τέλος εξετάζονται οι παράγοντες πελατειακής αφοσίωσης, η σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, τα παράπονα των πελατών και η διαχείριση παραπόνων από την πλευρά της επιχείρησης.

5.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη

Πελάτης γενικά θεωρείται αυτός που καταναλώνει προϊόντα ή υπηρεσίες, σε συχνή βάση και αποτελεί τη βασική ροή εισοδημάτων κάθε επιχείρησης. (Harej, Horvat, 2004) Οι πελάτες αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο των επιχειρήσεων, ωστόσο προκύπτει μια δυσκολία στον σαφή καθορισμό του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης, καθώς αφενός υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (υφιστάμενοι, προηγούμενοι, νέοι κλπ), αφ' ετέρου οι επιχειρήσεις αδυνατούν στις περισσότερες των περιπτώσεων να διατηρήσουν κατάλληλες βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Πελάτες μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό: *«είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει.»* (Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981) Ο όρος «σωστός πελάτης» προϋποθέτει αυτόν που προσδίδει στην επιχείρηση την υψηλότερη αξία για όλη τη διάρκεια της ζωής του (Evans 2002).

Πελάτης σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια επιχείρηση και αυτός με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς.

Προκειμένου να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να αναζητά και να επηρεάζει τη διάρκεια των σχέσεων με τους πελάτες της, είναι επιβεβλημένη η τμηματοποίηση μιας ετερογενούς αγοράς πελατών σε κατηγορίες με ίδιες συμπεριφορές.

Τα κριτήρια κατηγοριοποίησης των πελατών των ξενοδοχείων που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα CRM σύστημα προϋποθέτουν τον προσδιορισμό των βασικών χαρακτηριστικών κάθε πελάτη και στη συνέχεια, την ταξινόμησή τους σε κατηγορίες.

Οι κατηγορίες περιλαμβάνουν τους γεωγραφικούς παράγοντες, δηλαδή τη χώρα προέλευσης των τουριστών, τους δημογραφικούς παράγοντες: όπως φύλο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εθνικότητα, επάγγελμα καθώς και τα χαρακτηριστικά χρήσης του προϊόντος όπως: η κατανάλωση ανά πελάτη, τα προσδοκώμενα οφέλη από το προϊόν ή την υπηρεσία, κλπ.

Στα κριτήρια κατηγοριοποίησης των πελατών είναι πολύ σημαντικοί οι ψυχογραφικοί παράγοντες, δηλαδή τα συναισθήματα του καταναλωτή, καθώς είναι διαπιστωμένο ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση στη συμπεριφορά των καταναλωτών μεταξύ των συναισθημάτων που προκαλούνται και της πιστότητας (loyalty), κυρίως όταν πρόκειται για υπηρεσίες βιωματικής εμπειρίας (experiential services), όπως είναι τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρίες κλπ.

Σημειωτέον ότι οι ειδικοί του marketing βλέπουν τους καταναλωτές εκτός από λογικά και ως συναισθηματικά όντα, που επιθυμούν να ζήσουν ευχάριστες εμπειρίες, σε αντίθεση με το παραδοσιακό marketing που βλέπει τους καταναλωτές ως λογικά σκεπτόμενα όντα που ενδιαφέρονται να καλύψουν τις λειτουργικές τους ανάγκες και να επωφεληθούν από αυτές (Pullman M. and Gross M., 2004).

Είναι προφανές ότι δεν έχουν όλοι οι πελάτες την ίδια αξία για την επιχείρηση. Επομένως οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται περισσότερο στους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες (Claycomb και Martin, 2001):

- Πελάτες υψηλού όγκου αγορών.
- Benchmark πελάτες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όσοι επηρεάζουν γενικότερα μια συγκεκριμένη αγορά καθώς ακολουθούνται από άλλους πελάτες.
- Πελάτες υψηλής μελλοντικής αξίας, οι οποίοι αναμένεται να συμβάλλουν σημαντικά στα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης.

Ο Buttle, κατηγοριοποίησε τους πελάτες σύμφωνα με την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και την αξία της διάρκειας ζωής τους όπως συνοψίζονται παρακάτω: (Στειακάκης, Κάτος, 2007)

- Αφοσιωμένοι πελάτες με ιδιαίτερα υψηλή αξία: που σημαίνει τη διατήρηση της σχέσης.
- Αφοσιωμένοι πελάτες με αρκετά υψηλή αξία: που συνεπάγεται τη βελτίωση της σχέσης.
- Αφοσιωμένοι πελάτες με χαμηλή αξία: στην περίπτωση αυτή χρειάζεται η αύξηση του κύκλου εργασιών στις μεταξύ τους συναλλαγές.
- Μη αφοσιωμένοι πελάτες με υψηλή αξία: επιβάλλεται η βελτίωση της σχέσης.
- Μη αφοσιωμένοι πελάτες με χαμηλή αξία: η εταιρία προσανατολίζεται στον τερματισμό της σχέσης.

5.1.1 Κατηγορίες πελατών

Οι βασικές κατηγορίες που μπορούν να χωριστούν οι πελάτες είναι: Οι υφιστάμενοι, οι προηγούμενοι και οι δυνητικοί πελάτες.

- Οι υφιστάμενοι πελάτες.

Αφορά την κατηγορία των πελατών που μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο έχουν ήδη καταναλώσει προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτή η κατηγορία πελατών θεωρείται η σημαντικότερη, καθώς έχει ήδη αναπτυχθεί μια σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης και αντιπροσωπεύουν την πιο ενδιαφέρουσα αγορά για μελλοντικές πωλήσεις, πολύ δε περισσότερο εάν έμειναν ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με την επιχείρηση.

- Οι προηγούμενοι πελάτες.

Προηγούμενοι πελάτες θεωρούνται εκείνοι που είχαν καταναλώσει στο παρελθόν προϊόντα ή υπηρεσίες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Η κατηγορία αυτή δεν κατατάσσεται στους ενεργούς πελάτες, είτε επειδή δεν αγόρασαν από την επιχείρηση μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα είτε προτίμησαν να προσφύγουν σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αξία των πελατών αυτής της κατηγορίας εξαρτάται αν η σχέση που είχε αναπτυχθεί στο παρελθόν μεταξύ πελάτη και επιχείρησης θεωρήθηκε ικανοποιητική και από τις δύο πλευρές.

- Οι δυνητικοί πελάτες.

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα άτομα που δεν έχουν αγοράσει ακόμη, ωστόσο έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους να πραγματοποιήσουν την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας της επιχείρησης.

- Οι εσωτερικοί πελάτες (internal customers).

Αυτή η κατηγορία αφορά το προσωπικό που απασχολείται στην επιχείρηση.

- Οι εξωτερικοί πελάτες.

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Claycomb & Martin, 2001)

5.1.2 Ο κύκλος ζωής των πελατών

Στην διοίκηση των πελατειακών σχέσεων, ο κύκλος ζωής του πελάτη έχει άμεση σχέση με την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες. Η διαδικασία αυτή είναι επαναλαμβανόμενη και προβάλλει την αξία των πελατών σε όλη τη διάρκεια των συναλλαγών τους με την επιχείρηση.

Ο κύκλος ζωής κατηγοριοποιεί τους πελάτες με βάση τις προτιμήσεις τους, την παρούσα και μελλοντική τους αξία και αξιολογεί τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των πελατών. Με βάση την τμηματοποίηση των πελατών και το στάδιο που βρίσκονται στον κύκλο ζωής τους η επιχείρηση έχει χρήσιμες πληροφορίες που βοηθούν στην ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και προγραμμάτων. (www.marketingreacher.com)



Σχήμα 13: Κύκλος ζωής του πελάτη. Πηγή: <http://www.kemel.gr/articles/i-exelixi-toy-marketing-kai-to-business-model-canvas>

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι οι βασικότεροι στόχοι της διαχείρισης του κύκλου ζωής είναι:

- Ανταγωνιστική διαφοροποίηση
- Ενθάρρυνση χρήσης
- Αποδοτικότερη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες
- Αύξηση της ανταπόκρισης των πελατών στις ενέργειες marketing
- Δημιουργία αξίας
- Διατήρηση πελατών

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να προσελκύσει την προσοχή δυνητικών πελατών, να τους πληροφορήσει ακριβώς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, να τους μετατρέψει σε υφιστάμενους πελάτες με απώτερο σκοπό να δημιουργήσει ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες.

5.1.3 Εσωτερικοί προμηθευτές - Εσωτερικοί πελάτες

Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από πόρους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς και μπορεί να διασπαστεί σε διακριτά τμήματα με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες (Piercy και Morgan 1990-1991, Piercy 1995, Harrell και Fors 1992, Trumbly και Arnold 1989, Burgetz 1991). Τα τμήματα της εσωτερικής αγοράς και τις μεταξύ τους διαφορές επιχείρησαν να εντοπίσουν οι Brooks, Lings και Botschen (1999).

Η εσωτερική αγορά απαρτίζεται από ομάδες που επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και διακρίνονται στους εσωτερικούς προμηθευτές (οι εργαζόμενοι που παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης σε συναδέλφους τους) και τους εσωτερικούς πελάτες (αποδέκτες των εσωτερικών υπηρεσιών).

Τους εσωτερικούς πελάτες αποτελεί το προσωπικό επαφής ενώ το το προσωπικό υποστήριξης αναλαμβάνει τον ρόλο των εσωτερικών προμηθευτών Frost και Kumar (2000).

Στη διαδικασία εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ, οι υπάλληλοι της επιχείρησης καλούνται να αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους σε άλλα τμήματα που χρειάζονται συγκεκριμένη υποστήριξη ως «πελάτες», και να τους εξασφαλίζουν την μεγαλύτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών τους (Γούναρης, 2003).

Το είδος της επαφής και της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών προμηθευτών και των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, μπορεί να εντοπιστεί μέσω της αναγνώρισής τους και να αναζητηθούν τρόποι βελτίωσής τους, καθώς η διάθεση εξυπηρέτησης και η ποιοτική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλει στην είσπραξη θετικής άποψης από τους εξωτερικούς πελάτες για ποιοτικές υπηρεσίες.

Τα στοιχεία που εντόπισαν οι Brooks, Lings και Botschen (1999) είναι σημαντικά για τον χαρακτηρισμό των εσωτερικών υπηρεσιών ως ποιοτικών.

Το «εσωτερικό μάρκετινγκ» έκανε την εμφάνισή του για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του '80 (Grönroos, 1981).

Αρχικά προτάθηκε ως μια προσέγγιση του μάνατζμεντ το οποίο εστίαζε στους υπαλλήλους της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση των σχέσεων στο εσωτερικό της. (Berry, 1980).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά κυρίως αυτές της παροχής υπηρεσιών, εφαρμόζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ως εργαλείο υποκίνησης του προσωπικού με στόχο την βελτίωση της απόδοσης στην παροχή των υπηρεσιών (Saad et al., 2002). Είναι γεγονός ότι οι υψηλής ποιότητας εσωτερικές υπηρεσίες, συντελούν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και οδηγούν σε επίσης υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους εξωτερικούς πελάτες. (Heskett et al., 1984).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ παρακινεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, δηλαδή τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (front-line) και εκείνους της οργανωτικής υποστήριξης (back-office), να εξετάσουν τον ρόλο τους και να υιοθετήσουν συμπεριφορές προσανατολισμένες στις υπηρεσίες, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών πελατών (Cowell, 1991).

Ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων και η προώθηση της πελατοκεντρικής κουλτούρας, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη μέσω της αλληλεπίδρασης (πελάτη-υπαλλήλου). Πρόκειται δηλαδή για μια φιλοσοφία που παρακινεί

υπάλληλους να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο σαν πελάτη (Quester and Kelly, 1999).

Ουσιαστικά, το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να θεωρείται μια φιλοσοφία της διοίκησης σε σχέση με την υποκίνηση και την υποστήριξη των εργαζόμενων με τη διάθεση των απαραίτητων πόρων (Grönroos, 1984) και την ανταμοιβή της άριστης υπηρεσίας (Bowen and Schneider, 1988).

Στη θεωρία του Denton (1991) προτείνεται η οριζόντια διοίκηση, όπου οι προσδοκίες των πελατών μεταβιβάζονται από τους εσωτερικούς πελάτες στους εσωτερικούς προμηθευτές.

Σύμφωνα με τους Brooks, Lings και Botschen (1999, τόσο οι εσωτερικοί προμηθευτές όσο και οι εσωτερικοί πελάτες εμπλέκονται στη διαδικασία διανομής της υπηρεσίας άλλοτε άμεσα και άλλοτε έχοντας υποστηρικτικό ρόλο. Η ιδέα αυτή συνάδει με την αλυσίδα αξίας του Porter (1985) σύμφωνα με την οποία, οι εσωτερικές ομάδες (τμήματα προστιθέμενης αξίας) που εμπλέκονται άμεσα με την ικανοποίηση των προσδοκιών των εξωτερικών πελατών για την λαμβανόμενη ποιότητα και τα υποστηρικτικά τμήματα που υποστηρίζουν τα προηγούμενα.

Οι Bekkers και Van Haastrecht (1993) για την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών, προτείνουν τη δημιουργία συνθηκών αγοράς στο εσωτερικό του οργανισμού, με τη διαδικασία της εναλλαγής τόσο στην ιεραρχία, όσο και μεταξύ των υπαλλήλων.

Οι Foreman και Money (1995) κατατάσσουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ανάλογα με τον στόχο και τον εσωτερικό παροχέα.

Τα στάδια για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι: (Reynoso & Moores 1996)

1. Η δημιουργία της εσωτερικής επίγνωσης και η αναγνώριση των εσωτερικών πελατών και προμηθευτών.
2. Η αναγνώριση των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών.
3. Η γνωστοποίηση των προσδοκιών στους εσωτερικούς προμηθευτές, για την εντόπιση των εμποδίων που υπάρχουν για την ικανοποίησή τους.
4. Η πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών από την πλευρά των εσωτερικών προμηθευτών, για την επίτευξη του επιπέδου των υπηρεσιών που απαιτείται.

5. Η αξιολόγηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και οι απαραίτητες ενέργειες των εσωτερικών προμηθευτών προς τις απαιτούμενες βελτιώσεις.

5.1.4 Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής

Ο Cowell (1991) κατέταξε τις θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις σε τέσσερις κατηγορίες: α) επαφής με τον πελάτη και ορατές, β) μη επαφής και ορατές, γ) επαφής και μη ορατές και δ) μη επαφής και μη ορατές.

Η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελεί μια σημαντική προϋπόθεση για την επιθυμητή στάση των υπαλλήλων του οργανισμού απέναντι στους πελάτες (Λυμπερόπουλος, 2006).

Στα ξενοδοχεία, αυξάνεται συνεχώς, η σημασία που δίνεται στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, δεδομένου ότι σε αυτούς αναλογεί το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την επίτευξη των στόχων σχετικά με την οικονομική απόδοση και τα αυξημένα μερίδια αγοράς. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν πλέον περισσότερο ανθρωποκεντρικά, σε αντίθεση με την αποκλειστικά εστιασμένη στο κέρδος στάση του παρελθόντος. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία είναι: (Heskett et al., 1994)

- Εστίαση και προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Τεχνολογία για την υποστήριξη των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής.
- Αμοιβή ανάλογη με την απόδοση.

5.2 Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες

Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), με τη μορφή της νέας τεχνολογίας και εφαρμογής λογισμικού, είναι ένα ζήτημα που βρίσκεται κάτω από τη συνεχή παρακολούθηση των οργανισμών όλου του κόσμου.

Αναλύσεις στο παρελθόν είχαν προβλέψει και καταλήξει στο ότι η αγορά λογισμικού CRM θα έφτανε το 700% ανάπτυξης από τα έτη 2001 μέχρι το 2004 και τα συνολικά της κέρδη θα φτάσουν περίπου τα 3 δισεκατομμύρια δολάρια (Fox and Stead, 2001).

Βασικά, πίσω από αυτή την ακριβή τεχνολογία και τα εντυπωσιακά πακέτα λογισμικού, υπάρχει η αντίληψη ότι οι θεμελιώδεις δραστηριότητες ενός οργανισμού θα πρέπει να αφορούν την γνώση, την κατανόηση καθώς και εξυπηρέτηση των

πελατών τους. Η δημιουργία βιώσιμων και επιτυχημένων σχέσεων σε μια μεγάλη πελατειακή βάση είναι ένα δύσκολο επίτευγμα το οποίο έχει άμεση επίδραση σε πολλές βασικές λειτουργικές διαδικασίες.

Ο σκοπός του CRM δεν είναι μεμονωμένα ένα τεχνικό ζήτημα και δεν αφορά μόνο την εφαρμογή λογισμικού, ή μόνο την πραγματοποίηση των πωλήσεων, αλλά έχει να κάνει κυρίως με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Ο σκοπός του CRM είναι να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να κατανοεί, να επικοινωνεί, να εξυπηρετεί και να αναπτύσσει τις υπάρχουσες σχέσεις με τους πελάτες, όπως επίσης να δημιουργεί αλλά και να διατηρεί τους καινούριους πελάτες.

Μια καλή στρατηγική CRM θα καταφέρει να εμψύσει το όραμα της επιχείρησης στον πελάτη θέτοντας τις παρακάτω ερωτήσεις:

-Τι προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρουμε τώρα και τι θα προσφέρουμε στο μέλλον; - Σε ποιες αγορές;- Σε ποιες ομάδες πελατών - τουριστών θα έχουν απήχηση τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες; -Ποια από αυτά έχουν τη μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση; - Τι επιπλέον ανάγκες έχουν οι πιο σημαντικοί πελάτες; -Με ποιους τρόπους μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί απέναντι στους πελάτες μας;

Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους πελάτες (CRM) γίνεται ολοένα και πιο αναγκαίο κομμάτι πολλών οργανισμών και επιχειρήσεων.

Οι Jayachandran, Sharma, Kaufman και Raman (2005) ορίζουν τις διαδικασίες της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες CRM σε πέντε: αμοιβαιότητα, συλλογή, ενοποίηση, πρόσβαση και χρήση των πληροφοριών.

1. Αμοιβαιότητα των πληροφοριών

Η αμοιβαιότητα των πληροφοριών εξασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που ωθούν τους πελάτες να επικοινωνούν με την εταιρεία ανταλλάσσοντας πληροφορίες, ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους.

2. Συλλογή πληροφοριών

Η συλλογή πληροφοριών είναι απολύτως απαραίτητη και επιτυγχάνεται μέσα από διάφορα κανάλια επαφής όπως: πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση

πελατών. Η επικοινωνία πελάτη-επιχείρησης μέσα από αυτά τα κανάλια οδηγεί στην συλλογή πληροφοριών οι οποίες χρησιμεύουν για μελλοντικές επαφές με τους πελάτες.

3. Ενοποίηση πληροφοριών

Για την ενοποίηση των πληροφοριών απαιτείται μια κεντρική βάση δεδομένων στην οποία αποθηκεύονται όλες οι σχετικές πληροφορίες των πελατών και των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ομαδοποιημένες για την αποφυγή δημιουργίας εμποδίων στην αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες.

4. Πρόσβαση στις πληροφορίες

Προτεραιότητα για τις εταιρίες που εφαρμόζουν CRM, πρέπει να είναι η δυνατότητα πρόσβασης των σχετικών υπαλλήλων, σε ενημερωμένες και ενσωματωμένες πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη, από διάφορες λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης.

5. Χρήση πληροφοριών

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πληροφορίες ώστε να δημιουργούν το προφίλ του πελάτη, να προσδιορίζουν τους πελάτες που έχουν μεγάλη αξία για την επιχείρηση, και να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες σε αυτόν.

5.3 Πελατοκεντρική Φιλοσοφία

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία προέρχεται από τη βάση της θεωρίας του σχεσιακού marketing και προτείνει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών με τους πελάτες, δηλαδή την επίτευξη της ικανοποίησης και της διατήρησης τους. (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002) Βασικό συστατικό είναι η προσωποποιημένη σχέση με τον πελάτη, καθώς αυτός είναι μοναδικός (Cartwright, 2001, σελ.72).

Στις άκρως ανταγωνιστικές αγορές και ήδη κορεσμένες, η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη – επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βέλτιστη αξιοποίηση των ευκαιριών των επιχειρήσεων για την επίτευξη των πλεονεκτημάτων τοποθέτησης.

Με το πέρασμα των ετών η τακτική των επιχειρήσεων άλλαξε και από τον προσανατολισμό στην παραγωγή, πέρασαν στην φιλοσοφία των πωλήσεων και στη συνέχεια στη φιλοσοφία του marketing (marketing concept), που αναφέρει ότι «η μακροχρόνια ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών» (Εξαδάκτυλος, 2001, σελ.13).

Η εφαρμογή της πελατοκεντρικού προσανατολισμού οδήγησε στη δημιουργία του μανάτζμεντ των σχέσεων με τους πελάτες. (Customer relationship management-CRM) και στα πρώτα στάδια εφαρμογής του αναπτύχθηκε παράλληλα και η χρήση της τεχνολογίας, όπως τηλεφωνικά κέντρα υποστήριξης πελατών (front office desks) (Bailor, 2007), η χρήση του fax, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και το προσωπικό των πωλήσεων. Bradshaw και Brash (2001).

Στη συνέχεια, για να είναι οι πελάτες σε συνεχή επικοινωνία με την επιχείρηση, υιοθετήθηκε η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας (Information Technology), (Lager, 2006).

Έχει διαπιστωθεί ότι, η ικανοποίηση του πελάτη βελτιώνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά, ενώ η μη ικανοποίηση έχει αρνητική επίδραση στο προϊόν και στην μάρκα (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Έτσι, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, υιοθετούν το marketing σχέσεων, αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα που έχει η ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τους, Swan & Oliver 1989, Oliver, 1999, Parasuraman & Grewal, 2004, η ικανοποίηση του πελάτη συχετίζεται άμεσα με την προσήλωση στη μάρκα, την πρόθεση επανάληψης αγοράς (repurchase intention) και τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

Με τα παραπάνω συμφωνούν και οι Jones και Smith (2000), λέγοντας ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε συγκεκριμένες συναλλαγές, αλλά να είναι σφαιρική, καθώς φαίνεται να έχει άμεση επίδραση στην πρόθεση επαναγοράς. Ο δυσαρεστημένος πελάτης είναι πολύ πιθανόν να μη διατυπώσει παράπονα στην επιχείρηση αλλά να γίνει φορέας δυσφήμισης προς τρίτους και αυτή η αντίδραση δεν μπορεί να ελεγχθεί εύκολα από την επιχείρηση.

Σημαντικό είναι επίσης, η επιχείρηση να εστιάσει στους οικονομικά πολύτιμους πελάτες, δεδομένου ότι δεν έχουν την ίδια αξία όλοι οι πελάτες της επιχείρησης. (Beasty, 2007).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η πελατοκεντρική φιλοσοφία δεν αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας του marketing, καθώς με τη φιλοσοφία του marketing η επιχείρηση επιδιώκει να διοικήσει την αγορά η κάποιο από τα διάφορα υπό-τμήματά της, ενώ με την πελατοκεντρική φιλοσοφία προσπαθεί να διοικήσει τον κάθε πελάτη χωριστά. (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

Παρ'ότι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός δεν αποτελεί μια νέα πρόταση για τη διεθνή βιβλιογραφία, εντούτοις στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν απαντάται πάντα ως βασική προτεραιότητα.

Ο Drucker το 1954 στο βιβλίο του «The practice of management», ανέφερε ότι: «ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει τι είναι μια επιχείρηση, τι παράγει και αν θα προοδεύσει». (Drucker, 1973).

Στη συνέχεια η άποψη του Levitt 1960 ήταν ότι «οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να εστιάζουν περισσότερο στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και όχι στο παραγόμενο προϊόν».

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μια συμπεριφορική φιλοσοφία με κατεύθυνση στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη – στόχου και στην ανταπόκριση των επιχειρήσεων, με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Webster, 2005)

Οι επιχειρήσεις πελατοκεντρικού χαρακτήρα εστιάζουν στον κάθε πελάτη ξεχωριστά ανάλογα με τις ανάγκες του, ενδιαφέρονται κυρίως για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων από μια σειρά συναλλαγών με αυτόν και δεν εστιάζουν μόνο στο κέρδος. (Rust, et al., 2004)

5.3.1 Στόχοι πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης

Βασικό στόχο ανάπτυξης και λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί την γνώμη των πελατών της είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM. Για την αύξηση της πιστότητας των πελατών, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τον τρόπο που ο πελάτης βλέπει τόσο την ίδια όσο και τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ωστόσο, η πραγματοποίηση των στόχων του CRM δεν είναι πάντα μία εύκολη υπόθεση και σύμφωνα με τον McKenna (1993), για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι απαραίτητο ένα συγκροτημένο σχέδιο που να λαμβάνει σοβαρά υπ'όψιν τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών καθώς επίσης την διάρκεια και το είδος της σχέσης τους με την επιχείρηση.

Συμπερασματικά ο στόχος του CRM είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η αύξηση της πιστότητας.

5.3.2 Παράγοντες πελατειακής αφοσίωσης

Η θεωρία των τριών παραγόντων της πελατειακής ικανοποίησης αρχικά εισήχθη από τον Kano, ενώ αργότερα και άλλοι ερευνητές, όπως οι Matzler and Sauerwein (2002) και Oliver (1997) την επαναπροσδιόρισαν.

Οι παράγοντες της πελατειακής ικανοποίησης είναι: οι βασικοί, οι επιθυμητοί και οι ελκυστικοί (Arbore & Bruno, 2009).

Βασικοί θεωρούνται οι απαραίτητοι παράγοντες, που η έλλειψή τους προκαλεί δυσαρέσκεια στον πελάτη. Ατνίθετα επειδή οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται από τον πελάτη ως δεδομένοι, η παρουσία τους δεν αυξάνει την ικανοποίηση

Οι επιθυμητοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τις βασικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Τέτοια χαρακτηριστικά, αναφορικά με τα ξενοδοχεία, θα μπορούσαν να είναι η ταχύτητα και ποιότητα εξυπηρέτησης, φιλική διάθεση και αντιμετώπιση από το προσωπικό, ευχάριστο περιβάλλον, τήρηση υποσχέσεων και συνέπεια στις συναλλαγές.

Οι ελκυστικοί παράγοντες είναι τα στοιχεία που κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία να φαίνονται ελκυστικότερα και η ύπαρξή τους δημιουργεί μεγάλη ικανοποίηση καθώς για τον πελάτη ήταν μη αναμενόμενο.

5.3.3 CRM και καταναλωτική αφοσίωση

Η επικρατούσα αντίληψη ορίζει την αφοσίωση ως ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των πελατών, το οποίο δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε προηγούμενες αλλά και μελλοντικές ενέργειες αγορών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα και στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης στηρίζεται σε συγκεκριμένες βασικές αρχές:

- Προστιθέμενη αξία στη σχέση πελάτη – επιχείρησης
- Στενή σχέση και αμοιβαία εμπιστοσύνη με τον πελάτη
- Παροχή του μη αναμενόμενου, το οποίο προκαλεί θετική αντίδραση και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Συνεργασία βασιζόμενη σε ηθικές αρχές και ακεραιότητα.
- Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης

Η αφοσίωση των πελατών, είναι άμεσα εξαρτώμενη από το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών και τον βαθμό αφοσίωσης στο προϊόν ή την υπηρεσία. Για την αφοσίωση των πελατών ο Griffin (1995) πρότεινε τις παρά κάτω κατηγορίες:

- Απόλυτη αφοσίωση: Το επίπεδο δέσμευσης των πελατών με την επιχείρηση είναι υψηλό. Η περίπτωση αυτή είναι η πλέον επιθυμητή για τις επιχειρήσεις, καθώς οι πελάτες αποτελούν τους καλύτερους διαφημιστές προϊόντων τους.
- Λανθάνουσα αφοσίωση: Οι πελάτες πραγματοποιούν λίγες επαναλαμβανόμενες αγορές, παρά το γεγονός ότι η αφοσίωσή τους στο προϊόν είναι αρκετά υψηλή.
- Αδρανής αφοσίωση: Πρόκειται για έναν τύπο αφοσίωσης που οφείλεται κυρίως στη συνήθεια και παρότι οι πελάτες επαναλαμβάνουν τις αγορές, η δέσμευσή τους για το προϊόν είναι μικρή.
- Μη αφοσίωση: Αφορά τους καταναλωτές, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν καμία αφοσίωση για προϊόντα ή υπηρεσίες και χωρίς κάποια προφανή αιτία απευθύνονται σε άλλη επιχείρηση.



Σχήμα 14: Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση. Πηγή: www.enterprise-dashboard.com

Για την αφοσίωση ενός συνόλου πελατών η ικανοποίηση αποτελεί μεν βασική προϋπόθεση, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη.

Σε συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού όπως στον ξενοδοχειακό κλάδο που εξετάζεται, η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί πάντα αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή την ποιότητα των επιχειρήσεων.

Παρότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους, ο απόλυτος στόχος ειδικά για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, είναι η επίτευξη και διατήρηση καταναλωτικής αφοσίωσης.

Οι πιστοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να καταναλώσουν περισσότερο, μιλούν θετικά και είναι ευκολότερο να τους προσεγγίσει η επιχείρηση. (Bendapudi & Berry, 1997)

Ο όρος «καταναλωτική αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν από μια πληθώρα επιχειρήσεων, μια συγκεκριμένη επιχείρηση, προϊόν ή υπηρεσίες έναντι άλλων.

Σύμφωνα με τον Oliver 1997, «Η καταναλωτική αφοσίωση είναι μια βαθιά δέσμευση επαναγοράς ενός προτιμητέου προϊόντος/ υπηρεσίας στο μέλλον, παρά τις επιδράσεις από καταστάσεις και προσπάθειες του marketing που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών». (Oliver 1997, σελ.392) Ωστόσο υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του καταναλωτή και της πρόθεσης επανάληψης της αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι (Heskett et al., 1997) υποστηρίζουν ότι η διατήρηση του πελάτη απαιτεί μια συνεχή προσπάθεια και οι καταναλωτές παραμένουν πιστοί λόγω της αξίας που λαμβάνουν από την επιχείρηση.

Η αξία της καταναλωτικής αφοσίωσης, μελετήθηκε από τους Reichheld & Sasser (1990) και ο Reichheld (1996), οι οποίοι εστίασαν στα παράπονα των πελατών, στην πρόβλεψη αλλαγής καταναλωτικής συμπεριφοράς και στην πλήρη κατανόηση του λόγου που οι καταναλωτές στρέφονται στους ανταγωνιστές

Η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται θετικά από την ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση και αυτοί που δεν έχουν προβλήματα στις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι οι πελάτες με τα υψηλότερα επίπεδα πιστότητας. Zeithaml et al. (1996) Ωστόσο, η πρόθεσή τους να πληρώσουν υψηλότερη τιμή, δεν είναι σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τους πελάτες που έχουν προβλήματα με τις υπηρεσίες τα οποία αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά.

Οι οργανισμοί που στοχεύουν στην καταναλωτική αφοσίωση, προσαρμόζουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους προκειμένου να καλύψουν τις όλο και πιο εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών τους. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη μπορεί να κοστίζει ακριβά, αλλά ο στόχος των εταιρειών είναι η αξία ζωής του πελάτη (Anderson & Mittal, 2000).

Πιστότητα από υποκειμενικής απόψεως, είναι η επιθυμία συνέχισης της συνεργασίας με τον προμηθευτή ενώ από απόψεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή η πιστότητα ορίζεται από τις επαναλαμβανόμενες αγορές που πραγματοποιεί από την συγκεκριμένη επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες του (Neal, 1999). Ωστόσο, η πρόθεση του καταναλωτή για αγορά μπορεί να μην τελεσφορήσει τελικά και δεν είναι καθόλου βέβαιο, ότι οι επαναλαμβανόμενες αγορές αντικατοπτρίζουν πάντα την πρόθεση για αγορά.

5.4 Η ικανοποίηση του πελάτη

Τα ξενοδοχεία επενδύουν στη διοίκηση της αξίας του πελάτη και στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με αυτούς. Η αντίληψη από την πλευρά των επιχειρήσεων για τους παράγοντες που δημιουργούν αξία στον πελάτη είναι μια βασική ενασχόληση του τομέα του marketing. (Blattberg, 1998)

Η απόδοση των επιχειρήσεων δεν εξαρτάται τόσο από τη δημιουργία νέων πελατών, όσο από τη δημιουργία ικανοποιημένων και αφοσιωμένων πελατών οι οποίοι δύσκολα θα στραφούν σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Επειδή δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της ικανοποίησης, αλλά εξαιτίας της ιδιαίτερης σημασίας που έχει για τους πελάτες και την επιχείρηση, καθίσταται απαραίτητη η αναφορά της έννοιας της ικανοποίησης περισσότερο σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και το σύγχρονο management.

Από την πλευρά των πελατών, ικανοποίηση σημαίνει ένα επιθυμητό επίπεδο εκπλήρωσης μιας ανάγκης από την αγορά ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, αποφεύγοντας τις συνέπειες που θα έχει μια κακή επιλογή.

Η πελατειακή ικανοποίηση ορίζεται είτε ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ενός προϊόντος, είτε ως μια διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν. Προς αυτή την κατεύθυνση η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια φιλοσοφία βασισμένη στην ικανοποίηση των πελατών.

Η ικανοποίηση του πελάτη, είναι η συνολική στάση που διαμορφώνει για ένα προϊόν μετά την αγορά. Πρόκειται δηλαδή, για μια κρίση αξιολόγησης μετά μιας συγκεκριμένης αγοραστικής επιλογής και την εμπειρία της χρήσης. Westbrook & Oliver (1991)

Σύμφωνα με τον Philip Kotler (2000), η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη είναι τα ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του.

Τα συμπεράσματα των Giese & Cote (2000), καταλήγουν ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Γίνεται αντιληπτό, ότι η ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, καθώς η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών, εξασφαλίζοντας μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την υψηλή κερδοφορία και την επιβίωση της.

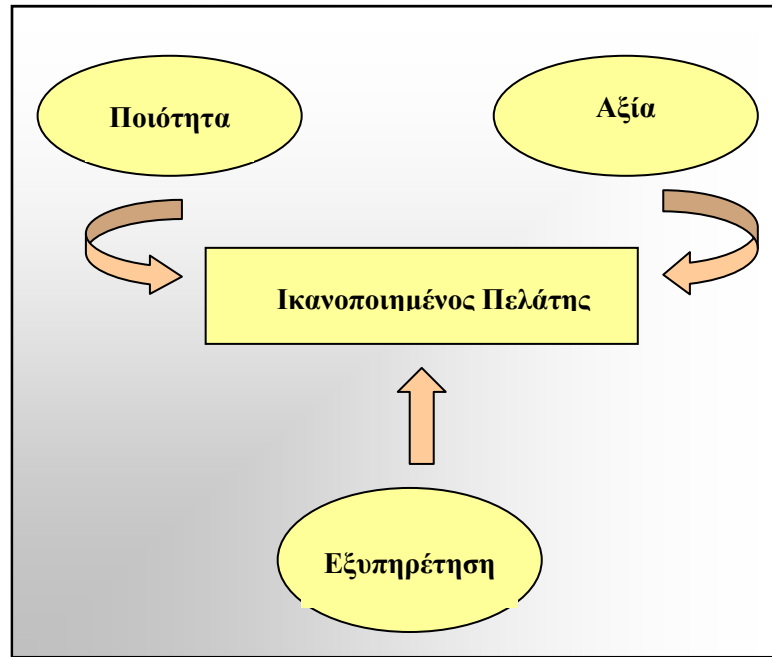
Οι δημοφιλέστεροι ορισμοί της πελατειακής ικανοποίησης βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό διακρίνονται οι εξής κατηγορίες πελατών:

- Ικανοποιημένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.
- Ενθουσιασμένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή υπηρεσία ξεπερνάει τις προσδοκίες τους.
- Δυσανεστημένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Σύμφωνα με τους Yi – Hua Erin Yuan et al, 2008, η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί τα εξής:

- Την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας με συγκεκριμένη αξία που θα εκτιμηθεί και θα αναγνωριστεί από τον πελάτη.
- Την εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών έτσι ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη.
- Την υποκίνηση των εργαζομένων της επιχείρησης προκειμένου να στοχεύσουν στη εδραίωση μιας ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη
- Την παρακολούθηση των ενεργειών και δραστηριοτήτων που εφαρμόζει ο ανταγωνισμός.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, ο ικανοποιημένος πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο των ενεργειών της επιχείρησης. Η ικανοποίηση διασφαλίζεται μέσα από την ποιότητα, την αξία και την εξυπηρέτηση.



Σχήμα 15: Η ικανοποίηση του πελάτη. Πηγή: www.marketingteacher.com

5.4.1 Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερα. Πιο συγκεκριμένα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια κατέληξαν στα εξής:

- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε ένα υπάρχοντα και η πιθανότητα να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ η πιθανότητα να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%.
- Η γνώση των πελατών μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης. Gram (2004).
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα ανθρώπους.
- Η δυνατότητα συγκράτησης πελατών κατά 5% ετησίως, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης έως και 85%.
- Εάν η επιχείρηση διόρθωνε γρήγορα κάποιο πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν, το 70% των δυσαρεστημένων πελατών θα συνεργαζόταν ξανά με αυτήν. (Κουρής, 2000)

- Είναι σημαντική η αποτελεσματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης (Internet, Call Centers, Info Kiosks κ.λπ.)

5.4.2 Επίδραση του CRM στην ικανοποίηση του πελάτη

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών διαφοροποιούνται και τείνουν να ζητούν προϊόντα και υπηρεσίες με πολύ υψηλές προδιαγραφές, οι επιχειρήσεις μάλλον δυσκολεύονται να τα προσφέρουν.

Απαντήσεις σε αυτό το πρόβλημα μπορεί να δώσει η επαφή των εργαζομένων στην επιχείρηση με τους πελάτες. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, όπως οι υπάλληλοι υποδοχής στα ξενοδοχεία, έχοντας επαφή με τους πελάτες μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δημιουργεί την αίσθηση στους πελάτες, ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Chase & Garvin 1989)

Η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται: (Parker και Mathews, 2001)

- Στην αναγνώριση των καταναλωτών μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς.
- Στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών, ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς και τέλος,
- Στη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών.

Είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις η γνώση των αναγκών των καταναλωτών, αφού ο στόχος τους είναι να καλύψουν αυτές τις ανάγκες με την ανάλογη προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών.

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να ανακαλύψουν μεθόδους και τεχνικές που κάνουν τους καταναλωτές ικανοποιημένους αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις. (Claycomb & Martin 2001).

Ο ανταγωνισμός στο επιχειρηματικό περιβάλλον και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο απαιτεί τη συγκέντρωση, την ανάλυση και τη χρήση των δεδομένων των πελατών για τη δημιουργία αξίας της επιχείρησης.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών για τους πελάτες μπορεί να προκύψει με διάφορους τρόπους όπως: μέσω της προσωπικής επαφής, με την ανάλυση της βάσης δεδομένων στην οποία βρίσκονται το ιστορικό συναλλαγών των πελατών, τα δημογραφικά στοιχεία, τα στοιχεία αγορών κλπ.

Σύμφωνα με τους Phil και Doug 2004, οι συνήθεις πληροφορίες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για τον πελάτη είναι:

- Το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζει ο πελάτης, και η συχνότητα των αγορών αυτών..
- Τον τρόπο που αποφασίζει ο πελάτης, ο χρόνος που χρειάζεται για να λάβει αποφάσεις, ποιες πληροφορίες είναι απαραίτητες για αυτόν ώστε να αποφασίσει να αγοράσει.
- Τα βασικά κριτήρια για την λήψη αποφάσεων όπως η τιμή, η επωνυμία, η χρησιμότητα κ.α., καθώς και οι ψυχολογικοί παράγοντες που παίζουν ρόλο.
- Τα κανάλια που επιλέγει ο πελάτης για την αγορά προϊόντων.
- Οι συνθήκες που επικρατούν στην προσωπική ζωή των πελατών (οικονομική και κοινωνική κατάσταση, προτεραιότητες, χρήση του προϊόντος κλπ).
- Οι εξωτερικοί παράγοντες που παίζουν ρόλο στη λήψη των αποφάσεων
- Τι είδους συναλλαγές επιθυμεί ο πελάτης μετά την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (κανάλια επικοινωνίας, υποστήριξη, πληροφορίες κλπ).

Η συγκέντρωση των παραπάνω πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες της. Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ανάπτυξη εφαρμογών CRM είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τη διαχείριση δεδομένων κατά την έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό των σχέσεων με τους πελάτες (Reinartz, Krafft και Hoyer 2004).

Με τις εφαρμογές CRM, το προσωπικό επαφής με το πελάτη έχει τη δυνατότητα να καταγράφει τις σχετικές πληροφορίες για κάθε συναλλαγή. Οι

πληροφορίες αυτές, επεξεργάζονται και μετατρέπονται σε χρήσιμη πληροφόρηση για τον πελάτη, η οποία είναι διαθέσιμη σε κάθε μελλοντική συναλλαγή.

Αυτό δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, επενδύοντας σε ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα. Οι πελάτες συνήθως εύκολα αντιλαμβάνονται την ποιότητα η οποία αποτελεί τον βασικό παράγοντα της ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, είναι κατανοητό ότι οι εφαρμογές CRM επηρεάζουν έμμεσα την ικανοποίηση του πελάτη. Mithas, Krishnan και Fornell (2005)

5.4.3 Τοποθετήσεις υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών

Η άποψη που γενικά κυριαρχεί είναι ότι υπάρχει θετικός συσχετισμός μεταξύ συμπεριφοράς (τοποθετήσεις) και απόδοσης των υπαλλήλων (Judge et al., 2001).

Η διαπίστωση των Harter et al (2002), είναι ότι οι τοποθετήσεις των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις, σχετίζονται θετικά με διάφορα μέτρα απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη. Διάφοροι μελετητές επίσης διερεύνησαν τον αντίκτυπο του οργανωτικού κλίματος στην οργανωτική απόδοση.

Από τους Schneider και συνεργάτες, για να δείξουν ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για το κλίμα που επικρατεί στις υπηρεσίες συσχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την ποιότητα υπηρεσιών στα υποκαταστήματα, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από εμπορικές τράπεζες (Schneider et al., 1980, 1998; Schneider and Bowen, 1992).

Αν και οι περισσότερες έρευνες βρίσκουν θετική τη συσχέτιση των συμπεριφορών υπαλλήλων με την ικανοποίηση των πελατών (Schneider et al., 1998), εντούτοις, τα ευρήματα δεν οδηγούν σε οριστικό αποτέλεσμα.

5.4.4 Ικανοποίηση στα πλαίσια της αποτυχίας και αποκατάστασης υπηρεσιών

Η ικανοποίηση είναι μια έννοια η οποία έχει εξετασθεί σε βάθος σε διάφορες έρευνες. (Szymanski and Henard, 2001). Οι μελέτες αυτές κατέληξαν σε μια κοινή υπόθεση ότι ο ικανοποιημένος πελάτης έχει μεγαλύτερη τάση για συμμετοχή σε ευνοϊκότερες συμπεριφοριστικές προθέσεις όπως, η θετική *wom* (word of mouth), και μεγαλύτερη ανοχή κατά στην αποτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

(Bearden and Teel, 1983; Oliver, 1980; Ranaweera and Prabhu, 2003a; Richins, 1983).

Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να εξεταστεί σε δυο τουλάχιστον επίπεδα :

- Συγκεκριμένη ικανοποίηση από μια συναλλαγή
- Σωρευτική ικανοποίηση

Η πρώτη περίπτωση αφορά την εκτίμηση και ικανοποίηση του πελάτη για μία συγκεκριμένη συναλλαγή (Oliver, 1981), ενώ η δεύτερη αναφέρεται στις αξιολογήσεις των πελατών, μέσα από την εμπειρία που προκύπτει από την συνεχή χρήση του προϊόντος και την συχνή επαφή με τον φορέα παροχής υπηρεσιών (Bolton and Drew, 1991).

Σύμφωνα με το μάρκετινγκ υπηρεσιών, οι αποτυχίες αποτελούν κομβικό σημείο και ορόσημο στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών (Grönroos, 1988). Είναι γεγονός ότι, ο κύριος λόγος της αλλαγής συμπεριφοράς των πελατών συνδέεται άμεσα με τις αποτυχίες των υπηρεσιών και της αποκατάστασής τους. (Keaveney, 1995).

Επίσης, όσο υψηλότερη είναι η αποτυχία τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση (Mattila, 1999; Thøgersen et al., 2003). Η αρνητική εμπειρία από μια αποτυχία μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές αξιολογήσεις της ικανοποίησης από τους πελάτες (Smith and Bolton, 1998).

5.5 Παράπονα πελατών

Σε όλες τις επιχειρήσεις, που συναλλάσσονται με πελάτες, είναι δυνατόν να προκύψουν παράπονα και σύμφωνα με τον Clutterbuck, 1993, μπορεί κάτι να πάει στραβά ακόμα και στους οργανισμούς που λειτουργούν υποδειγματικά. Μέσω των παραπόνων δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να εκφράσει τα συναισθήματα του απέναντι στην επιχείρηση με την οποία πραγματοποιεί συναλλαγές.

Η έκφραση παραπόνων από την πλευρά των πελατών, ως αντίδραση στη μη ικανοποίηση, θεωρείται γενικότερα ως ένα σύνολο πολλαπλών εκφράσεων που προκύπτουν από τη δυσαρέσκεια της αγοράς (Singh, 1988; Rogers et al., 1992). Στη βιβλιογραφία συναντούμε διάφορους τρόπους αντίδρασης των καταναλωτών στα παράπονα (Bearden and Teel, 1983; Day and Landon, 1977; Day, 1980).

Σύμφωνα με τον Singh (1988), τα παράπονα των πελατών περιλαμβάνουν την ιδιωτική πρωτοβουλία, τη διαμαρτυρία και τις δράσεις τρίτων. Λαμβάνοντας υπ'όψιν τους Singh and Howell (1985), Rogers et al. (1992) οι εναλλακτικοί τρόποι αντίδρασης των παραπόνων (CBB) καθορίζονται ως εξής:

- Αγνόηση του προβλήματος.
- Αλλαγή αγοραστικής συμπεριφοράς. Ο πελάτης απευθύνεται σε άλλες επιχειρήσεις για την αγορά προϊόντων.
- Προσωπική διαμαρτυρία κάνοντας αρνητικά σχόλια για την εταιρία ή το προϊόν/υπηρεσία σε τρίτους, την οικογένεια και το κοντινό κοινωνικό περιβάλλον.
- Καταγγελία στον φορέα παροχής υπηρεσιών.
- Προσφεύγοντας σε τρίτους, πχ. νομική δράση.

Ωστόσο η δυσκολία έγκειται περισσότερο στη διευθέτηση του παραπόνου, παρά στη δημιουργία του από την πλευρά των πελατών.

Τα παράπονα στην επιχείρηση μπορεί να εκφραστούν απ'ευθείας, μέσω τηλεφώνου, μέσω e- mail, μέσω παραπόνων σε φίλους και γνωστούς και σπανιότερα μέσω των M.M.E.

Οι Barlow και Moller (2008) τόνισαν, ότι τα παράπονα είναι εκφράσεις για προσδοκίες, οι οποίες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 10002, παράπονο είναι η έκφραση δυσαρέσκειας για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού και αναμένεται που αυτός παρέχει ή με την ίδια τη διαδικασία χειρισμού των παραπόνων και αναμένεται μια αποτελεσματική και αποδοτική διαδικασία διεκπεραίωσης τόσο των οργανώσεων που παρέχουν προϊόντα όσο και σε εκείνους που είναι οι αποδέκτες των εν λόγω προϊόντων. (www.saiglobal.com)

Τα παράπονα είναι δυνατόν να προκύψουν από διάφορους λόγους, όπως: η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών, η αθέτηση των υποσχέσεων, η αντιδεοντολογική συμπεριφορά των εργαζομένων, η κακή εξυπηρέτηση, κλπ.

Είναι γεγονός ότι δεν εκφράζουν όλοι οι πελάτες τα παράπονα τους, στην επιχείρηση. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι δυσαρεστημένοι πελάτες προτιμούν να εκφράσουν τα παράπονά τους στο φιλικό και κοινωνικό τους

περιβάλλον δυσφημώντας την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του παραπόνου, έχει στην πραγματικότητα μια δεύτερη ευκαιρία, είτε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη ή να τη χάσει για πάντα. Έτσι, η επιχείρηση εκτός από τον ανικανοποίητο πελάτη χάνει και έναν αριθμό δυνητικών πελατών. (Phau κ.ά, 2004).

Είναι προφανές ότι είναι ιδιαίτερης σημασίας η στάση και ο τρόπος διαχείρισης των προβλημάτων από την πλευρά της επιχείρησης, ώστε να αποφευχθούν οι αρνητικές επίδρασεις στις σχέσεις επιχείρησης πελάτη και να προκύψουν οφέλη από τη σωστή διαχείριση τους.

Δυσανεστημένος εν γένει είναι ο πελάτης που για διάφορους λόγους δεν εκπληρώθηκαν οι προσδοκίες του. Σύμφωνα με έρευνες, μόνο το 14% σχετίζεται με το προβληματικό προϊόν ή υπηρεσίες ενώ το 68% των δυσανεστημένων πελατών οφείλεται στην κακή εξυπηρέτηση. (Πρωτοπαπαδάκης, 2009)

Έχει βρεθεί ότι ανά τέσσερις συναλλαγές με πελάτες θα προκύψει κάποιο πρόβλημα. Επίσης, μόνο το 4% από τους δυσανεστημένους πελάτες θα εκφράσουν τα παράπονά τους, ενώ οι υπόλοιποι δεν θα τα εκφράσουν ποτέ και από αυτούς μόνον ο ένας στους 10 θα επιστρέψει στην επιχείρηση. Αξιοσημείωτο είναι ότι εάν η επιχείρηση φροντίσει για την επίλυση των προβλημάτων, θα κερδίσει τους 9 στους 10 από τους δυσανεστημένους πελάτες.

Ο δυσανεστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά 25 - 150 πελάτες, ένας ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει θετικά 9 - 20 μελλοντικούς πελάτες, ενώ το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5-6 φορές υψηλότερο από τη διατήρηση ενός παλιού. (Αγγελακάκης, 2013).

Όσον αφορά τα παράπονα οι τύποι πελατών που διακρίνονται είναι:

α) οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα. Σε αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές προσπαθούν να δημιουργήσουν προβλήματα, με σκοπό να πετύχουν κάποια έκπτωση ή καλύτερη τιμή. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις οι πελάτες αυτοί αποτελούν μεγάλο πρόβλημα και είναι ανεπιθύμητοι.

β) οι παραπονούμενοι εξ' ανάγκης. Οι πελάτες που παραπονιούνται εξ' ανάγκης τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν που να απευθυνθούν και συνήθως αισθάνονται αμήχανα.

γ) οι μη παραπονούμενοι. Όπως προαναφέρθηκε, οι μη παραπονούμενοι πελάτες είναι αυτοί που δεν εκφράζουν το παράπονό τους στην επιχείρηση, αλλά σίγουρα το γνωστοποιούν σε γνωστούς τους.

Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να έχουν ικανοποιημένους πελάτες, εξ' ίσου σημαντικό όμως είναι να διαθέτουν κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται αν ο πελάτης λέει αλήθεια ή όχι. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης των παράπονων και να μην επαναπαύονται με τις θετικές απαντήσεις ή με τη μη έκφραση παραπόνων των πελατών.

Σύμφωνα με τον Cartwright, 2001, κάποια πιθανά σενάρια όσον αφορά στα παράπονα των πελατών είναι:

- Η επιχείρηση ευθύνεται για το πρόβλημα και το γνωρίζει. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να παραδεχτεί το λάθος, να ενεργήσει για την επίλυση του προβλήματος και να προβεί σε απολογία προς τον πελάτη.
- Η αιτία του προβλήματος είναι μεν γνωστή στην επιχείρηση αλλά δεν είναι υπό τον έλεγχο της. Σε αυτήν την περίπτωση ο πελάτης κατανοεί ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει το πρόβλημα και συνήθως εκτιμά θετικά την απολογία και την συγνώμη της επιχείρησης.
- Οι παράλογες απαιτήσεις των πελατών. Επειδή συχνά τα προϊόντα στα διαφημιστικά μέσα φαίνονται πολύ διαφορετικά από ότι είναι στην πραγματικότητα, δημιουργούν στον πελάτη μεγαλύτερες προσδοκίες. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει να θέτει τα όρια, αλλιώς θα ζημιωθεί η ίδια και ο πελάτης θα έχει παράλογες απαιτήσεις.
- Καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους δεν παραπονιούνται, η επιχείρηση δεν έχει την παραμικρή ιδέα και ο πελάτης δεν επιστρέφει ποτέ. Αυτό αποτελεί ένα από τα χειρότερα σενάρια γιατί η επιχείρηση χάνει ένα πελάτη χωρίς να γνωρίζει τον λόγο και δεν θα τον μάθει ποτέ.

5.5.1 Λόγοι που παραπονούνται οι πελάτες

Ένας πολύ συχνός λόγος παραπόνων, είναι όταν ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος από το προϊόν που το θεωρεί ακριβό και δεν ανταποκρίνεται στις

προσδοκίες του. Πολύ πιθανόν αυτό να οφείλεται σε παραπληροφόρηση ή παραπλάνηση κάποιου διαφημιστικού εντύπου.

Οι Slama and Williams 1991, υποστηρίζουν ότι το ύφος των αλληλεπιδράσεων των καταναλωτών είναι στενά συνδεδεμένο με τις προθέσεις διαμαρτυρίας τους.

Οι λόγοι που οι πελάτες αποφεύγουν συνήθως να εκφράσουν τα παράπονά τους είναι: (Λαλούμης Δ. Σεργόπουλος Κ, 2014)

- Πιστεύουν ότι δεν ωφελεί.
- Θεωρούν ότι είναι μια χρονοβόρος διαδικασία.
- Δεν επιθυμούν να διαπληκτίζονται και να δημιουργούν εχθρούς.
- Ήδη έχουν αποφασίσει να απευθυνθούν σε άλλη επιχείρηση.
- Μειώνεται η ένταση της δυσαρέσκειας με την πάροδο του χρόνου.

Σύμφωνα με τους μελετητές, οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της έκφρασης παραπόνων των καταναλωτών επηρεάζονται από τη στάση του ατόμου κατά τη διαδικασία υποβολής τους (Singh, 1988).

Η υιοθέτηση τέτοιων συμπεριφορών επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου όπως, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή ηλικία, φύλο, εισόδημα κ.ά. ωστόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι πιο αδύναμα σε σχέση με τα τα προσωπικά / ψυχογραφικά χαρακτηριστικά στάσεις του καταναλωτή όπως η ενασχόληση του ατόμου με τα κοινά, η αυτοπεποίθηση του, οι συναισθηματικές του επιδράσεις κ.ά. (East, 1996)

Παράγοντες της έκφρασης παραπόνων είναι επίσης η εθνικότητα ή ο πολιτισμός, η προσωπικότητα, η θρησκεία και οι περιβαλλοντικές - δομικές μεταβλητές, όπως πολιτιστικοί παράγοντες, φύση του κλάδου (ύπαρξη ανταγωνισμού) και επίπεδο διαβίωσης (Hirschman, 1970, Day κ.ά., 1980).

Ερευνητές όπως οι Slama and Williams (1991) and McClure and Kiecker (1992), διαπίστωσαν ότι οι αλληλεπιδράσεις των καταναλωτών έχουν άμεση σχέση με τις προθέσεις διαμαρτυρίας τους και είναι λιγότερο πιθανόν να προβούν σε πράξεις διαμαρτυρίας άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση.

Η έκφραση παραπόνων συνδέεται επίσης με τις προσωπικές αξίες ανάλογα με το φύλο. Οι πιο κοινές αξίες που σχετίζονται με τις γυναίκες για παράδειγμα,

είναι η οικογενειακή ασφάλεια, η ικανότητα και η καθαριότητα, ενώ για τους άνδρες οι πιο συχνές αξίες είναι η σοφία και η σωτηρία. Rogers et al (1992)

Από τα παρά πάνω ευρήματα, συμπεραίνουμε ότι η έκφραση παραπόνων διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων διαφορετικών εθνικοτήτων, καθώς οι αξίες διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμών (Hall, 1976; Hofstede, 1980; Hofstede and Bond, 1988).

Οι προθέσεις διαμαρτυρίας συνδέονται με δύο παραμέτρους, πρώτον με την αξιολόγηση της πιθανότητας μιας συνέπειας και δεύτερον με την αξία της συνέπειας. Υπάρχει Η πιθανότητα ο καταναλωτής να εκφράσει παράπονα προς την εταιρεία ή να αναλάβουν τρίτοι δράση (προσφυγή σε νομικές υπηρεσίες) είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση που το συμβάν συνεπάγεται μεγάλη οικονομική απώλεια και πιθανότητα αποζημίωσης. Στην αντίθετη περίπτωση, το πιθανότερο είναι ο καταναλωτής να μην αναλάβει δράση. (Hirschman, 1970)

5.5.2 Συμπεριφορά Παραπονεμένου Πελάτη

Οι πελάτες που έχουν κάποιο παράπονο από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχουν τις παρακάτω επιλογές:

1. Να μην προβούν σε καμία ενέργεια ασχέτως της δυσaréσκειάς τους από το προϊόν ή την υπηρεσία και να εξακολουθούν να αγοράζουν και στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται τον δυσαρεστημένο πελάτη.
2. Οι πελάτες δεν διαμαρτύρονται αλλά απέχουν από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν επιστρέφουν ποτέ στην επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση ο πελάτης αφενός δεν δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να επανορθώσει, αφετέρου επηρεάζει αρνητικά τον κοινωνικό του κύκλο δυσφημίζοντας την επιχείρηση. Αυτή η μορφή αντίδρασης αφορά την πλειοψηφία των καταναλωτών που βιώνουν μια δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία. (Kim & Kim, 2003)
3. Εξωστρεφής εκδήλωση και κοινοποίηση των παραπόνων με διάφορους τρόπους (προφορικά, τηλεφωνικά, ηλεκτρονικά κλπ). Ενδεχομένως, οι καταναλωτές να προβούν σε καταγγελία του προϊόντος σε οργανώσεις καταναλωτών, στον τύπο ή και στα μέσα ενημέρωσης, ή ακόμα, να

προσφύγουν σε νομικές ενέργειες, ανάλογα με τη ζημιά που προκάλεσε το προϊόν. Ωστόσο, εξ' αιτίας της χρονοβόρας και δαπανηρής διαδικασίας, οι πελάτες που αντιδρούν με αυτόν τον τρόπο είναι σχετικά λίγοι.

Η πιθανότητα ο δυσαρεστημένος πελάτης να αντιδράσει αυξάνεται στη μεγάλη δυσαρέσκεια για το προϊόν και στην άδικη συναλλαγή σε βάρος του, ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι σημαντικό για τον καταναλωτή και γνωρίζει ότι με τη διαμαρτυρία θα υπάρξει δικαίωση και θα έχει κάποιο όφελος (αποζημίωση, bonus, κ.λπ.) (Σιώμοκος, 2002).

5.6 Η αξία των παραπόνων

Τα παράπονα των πελατών αποτελούν πολύτιμο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις και οι έρευνες δείχνουν ότι θα πρέπει να δεχθούν τις κριτικές ως μια ευκαιρία για εποικοδομητική ανατροφοδότηση, καθώς με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνουν χρήσιμες πληροφορίες για τον πελάτη και την επιχείρηση. (Jerry Plymire, 1991)

Οι διαμαρτυρόμενοι πελάτες ουσιαστικά, εκφράζουν έμμεσα τον τρόπο με τον οποίο εκλαμβάνουν την ποιότητα και με αυτόν τον τρόπο βοηθούν να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις, τόσο στην παροχή υπηρεσιών όσο και στα προϊόντα της επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση τους.

Είναι συνηθισμένο πολλές επιχειρήσεις να αποφεύγουν με οποιονδήποτε τρόπο τα παράπονα, μη λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το κόστος ικανοποίησης ενός μη ικανοποιημένου πελάτη είναι συνήθως μικρότερο από το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη (Stefanou, κ.ά, 2003). Εξ αιτίας των παραπόνων, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να βελτιώσει την οργάνωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, με απώτερο σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αλλά και ποιοτικότερη ικανοποίηση τους.

Είναι προφανές ότι, όσο πιο πρόθυμη εμφανίζεται μια επιχείρηση στο να ακούει παράπονα, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να διατηρήσει καλές σχέσεις με τους πελάτες της. (Barwol και Maul, 2000).

Συμπερασματικά, από τη μια η αποτυχία έκφρασης των παραπόνων στερεί από τον καταναλωτή την ευκαιρία να πετύχει την αποκατάσταση μιας αγοραστικής εμπειρίας που δεν τον ικανοποίησε, από την άλλη, οι περιορισμένες ενέργειες των καταναλωτών οδηγούν στη συγκάλυψη των προβλημάτων που ο οργανισμός πρέπει

να αποκαταστήσει. Σημαντικό είναι ότι, τα παράπονα θεωρούνται ως δωρεάν πληροφορίες που συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων.

Προς όφελος επομένως της επιχείρησης, προκύπτει η ανάγκη του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της αναβάθμισης των συστημάτων διαχείρισης παράπονων των πελατών (customer complaint management systems, CCMS). (Bosch,2005)

5.7 Παράπονα Πελατών και Αποκατάσταση Υπηρεσιών

Δεδομένου ότι οι ανθρώπινες επαφές από τη φύση τους είναι ετερογενείς, είναι αδύνατον να μην υπάρξουν αποτυχίες και παράπονα και ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας (Hart et al., 1990), όπου η αλληλεπίδραση πελάτη - υπαλλήλου κατέχει τον κυρίαρχο ρόλο στην παροχή της υπηρεσίας (Plymire, 1991).

Τα παράπονα και οι καταγγελίες των πελατών στη βιομηχανία του τουρισμού και ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία, εδώ και δεκαετίες αποτελεί δημοφιλές θέμα για έρευνα και έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον και την προσοχή των ερευνητών. (Bearden and Teel, 1983; Day 1980; Jacoby and Jaccard, 1981; Rogers, Ross and Williams, 1992).

Από θεωρητικής και πρακτικής προοπτικής, η κατανόηση της συμπεριφοράς παραπόνων των καταναλωτών είναι αρκετά σημαντική και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάκτηση των υπηρεσιών ικανοποιώντας τους δυσαρεστημένους πελάτες (Johnston & Fern, 1999).

Τα παράπονα των καταναλωτών λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις ως ευκαιρίες βελτίωσης της στρατηγικής μάρκετινγκ για την ενίσχυση της ικανοποίησης των καταναλωτών (Fornell and Westbrook, 1984; Zweig, 1986), οι καταγγελίες ωστόσο πιθανόν να δυσφημήσουν και να υπονομεύσουν την εταιρεία.

Η πρακτικές αντιμετώπισης παραπόνων του πελάτη από την πλευρά των οργανισμών είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα και η θέση των επιχειρήσεων σε αυτές τις περιπτώσεις απαντάται με τους εξής τρόπους:

Προσοχή (Attentiveness)

Στις επιτυχημένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών επιβάλλεται από όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους και ιδιαίτερα της πρώτης γραμμής, να εστιάζουν την προσοχή τους στη διαπροσωπική επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ της

επιχείρησης και των διαμαρτυρόμενων πελατών για την ικανοποίησή τους. (Davidow, 2003a).

Η προσοχή θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού και στηρίζεται στις αρχές του σεβασμού, της ευγένειας, της κατανόησης και της προθυμίας να ακούσουν τον πελάτη (Parasuraman et al., 1988, Plymire, 1991, Davidow, 2000).

Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων πρώτης γραμμής έχουν ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα αποκατάστασης της εξυπηρέτησης και επειδή οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής έχουν συχνότερη επαφή με τους πελάτες, οι έρευνες δείχνουν ότι τα δυο τρίτα των παραπόνων των πελατών ξεκινούν από τους εργαζόμενους αυτούς (Tax and Brown, 1998).

Διευκόλυνση (Facilitation)

Η διευκόλυνση αναφέρεται σε εργαλεία, διαδικασίες και πολιτικές που οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να διευκολύνουν τους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους. (Davidow, 2000, p. 475).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν πραγματικά να «ακούσουν» τα παράπονα, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι μέσω μιας σαφούς διαδικασίας πχ τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης, οι πελάτες αντιλαμβάνονται την διάθεση της επιχείρησης να διαχειριστεί τις καταγγελίες. (Davidow, 2000; Callan and Moore, 1998).

Εξιλέωση (Atonement)

Η εξιλέωση, ως απάντηση στη διαμαρτυρία των καταναλωτών, συνάδει με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επιχείρηση (Davidow, 2003a, p. 232) με τη μορφή της απονομής του δικαίου. όπως δώρα, εκπτώσεις, προσφορές κλπ. (Smith et al., 1999).

Η αποζημίωση φαίνεται να είναι σημαντικός παράγοντας στις αντιλήψεις των πελατών για την απονομή δικαίου, σύμφωνα με τους Tax et al. (1998), ενώ οι Smith et al. 1999 ανέφεραν ότι οι αντιλήψεις των πελατών των ξενοδοχείων για την απονομή δικαιοσύνης αυξάνονται ανάλογα με τα επίπεδα αποζημίωσης.

Ταχύτητα, Ετοιμότητα (Promptness)

Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη διαμαρτυρία των πελατών μέχρι

την αντιμετώπιση του προβλήματος, συνδέεται στενά με τις αντιλήψεις των διαμαρτυρόμενων για την απονομή δικαιοσύνης. (Tax et al., 1998; Blodgett et al., 1997; Smith et al., 1999). Έτσι ο παράγοντας για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις διαμαρτυρίες των πελατών είναι η γρήγορη ανταπόκριση και στην περίπτωση αυτή, η ετοιμότητα είναι μια τέτοια διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων (Johnston, 2001; Hart et al., 1990).

Προσπάθεια (Effort)

Η προσπάθεια θεωρείται ως θετική ενέργεια των εργαζόμενων πρώτης γραμμής για την αποκατάσταση των αποτυχιών στην παροχή εξυπηρέτησης. (Brown and Peterson, 1994) και οι πελάτες, αναμένουν ότι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια για την επίλυση των παραπόνων τους προκειμένου να λάβουν δίκαιη μεταχείριση. (Blodgett et al., 1997). Από μελέτες έχει φανεί, ότι οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής που καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια, παρουσιάζουν αυξημένη απόδοση και παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες (Brown and Peterson, 1994, Yoon et al., 2001).

Εξήγηση (Explanation)

Η εξήγηση υποδηλώνει την επίγνωση του προβλήματος και την προθυμία της επιχείρησης (Yavas et al., 2004) να πράξει το καλύτερο δυνατόν για την επίλυσή του (Davidow, 2000), ενώ οι αποτελεσματικές εξηγήσεις μπορεί να μειώσουν την αντίληψη των διαμαρτυρόμενων πελατών για τη σοβαρότητα της αποτυχίας.

Έτσι ο πελάτης απαιτεί από την επιχείρηση μια εξήγηση για την αποτυχία και μια δίκαιη μεταχείριση. (Tax et al., 1998). Ωστόσο, η αποκατάσταση του προβλήματος μπορεί να αποτύχει όταν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής δεν μπορούν να παρέχουν προς τον πελάτη μια λογική εξήγηση (Bitner et al., 1994).

Συγγνώμη –απολογία (Apology)

Σε μια σχέση ανταλλαγής η απολογία είναι μια πολύτιμη ανταμοιβή που προσδίδει εκτίμηση και σεβασμό (Smith et al., 1999, p. 359) και στην αποκατάσταση των παραπόνων των πελατών, κατέχει θέση ψυχολογικής αποζημίωσης (Davidow, 2000). Είναι αναμενόμενο για τους διαμαρτυρόμενους πελάτες, να λαμβάνουν από την επεξεργασία ευγένεια σεβασμό και μια ειλικρινή συγγνώμη, η οποία δηλώνει την

κατανόηση της δυσaráσκείας που νιώθει ο διαμαρτυρόμενος. (Davidow, 2003a, p. 241)

5.8 Αντιμετώπιση παραπόνων

Τα αποτελέσματα πολλών ερευνών έδειξαν, ότι ένας πελάτης που παραπονείται έχει πολλές πιθανότητες να μετατραπεί σε «πιστό» πελάτη, εφόσον το πρόβλημα του επιλυθεί αποτελεσματικά.

Επειδή τα παράπονα είναι αναπόφευκτα, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, επιβάλλεται η ανάπτυξη μεθόδων αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους, καθώς οι πελάτες έχουν ανάγκη να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση δεν έχει ως μοναδικό σκοπό το κέρδος, αλλά ενδιαφέρεται για τον καθένα προσωπικά και προσπαθεί για την όσο δυνατόν καλύτερη αποκατάσταση του προβλήματος που τους. (Eccles και Durand, 1998) Είναι σημαντικό ο πελάτης να αντιμετωπίζεται με την λογική του ότι πάντα έχει δίκιο (ακόμα και αν δεν έχει). (Edvardsson κ.ά., 1994)

Τα παράπονα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια ευκαιρία για βελτιώσεις των υπηρεσιών και η αντιμετώπισή τους δηλώνει ότι η εταιρεία έχει την προθυμία και τις δυνατότητες να εξυπηρετήσει σωστά τον πελάτη. (Ρεγκούκος, 1992) Όπως προαναφέρθηκε, το κόστος απόκτησης ενός πελάτη είναι έξι (6) φορές μεγαλύτερο από αυτό της διατήρησης ενός υπάρχοντος και είναι πολύ σημαντικό ο πελάτης να φεύγει με θετική εικόνα για την επιχείρηση.

Η αντιμετώπιση παραπόνων απαιτεί τρεις φάσεις: την έρευνα (διερεύνηση εάν το παράπονο είναι δικαιολογημένο), την επανόρθωση και την αξιοποίηση εμπειρίας, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα για να μην επαναληφθεί ξανά. (Cartwright, 2001)

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για μια σωστή πολιτική αντιμετώπισης παραπόνων είναι το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, ικανό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα με ευγένεια και επαγγελματισμό και να αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτά. Επίσης να εδραιώνει τις ομαδικές συνεργασίες και να διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές, έτσι ώστε να πραγματοποιούνται οι απαραίτητες βελτιώσεις και αλλαγές σε ό,τι αφορά διαδικασίες, πόρους, εκπαίδευση εργαζομένων, ώστε να αναλύονται οι αιτίες των παραπόνων και να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Bailey 1994).

Η επιστροφή του πελάτη στην επιχείρηση σχετίζεται με τον τρόπο διαχείρισης των παραπόνων. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίζουν την πίστη των πελατών, πρέπει να εστιάζουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων ικανών να επιλύουν τα προβλήματα και να διαμορφώνουν στρατηγικές διαχείρισης παραπόνων (Eccles και Durand, 1998).

Για την αποκατάσταση των σχέσεων επιχείρησης - πελάτη, η συγγνώμη είναι μια πολύτιμη κίνηση που προσδίδει σεβασμό και εκτίμηση σε μια σχέση ανταλλαγής (Smith, Bolton and Wagner, 1999).

Για την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να διαθέτει τρόπους επικοινωνίας με τους παραπονεμένους πελάτες και να ελέγχει ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος.

Η τηλεφωνική επικοινωνία, τα έντυπα παραπόνων, η δυνατότητα ανάρτησης σχολίων στην ιστοσελίδα της επιχείρησης αποτελούν μέσα έκφρασης διαμαρτυρίας των πελατών. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση υποχρεούται να διαθέτει ένα σύστημα προώθησης των πληροφοριών στο κατάλληλο τμήμα, για την ταχεία επίλυση του προβλήματος. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσα σε πελατοκεντρικό περιβάλλον και ιδιαίτερα τα μεγάλα ξενοδοχεία διαθέτουν ειδικό τμήμα διαχείρισης παραπόνων. Στα μικρότερα ξενοδοχεία η διαχείριση των παραπόνων αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα συγκεκριμένων υπαλλήλων. Ωστόσο όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και ικανοί να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών.

Τέλος, η απάντηση προς τον πελάτη, πρέπει να απευθύνεται αποκλειστικά στο θέμα του, να μην είναι τυποποιημένη και η επίλυση του προβλήματος θα πρέπει να είναι άμεση.

5.9 Διαχείριση Παραπόνων

Διαχείριση παραπόνων είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος όλων των μέτρων στα οποία μια επιχείρηση προβαίνει όταν έχει να κάνει με παράπονα πελατών της.

- Η διαχείριση των παραπόνων αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας, αφού η αποχώρηση ενός πελάτη από την επιχείρηση κοστίζει πολύ περισσότερο από την προσέλκυση ενός νέου.

- Η διαχείριση παραπόνων αποτελεί μια ευκαιρία για την επιχείρηση να δείξει τις δυνατότητές της στη διατήρηση των πελατών.

Η συνήθης συμπεριφορά του δυσαρεστημένου πελάτη είναι να διαδώσει την αρνητική του εμπειρία στο οικείο περιβάλλον του. Η επιχείρηση οφείλει να επιλύσει το πρόβλημά του, να αντιστρέψει την αρνητική εμπειρία του σε θετική και κατά συνέπεια ο πελάτης αισθανόμενος την προσοχή που του παρείχε η επιχείρηση πολύ πιθανόν να μην στραφεί προς τον ανταγωνισμό και να μετατραπεί σε πιστό πελάτη.

Κατά την άποψη του Zairi, 2000, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράζουν τα παράπονα τους. Μέσα από την έκφραση των παραπόνων η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τα πεδία λαθών και μπορεί να προβεί σε κινήσεις βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι Johnston και Fern, 1999, πιστεύουν ότι για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω τακτικές:

- Αναγνώριση του προβλήματος και δήλωση συγγνώμης.
- Συμμετοχή της διοίκησης στην επίλυση του παραπόνου.
- Ένδειξη ενσυναίσθησης και παροχή απαραίτητων εξηγήσεων και πληροφοριών στον πελάτη.
- Αποζημίωση (ηθική ή υλική).
- Ανατροφοδότηση μετά την επίλυση του παραπόνου προκειμένου να διασφαλιστεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη.

5.9.1 Οφέλη του συστήματος διαχείρισης παραπόνων

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι: (Stauss & Seidel, 2004)

- Οφέλη πληροφοριών. Πρόκειται για την ιδιαίτερη αξία που προσδίδουν στην επιχείρηση οι πληροφορίες που προκύπτουν μέσα από την έκφραση των παραπόνων των πελατών και την διαδικασία επίλυσής τους.

- Οφέλη της συμπεριφοράς. Πρόκειται για την αλλαγή της συμπεριφοράς του πελάτη από αρνητική σε θετική μετά από την σωστή διαχείριση του προβλήματός του.
- Οφέλη της επαναγοράς (repurchase benefits). Τα οφέλη της επαναγοράς προκύπτουν όταν ο δυσαρεστημένος πελάτης παραμένει πιστός στη εταιρία και δεν στρέφεται στον ανταγωνισμό.
- Οφέλη της επικοινωνίας. Πρόκειται για πολύ σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την επικοινωνία που θα έχει ο πελάτης με το οικείο περιβάλλον του μεταφέροντας τις θετικές εντυπώσεις από την διαχείριση του παραπόνου του. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην απόκτηση νέων πελατών.

Η ενθάρρυνση των πελατών προς έκφραση των παραπόνων τους, προσφέρει στην επιχείρηση ένα feedback πληροφοριών ώστε βελτιώνοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες πετυχαίνει βέλτιστη ποιότητα και υψηλή αποδοτικότητα. (Bosch, 2005).

5.9.2 Καταγραφή των παραπόνων

Η επιχείρηση αμέσως μετά την λήψη κάποιου παραπόνου έχει την ευθύνη της καταγραφής του. Η καταγραφή των παραπόνων έχει πολύ μεγάλη σημασία αφού μέσω αυτής μπορούν να ταξινομηθούν, να ομαδοποιηθούν, να αναδειχθεί η συχνότητα εμφάνισής τους και να διαχειριστούν καλύτερα. Για την καταγραφή των παραπόνων χρησιμοποιούνται ειδικά έντυπα στα οποία θα πρέπει να αναφέρονται τα εξής:

- Ονοματεπώνυμο πελάτη.
- Ημερομηνία και ώρα εκδήλωσης του παραπόνου.
- Σύντομη περιγραφή του προβλήματος.
- Βαθμός δυσαρέσκειας του πελάτη πριν την λύση του προβλήματος.
- Τμήμα στο οποίο ανατέθηκε προς επίλυση το πρόβλημα.
- Ενέργειες που έγιναν για την επίλυση του προβλήματος.
- Βαθμός ικανοποίησης του πελάτη μετά την επίλυση

- Κόστος αποζημίωσης (εάν υπάρχει).

Η καταγραφή των παραπόνων αποτελεί εξαιρετικό εργαλείο γιατί μέσω αυτής μπορεί να γίνει στατιστική επεξεργασία, να διαφανούν οι πραγματικές αιτίες των προβλημάτων των πελατών και να ληφθούν μέτρα και ενέργειες που θα οδηγήσουν στην μείωσή τους.

5.9.3 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) με την έκδοση του προτύπου ISO 10002 Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων παρέχει οδηγίες για τον τρόπο διαχείρισης και αντιμετώπισης των παραπόνων.

Το διεθνές αυτό πρότυπο παρέχει το πλαίσιο με το οποίο οι πληροφορίες που αποκτώνται μέσω της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων, οδηγούν σε:

- Βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.
- Βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.
- Βελτίωση της φήμης της επιχείρησης.

Το Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων σύμφωνα ISO 10002 έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και στην φιλοσοφία του συστήματος επικρατεί η άποψη ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ενεργούν με τρόπο ώστε να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 10002, τα οφέλη που προσδίδει στις επιχειρήσεις που το υιοθετούν είναι:

- Εμπιστοσύνη των πελατών: Οι πελάτες αισθάνονται εμπιστοσύνη για τη δέσμευση της επιχείρησης να καταβάλλει προσπάθειες για την επίλυση των προβλημάτων τους.
- Βελτίωση της Αποδοτικότητας: το πρότυπο ISO 10002 περιλαμβάνει διαδικασίες που αφ' ενός προσδιορίζουν τις αιτίες των παραπόνων αφ' ετέρου τα προβλήματα επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κατά συνέπεια βελτιώνονται οι λειτουργίες της επιχείρησης.

- Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες: το πρότυπο στηρίζεται στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν δεξιότητες που αφορούν την συμπεριφορά και την επαφή με τους πελάτες και οι οποίες οδηγούν σε ένα κλίμα καλών σχέσεων.
- Διαφάνεια: Παρέχει στους παραπονούμενος μια ανοικτή, αποτελεσματική και εύκολη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων.
- Δυνατότητα Επιθεώρησης: το Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων ISO 10002 διαθέτει μηχανισμούς ελέγχου προκειμένου να διαπιστώνεται ο βαθμός τήρησης των διαδικασιών.
- Συγχρονισμός: το πρότυπο ISO 10002 μπορεί να εφαρμοσθεί ως ανεξάρτητο σύστημα διαχείρισης παραπόνων αλλά μπορεί να αποτελέσει και μέρος ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001.
<http://www.advent.com.gr/#!/iso-10002-/c1pbh>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ

Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκαν βασικά ζητήματα σχετικά με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, το μάρκετινγκ και την ποιότητα υπηρεσιών και την πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Για όλα τα παραπάνω θέματα έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και παρουσίαση ορισμένων χρήσιμων στοιχείων εννοιών και θεωριών για την εξέλιξη της παρούσας έρευνας.

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μια παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας, του σχεδιασμού της πρωτογενούς έρευνας, της δομής του ερωτηματολογίου, της επιλογής του δείγματος, της μεθοδολογίας συλλογής δεδομένων και της πιλοτικής δοκιμής.

6.1 Ερευνητική μεθοδολογία

Στα πλαίσια της έρευνας, για να προχωρήσουμε στην επιβεβαίωση ή μη των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε αρχικά μια δευτερογενής έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών, ώστε να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες (Churchill and Brown, 2004).

Το αρχικό βήμα για το σχεδιασμό της έρευνας είναι ο καθορισμός του βασικού τίτλου, η διατύπωση των υποθέσεων και η σκοπιμότητα της μελέτης.

Στη συνέχεια πρέπει να καθοριστούν, ο σχεδιασμός του δείγματος, και να τεθεί ένα χρονοδιάγραμμα.

Τα παραπάνω μπορούν να χωριστούν σε τρεις φάσεις.

Στη φάση του σχεδιασμού κατά την οποία διαμορφώνεται η ερευνητική πρόταση, στη φάση της διενέργειας της έρευνας κατά την οποία πραγματοποιείται η συλλογή στοιχείων και στη φάση της επεξεργασίας ανάλυσης κατά την οποία γίνεται η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

Μια έρευνα, μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων. Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αντίστοιχης έρευνας πρέπει να γίνει μια έρευνα πεδίου.

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου στο χώρο των ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων στην περιφέρεια Αττικής, από την οποία

και συλλέχθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση.

Στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, έχει μεγαλώσει σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίες υιοθετούν ένα νέο μοντέλο διοίκησης, βασισμένο στις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, στις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, στις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, στη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της, καθώς και στη γνώση για τους ανταγωνιστές της.

Παράλληλα οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αυξήσει τις δαπάνες τους για υποδομές Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και υποδομές παρουσίασής τους και διασύνδεσης στο διαδίκτυο, συμβαδίζοντας με τη γενική κατεύθυνση η οποία είναι η απλοποίηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η επιτάχυνση των παραγωγικών διαδικασιών με την είσοδο των ΤΠΕ.

Η **έρευνα πεδίου** βασίστηκε στη χρήση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου του οποίου τα χαρακτηριστικά παρουσιάζονται σε επόμενο. Στη συνέχεια καθορίστηκε ο τύπος του ερωτηματολογίου και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων (Churchill and Brown, 2004).

Για την ικανοποίηση των στόχων και την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης ακολουθήθηκε μια μεθοδολογία η οποία υλοποιήθηκε σταδιακά όπως περιγράφεται παρακάτω.

1. Δευτερογενής έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα (Χρήστου, 1999) βασίστηκε στη συλλογή ήδη υπαρκτών στοιχείων που είχαν συγκεντρωθεί για την εξυπηρέτηση κάποιων άλλων σκοπών. Η ανάπτυξη της πληροφορικής και των επικοινωνιών (Internet) μας παρείχε επί πλέον τη δυνατότητα νέων μορφών πληροφόρησης.

Για τις ανάγκες τα ερευνάς μας, οι πηγές πληροφοριών που μας έδωσαν ένα πλήθος στοιχείων αντλήθηκαν από: Τη διεδνή και Ελληνική βιβλιογραφία, από επιστημονικά περιοδικά και άρθρα.

2. Πρωτογενής ποσοτική έρευνα για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων (Chisnal, 1986) με τη χρήση ερωτηματολογίων (questionnaire survey)

Η έρευνα στηρίχθηκε στη μελέτη ποσοτικών στοιχείων τα οποία εξήχθησαν απογραφικά από τον πληθυσμό – στόχο, με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων.

Στην έρευνα που διεξήχθη χρησιμοποιήσαμε την «ποσοτική» μεθοδολογία συλλογής των δεδομένων, διότι τόσο τα ερευνητικά ερωτήματα, όσο και τα υποκείμενα της έρευνάς μας (ξενοδοχεία) χρήζουν ποσοτικών προσεγγίσεων.

Η ποσοτική προσέγγιση κρίθηκε απαραίτητη γιατί παρέχει αφενός μεν συγκρίσιμα δεδομένα και πληροφορίες που αντιστοιχούν σε μεγάλες ομάδες περιπτώσεων, αφετέρου δε, δομημένα δεδομένα και πληροφορίες που μπορούν να αναλυθούν στατιστικά (Bird, Hammersley, κ.α., 1999).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι: (Κυριαζή, 2001)

- Προσωπική επαφή με τον πληροφοριοδότη.
- Ο λήπτης της συνέντευξης έχει τη δυνατότητα να δώσει διευκρινίσεις σχετικά με τις ερωτήσεις.
- Το δείγμα συνήθως ανταποκρίνεται στην έρευνα.
- Δεν υπάρχουν αναπάντητες ερωτήσεις.
- Είναι εφικτή η συλλογή πρόσθετων πληροφοριών.

Και επειδή στην ποσοτική έρευνα στόχος είναι η συλλογή των ιδίων ακριβώς δεδομένων και πληροφοριών για κάθε ερωτηθέντα, επιλέχθηκε ως μέσο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο.

6.1.1 Σχεδιασμός της πρωτογενούς έρευνας

Η έρευνα σχεδιάστηκε έτσι, ώστε τα ερωτήματα να επικεντρώνονται μεν σε σημαντικά ζητήματα, ωστόσο ήταν σημαντικό να γίνει μια λειτουργική προσέγγιση και να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα μεταξύ για τους συμμετέχοντες. Για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα, (North & συνεργάτες 1963) τα δεδομένα ταξινομήθηκαν βάσει των επιλεγμένων εννοιών.

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την παρούσα έρευνα, αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των στοιχείων που σχετίζονται με την υιοθέτηση πρακτικών Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) από τις επιχειρήσεις. Επίσης

σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των απαντήσεων. (Χουντάλας, 2010)

Το ερωτηματολόγιο είναι απλό και κατανοητό και η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε γίνεται εύκολα αντιληπτή.

Οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να σε μια λίστα κυρίως κλειστών ερωτήσεων, καθώς θεωρείται ότι μπορούν να απαντηθούν ευκολότερα από τις ανοικτές ερωτήσεις οι οποίες οδηγούν σε ένα σύνολο συγκεκριμένων απαντήσεων, από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει αυτή που θεωρεί καταλληλότερη. Επίσης, επιτρέπουν τη συγκέντρωση αρκετά μεγαλύτερου όγκου στοιχείων σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Οι ερωτήσεις ήταν μια σειρά θετικών και αρνητικών δηλώσεων σε μια κλίμακα Likert, πέντε σημείων που κυμαίνεται από: «καθόλου» (1ο σημείο), μέχρι «πάρα πολύ» (5ο σημείο). Σύμφωνα με τον Oppenheim, «*οι κλίμακες Likert αποδίδουν πολύ καλά και παρέχουν ακριβείς πληροφορίες για το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτώμενοι*». (Oppenheim, 1992 σελ..200) Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συντάχτηκε σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ιδιαίτερα από τις εργασίες των Perdue και συνεργατών (1990), Faulkner και Tideswell (1997), Madrigal (1993), λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι ο αριθμός των ερωτήσεων είναι κατ' ανάγκην περιορισμένος.

Τέλος, είναι δομημένο με τρόπο που επιτρέπει την άμεση καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλέγονταν μέσω αυτού να είναι στατιστικά και ηλεκτρονικά επεξεργάσιμες και να οδηγούν σε ουσιαστικά άρα και αξιοποιημένα αποτελέσματα.

6.1.2 Δομή του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διακριτά μέρη τα οποία διερευνούν συγκεκριμένες πτυχές της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα η δόμηση του ερωτηματολογίου για τη συγκεκριμένη έρευνα, βασίστηκε σε έξι θεματικούς άξονες:

- Ο πρώτος θεματικός άξονας περιλαμβάνει τα γενικά στοιχεία των

ξενοδοχείων, κατηγορία, δυναμικότητα, μορφή λειτουργίας, έτη λειτουργίας, αριθμός εργαζομένων.

- Ο δεύτερος θεματικός άξονας περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις, σχετικά με τον τρόπο κρατήσεων στο ξενοδοχείο και τις κυριότερες περιοχές προέλευσης των τουριστών.
- Ο τρίτος θεματικός άξονας περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο. Το μέρος αυτό αποτελείται ουσιαστικά από είκοσι (20) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει για το βαθμό υλοποίησης της CRM, με ποιες διαδικασίες και με ποια μέσα την υλοποιεί, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης από τη χρήση των νέων τεχνολογιών όσον αφορά τη βελτίωση της παραγωγικότητας τη διεξαγωγή των εργασιών κλπ.
- Ο τέταρτος θεματικός άξονας του ερωτηματολογίου αφορά ερωτήσεις σχετικά με την υιοθέτηση της Πελατοκεντρικής Κουλτούρας. Το μέρος αυτό αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει εάν υιοθετούνται από το ξενοδοχείο τεχνικές ικανοποίησης των πελατών.
- Ο πέμπτος θεματικός άξονας του ερωτηματολογίου που αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις, αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων των πελατών. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει πού εντοπίζονται τα παράπονα και ποιες διαδικασίες ακολουθούνται στην επίλυση των παραπόνων των δυσαρεστημένων πελατών
- Ο έκτος θεματικός άξονας περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με το Target marketing & Marketing segmentation. Οι έξι (6) ερωτήσεις, αφορούν τον τρόπο τμηματοποίησης των πελατών από την πλευρά της επιχείρησης, καθώς και τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών τους

6.1.3 Επιλογή δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε πριν από τη μελέτη έτσι ώστε να ερευνηθούν περισσότερα από 30 δεδομένα (επιχειρήσεις). Σύμφωνα με τον Roscoe,

(1975) στον Sekaran U., 2000, σελ.296), «μεγέθη δειγμάτων μεγαλύτερα από 30 και λιγότερο από 500, είναι κατάλληλα για μεγαλύτερη έρευνα».

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας ορίστηκε σε 70 ξενοδοχεία με βάση την κατηγοριοποίησή τους σε αστέρια και που θεωρούνται σύμφωνα με αντίστοιχες διεθνείς εμπειρικές έρευνες ως πιο πιθανές να χρησιμοποιούν CRM.

Στην παρούσα έρευνα το δειγματοληπτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο οδηγός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, που αποτελεί τη μεγαλύτερη βάση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

6.1.4 Διαδικασία και μέθοδος συλλογής δεδομένων

Στην έρευνα το δείγμα ταυτίζεται με τον πληθυσμό. Τα συνολικά 70 ξενοδοχεία αποτελούν έναν πεπερασμένο αριθμό με σχετικά εύκολη πρόσβαση, οπότε θεωρήθηκε πλεονέκτημα η έρευνα να στοχεύσει σε ολόκληρο τον πληθυσμό.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε έντυπη και σε ηλεκτρονική μορφή ώστε ο ερωτώμενος να επιλέξει τον τρόπο που θεωρούσε ότι ήταν ευκολότερος να απαντήσει.

Για να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με τους παρακάτω τρόπους, τους οποίους υποστηρίζει και η σχετική βιβλιογραφία (Churchill and Brown, 2004) :

- Τηλεφωνική επικοινωνία αρχικά με σκοπό να ενημερωθούν οι ερωτώμενοι για τον στόχο της έρευνας καθώς και για την διαβεβαίωση του απορρήτου των απαντήσεων.
- Αποστολή ερωτηματολογίου ταχυδρομικά και λήψη των απαντήσεων είτε ταχυδρομικά (με προπληρωμένο τέλος), είτε ηλεκτρονικά ανάλογα με τις προτιμήσεις του ερωτώμενου.

Από τα 70 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τα 46 που αντιπροσωπεύουν το 66% του συνόλου των επιχειρήσεων που έλαβαν ερωτηματολόγιο. Από αυτά, τα 30 συγκεντρώθηκαν χωρίς να χρειαστεί follow-up ενώ τα 16 συγκεντρώθηκαν κατόπιν τηλεφωνικής υπενθύμισης. Από το σύνολο των 46 απαντημένων ερωτηματολογίων, τα 35 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά, ενώ τα 11 στάλθηκαν ταχυδρομικά.

6.1.5 Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα είχε διεξήχθη από τον Φεβρουάριο 2016 έως τον Απρίλιο 2016. Μερικές επιχειρήσεις καθυστέρησαν να ανταποκριθούν και γι αυτόν τον λόγο έγινε και δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία προς υπενθύμιση.

Επίσης εκτός από την τηλεφωνική επικοινωνία, σε ορισμένα ξενοδοχεία εστάλη μήνυμα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

6.1.6 Πιλοτική δοκιμή

Επειδή οι κλειστές ερωτήσεις περιορίζουν τον αυθορμητισμό του αποκρινόμενου, αφού τον υποχρεώνουν να επιλέξει μεταξύ κάποιων συγκεκριμένων απαντήσεων (Χρήστου & Καραμανίδης 2002), επομένως αυξάνονται οι πιθανότητες να ληφθούν μη ειλικρινείς απαντήσεις, προηγήθηκε του τελικού ερωτηματολογίου πιλοτική δοκιμή.

Η πιλοτική δοκιμή (pilot test), θεωρήθηκε βασική προϋπόθεση, ώστε να απαλειφθούν τυχόν σφάλματα της σχεδίασης του ερωτηματολογίου, να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις και ενδεχομένως να επαναδιατυπωθούν ορισμένες ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της πιλοτικής δοκιμής, διασφαλίστηκε ότι οι τελικές ερωτήσεις ήταν σαφείς, συγκεκριμένες, κατανοητές και εντός της δυνατότητας να απαντηθούν.

Η πιλοτική δοκιμή έγινε σε συνθήκες που αντικατοπτρίζουν σε μικρογραφία το κύριο ερευνητικό πρόγραμμα και οι εξεταζόμενοι ανήκαν σε δημογραφική και γεωγραφική κατανομή αντίστοιχη του δείγματος της τελικής έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος, καθορίστηκε περίπου στο 10% του τελικού. (Chisnal, 1986) Στη δοκιμαστική εφαρμογή οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την άποψη τους για το ερωτηματολόγιο ανατροφοδοτώντας το σχεδιασμό του (Bell, 1997) με ερωτήσεις του τύπου:

- Πόση ώρα χρειαστήκατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου;
- Υπήρξαν ερωτήσεις ασαφείς ή αόριστες; Πείτε μας ποιες και γιατί;
- Είχατε αντίρρηση να απαντήσετε σε κάποιες από τις ερωτήσεις;

Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας ήταν ενθαρρυντικά αφού μόνο ελάχιστες ερωτήσεις χρειάστηκε να επαναδιατυπωθούν έτσι ώστε να είναι περισσότερο κατανοητές.

6.1.7 Ανάλυση δεδομένων

Την ευθύνη της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων και της σύνταξης των αντίστοιχων αναφορών είχε ο ερευνητής. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21.0

6.1.8 Η αξιοπιστία της έρευνας

Η αξιοπιστία μιας έρευνας δείχνει το βαθμό σταθερότητας των μετρήσεων και είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερο περιορίζονται οι περιστασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σταθερότητα των μετρήσεων. Πρωταρχική απαίτηση για την αξιοπιστία, είναι οι μετρήσεις του μέσου συλλογής δεδομένων να έχουν σταθερότητα και συνέπεια (Παρασκευόπουλος, 1999).

Κατά κύριο λόγο, η αξιοπιστία της έρευνας καθορίζεται από τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα είναι ακόλουθα με το χρονικό διάστημα το οποίο μεσολαβεί από την διεξαγωγή της έρευνας, μέχρι και το επόμενο διάστημα το οποίο μπορεί να ερευνηθεί ξανά η υπόθεσή μας, αφού προηγουμένως εξετάσουμε κατά πόσο τα αποτελέσματά μας μπορούν να αναπαραχθούν κάτω από μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, ούτως ώστε το εργαλείο της έρευνας να μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο όσες φορές και αν γίνει στην ομάδα στόχο.

Ο καλύτερος και γρηγορότερος τρόπος για να καθοριστεί η αξιοπιστία της έρευνας είναι με την επανάληψη μετά από κάποιο χρονικό διάστημα όπου η ακολουθία των απαντήσεων μεταξύ των δυο φάσεων υποδηλώνει το βαθμό της αξιοπιστίας.

Η εξασφάλιση της μεγαλύτερης -κατά το δυνατόν- αξιοπιστίας, επιδιώχθηκε με τη χρήση του πιλοτικού προκαταρκτικού ερωτηματολογίου και την συμπλήρωσή του.

Ο αριθμός του δείγματος της πιλοτικής φάσης ήταν ικανοποιητικός και οι απαντήσεις που πήραμε συνέπεσαν με αυτές της εκ των υστέρων αποστολής ερωτηματολογίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Αποτελέσματα της δευτερογενούς έρευνας

Η δευτερογενής έρευνα κατέδειξε μια σειρά ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις διαρθρωτικές αλλαγές που υφίστανται οι επιχειρήσεις με την υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ολοένα εντεινόμενο ανταγωνισμό και να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες, εγκαθιστούν τόσο λογισμικά προγράμματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες CRM, όσο και υιοθετούν μια πελατοκεντρική κουλτούρα.

Τα γενικότερα συμπεράσματα της δευτερογενούς έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

- Η επιλογή του CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασίζεται σε ορθά κριτήρια, όπως: λειτουργικότητα, στρατηγική της εταιρείας, συστήματα υποστήριξης και αρχιτεκτονική του συστήματος. Adebajo (2003)
- Οι νέες τεχνολογίες CRM διευκολύνουν τη συλλογή, την ανάλυση και τη ροή της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, που είναι σχετική με τον πελάτη (Eckerson και Watson, 2001).
- Τα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά, καθώς το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby & Tedingham, 2004).
- Η επιτυχής εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της εταιρείας. Stringfellow et al, (2004) καθώς μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις και την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, να συστηματοποιήσει την επικοινωνία μαζί τους, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δάσκος, 2002).
- Κάποια από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη.

- Η βελτίωση των υπηρεσιών προς την κατεύθυνση κατανόησης των αναγκών των πελατών και της αναπροσαρμογής αντιστοίχως των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθιστά απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ και της παραγωγής.
- Η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης, συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν. (Griffin 2002)
- Για την αποτελεσματική εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία του.
- Ένα σύστημα CRM πρέπει να σχεδιάζεται με βάση καλά μελετημένες διαδικασίες και την υποστήριξη του συστήματος, καθώς η εταιρεία θα ωφεληθεί μόνο εάν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.
- Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν διαδικασίες προς συστηματοποίηση και αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης.
- Το σύστημα CRM πρέπει να είναι προσβάσιμο και διαθέσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε να υπάρχει διαθέσιμη η πληροφορία σε όποιο σημείο και αν έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία (String-fellow et al., 2004).

Οι πιο συχνές αιτίες αποτυχίας των συστημάτων CRM είναι: Crosby και Sheree 2001

- Η αντίληψη ότι οι εφαρμογές CRM λειτουργούν ως μαγικές τεχνολογικές «σφαίρες» που θα βελτιώσουν δραματικά την εικόνα της επιχείρησης. Ωστόσο το CRM, είναι μια πρακτική του παραδοσιακού marketing με μια αυξανόμενη εστίαση στη δημιουργία αξίας του πελάτη. Αυτοί που κυρίως οδηγούν στην διατήρηση των πελατών είναι οι εσωτερικοί «πελάτες» της

επιχείρησης (υπάλληλοι) και όχι η τεχνολογία. Παρατηρείται συχνά πολλές επιχειρήσεις με χρήση μέτριας τεχνολογίας να δημιουργούν ιδιαίτερα αξιοσημείωτα αποτελέσματα.

- Η έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος: Σύμφωνα με ένα άρθρο του Mercer marketplace «Ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του 21ου αιώνα θα είναι η εδραίωση και η συντήρηση σχέσεων με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, θα πρέπει να αλλάξουν ριζικά τον προσανατολισμό τους στην αγορά και να στραφούν στον προσανατολισμό προς τους πελάτες». Ενώ, οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι «ο πελάτης είναι κυρίαρχος», παρατηρείται σπάνια μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση. Συχνά οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, παραβλέπουν το «C» με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα τα 2/3 των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM λογισμικά είναι λιγότερο πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή τους.
- Ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών: Το marketing των σχέσεων απαιτεί απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πρακτικές προσανατολισμού στις εμπορικές συναλλαγές και σύγκλιση στις σχέσεις με τους πελάτες, καθώς οι μακροπρόθεσμες αυτές σχέσεις είναι σημαντικότερες και πιο επικερδείς από τις σχέσεις μικρής διάρκειας. Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς και επιθυμητές. Η στρατηγική του CRM επομένως, θα πρέπει να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση εκείνων των πελατών που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.
- Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση: Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναλαμβάνεται την σημαντικότητα της εφαρμογής του CRM ώστε έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην αντίθετη περίπτωση, ακόμα και το πιο έξυπνο σύστημα CRM είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

- Υποτίμηση της σημαντικότητας αλλαγής του management: Ίσως το πιο σημαντικό συστατικό της επιτυχούς εφαρμογής του CRM είναι η αλλαγή του management. Έρευνες δείχνουν ότι, το 87% των αποτυχημένων εφαρμογών CRM σε μια επιχείρηση οφείλονταν σε έλλειψη επαρκούς αλλαγής της διοίκησης.
- Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών: Σε ένα σύστημα CRM οι διαδικασίες θα πρέπει να επανασχεδιάζονται ώστε να γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές και να προσθέτουν αξία στον πελάτη. Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί CRM συστήματα θα πρέπει να προχωρά σε σημαντικές αλλαγές στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της. Η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι ζωτικής σημασίας προσανατολισμός του CRM. Σύμφωνα με μια έρευνα από την Garther Research 2001, κάθε εφαρμογή CRM ή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασιζόμενη στις ανάγκες του, θα πρέπει να παρακολουθείται και να διοικείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη ενώ οι διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διοικούν σωστά αυτόν τον κύκλο ζωής.

Η επίδραση των αξιολογήσεων σε εστιατόρια και ξενοδοχεία δείχνουν ότι:

- οι αποφάσεις των καταναλωτών σε σχέση με τις πωλήσεις επηρεάζονται από την κατάσταση του αξιολογητή, την εξυπηρετικότητα και την προβολή της αξιολόγησης. (Chen, Dhanasobhon, & Smith, 2008).
- η αύξηση, κατά 10%, στις βαθμολογίες ξενοδοχείων στο TripAdvisor αντιστοιχεί σε αύξηση της τάξεως του 4,4% στις πωλήσεις. Ye et al (2008)
- σχεδόν τα δύο τρίτα (62%) των καταναλωτών διαβάζουν αξιολογήσεις προϊόντων από χρήστες στο διαδίκτυο, και το 82% από αυτούς δηλώνει ότι η απόφασή τους για αγορά έχει επηρεαστεί άμεσα από την ανάγνωση αξιολογήσεων. Το 70% επίσης, εμπιστεύονται τις απόψεις καταναλωτών οι οποίες δημοσιεύονται στο διαδίκτυο.
- Οκτώ στους δέκα ταξιδιώτες δήλωσαν ότι τα σχόλια σε ταξιδιωτικά φόρουμ είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων,

σύμφωνα με την έρευνα για τις Ταξιδιωτικές Τάσεις (Travel Trends) 2012 του Skyscanner.

- για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις απαιτήσεις των καταναλωτών και να διασφαλίσουν τη μελλοντική τους επιτυχία, θα πρέπει πλέον να συμπεριλάβουν την υποστήριξη των πελατών στο μάρκετινγκ.
- Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εξ' άλλου, θα πρέπει να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και να αναπτύξουν μια ενισχυμένη σχέση με τον καταναλωτή. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να στηρίζουν τα σχόλια των πελατών, καθώς και την ελεύθερη και ειλικρινή διάθεση των σχολίων για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ώθηση των πωλήσεων (Urban 2005). σελ. 27-28

Νέες τεχνολογίες στον χώρο των ξενοδοχείων

- Το Διαδίκτυο (Internet), έχει μεταβάλει τη στρατηγική θέση των επιχειρήσεων στην τουριστική βιομηχανία, προσφέροντας τους τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, να προσελκύσουν διαφορετικά τμήματα αγορών και να μειώσουν περισσότερο τόσο τα διαχειριστικά τους κόστη, όσο και το χρόνο ανταπόκρισης και επικοινωνίας τους με δυνητικούς ή υπάρχοντες πελάτες.
- Η χρήση του διαδικτύου (internet), ως μέσο προβολής και προώθησης, προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες (Center for Regional and Tourism Research, 2008):
 - άμεση πρόσβαση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών, που είναι διαθέσιμες σε παγκόσμια κλίμακα επί εικοσιτετραώρου βάσεως.
 - εύκολη, οικονομική και γρήγορη ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ επιχειρήσεων - καταναλωτών, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.
 - Παράκαμψη μεσαζόντων (τουριστικά γραφεία και οι Tour Operators).
 - προβολή και προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο.

- δυνατότητα πλήρους και ουσιαστικής υποστήριξης των πελατών, με αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού εξυπηρέτησης και ικανοποίησής τους.

Μηχανογράφηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

- Η επιστήμη της πληροφορικής που αποτελείται από τα υπολογιστικά συστήματα, τα προγράμματα που τα υποστηρίζουν και τις υπηρεσίες, αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται και κινούνται όλοι όσοι δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει απόλυτα τις νέες τεχνολογίες στο πλαίσιο της μηχανογράφής τους, για την ικανοποίηση των λειτουργικών τους αναγκών και επενδύουν σημαντικά κεφάλαια για την απόκτηση του ανάλογου υλικού (hardware) και λογισμικού (software) (Bovagnet, 2005).

Οι εφαρμογές των πληροφοριακών συστημάτων συντελούν στην επίτευξη τεσσάρων διαφορετικών στόχων:

- δημιουργία νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης,
- ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων,
- βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης,
- απόκτηση πλεονεκτήματος στην ανταγωνιστική αγορά παροχής υπηρεσιών.

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να επιδράσουν ευεργετικά σε όλες τις δραστηριότητες των ξενοδοχείων, από την παραγωγή και τη διαχείριση, το marketing, τις πωλήσεις, αλλά και τον στρατηγικό προγραμματισμό.

- Τα ηλεκτρονικά συστήματα στη ξενοδοχειακή μονάδα διεκπεραιώνουν βασικές εργασίες, τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Με τον τρόπο αυτό έρχονται σε πέρας διαδικασίες που σε άλλες συνθήκες, με τη χρήση των κλασσικών μεθόδων διαχείρισης, η διεκπεραίωσή τους θα ήταν χρονοβόρα και το κόστος τους αρκετά υψηλό (Οικονόμου – Γεωργόπουλος, 2003).
- Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων στον τομέα της διοίκησης, μπορεί να επιφέρει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένα ξενοδοχείο.

Εργασίες που αφορούν στη λήψη αποφάσεων, στο project management, αλλά και στις άλλες δραστηριότητες, επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, δίνοντας στη διοίκηση τη δυνατότητα λήψης περισσότερων αξιοποιήσιμων πληροφοριών.

- Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να επεξεργαστεί και να διαχειριστεί το αρχείο του κάθε πελάτη, όπου αφού καταχωρηθούν τα στοιχεία του, μέσα από όλους τους απαραίτητους ελέγχους, θα εξασφαλίσουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, και η ήδη διαθέσιμη πληροφορία θα καταχωρείται στη βάση δεδομένων των πελατών για μελλοντική χρήση. Μέσα από τη σωστή αξιολόγηση των πληροφοριών, υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής της εικόνας μιας επιχείρησης, δίνοντας τη δυνατότητα για την διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στόχων.
- Η χρήση μιας ολοκληρωμένης λύσης, συνδυασμός υλικού (hardware) και λογισμικού (software), θα πρέπει να υπόκειται σε μια αξιολόγηση, τόσο σύμφωνα με το συνολικό κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας, όσο και με άλλα ποιοτικά κριτήρια, που σχετίζονται με καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό και με τους πελάτες, μιας και τους προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες.
- Η επιτυχημένη εγκατάσταση υπολογιστικών συστημάτων, εξαρτάται από τον ορισμό και τη διαχείριση των στόχων, των απαιτήσεων της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, την ετοιμότητα του προσωπικού στην καλύτερη δυνατή χρήση των τεχνολογικών εργαλείων και τη δέσμευση του οργανισμού για την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Για την επιλογή μιας ολοκληρωμένης λύσης μηχανογράφησης, κρίνεται σκόπιμο να ληφθούν υπ' όψιν όλες οι ιδιαιτερότητες της σύνθετης λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, να απαριθμηθούν και να αξιολογηθούν όλες οι ανάγκες και να αναζητηθούν λύσεις για την πλήρη κάλυψή τους. Το λογισμικό θα πρέπει να επεξεργάζεται πληροφορίες και να τις αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο που να ελαττώνει το ανθρώπινο δυναμικό και ταυτόχρονα να αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2009, σελ: 17 – 21).

Επιδράσεις νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο

- Οι επιχειρήσεις που έκαναν χρήση των νέων τεχνολογιών, είχαν τη δυνατότητα και την ευκαιρία να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο, με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού.
- Ως συνέπεια αυτής της αύξησης της ανταγωνιστικότητας ήταν και η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών των ξενοδοχείων, ενώ παράλληλα, αντιστράφηκαν οι ρόλοι ανάμεσα στους αγοραστές και τους πωλητές των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι πελάτες πλέον, έχουν τη δυνατότητα να βρουν ανά πάσα στιγμή όλα εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν, σε κάθε μέρος του πλανήτη και με πειστική διαπραγμάτευση, καθορίζουν την τιμολογιακή πολιτική ενώ παράλληλα, απειλούν με αφανισμό τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν αξιοποίησαν τις νέες τεχνολογίες. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αναζητούν, είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν κριτική σκέψη και επιλογή, τόσο ως προς την τιμή όσο και ως προς την ποιότητα των παροχών, παραμένοντας δυσκολότερα πιστοί σε μια επιχείρηση. (Λαλούμης Δ., 2002 Σελ: 147 – 148)
- Όπως όλοι σχεδόν οι κλάδοι της οικονομίας, έτσι και ο τουρισμός, δέχθηκαν τις επιδράσεις και τις συνέπειες από την εισαγωγή των εφαρμογών της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στην αγορά του τουρισμού συνοψίζονται σε γενικές γραμμές στα ακόλουθα: (Μανούσου – Μπερσή, 2007): Σελ: 66 – 69, 101 – 102, 123 – 125
- Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίζουν άμεση πρόσβαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σκέπτονται να καταναλώσουν. Μάλιστα, αυτή η πρόσβαση είναι ανέξοδη και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.
- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποκομίζουν μεγαλύτερα οφέλη έχοντας περισσότερους πελάτες, υψηλότερα έσοδα, ενώ παράλληλα καταφέρνουν να επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές πώλησης.

- Μέσα από την εισαγωγή εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών, αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης.
- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με τη διενέργεια ερευνών αγοράς και με τη δημιουργία μιας σταθερής πελατειακής βάσης, δύνανται να κατανοούν τη συμπεριφορά των πελατών τους μέσα από το διαδίκτυο.
- Επιτυγχάνεται ποιοτική αναβάθμιση, εκσυγχρονισμός, αλλά και σημαντική διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
- Μέσα από σύγχρονες πλατφόρμες λειτουργίας, τα ξενοδοχεία μπορούν να προχωρήσουν σε αυτοματοποίηση της διαδικασίας κράτησης δωματίων, μειώνοντας παράλληλα τα λειτουργικά τους έξοδα.
- Στα μειωμένα κόστη που επιτυγχάνει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, συμπεριλαμβάνεται και η μείωση δαπανών μεταφοράς και επικοινωνίας, καθώς και η μείωση των ταχυδρομικών τελών με τα οποία είναι επιφορτισμένη μια επιχείρηση για την αποστολή ενημερωτικού υλικού. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e – mail), που είναι διαδεδомένο σε πολύ υψηλό βαθμό αρκεί για την ενημέρωση του κοινού, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και στρατηγική direct marketing.
- Δημιουργείται μια ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης και εκτίμησης μεταξύ πελατών-ξενοδοχείου, ισχυροποιώντας την μεταξύ τους επικοινωνία.
- Τέλος, δίνεται η δυνατότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (και κυρίως σε αυτές που ανήκουν σε αλυσίδες και κοινοπραξίες) να μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Η επίδραση των ηλεκτρονικών πλατφορμών στον τουρισμό

Τα κύρια ευρήματα της μελέτης, που έγινε το 2013 από την Tourism Economics, με σκοπό την διερεύνηση της αξίας του διαδικτυακού περιεχομένου για τις τουριστικές οικονομίες της Ελλάδας, της Ιταλίας και της Ισπανίας, έδειξαν ότι:

- Το διαδίκτυο συνδέει με διάφορους τρόπους τους καταναλωτές με τις επιχειρήσεις, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα οφελών και στις δύο πλευρές.

- Ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών και εξειδικευμένου περιεχομένου παρέχει στους ταξιδιώτες δυναμικά εργαλεία κάνοντας τα ταξίδια πιο εύκολα.
- Οι κριτικές των ταξιδιών που είναι πλέον ευρέως διαθέσιμες περισσότερο από κάθε άλλη φορά, ενθαρρύνουν τα ταξίδια και τις πρόσθετες δαπάνες.
- Το παραδοσιακό περιεχόμενο που παρέχεται από έναν ιστότοπο, και συνήθως μια μονόδρομη ροή πληροφοριών, μπορεί να παρέχει μια αποτελεσματική μέθοδο μάρκετινγκ.
- Οι πύλες πωλήσεων παρέχουν έναν εύκολο τρόπο κράτησης και επιλογής υπηρεσιών σχετικών με τα ταξίδια. (Tourism economics, 2013, σελ. 25)

Κίνδυνοι & Απειλές

Σύμφωνα με έρευνες, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, συγκριτικά με άλλους κλάδους της οικονομίας θεωρείται, ότι έχει καταβάλλει τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια, για την είσοδο αλλά και την προσαρμογή της στα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα. (Μπόθος & Σωτηρόπουλος, 2005, σελ: 52 – 56).

Οι μικρομεσαίες κυρίως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τα μεγαλύτερα εμπόδια αναφορικά με την εισαγωγή και υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών τα οποία είναι:

- Ελλειψη της τεχνολογικής γνώσης.
- Υψηλό κόστος απόκτησης και υιοθέτησης των απαραίτητων τεχνολογικών λύσεων.
- Η μη εμπέδωση της νέας πραγματικότητας που δημιουργείται.
- Η έλλειψη ικανών και ειδικά εκπαιδευμένων στελεχών.

Δυσκολίες στην εισαγωγή των νέων αυτών πρακτικών έχουν και οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές εντοπίζονται στη σύγκρουση που υπάρχει με τα παραδοσιακά κανάλια διανομής και πωλήσεων (μεσάζοντες), αλλά και η έμφαση που δίνεται στον μαζικό τουρισμό διαμέσου των ήδη εγκατεστημένων δικτύων. (Μπόθος – Σωτηρόπουλος, 2005).

7.2 Αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας

Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας.

Από τις επιχειρήσεις της έρευνας το 43,5% ήταν Luxury hotels ή 5* αστέρων και το 56,5% 4 αστέρων.

1 Ταυτότητα Επιχείρησης

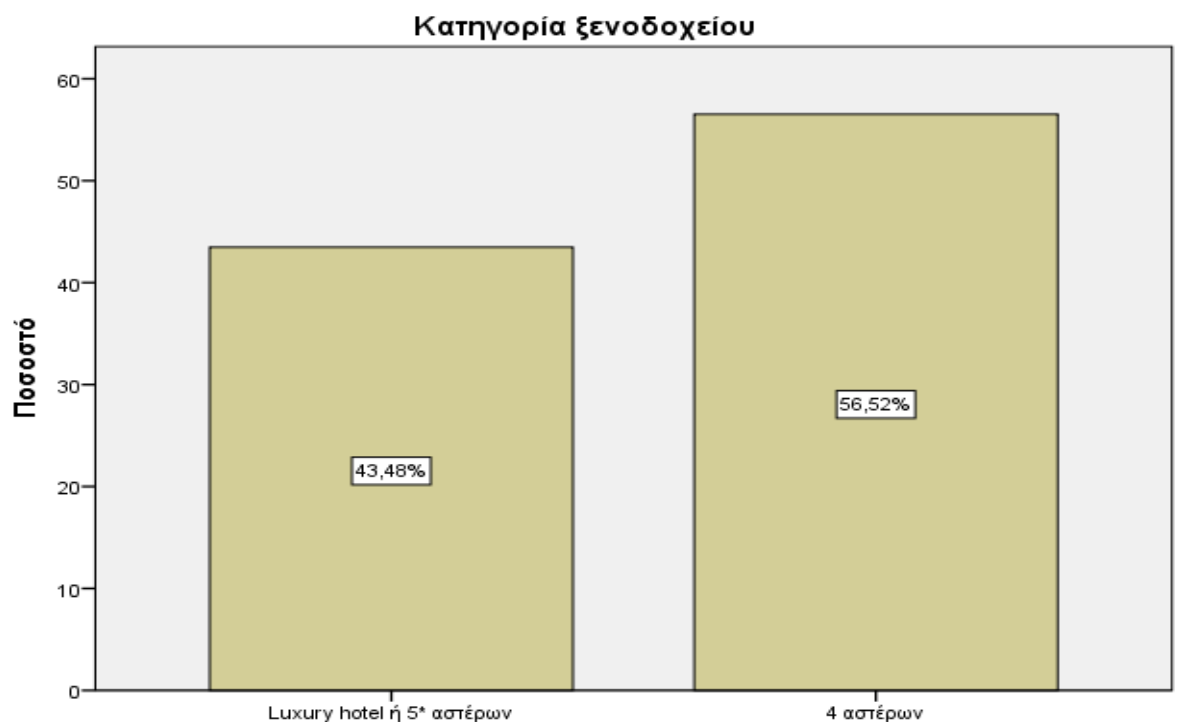
1.1 Γενικά Στοιχεία

Πίνακας:7.1

Κατηγορία ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Luxury hotel ή 5 αστέρων	20	43,5	43,5	43,5
4 αστέρων	26	56,5	56,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.1



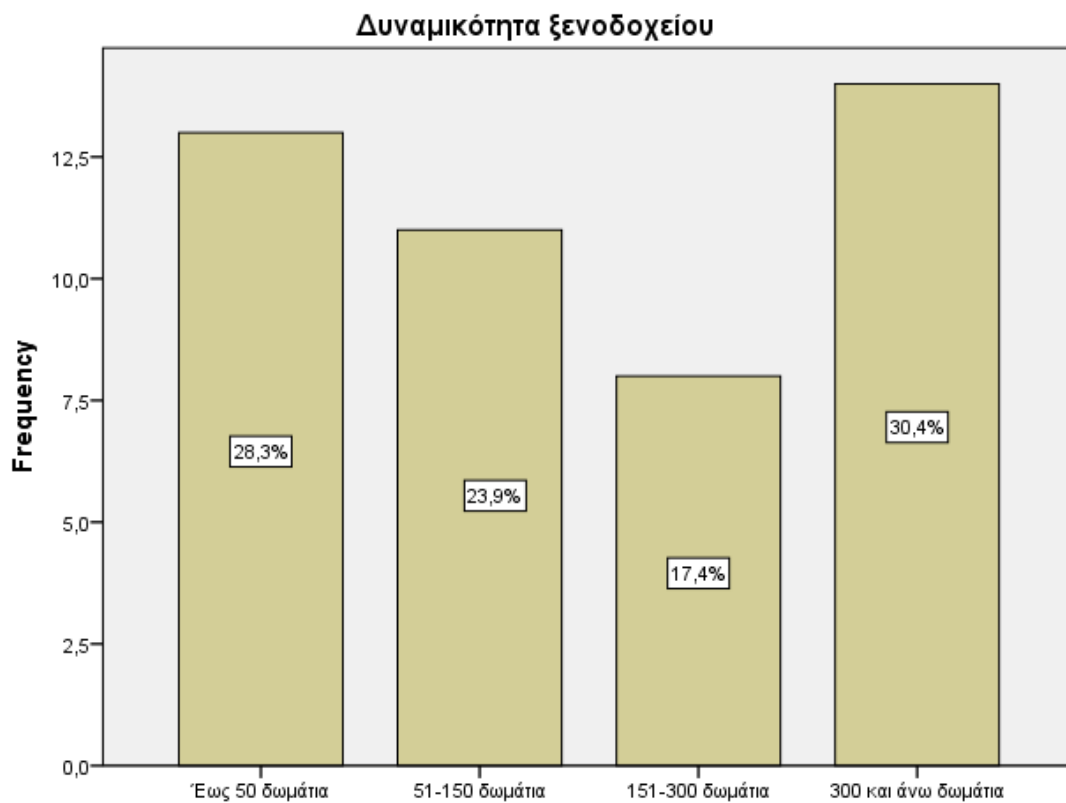
Ως προς την δυναμικότητα, τα 13 ξενοδοχεία ήταν έως 50 δωμάτια, τα 11 ξενοδοχεία ήταν από 51 έως 150 δωμάτια, τα 8 ξενοδοχεία ήταν από 151 έως 300 δωμάτια, και τα 14 ξενοδοχεία ήταν δυναμικότητας πάνω από 300 δωμάτια.

Πίνακας:7.2

Δυναμικότητα ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 50 δωμάτια	13	28,3	28,3	28,3
51-150 δωμάτια	11	23,9	23,9	52,2
151-300 δωμάτια	8	17,4	17,4	69,6
300 και άνω δωμάτια	14	30,4	30,4	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.2



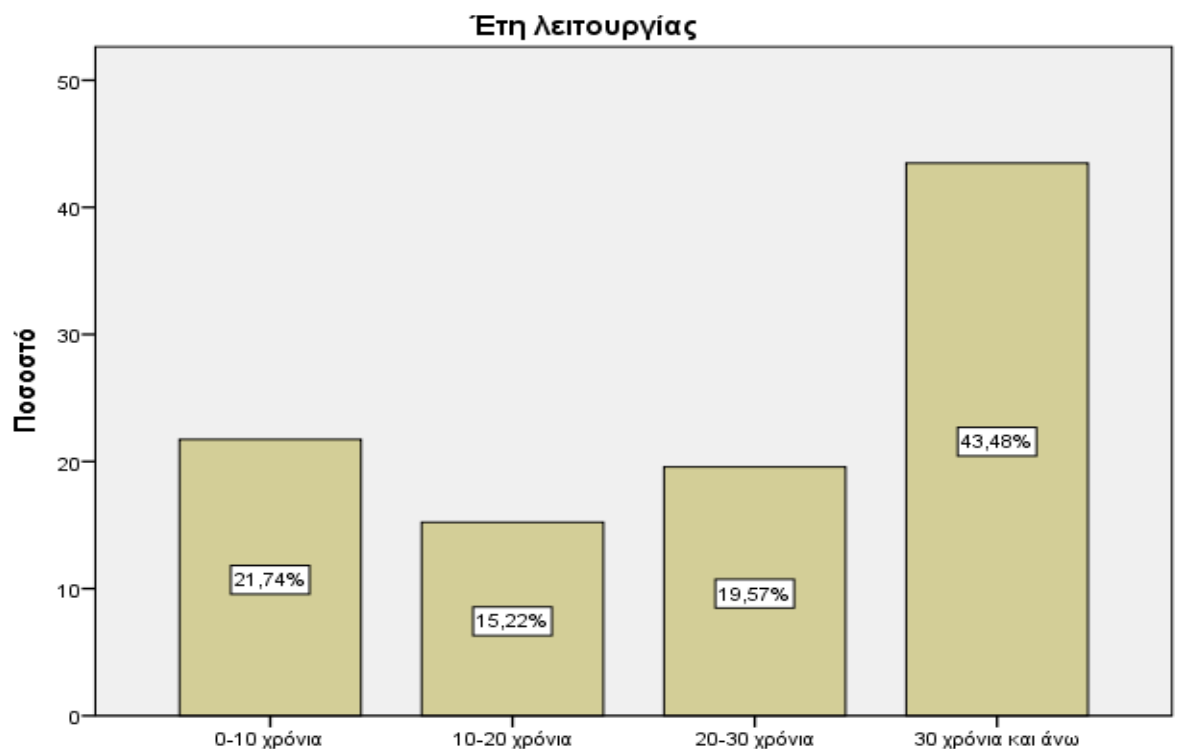
Από τα ξενοδοχεία της έρευνας, τα δέκα λειτουργούν από 0-10 χρόνια, τα επτά λειτουργούν από 10-20 χρόνια, τα εννέα λειτουργούν από 20-30 χρόνια, και τα είκοσι λειτουργούν πάνω από 30 χρόνια.

Πίνακας:7.3

Έτη λειτουργίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-10 χρόνια	10	21,7	21,7	21,7
10-20 χρόνια	7	15,2	15,2	37,0
20-30 χρόνια	9	19,6	19,6	56,5
30 χρόνια και άνω	20	43,5	43,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.3

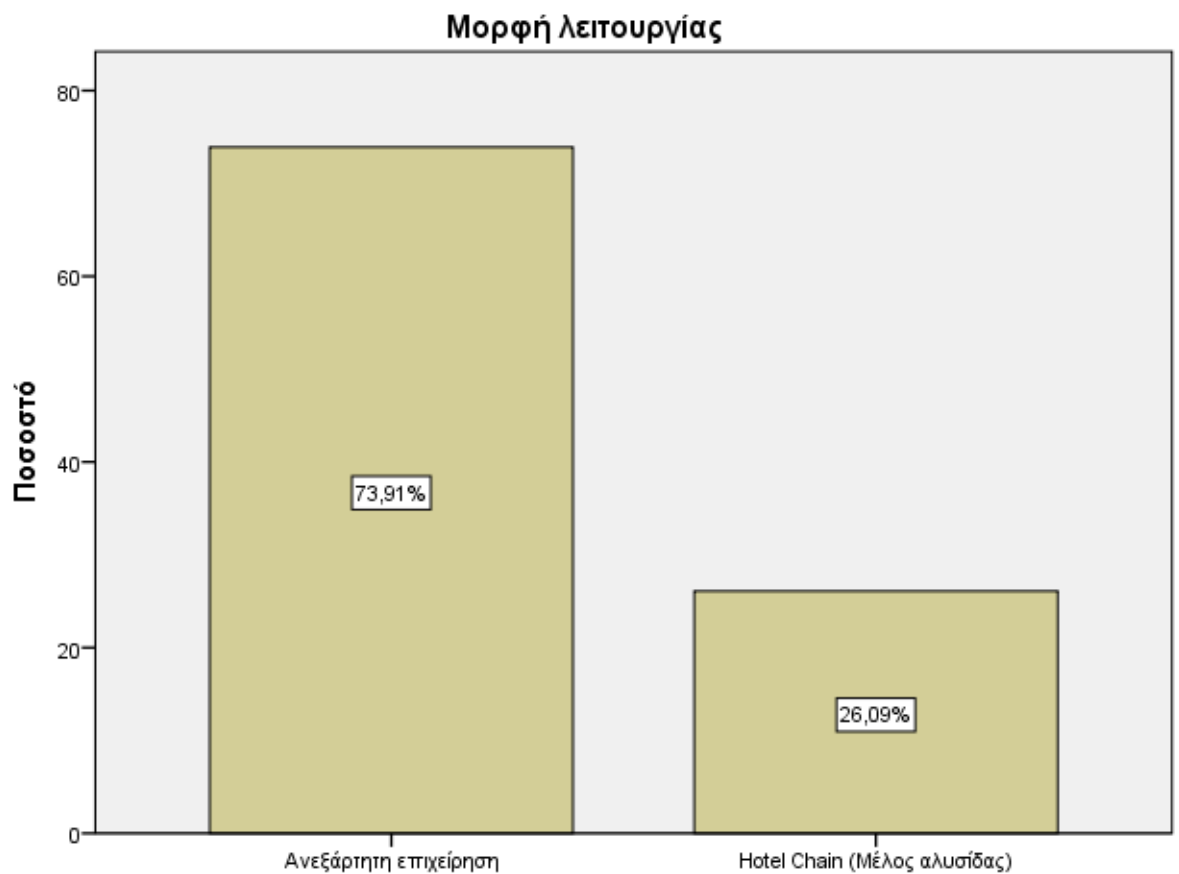


Σχετικά με τη μορφή λειτουργίας, τα 34 από το σύνολο των 46 είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και τα δώδεκα είναι μέλη αλυσίδας (Hotel Chain).

Πίνακας:7.4

Μορφή λειτουργίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ανεξάρτητη επιχείρηση	34	73,9	73,9	73,9
Hotel Chain (Μέλος αλυσίδας)	12	26,1	26,1	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.4



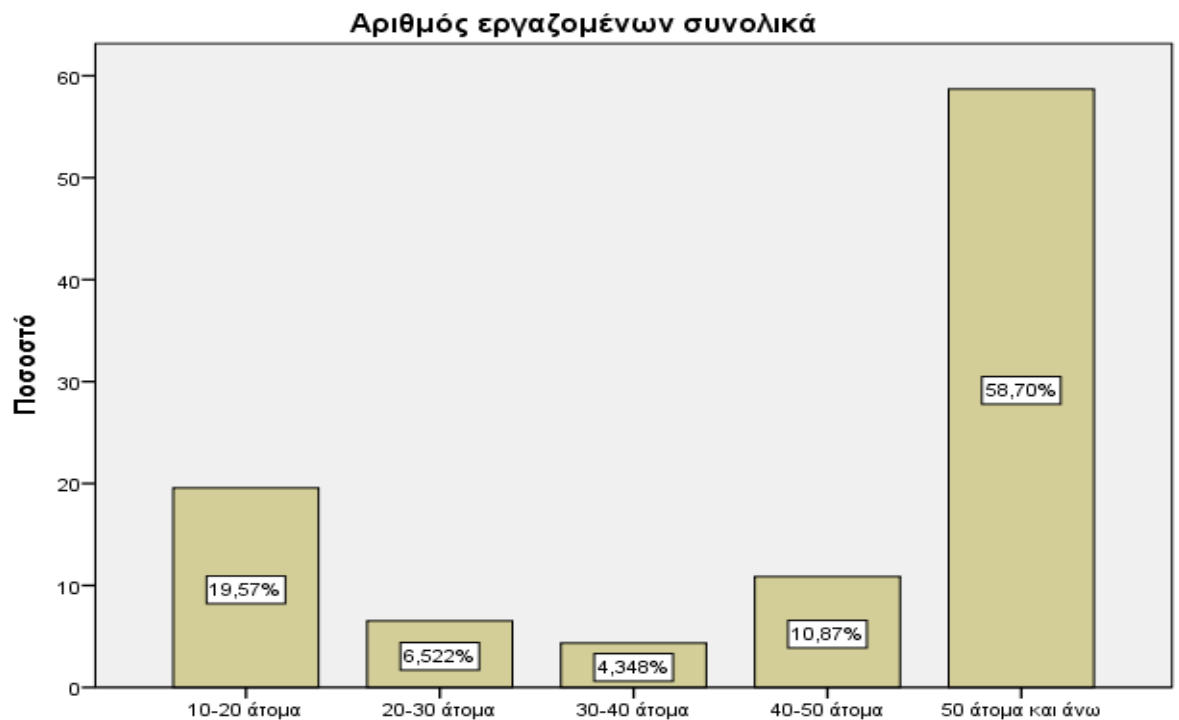
Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολούν τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία συνολικά είναι: 10-20 άτομα απασχολεί το 19,6%, 20-30 άτομα απασχολεί το 6,5%, 30-40 άτομα απασχολεί το 4,3%, 40-50 άτομα απασχολεί το 10,9%, και πάνω από 50 άτομα απασχολεί το 58,7%.

Πίνακας:7.5

Αριθμός εργαζομένων συνολικά

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
10-20 άτομα	9	19,6	19,6	19,6
20-30 άτομα	3	6,5	6,5	26,1
30-40 άτομα	2	4,3	4,3	30,4
40-50 άτομα	5	10,9	10,9	41,3
50 άτομα και άνω	27	58,7	58,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.5



2. Ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο κρατήσεων στο ξενοδοχείο

2.1 Ποιος είναι ο συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στο ξενοδοχείο σας;

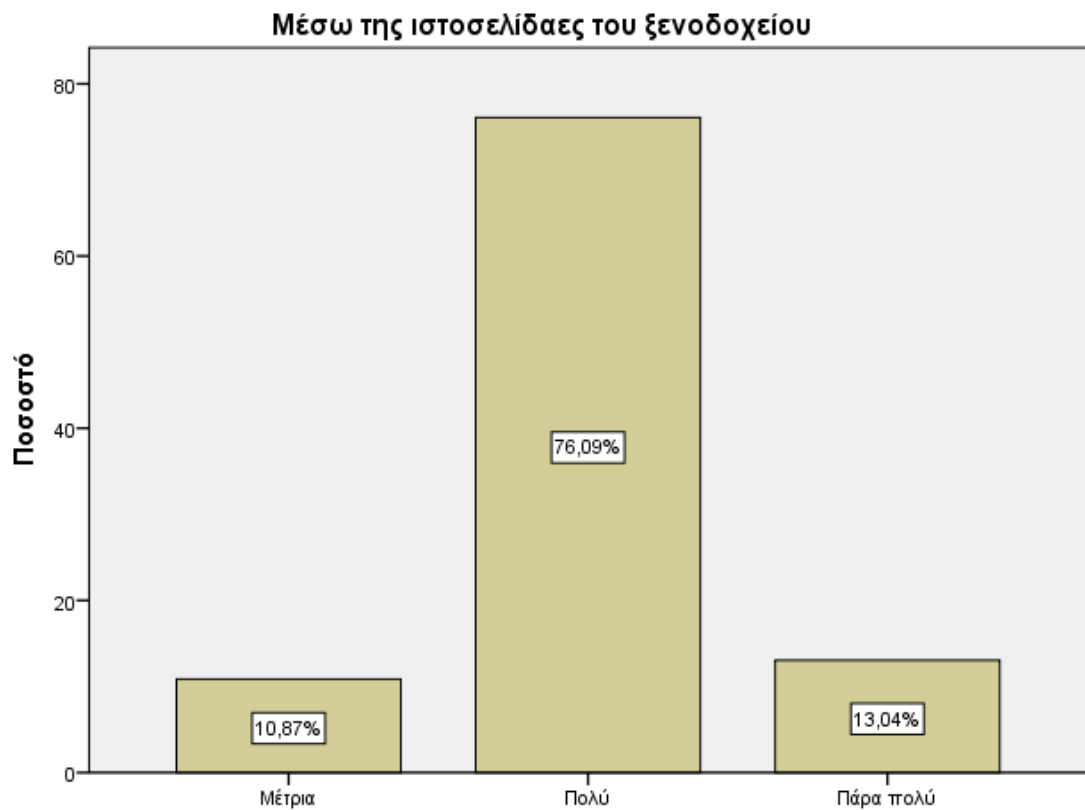
Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.6 οι κρατήσεις για τη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων 76,1% γίνονται μέσω της ιστοσελίδας τους.

Πίνακας:7.6

2.1.1 Μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	5	10,9	10,9	10,9
Πολύ	35	76,1	76,1	87,0
Πάρα πολύ	6	13,0	13,0	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.6



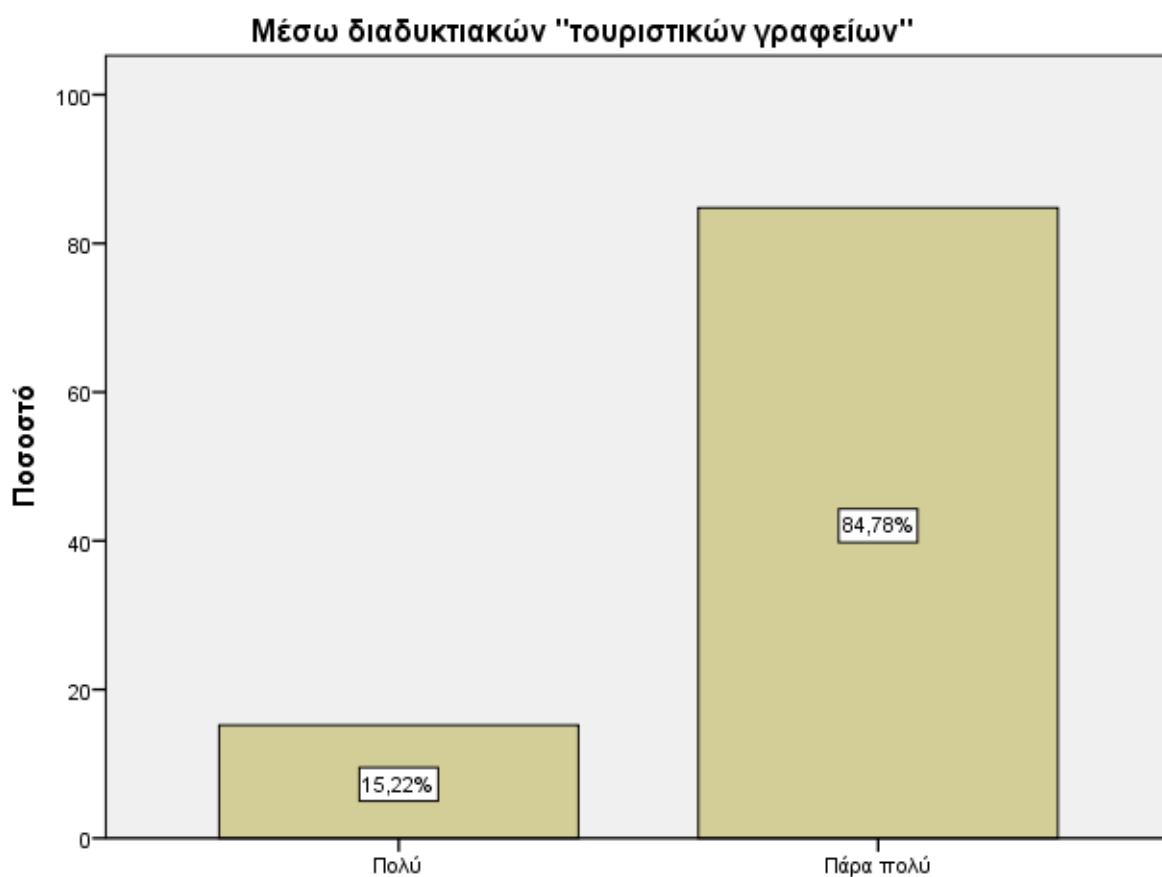
Όπως δείχνει ο πίνακας 7.8, το σύνολο των ξενοδοχείων της έρευνας, δέχονται κρατήσεις μέσω διαδικτυακών "τουριστικών γραφείων".

Πίνακας:7.8

2.1.2 Μέσω διαδικτυακών "τουριστικών γραφείων"

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	7	15,2	15,2	15,2
Πάρα πολύ	39	84,8	84,8	100,0
Σύνολο	46	100, 0	100,0	

Γράφημα: 7.8



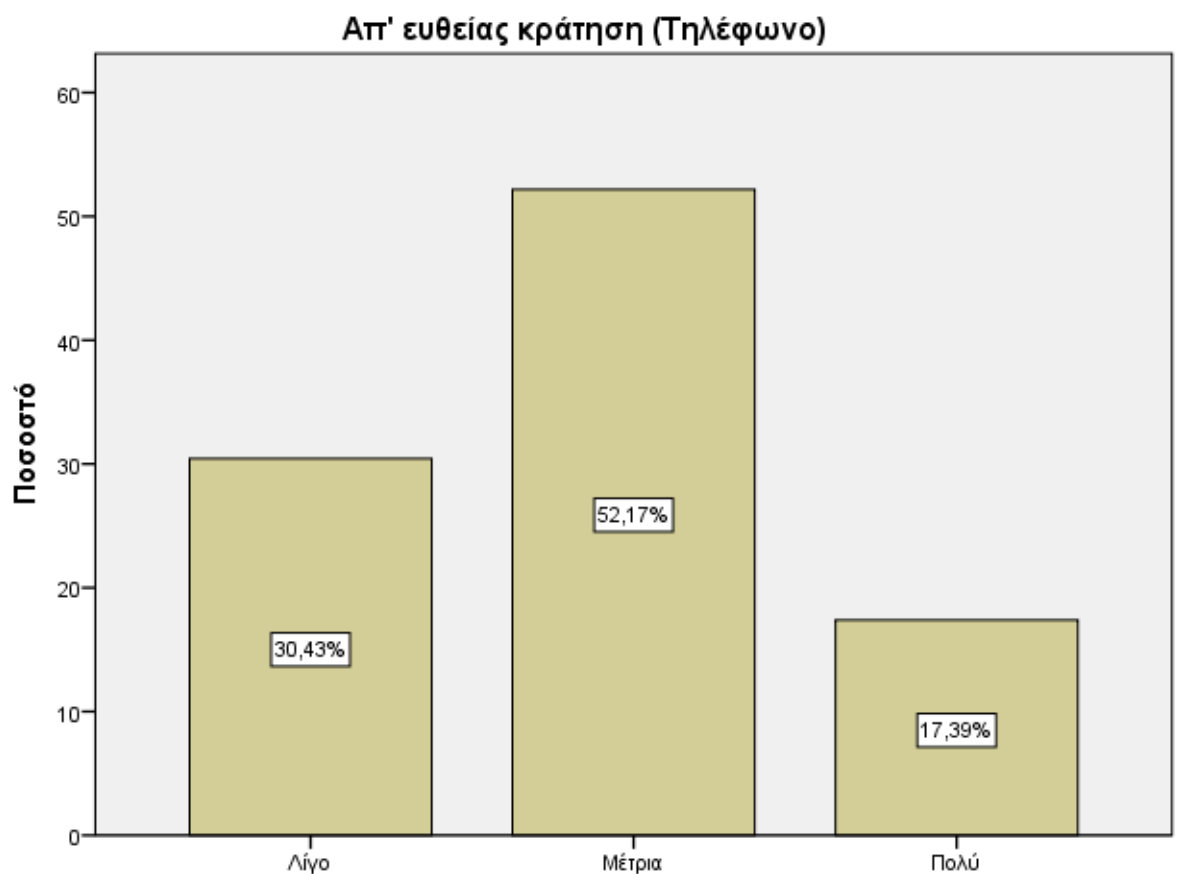
Τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα δείχνουν ότι μόνο για το 17,4% γίνονται τηλεφωνικές κρατήσεις σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας:7.9

2.1.3 Απ' ευθείας κράτηση (Τηλέφωνο)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	14	30,4	30,4	30,4
Μέτρια	24	52,2	52,2	82,6
Πολύ	8	17,4	17,4	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.9



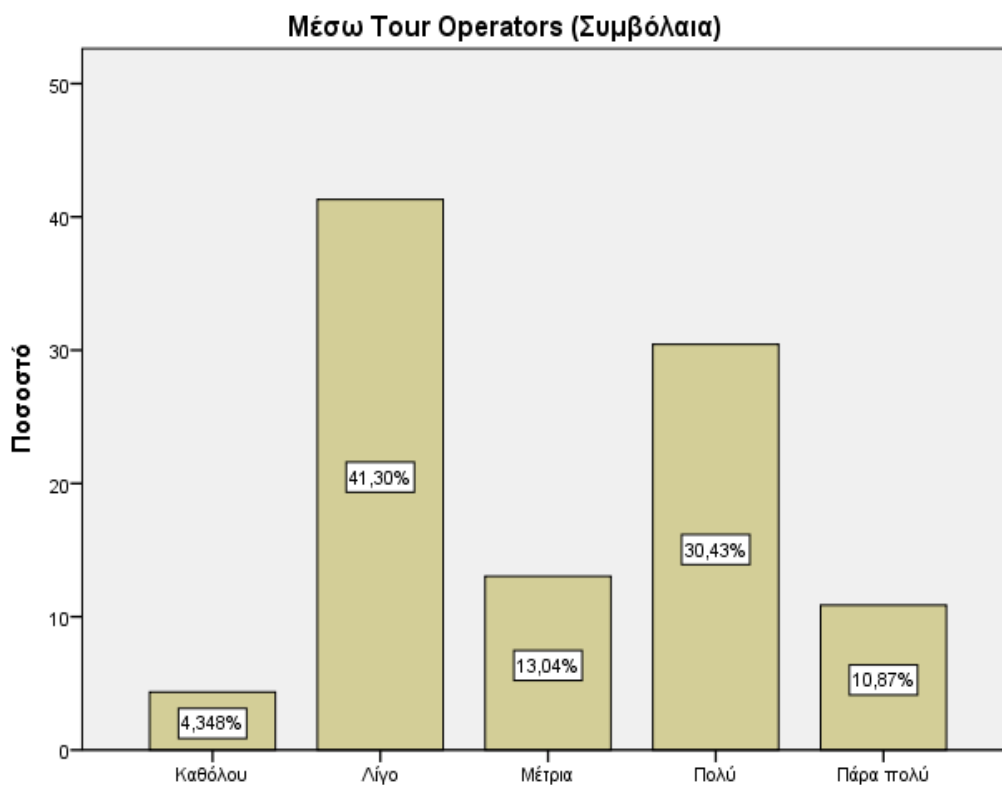
Συμβόλαια μέσω Tour Operators κλείνει πολύ και πάρα πολύ το 41,3% των ξενοδοχείων ενώ τα περισσότερα πραγματοποιούν τέτοια συμβόλαια σε μικρότερο βαθμό.

Πίνακας:7.10

2.1.4 Μέσω Tour Operators (Συμβόλαια)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	4,3	4,3	4,3
Λίγο	19	41,3	41,3	45,7
Μέτρια	6	13,0	13,0	58,7
Πολύ	14	30,4	30,4	89,1
Πάρα πολύ	5	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.10

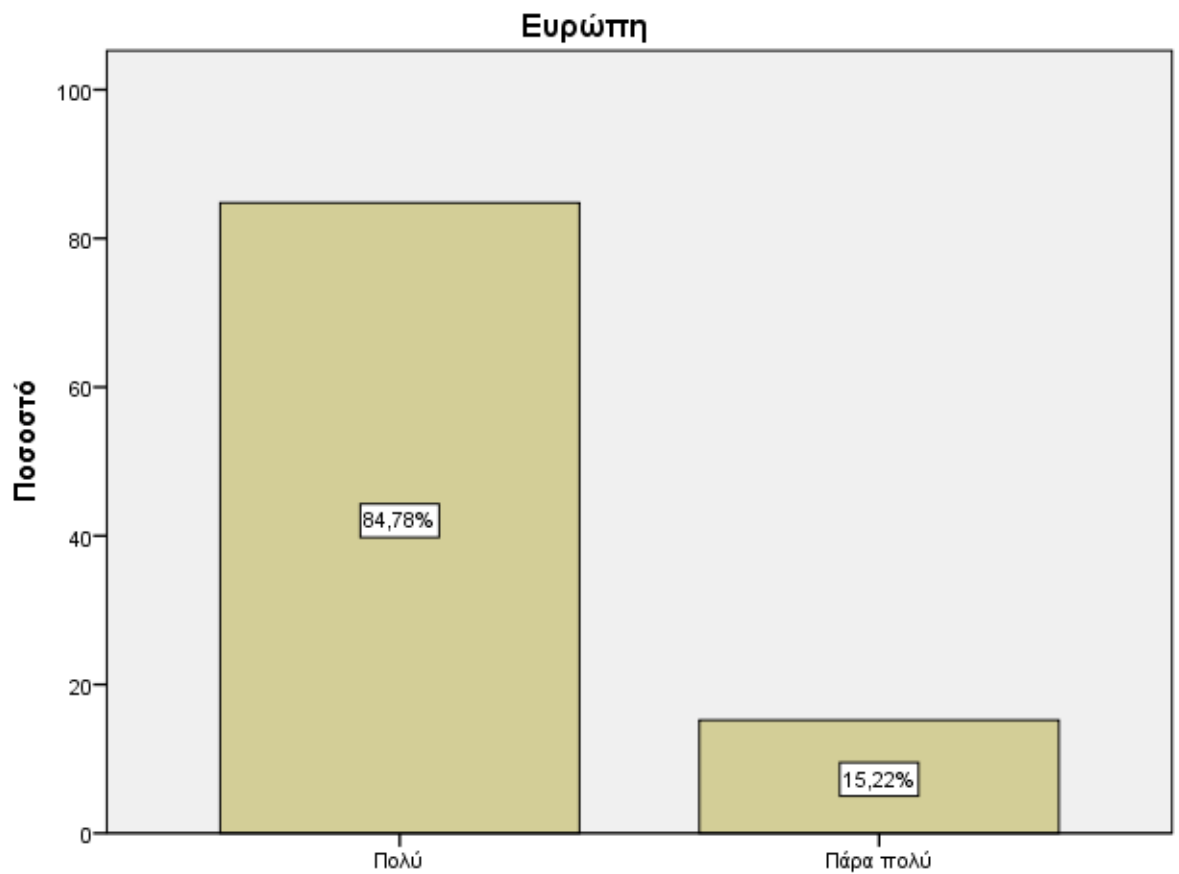


2.2 Ποιες είναι οι κυριότερες περιοχές προέλευσης των τουριστών;

Πίνακας:7.11

Ευρώπη				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	39	84,8	84,8	84,8
Πάρα πολύ	7	15,2	15,2	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

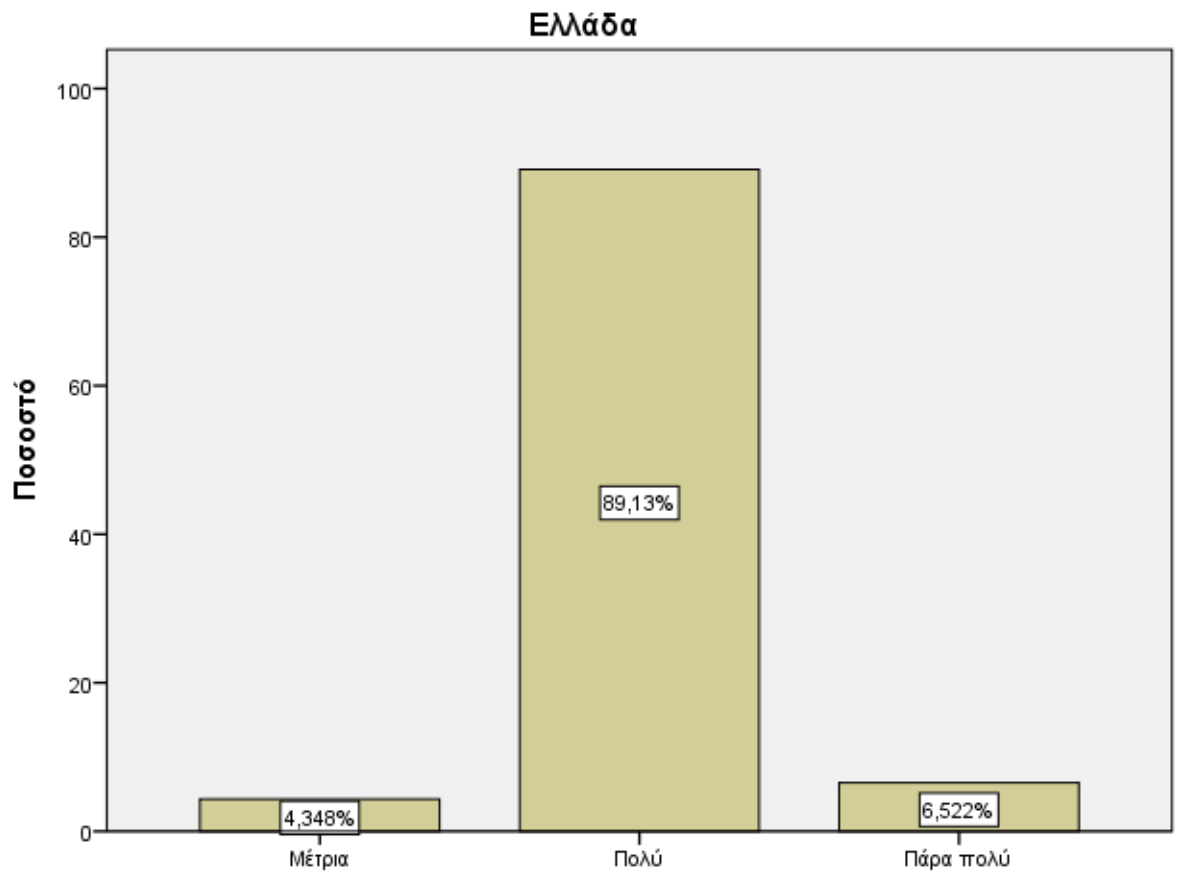
Γράφημα: 7.11



Πίνακας:7.12

Ελλάδα				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	2	4,3	4,3	4,3
Πολύ	41	89,1	89,1	93,5
Πάρα πολύ	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

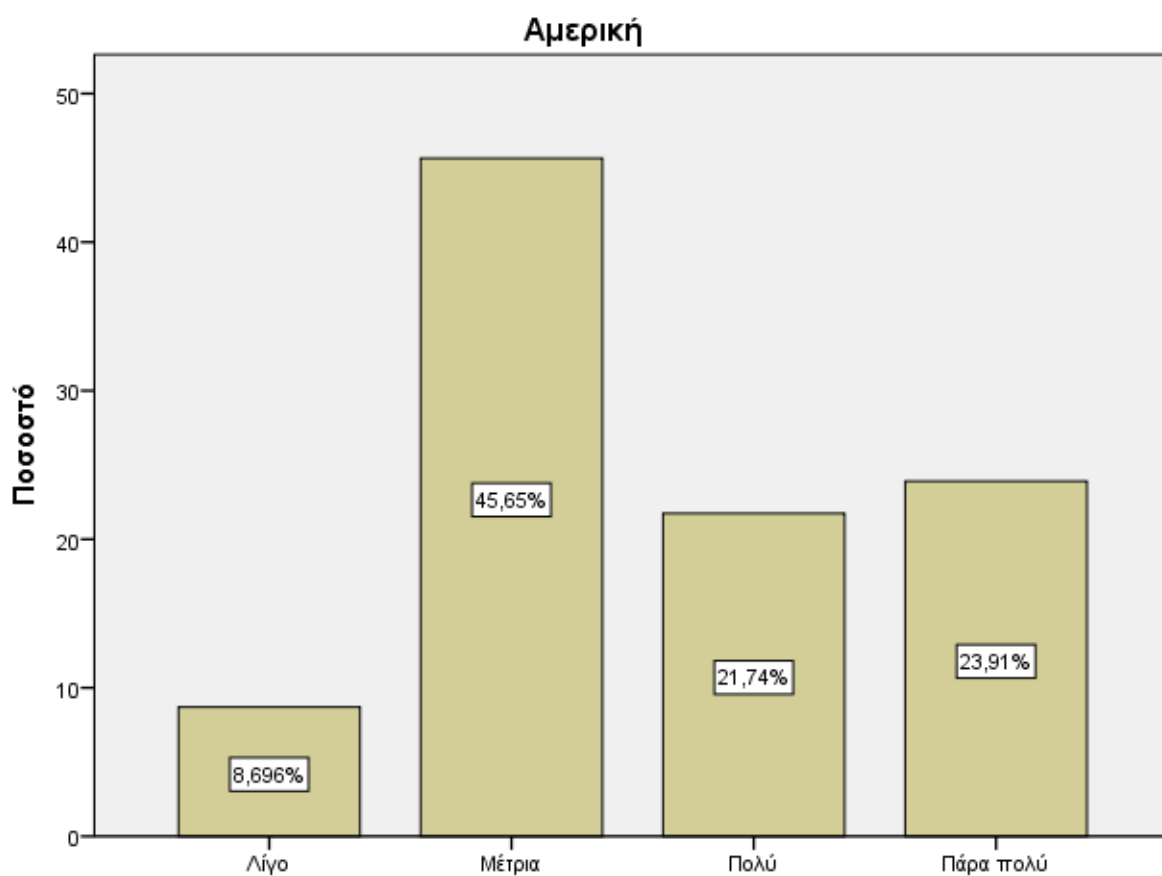
Γράφημα: 7.12



Πίνακας:7.13

Αμερική				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	4	8,7	8,7	8,7
Μέτρια	21	45,7	45,7	54,3
Πολύ	10	21,7	21,7	76,1
Πάρα πολύ	11	23,9	23,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

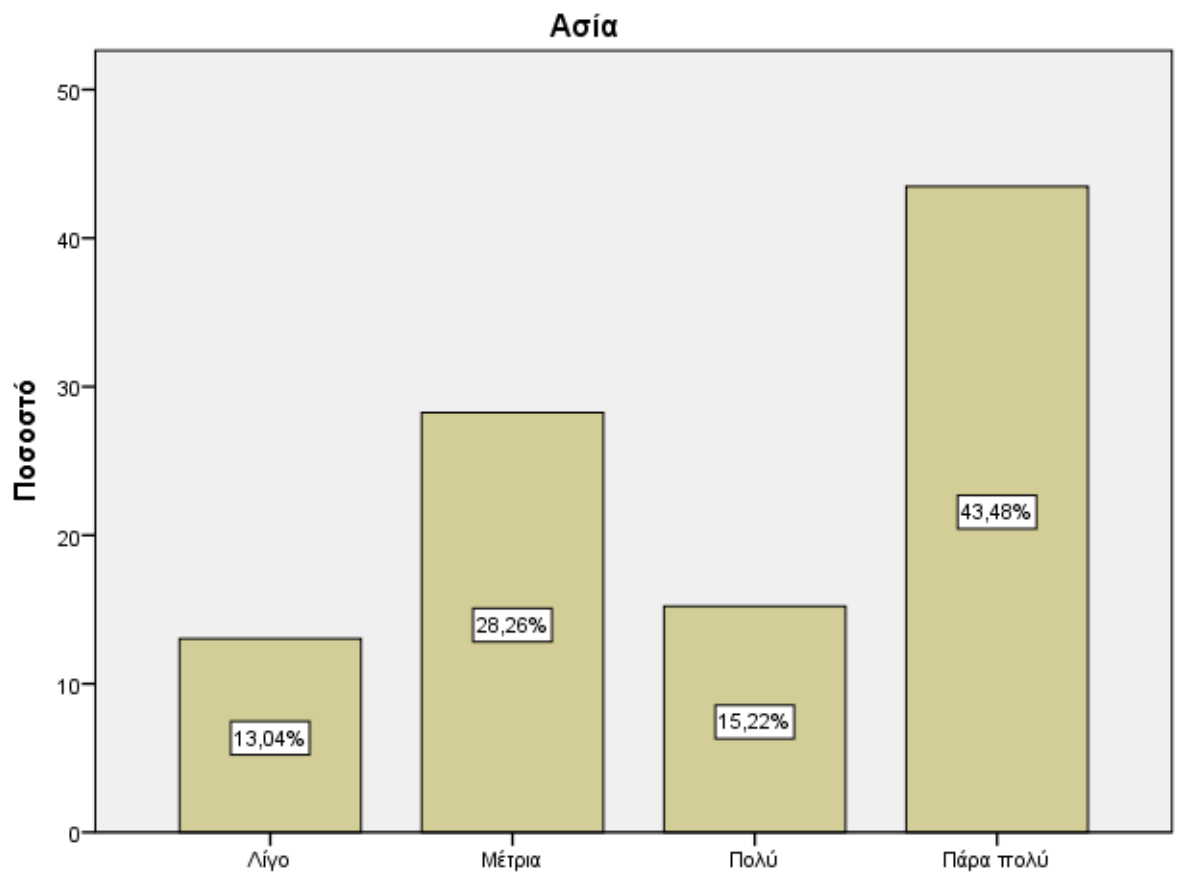
Γράφημα: 7.13



Πίνακας:7.14

Ασία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	6	13,0	13,0	13,0
Μέτρια	13	28,3	28,3	41,3
Πολύ	7	15,2	15,2	56,5
Πάρα πολύ	20	43,5	43,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.14

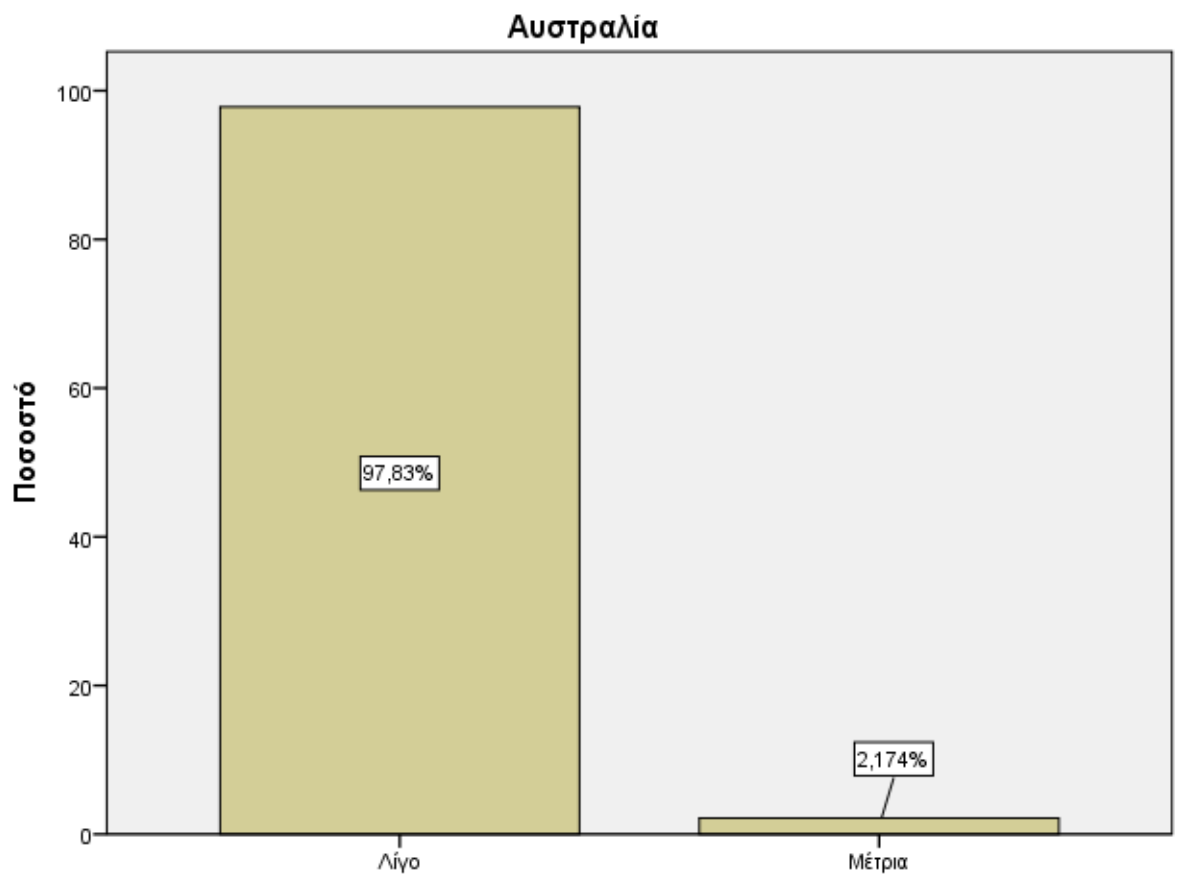


Πίνακας:7.15

Αυστραλία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	45	97,8	97,8	97,8
Μέτρια	1	2,2	2,2	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.15

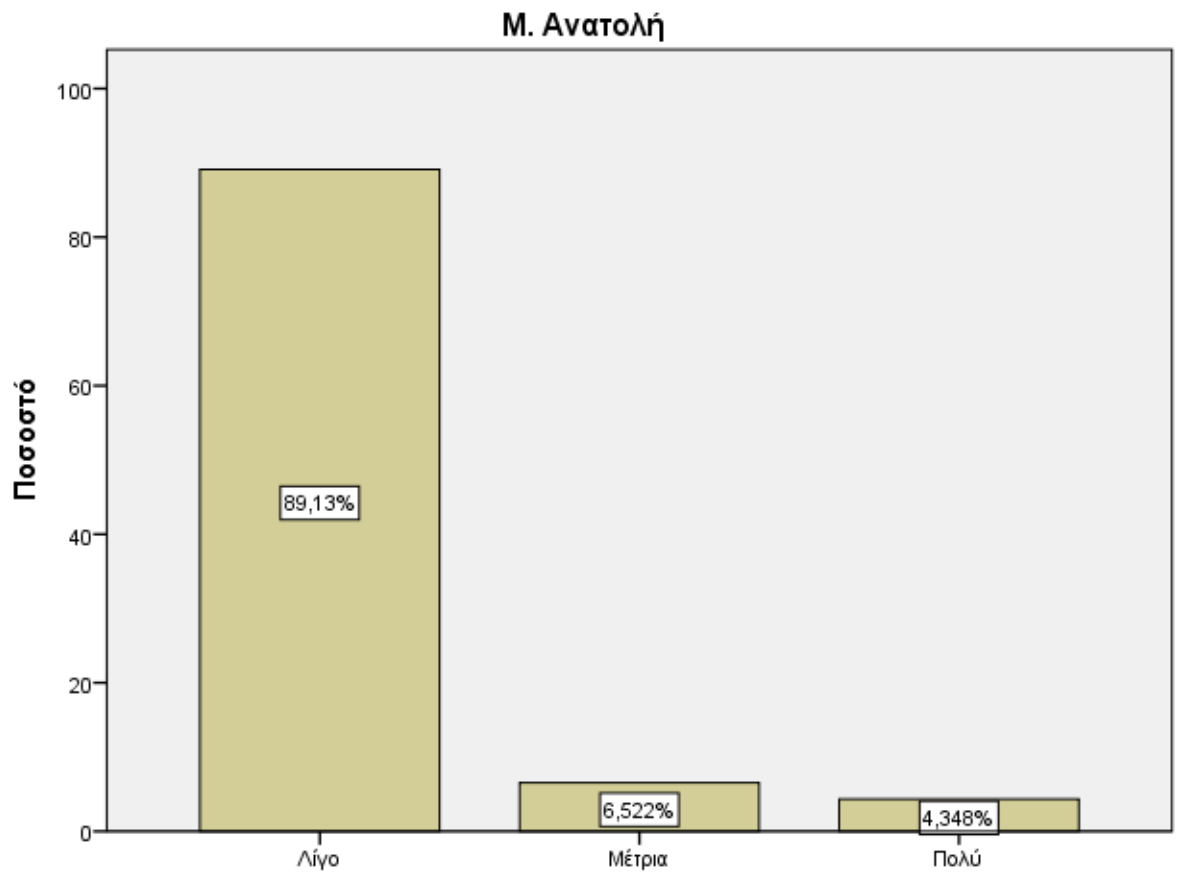


Πίνακας:7.16

Μ. Ανατολή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	41	89,1	89,1	89,1
Μέτρια	3	6,5	6,5	95,7
Πολύ	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.16



2.2.1 Ποιες είναι οι τρεις πρώτες αγορές από τις οποίες αντλείτε πελατεία για το ξενοδοχείο σας;

Όπως δείχνει το παρακάτω γράφημα, από τις αγορές που τα ξενοδοχεία αντλούν την πελατεία τους. Προηγείται η Ελληνική με ποσοστό 32,59%, ακολουθεί η Ευρωπαϊκή με ποσοστό 29,63%, και τρίτη κατά σειρά έρχεται η Αμερικανική με ποσοστό 19,26%. Η Ασιατική αγορά συμμετέχει με ποσοστό 10,37% ενώ ελάχιστα ποσοστά καταλαμβάνουν η Ρωσική, η Αγγλική, η Γερμανική και Κινεζική αγορά.

Γράφημα: 1



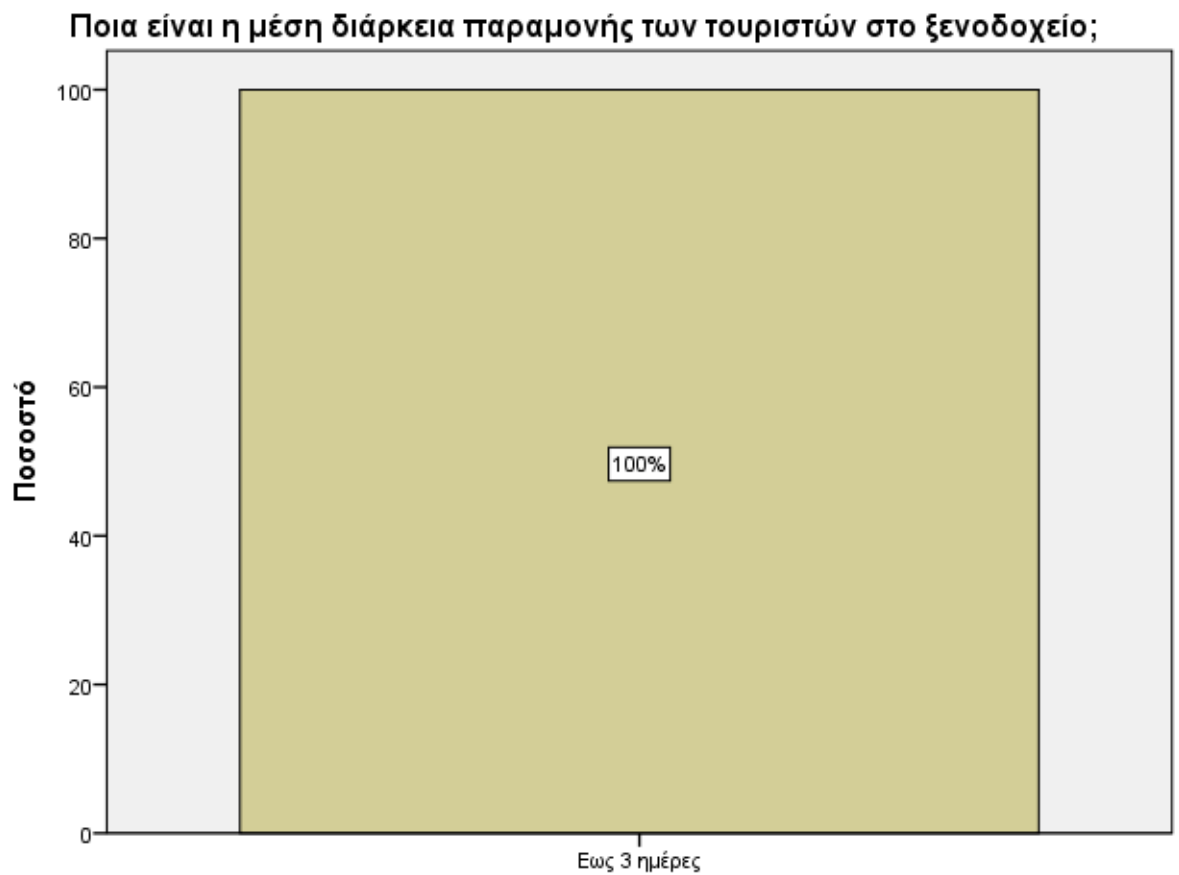
Όσον αφορά για τη μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο, για το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων εντοπίζεται έως τρεις ημέρες.

Πίνακας:7.18

2.3 Ποια είναι η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Εως 3 ημέρες	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.18



3. Ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο.

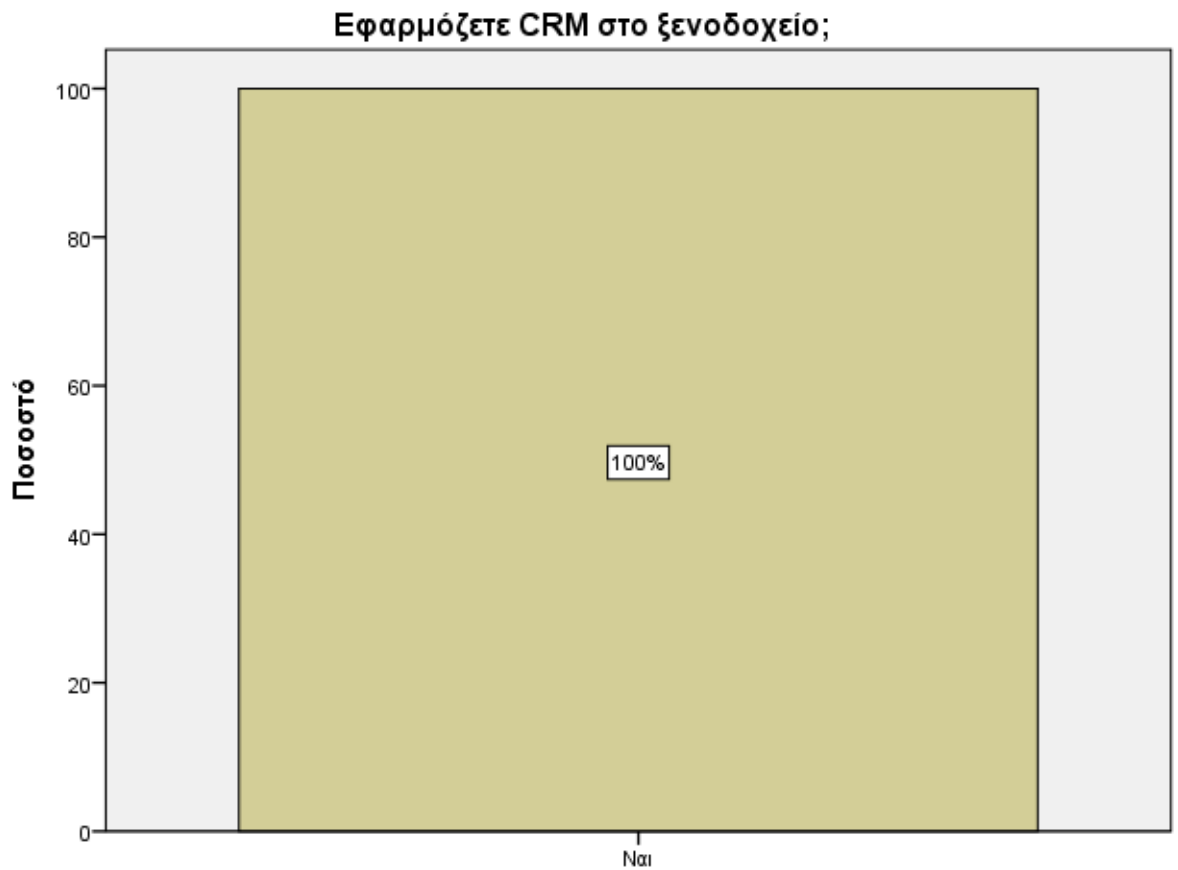
Ο πίνακας 7.19 δείχνει ξεκάθαρα ότι το 100% των ξενοδοχείων της έρευνας εφαρμόζουν CRM.

Πίνακας 7.19

3.1 Εφαρμόζετε CRM στο ξενοδοχείο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.19



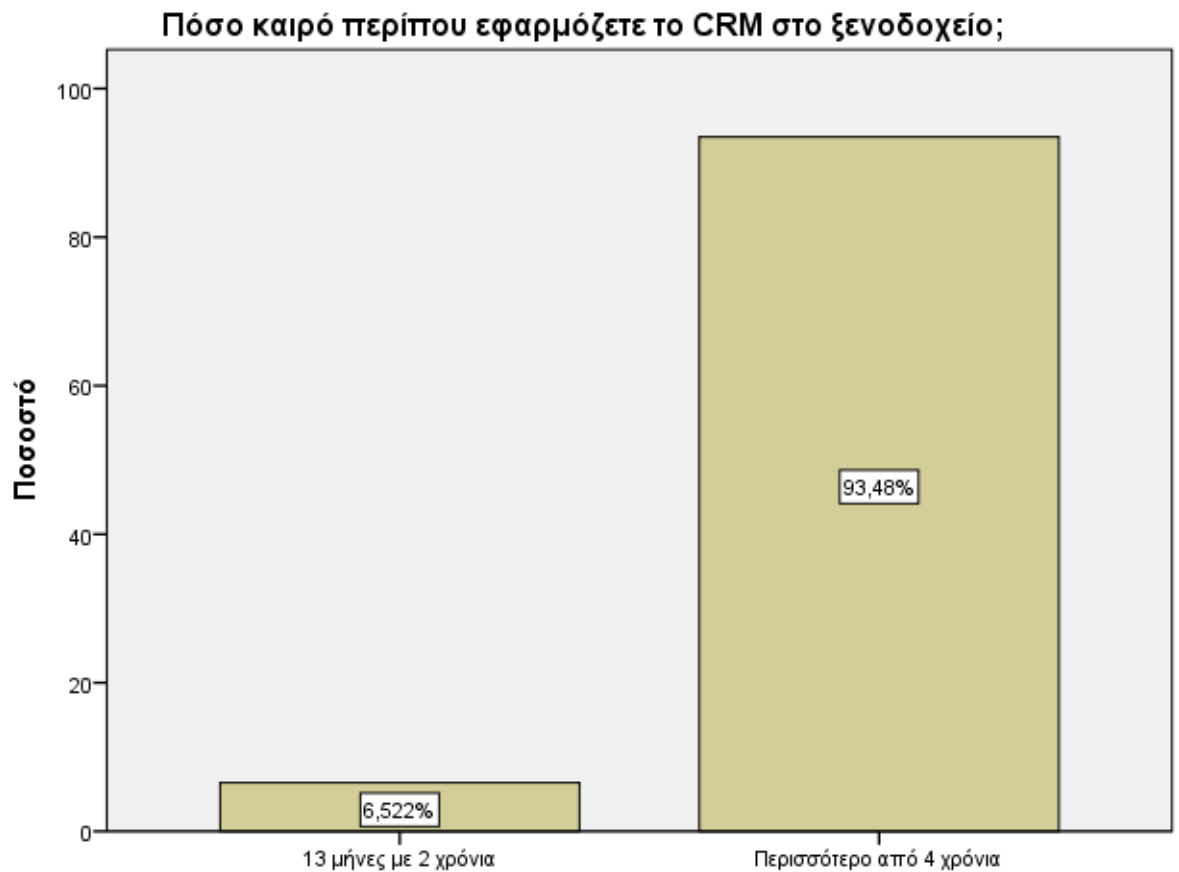
Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.20, τα 43 από τα 46 ξενοδοχεία εφαρμόζουν CRM περισσότερο από 4 χρόνια.

Πίνακας 7.20

3.2 Πόσο καιρό περίπου εφαρμόζετε το CRM στο ξενοδοχείο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
13 μήνες με 2 χρόνια	3	6,5	6,5	6,5
Περισσότερο από 4 χρόνια	43	93,5	93,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.20



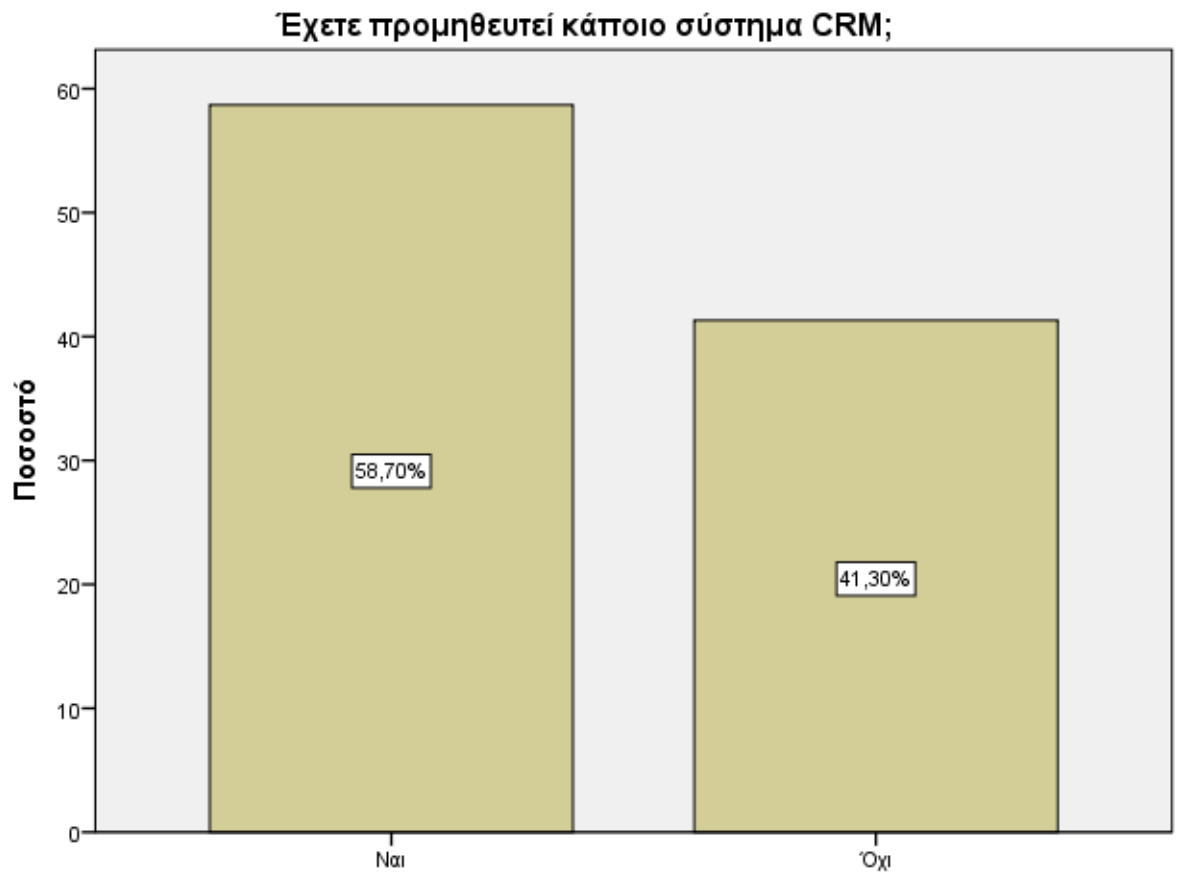
Από τον πίνακα 7.21 φαίνεται ότι το 58,7% των ξενοδοχείων έχουν προμηθευτεί κάποιο σύστημα CRM, ενώ το 41,3% δεν έχει προμηθευτεί.

Πίνακας: 7.21

3.3 Έχετε προμηθευτεί κάποιο σύστημα CRM;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	27	58,7	58,7	58,7
Όχι	19	41,3	41,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.21



Από τον πίνακα 7.22 προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων δεν αντιμετώπισαν κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος.

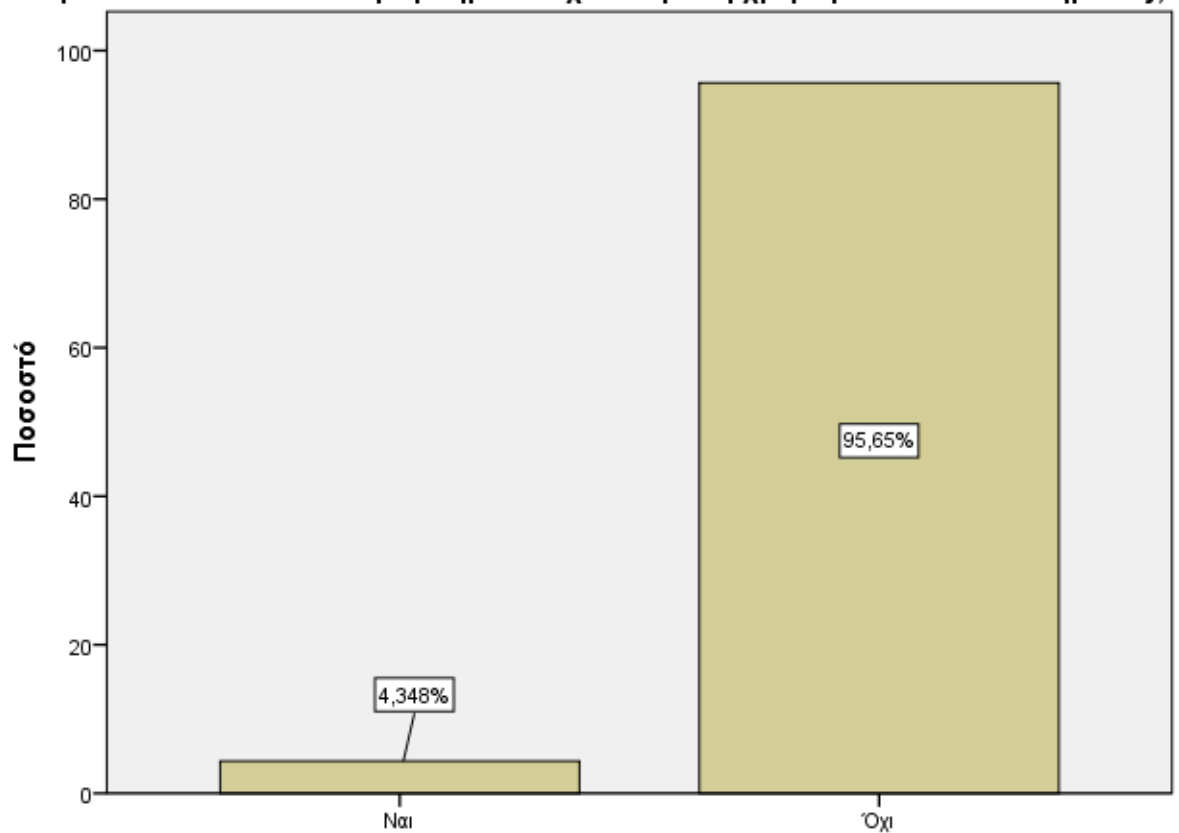
Πίνακας: 7.22

3.4 Αντιμετωπίσατε κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	2	4,3	4,3	4,3
Όχι	44	95,7	95,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.22

Αντιμετωπίσατε κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος;



Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα ότι η ελάχιστη μειοψηφία, μόνο δύο από τις 46 επιχειρήσεις απάντησαν ότι το πρόβλημα που αντιμετώπισαν δεν ήταν ιδιαίτερα σοβαρό. Το 95,7% δεν απάντησε στην ερώτηση, προφανώς επειδή στην αμέσως προηγούμενη ερώτηση δήλωσαν ότι δεν αντιμετώπισαν κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος.

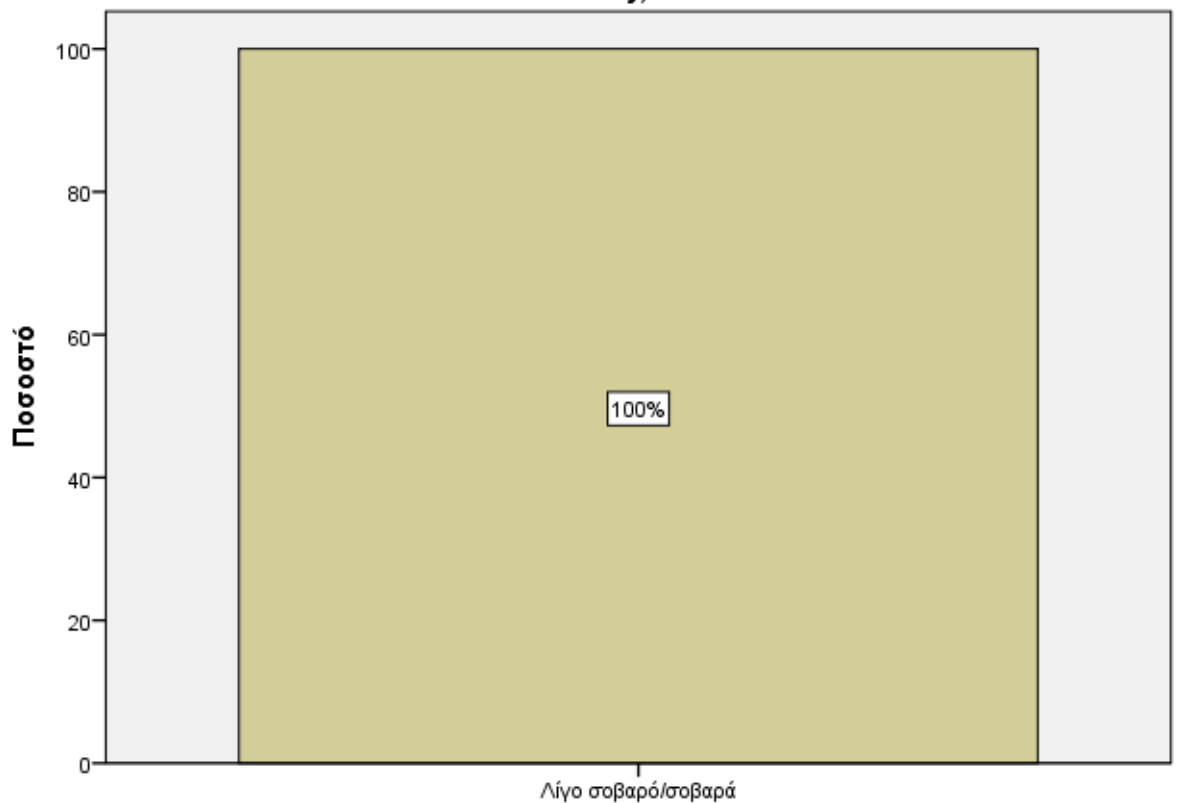
Πίνακας: 7.23

3.5 Εάν αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα/προβλήματα ποιά ήταν η σοβαρότητά του/τους;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο σοβαρό/σοβαρά	2	4,3	100,0	100,0
Δ.Α.	44	95,7		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.23

Εαν αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα/προβλήματα ποιά ήταν η σοβαρότητά του/τους;



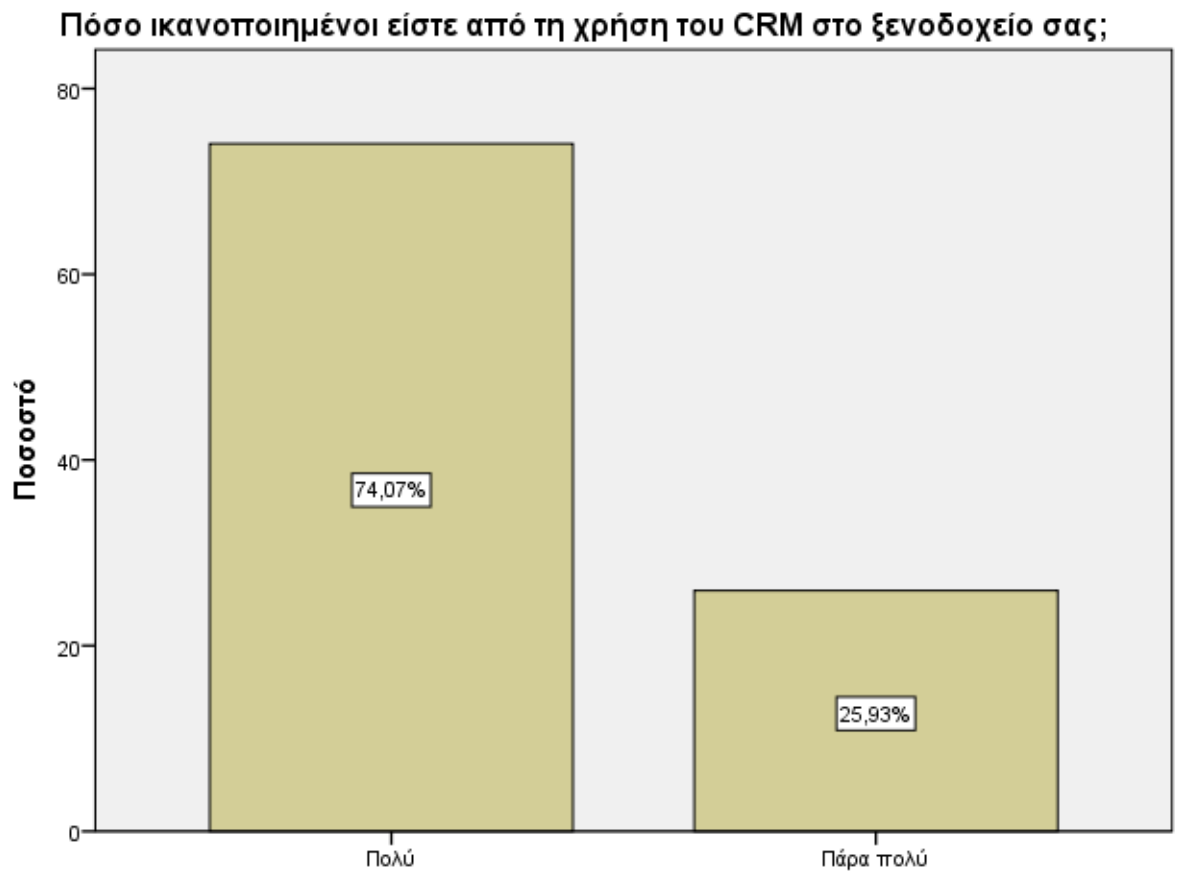
Στον πίνακα 7.24 φαίνεται ξεκάθαρα ότι το σύνολο των ξενοδοχείων που εφαρμόζουν CRM είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας: 7.24

3.6 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη χρήση του CRM στο ξενοδοχείο σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	20	43,5	74,1	74,1
Πάρα πολύ	7	15,2	25,9	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.24



Από τις απαντήσεις που πήραμε σχετικά εάν με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες, φαίνεται ότι για το 52,2% ολοκληρώνονται οι περισσότερες εργασίες πολύ και πάρα πολύ, για το 6,5% ολοκληρώνονται μέτρια, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 41,3% δεν απάντησε. (πίν. 7.25)

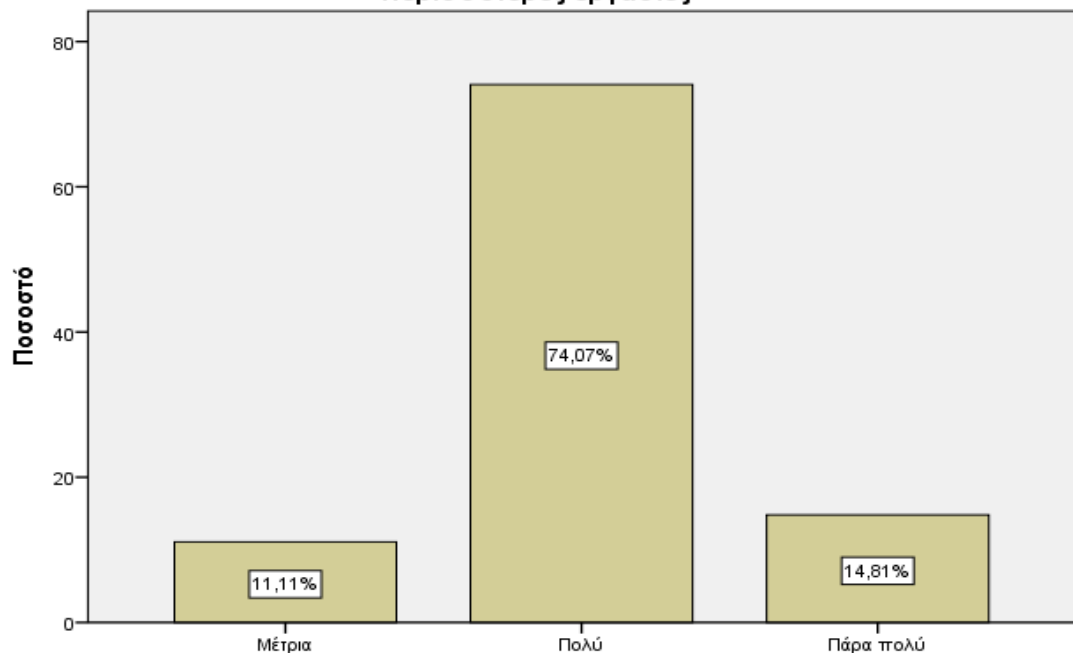
Πίνακας: 7.25

3.7 Με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο σας, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	3	6,5	11,1	11,1
Πολύ	20	43,5	74,1	85,2
Πάρα πολύ	4	8,7	14,8	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.25

Με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο σας, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες



Όπως δείχνει ο παρά κάτω πίνακας, μόνο οι 4 από τις 46 επιχειρήσεις του δείγματος δηλώνουν ότι εξοικονομούν πολύ ή πάρα πολύ χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM, οι 23 δηλώνουν μέτρια, ενώ οι 19 δεν απάντησαν στην ερώτηση.

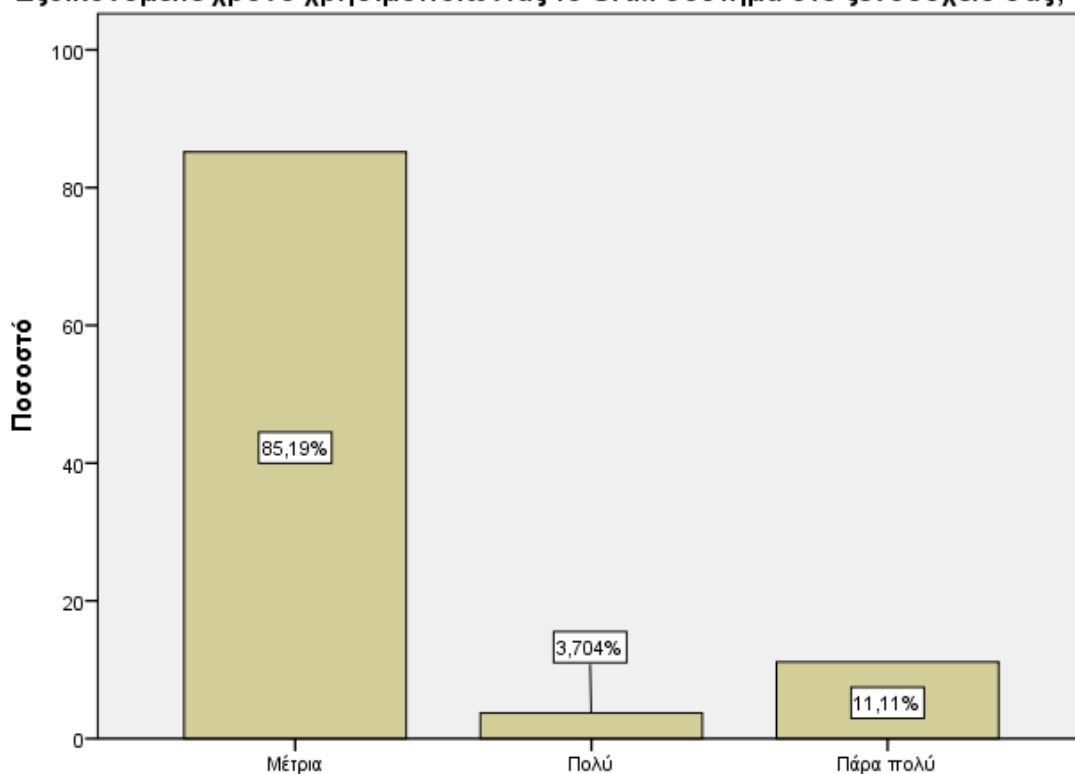
Πίνακας: 7.26

3.8 Εξοικονομείτε χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM σύστημα στο ξενοδοχείο σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	23	50,0	85,2	85,2
Πολύ	1	2,2	3,7	88,9
Πάρα πολύ	3	6,5	11,1	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.26

Εξοικονομείτε χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM σύστημα στο ξενοδοχείο σας;



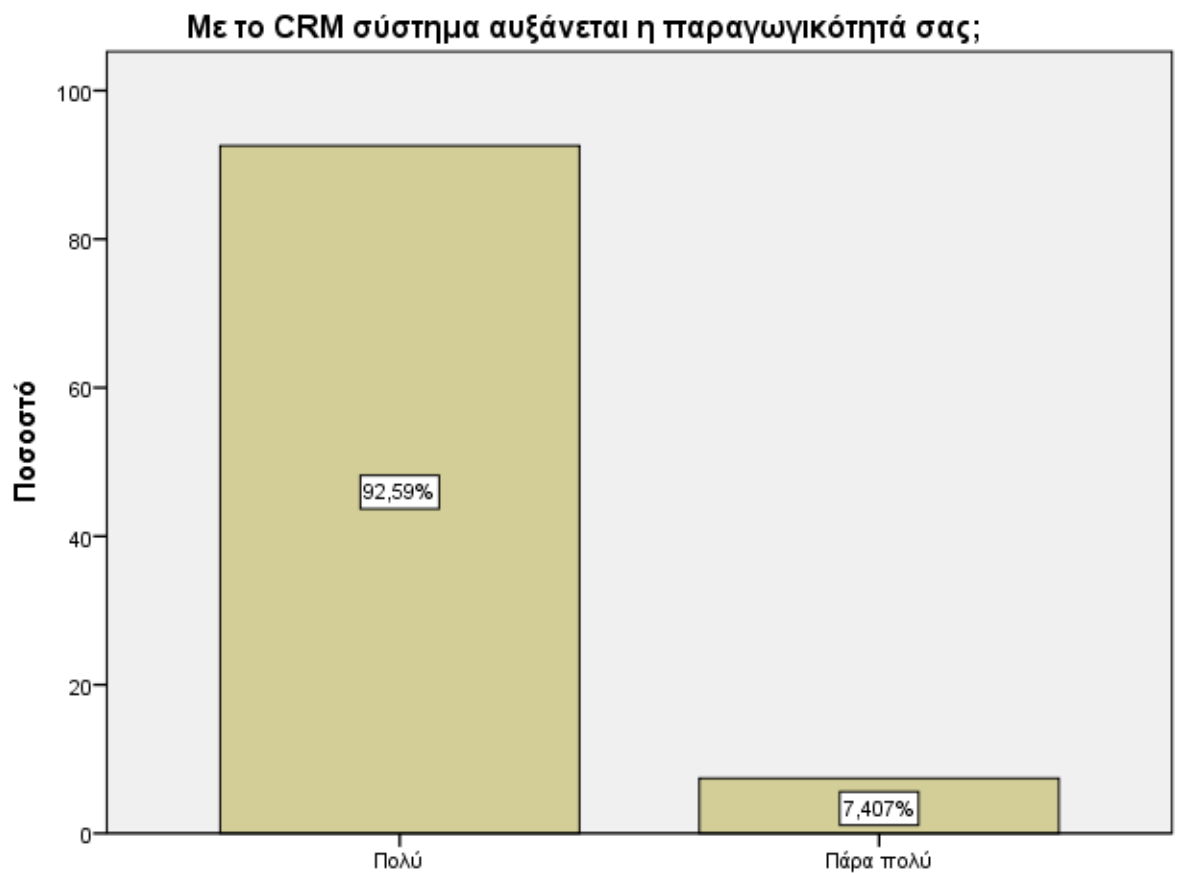
Για το 58,7% των επιχειρήσεων το CRM σύστημα αυξάνει την παραγωγικότητα, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 41,3% δεν απάντησε στην ερώτηση, όπως δείχνει και ο πίνακας 7.27.

Πίνακας: 7.27

3.9 Με το CRM σύστημα αυξάνεται η παραγωγικότητά σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	25	54,3	92,6	92,6
Πάρα πολύ	2	4,3	7,4	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.27



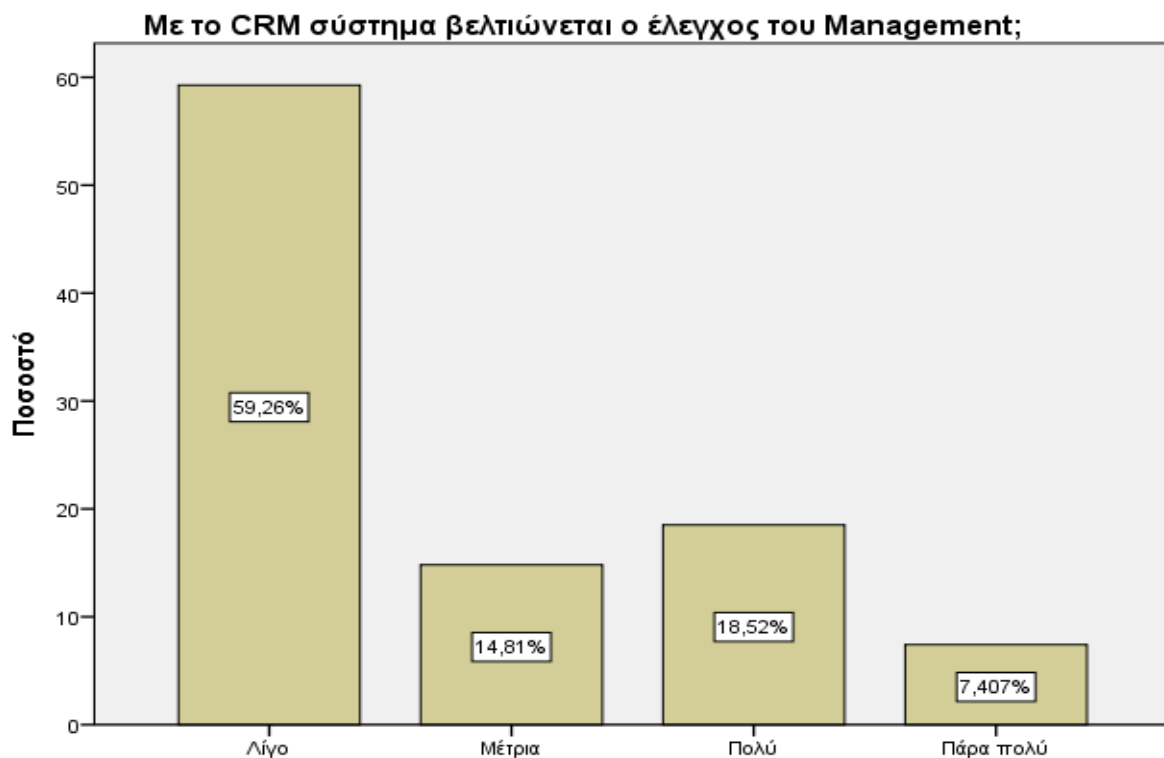
Όπως δείχνει ο πίνακας 7.28, το 15,2% απάντησε ότι με το CRM σύστημα βελτιώνεται ο έλεγχος του Management πολύ ή πάρα πολύ, το 43,5% απάντησε λίγο ή μέτρια, ενώ το 41,3% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.28

3.10 Με το CRM σύστημα βελτιώνεται ο έλεγχος του Management;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	16	34,8	59,3	59,3
Μέτρια	4	8,7	14,8	74,1
Πολύ	5	10,9	18,5	92,6
Πάρα πολύ	2	4,3	7,4	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.28



Από τον πίνακα 7.29 προκύπτει ότι το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών πολύ ή πάρα πολύ για το 17,3% των ερωτηθέντων, το 41,3% πιστεύει ότι αυτό γίνεται σε λίγο ή μέτριο βαθμό, ενώ το 41,3% δεν απάντησε στην ερώτηση.

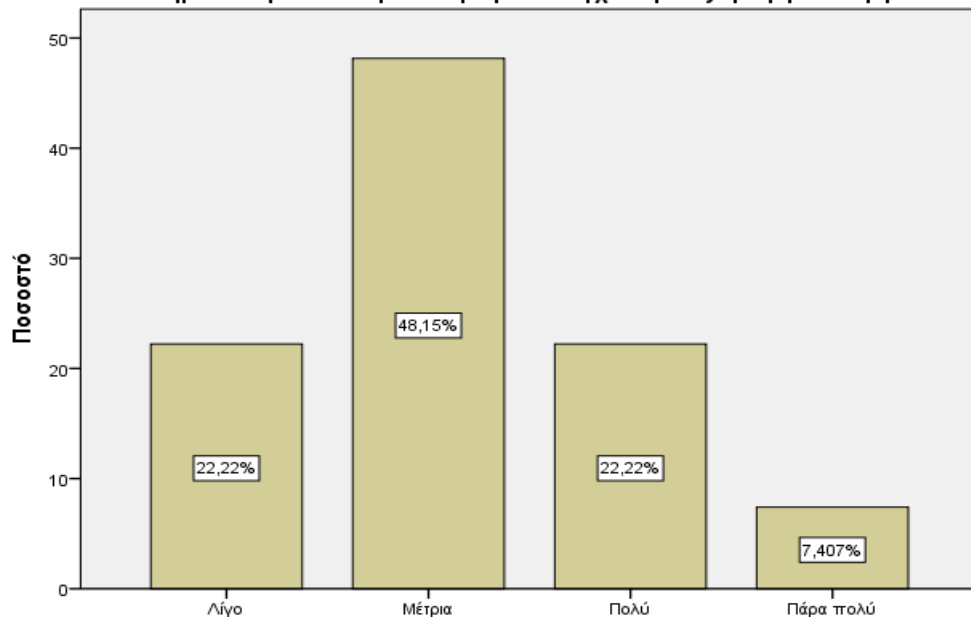
Πίνακας: 7.29

3.11 Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	6	13,0	22,2	22,2
Μέτρια	13	28,3	48,1	70,4
Πολύ	6	13,0	22,2	92,6
Πάρα πολύ	2	4,3	7,4	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.29

Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών;



Στην ερώτηση αν το CRM σύστημα είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου, όπως προκύπτει από τον πίνακα 3.11, πολύ ή πάρα πολύ απάντησε το 13% των ερωτηθέντων, λίγο ή μέτρια απάντησε το 45,6%, ενώ το 41,3% δεν απάντησε στην ερώτηση.

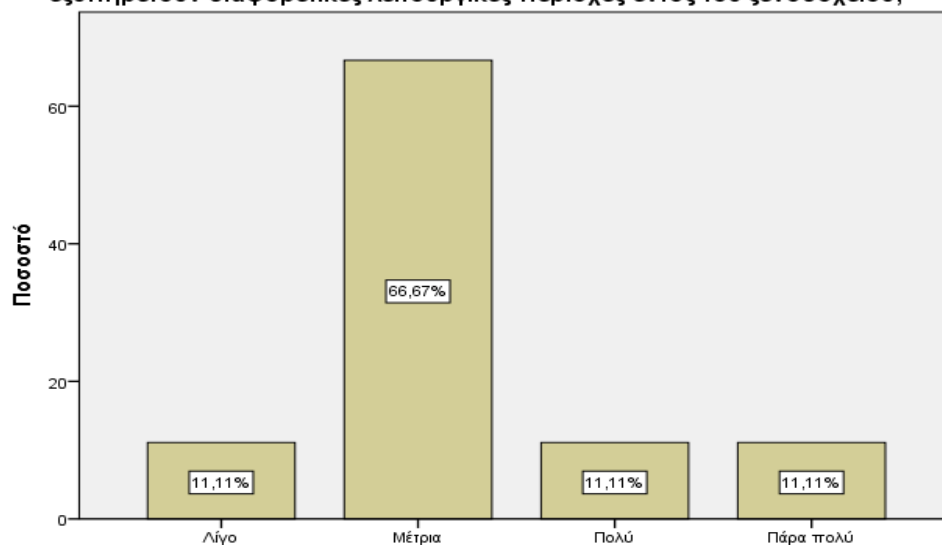
Πίνακας: 7.30

3.12 Το CRM σύστημα είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	3	6,5	11,1	11,1
Μέτρια	18	39,1	66,7	77,8
Πολύ	3	6,5	11,1	88,9
Πάρα πολύ	3	6,5	11,1	100,0
Σύνολο	27	58,7	100,0	
Δ.Α.	19	41,3		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.30

Το CRM σύστημα είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου;



3.13 Σε τι θα μπορούσε να βοηθήσει η υιοθέτηση συστημάτων CRM στην Ξενοδοχειακή σας μονάδα;

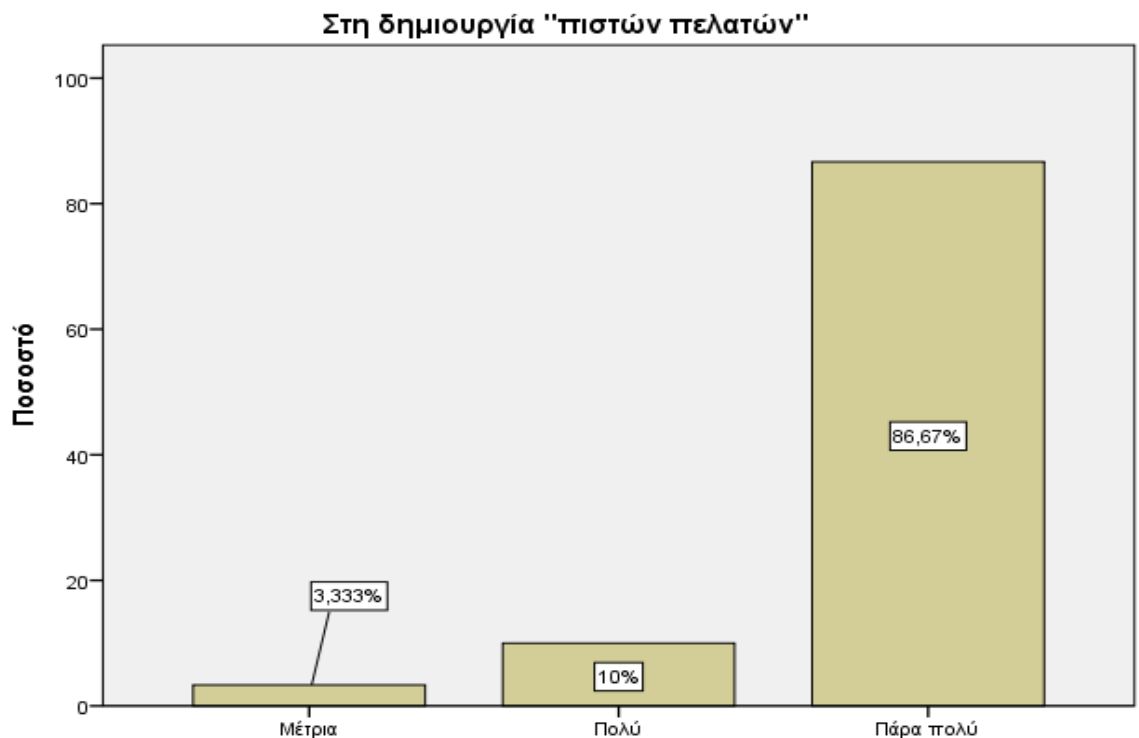
Ο πίνακας 7.31 δείχνει ότι το CRM σύστημα επιτρέπει στη δημιουργία πιστών πελατών πολύ ή πάρα πολύ για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων 63%, ενώ το 34,8% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.31

Στη δημιουργία "πιστών πελατών"

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	1	2,2	3,3	3,3
Πολύ	3	6,5	10,0	13,3
Πάρα πολύ	26	56,5	86,7	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.31

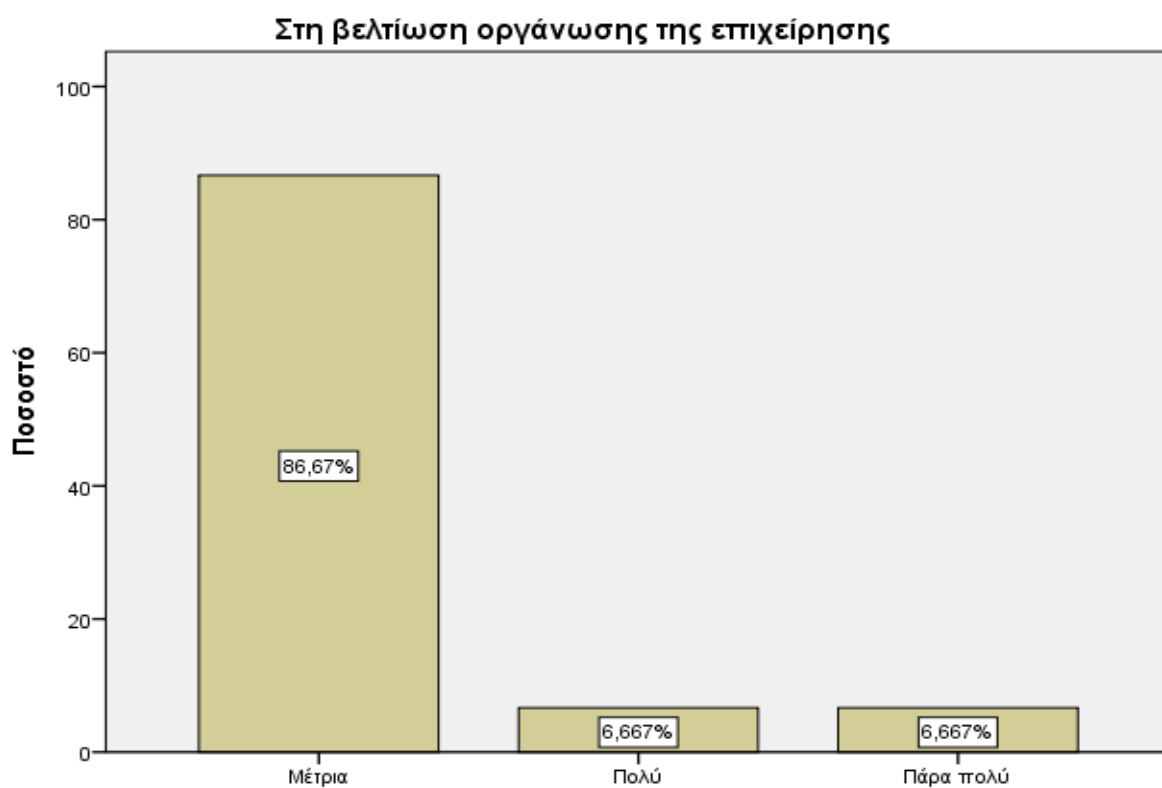


Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.32 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 56,5% απάντησε ότι σύστημα CRM βοηθάει στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης μέτρια και πολύ ή πάρα πολύ απάντησε μόνο το 8,6%. Το 34,8 % δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.32

Στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	26	56,5	86,7	86,7
Πολύ	2	4,3	6,7	93,3
Πάρα πολύ	2	4,3	6,7	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.32

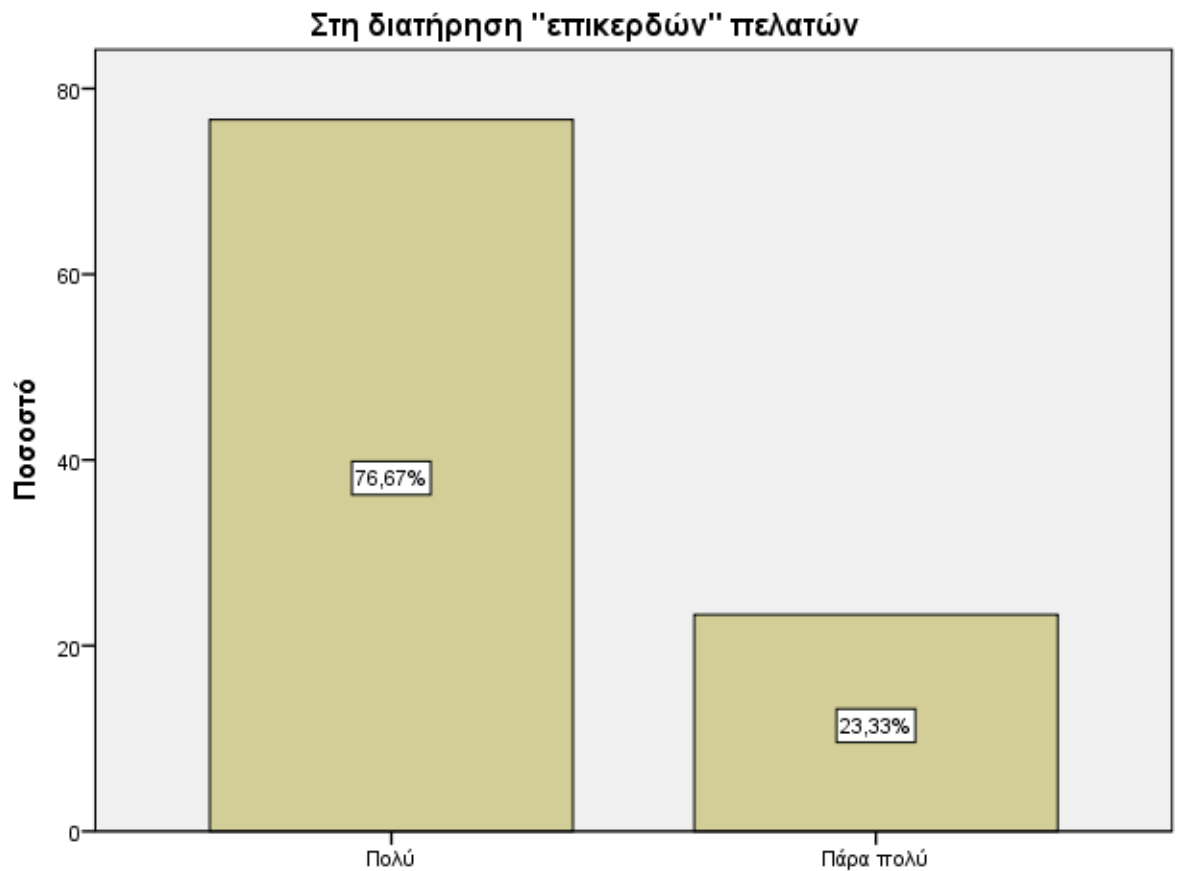


Ο πίνακας 7.33 δείχνει ξεκάθαρα, ότι για τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων 65,2% το σύστημα CRM βοηθάει στη διατήρηση "επικερδών" πελατών. Το 34,8 % δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.33

Στη διατήρηση "επικερδών" πελατών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	23	50,0	76,7	76,7
Πάρα πολύ	7	15,2	23,3	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.33

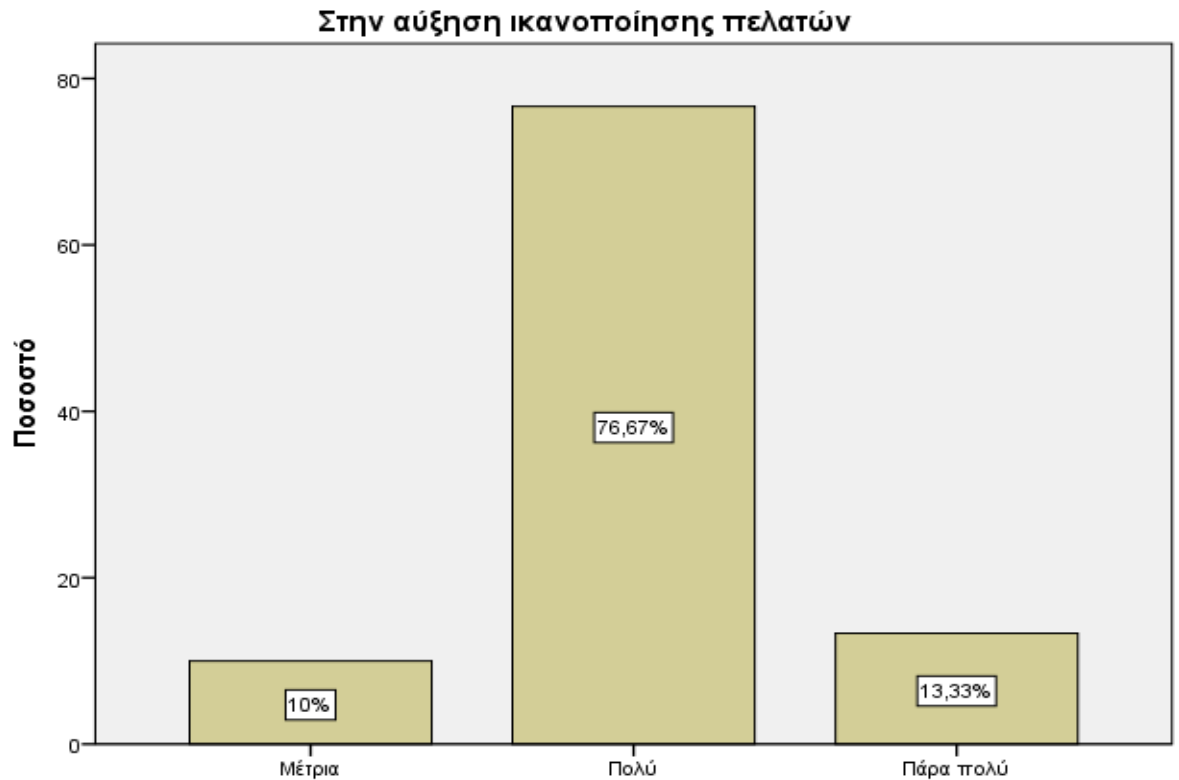


Τα αποτελέσματα του πίνακα 7.34 δείχνουν, ότι για το 58,7% των ερωτηθέντων το σύστημα CRM βοηθάει στην αύξηση ικανοποίησης πελατών, ενώ για το 6,5% βοηθάει μέτρια. Το 34,8% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.34

Στην αύξηση ικανοποίησης πελατών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	3	6,5	10,0	10,0
Πολύ	23	50,0	76,7	86,7
Πάρα πολύ	4	8,7	13,3	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.34



Από τον πίνακα 7.35 φαίνεται, ότι το 60,8% πιστεύει ότι σύστημα CRM βοηθάει στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη, το 4,3% απάντησε μέτρια, ενώ το 34,8 % δεν απάντησε στην ερώτηση.

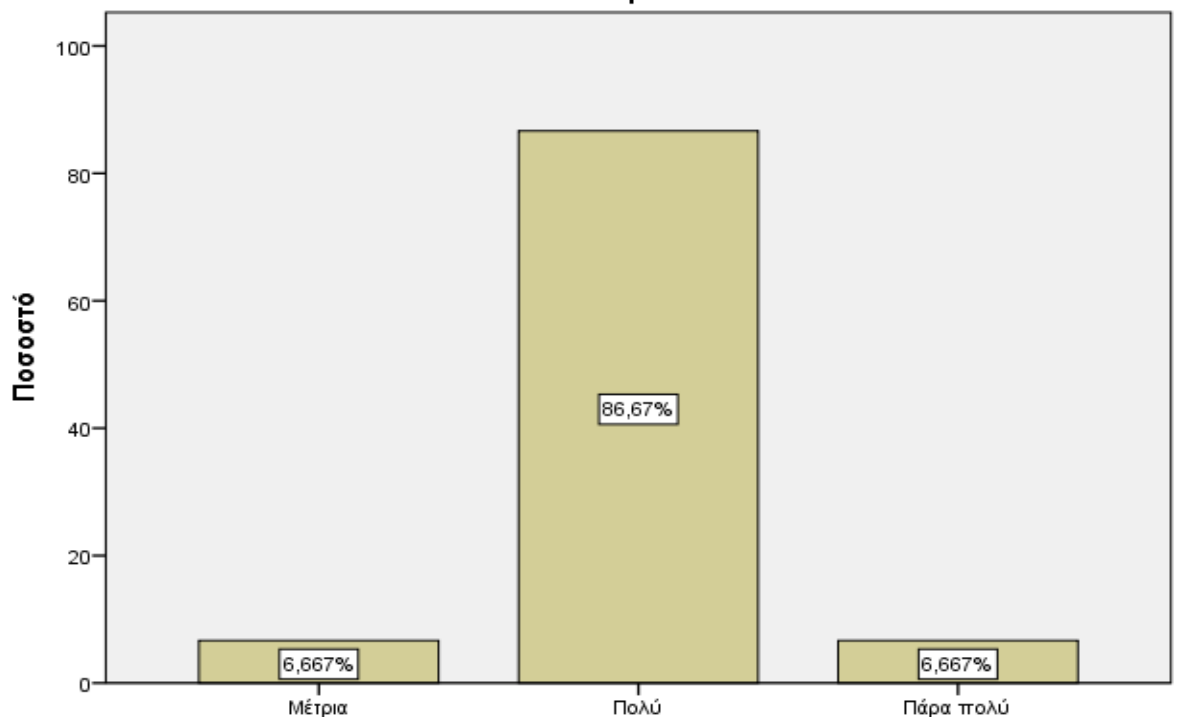
Πίνακας: 7.35

Στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	2	4,3	6,7	6,7
Πολύ	26	56,5	86,7	93,3
Πάρα πολύ	2	4,3	6,7	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.35

Στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη

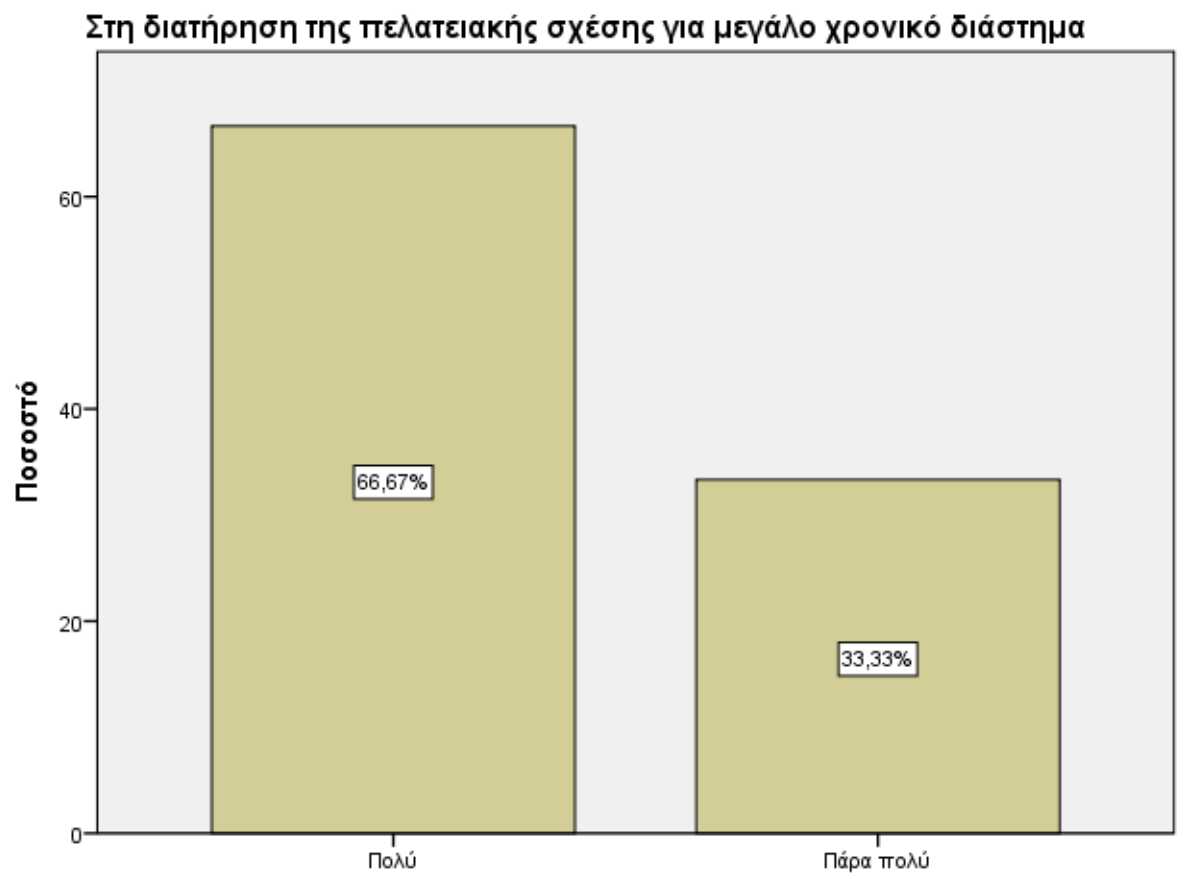


Όσο για τη διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι σαφές από τον πίνακα 3.17 ότι το 65,2% πιστεύει ότι σύστημα CRM βοηθάει πολύ ή πάρα πολύ, ενώ το 34,8 % δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.36

Στη διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	20	43,5	66,7	66,7
Πάρα πολύ	10	21,7	33,3	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.36

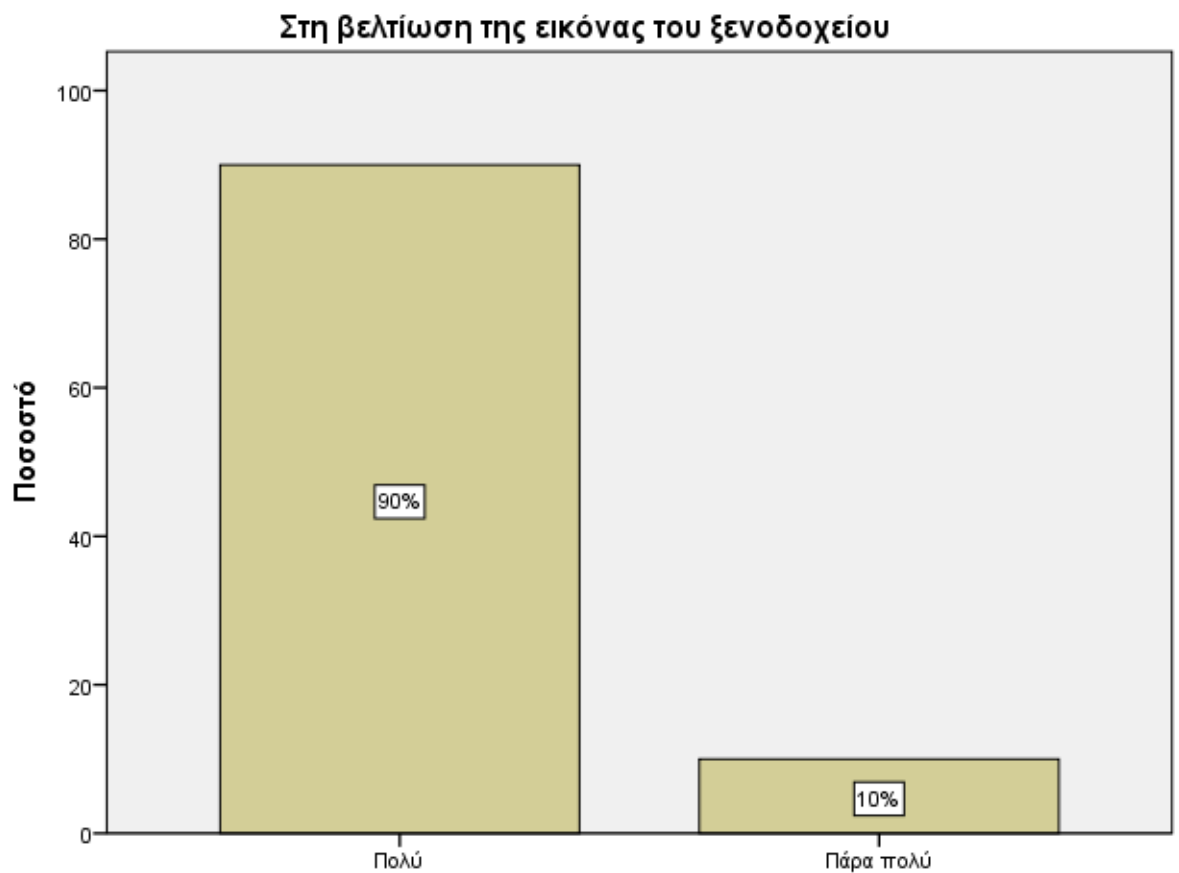


Τα αποτελέσματα του πίνακα 7.37 δείχνουν, ότι το 62,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το σύστημα CRM βοηθάει στην βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου. Το 34,8% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.37

Στη βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	27	58,7	90,0	90,0
Πάρα πολύ	3	6,5	10,0	100,0
Σύνολο	30	65,2	100,0	
Δ.Α.	16	34,8		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.37



3.14 Ποιοι πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου;

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με τους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι:

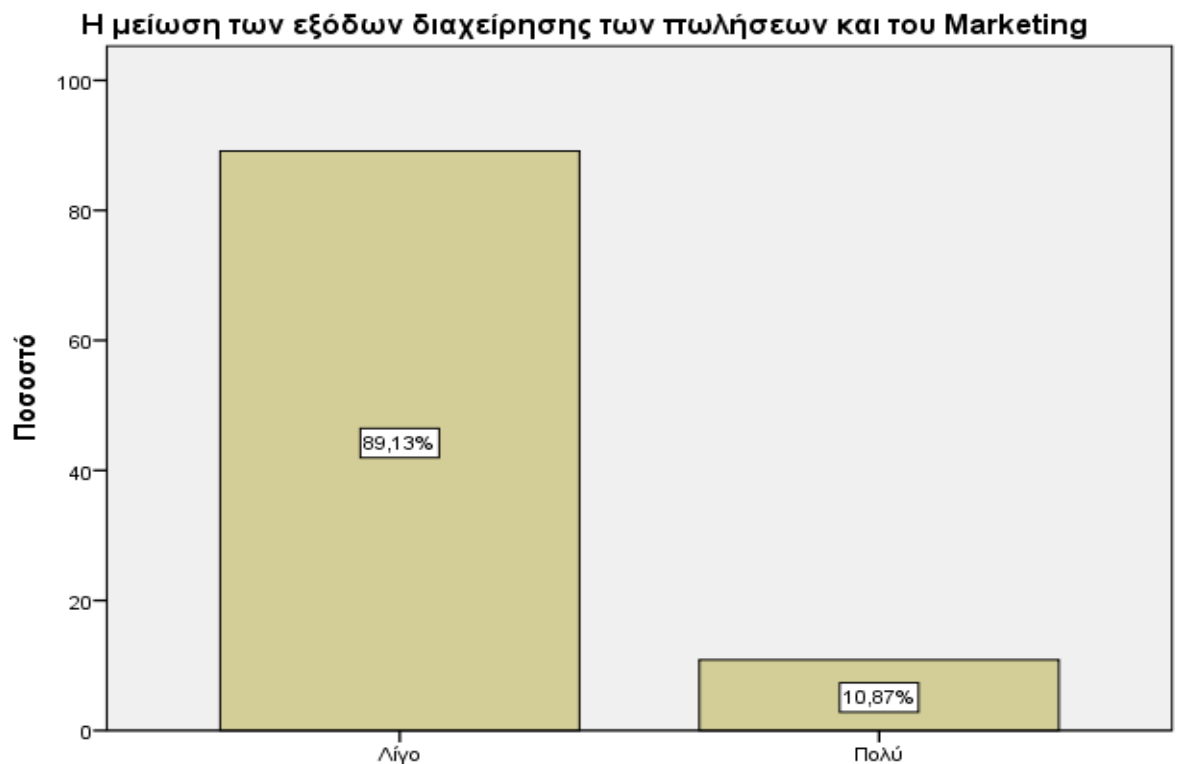
Όσον αφορά τη μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του Marketing, όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.38 η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε λίγο.

Πίνακας: 7.38

Η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του Marketing

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	41	89,1	89,1	89,1
Πολύ	5	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.38

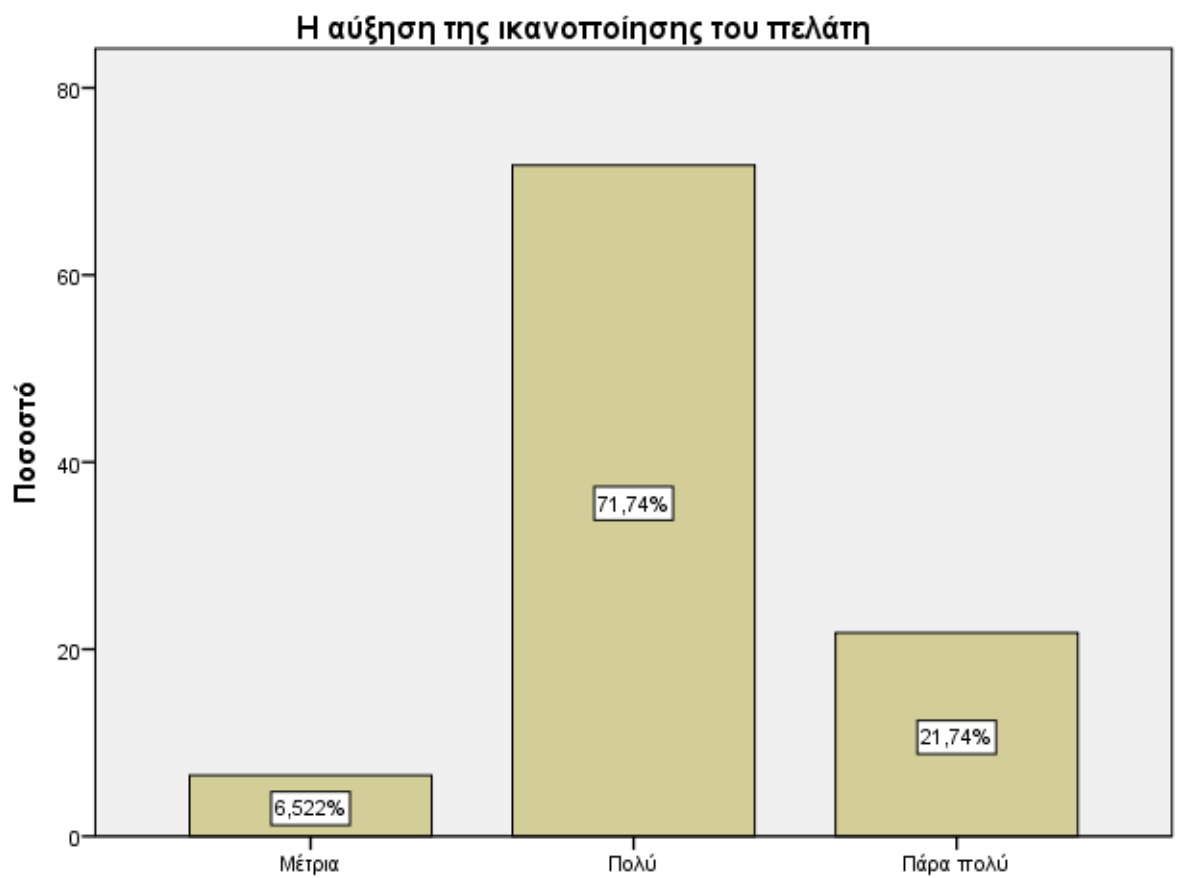


Τα αποτελέσματα του πίνακα 7.39 δείχνουν ότι το 93,4% πιστεύει πως στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, είναι η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Πίνακας: 7.39

Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	3	6,5	6,5	6,5
Πολύ	33	71,7	71,7	78,3
Πάρα πολύ	10	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.39



Σύμφωνα με τον πίνακα 7.40, στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου για το 100% των ερωτηθέντων είναι πολύ και πάρα πολύ η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών.

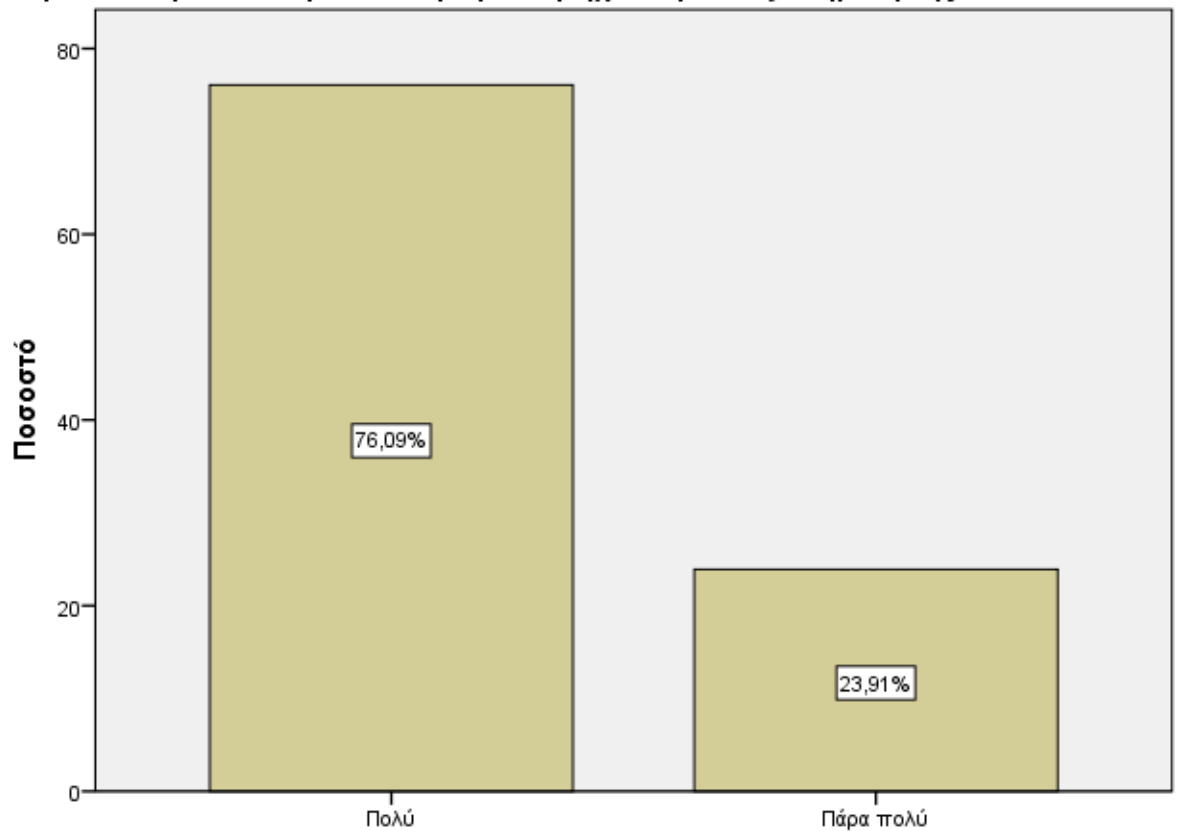
Πίνακας: 7.40

Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	35	76,1	76,1	76,1
Πάρα πολύ	11	23,9	23,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.40

Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών

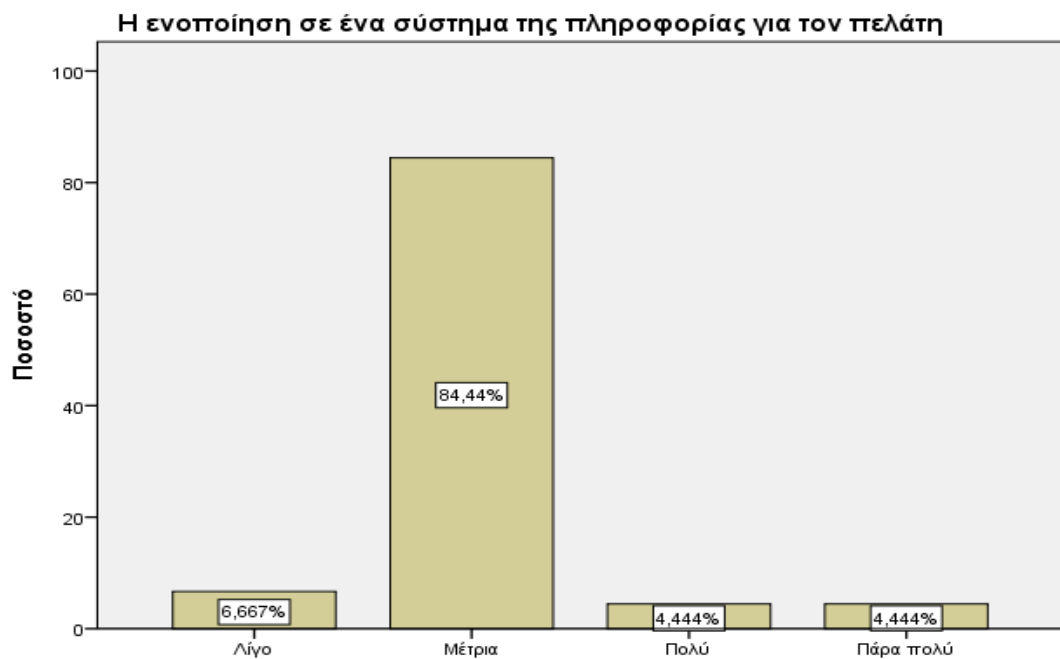


Στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου το 89,1% απάντησε λίγο ή μέτρια ότι είναι η ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη και πολύ ή πάρα πολύ απάντησε μια μικρή μειοψηφία της τάξης του 8.6% όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.41.

Πίνακας: 7.41

Η ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	3	6,5	6,7	6,7
Μέτρια	38	82,6	84,4	91,1
Πολύ	2	4,3	4,4	95,6
Πάρα πολύ	2	4,3	4,4	100,0
Σύνολο	45	97,8	100,0	
Δ.Α.	1	2,2		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.41

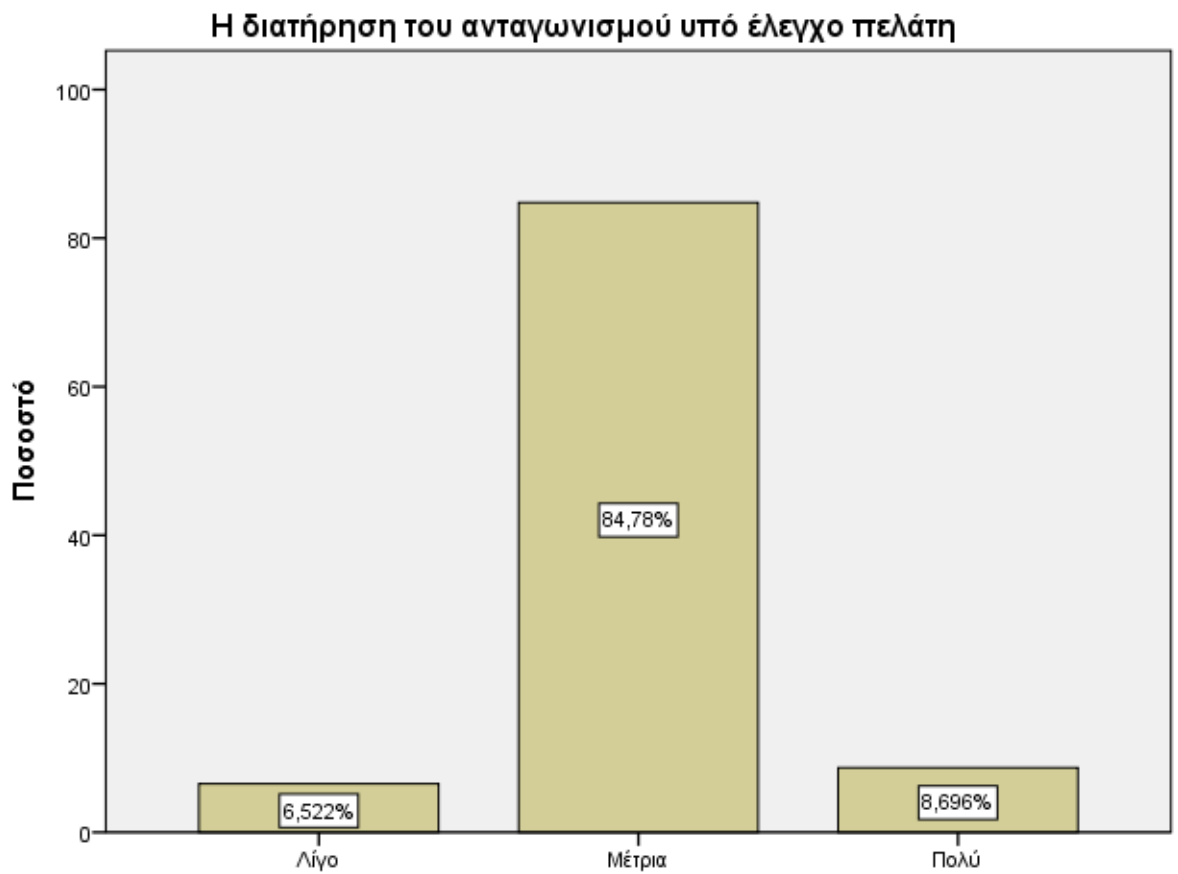


Ο πίνακας 3.23 δείχνει ότι, στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι μέτρια ή λίγο για το 91,3% η διατήρηση του ανταγωνισμού υπό έλεγχο πελάτη, (πίνακας, 7.42).

Πίνακας: 7.42

Η διατήρηση του ανταγωνισμού υπό έλεγχο πελάτη				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	3	6,5	6,5	6,5
Μέτρια	39	84,8	84,8	91,3
Πολύ	4	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.42

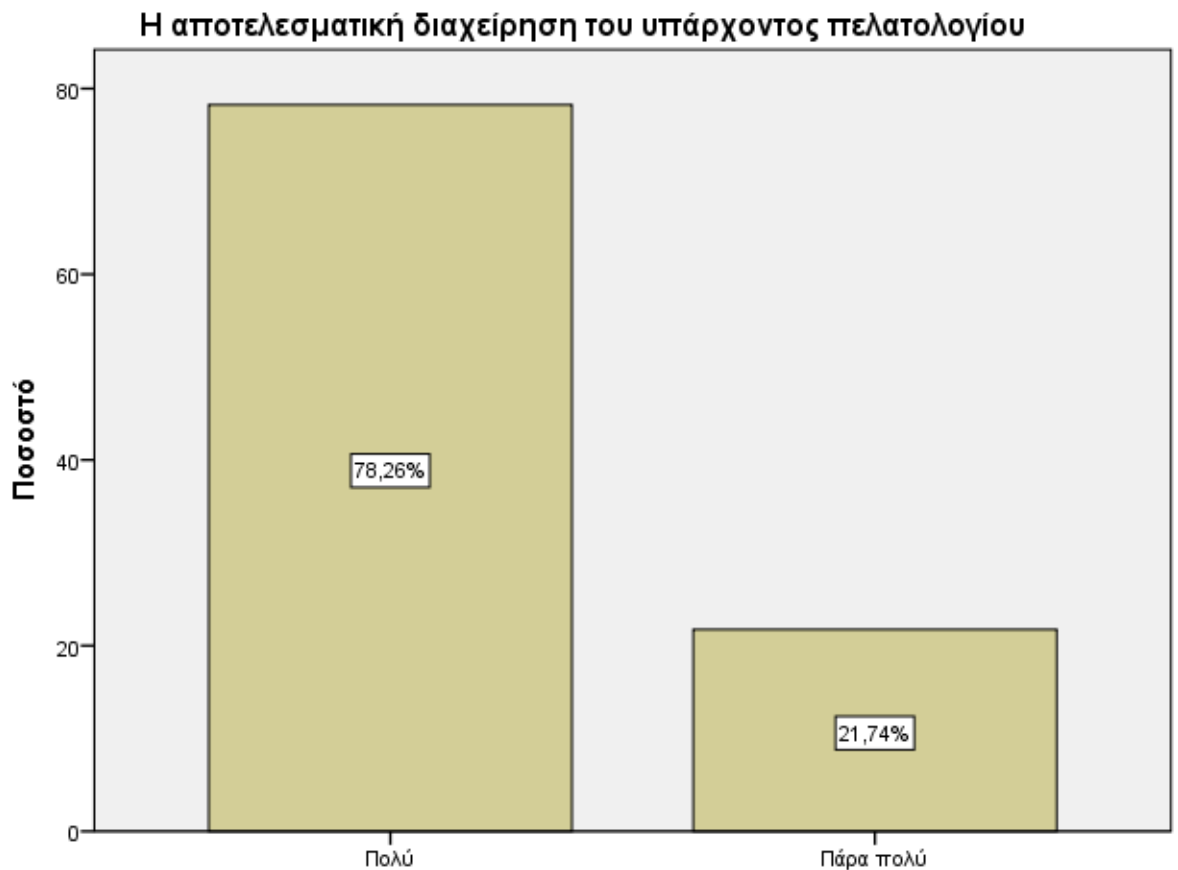


Από τον πίνακα 7.43 προκύπτει σαφώς ότι για το 100% των ερωτηθέντων, στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου.

Πίνακας: 7.43

Η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	36	78,3	78,3	78,3
Πάρα πολύ	10	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.43



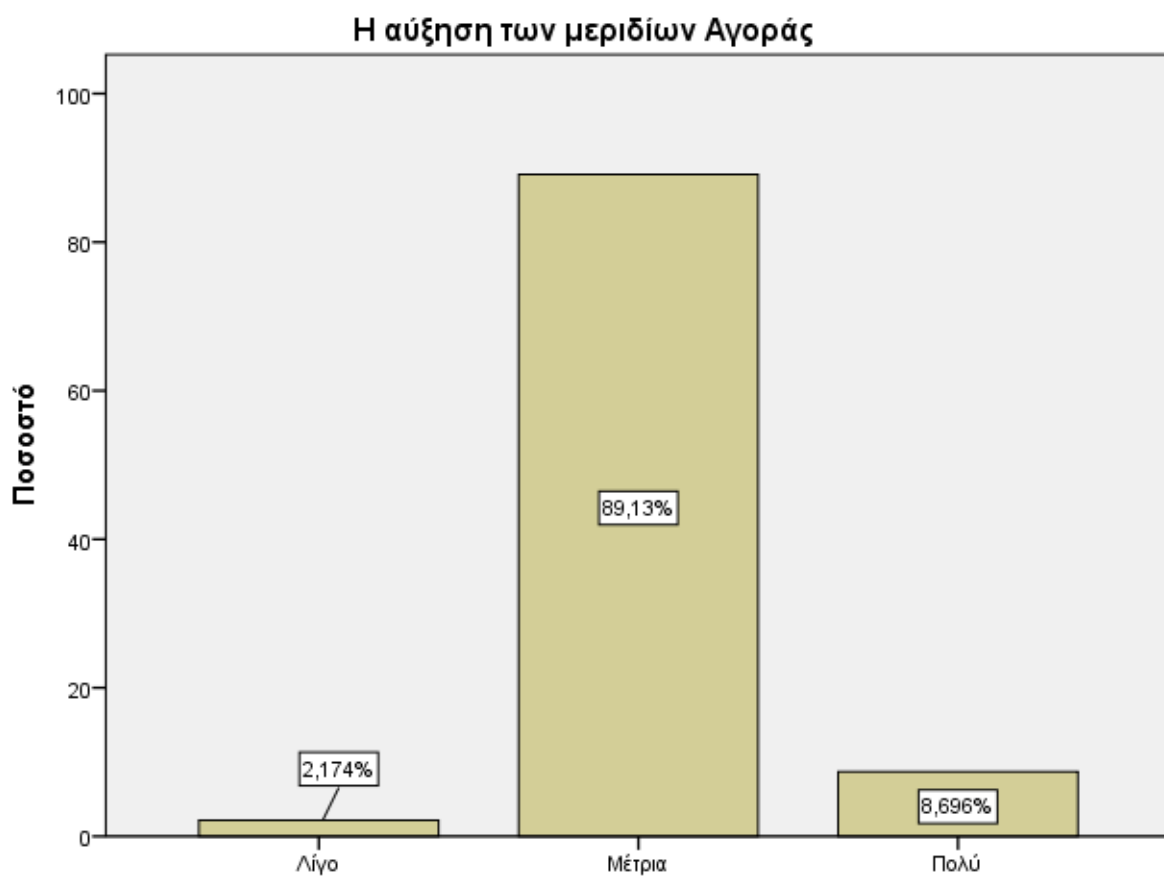
Σύμφωνα με τον πίνακα 7.44 στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι για το 89.1% μέτρια η αύξηση των μεριδίων αγοράς.

Πίνακας: 7.44

Η αύξηση των μεριδίων Αγοράς

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	2,2	2,2	2,2
Μέτρια	41	89,1	89,1	91,3
Πολύ	4	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.44

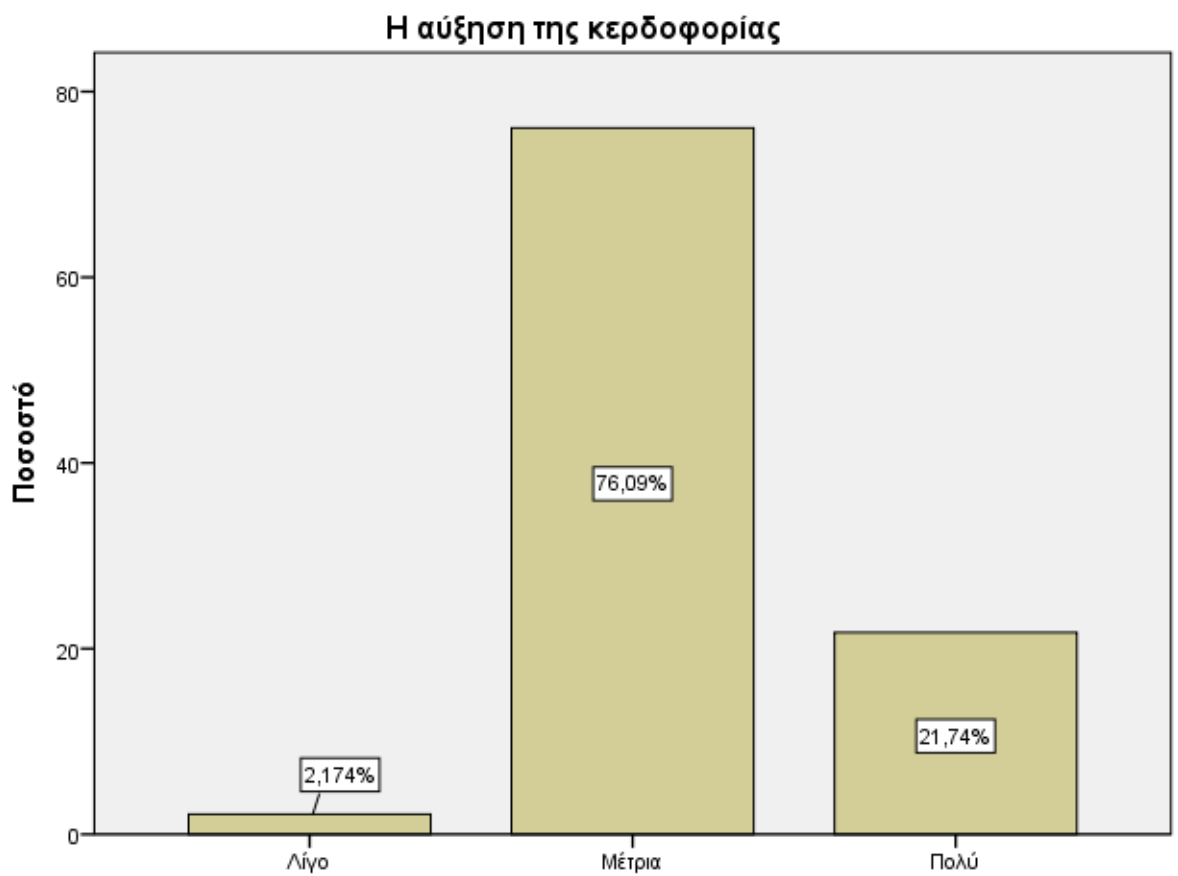


Σύμφωνα με τον πίνακα 7.45 στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου είναι για το 76,1% μέτρια η αύξηση η αύξηση της κερδοφορίας και πολύ μόνο για το 21,7%.

Πίνακας: 7.45

Η αύξηση της κερδοφορίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	2,2	2,2	2,2
Μέτρια	35	76,1	76,1	78,3
Πολύ	10	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.45

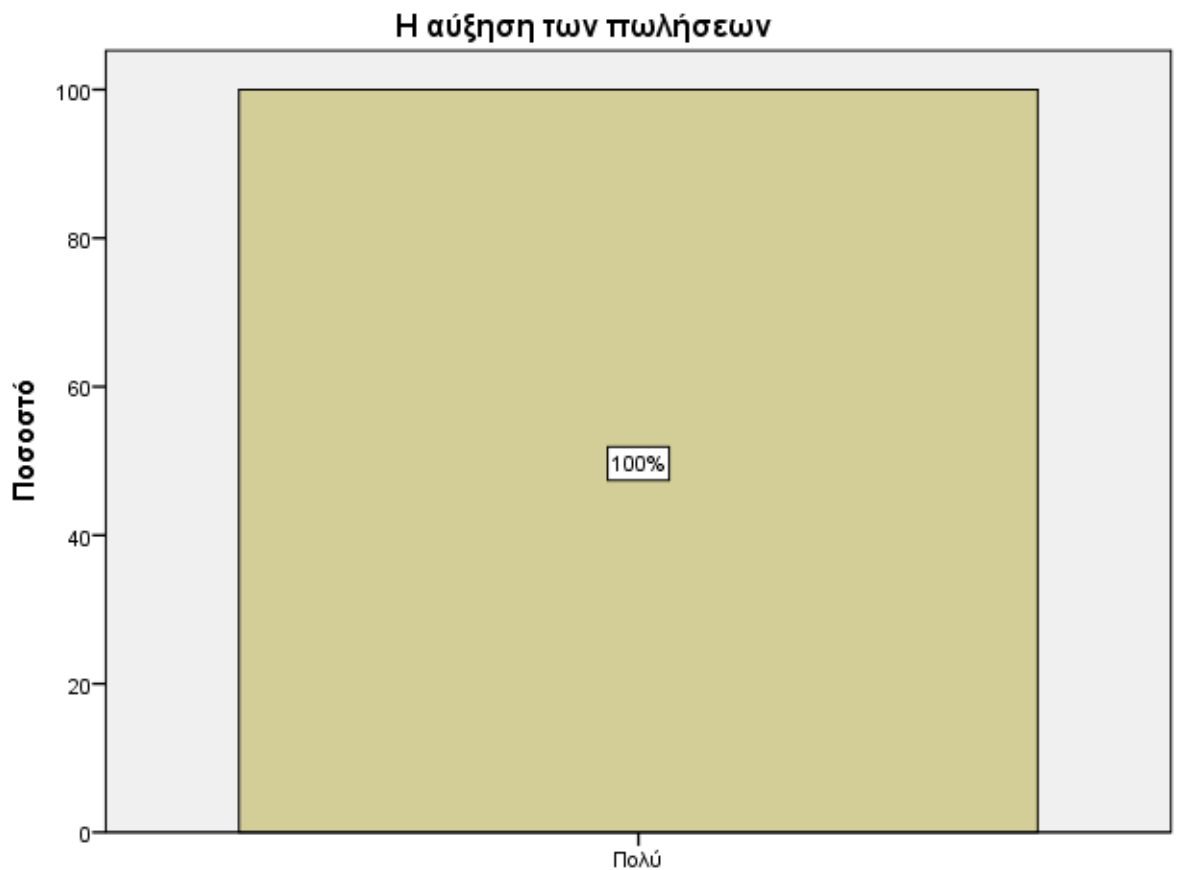


Από τον πίνακα 7.46 προκύπτει σαφώς ότι η αύξηση των πωλήσεων είναι στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου για το 100% των ερωτηθέντων.

Πίνακας: 7.46

Η αύξηση των πωλήσεων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.46



Ο πίνακας 7.47 δείχνει ότι, για τη συντριπτική πλειοψηφία 89,1% είναι πολύ σημαντικό οι υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο και αποτελεί από τους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου.

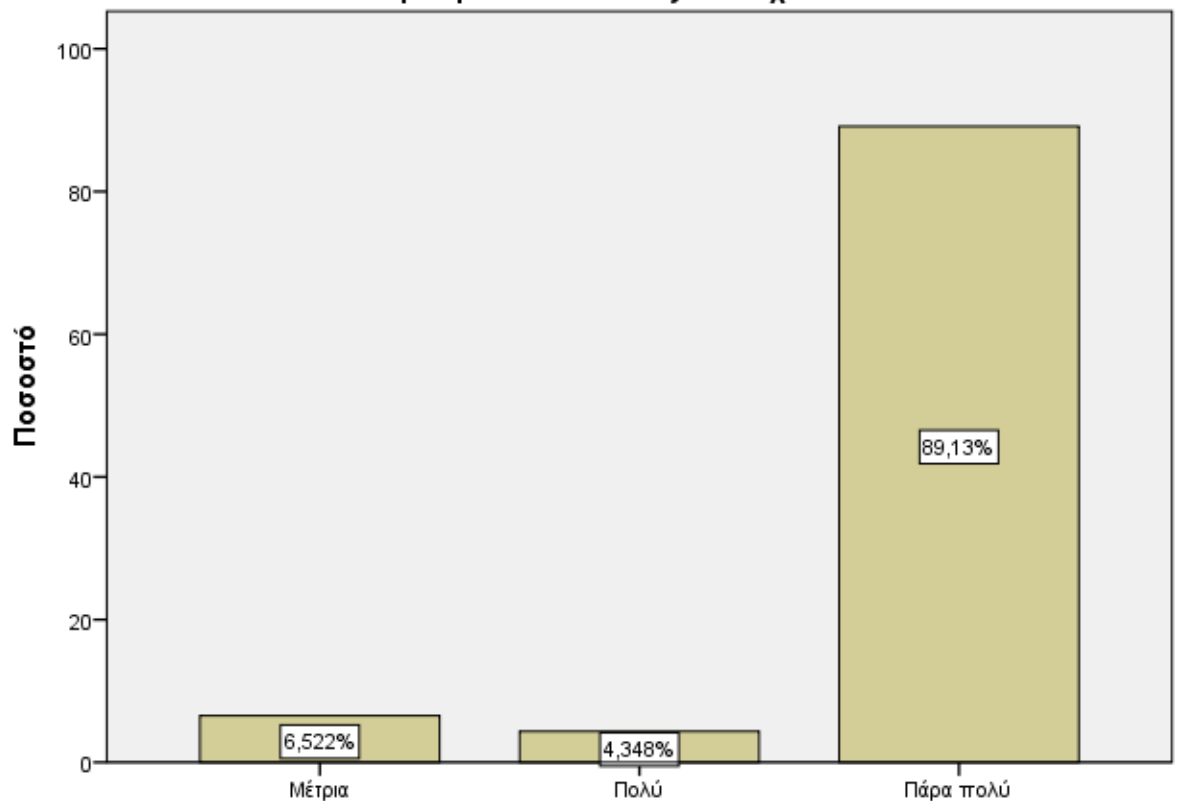
Πίνακας: 7.47

Υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	3	6,5	6,5	6,5
Πολύ	2	4,3	4,3	10,9
Πάρα πολύ	41	89,1	89,1	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.47

Υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο



Σύμφωνα με τον πίνακα 7.48, η ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπαρχόντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ είναι μέτρια ή λίγο για το 91,3% στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου.

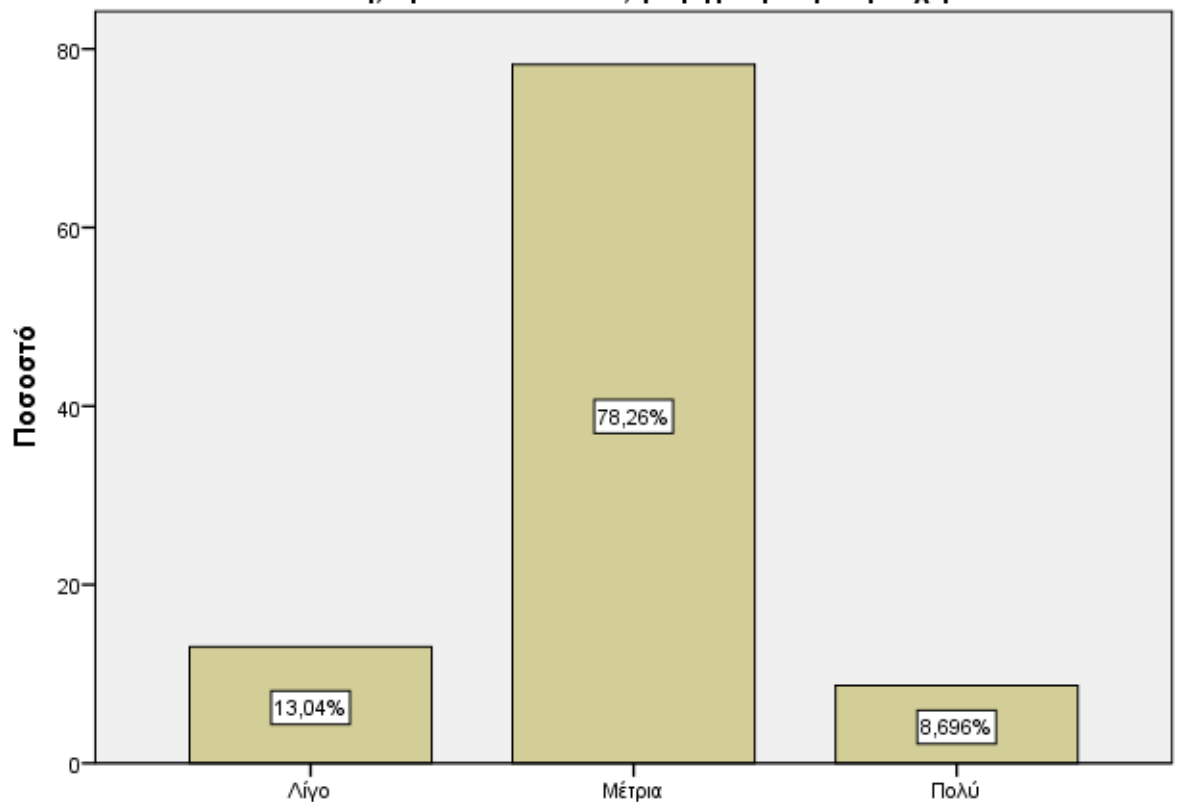
Πίνακας: 7.48

Ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπαρχόντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	6	13,0	13,0	13,0
Μέτρια	36	78,3	78,3	91,3
Πολύ	4	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.48

Ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπαρχόντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ



Το 100% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι, η εφαρμογή CRM στα ξενοδοχεία είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα την ξενοδοχεία της Αττικής. (πίνακας, 7.49)

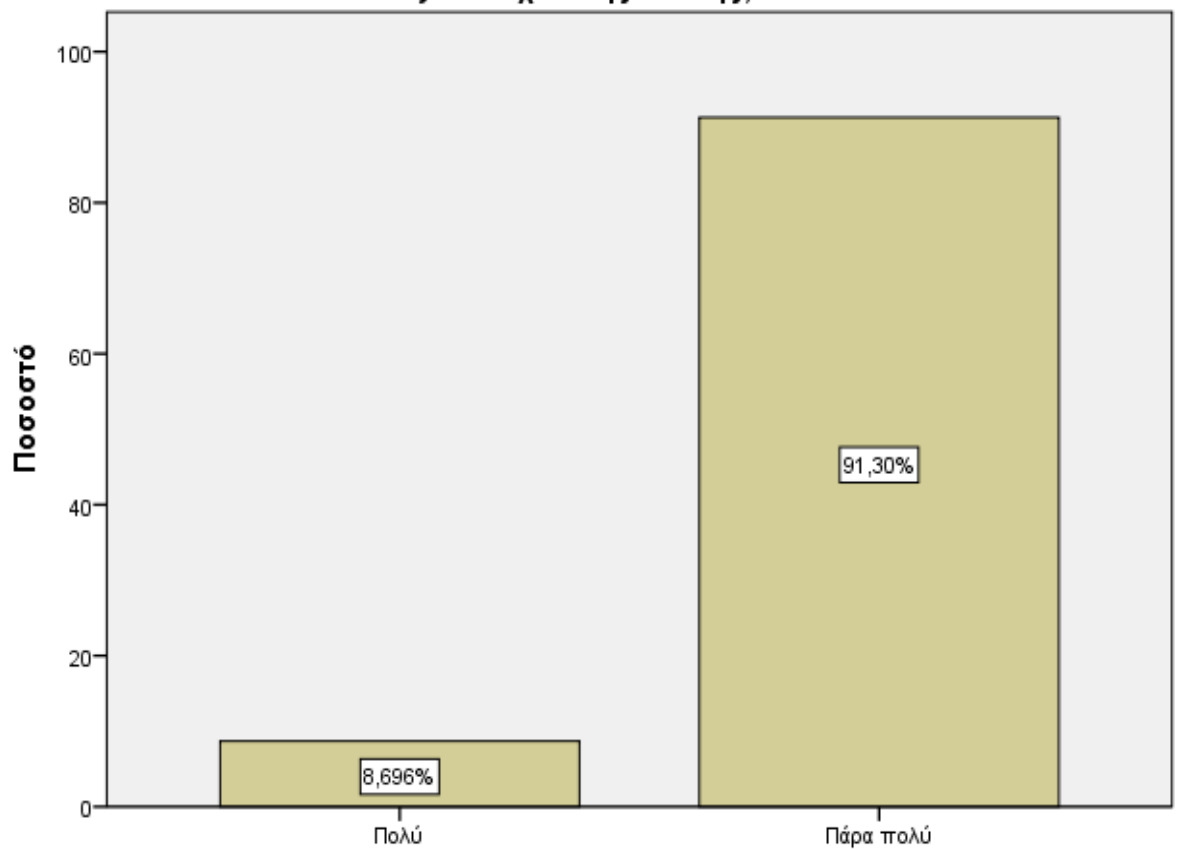
Πίνακας: 7.49

3.15 Η εφαρμογή CRM στα ξενοδοχεία είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα την ξενοδοχεία της Αττικής;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	4	8,7	8,7	8,7
Πάρα πολύ	42	91,3	91,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.49

Η εφαρμογή CRM στα ξενοδοχεία είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα την ξενοδοχεία της Αττικής;



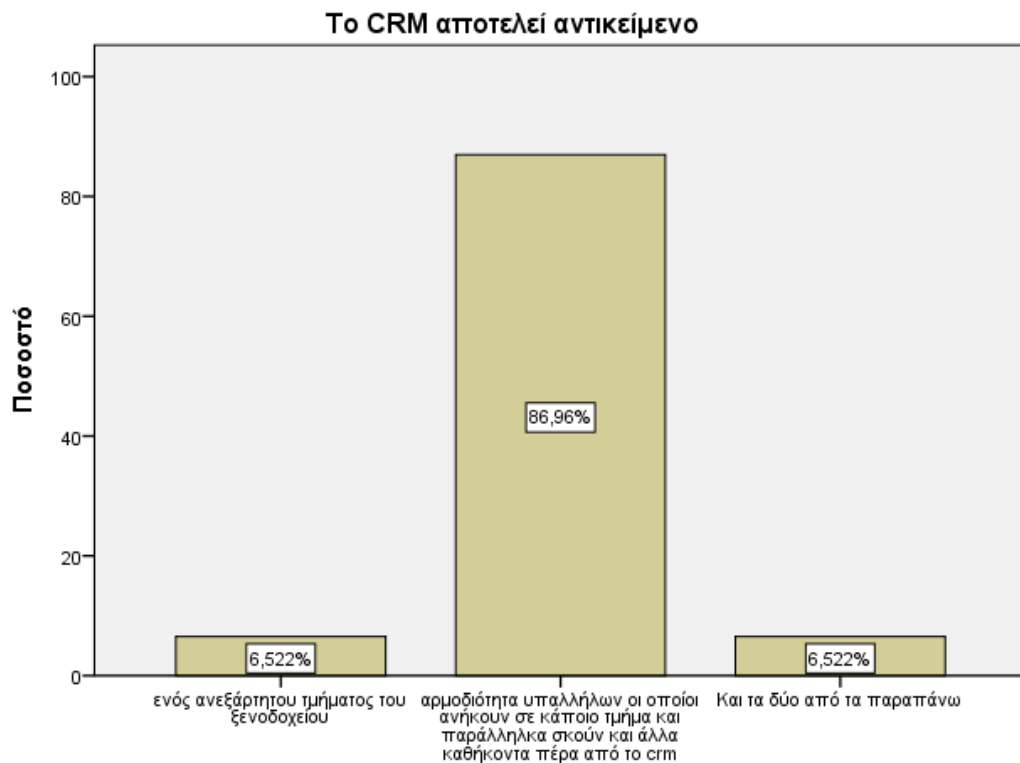
Από τον πίνακα 7.50, είναι ξεκάθαρο ότι, η συντριπτική πλειοψηφία 87% δηλώνει πως το CRM είναι αρμοδιότητα υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο τμήμα και παράλληλα ασκούν και άλλα καθήκοντα πέρα από το CRM.

Πίνακας: 7.50

3.16 Το CRM αποτελεί αντικείμενο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ενός ανεξάρτητου τμήματος του ξενοδοχείου	3	6,5	6,5	6,5
Αρμοδιότητα υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο τμήμα και παράλληλα ασκούν και άλλα καθήκοντα πέρα από το CRM	40	87,0	87,0	93,5
Και τα δύο από τα παραπάνω	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.50



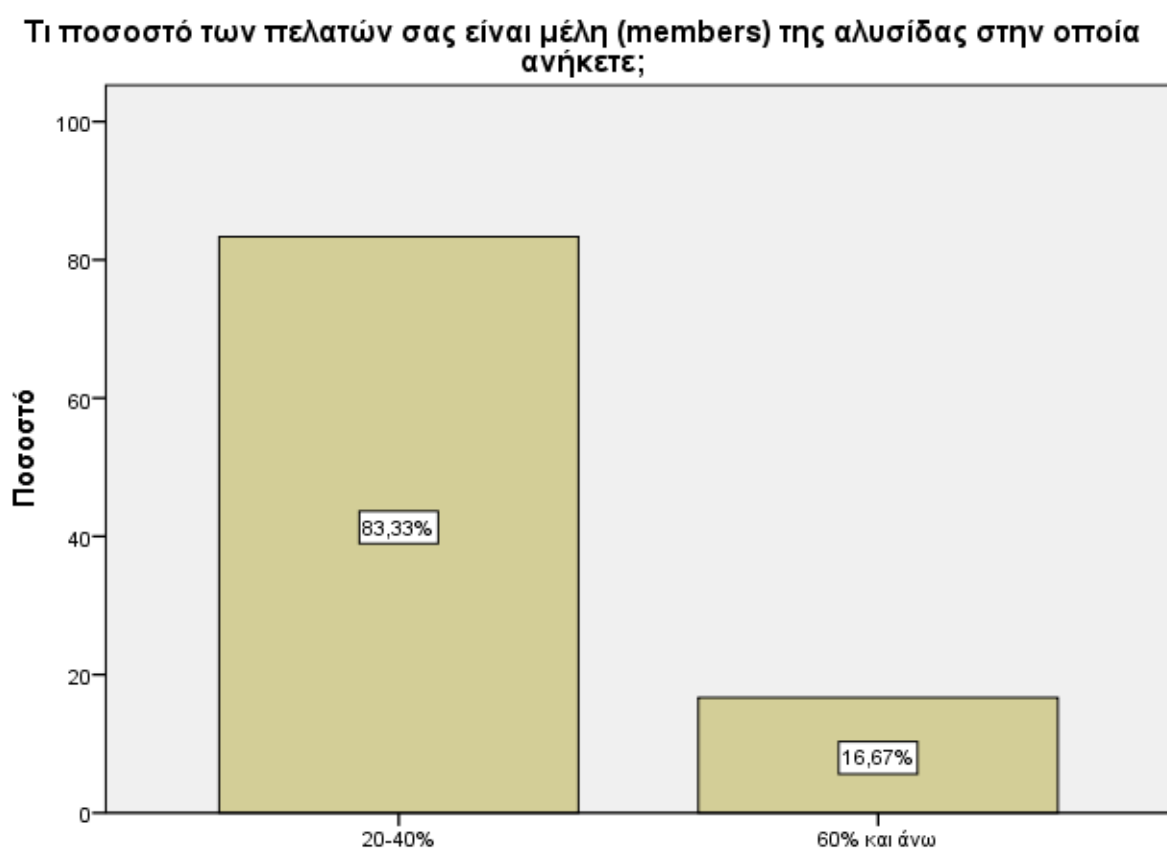
Από τον πίνακα 7.51 φαίνεται ότι τα δέκα ξενοδοχεία έχουν 20-40% ποσοστό των πελατών τους μέλη (members) της αλυσίδας στην οποία ανήκουν, τα δύο ξενοδοχεία έχουν 60% και άνω, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Πίνακας: 7.51

3.17 Τι ποσοστό των πελατών σας είναι μέλη (members) της αλυσίδας στην οποία ανήκετε;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
20-40%	10	21,7	83,3	83,3
60% και άνω	2	4,3	16,7	100,0
Σύνολο	12	26,1	100,0	
Δ.Α.	34	73,9		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.51



Από τα 46 ξενοδοχεία του δείγματος, τα 12 έχουν πρόσβαση στην πελατειακή βάση όλης της αλυσίδας παγκοσμίως, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση, όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.52.

Πίνακας: 7.52

3.18 Έχετε πρόσβαση στην πελατειακή βάση όλης της αλυσίδας παγκοσμίως;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	12	26,1	100,0	100,0
Δ.Α.	34	73,9		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.52



Ο πίνακας 7.53 δείχνει ότι 4 ξενοδοχεία του δείγματος χρησιμοποιούν την παγκόσμια πελατειακή βάση για την εφαρμογή του CRM, 8 δεν τη χρησιμοποιούν, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

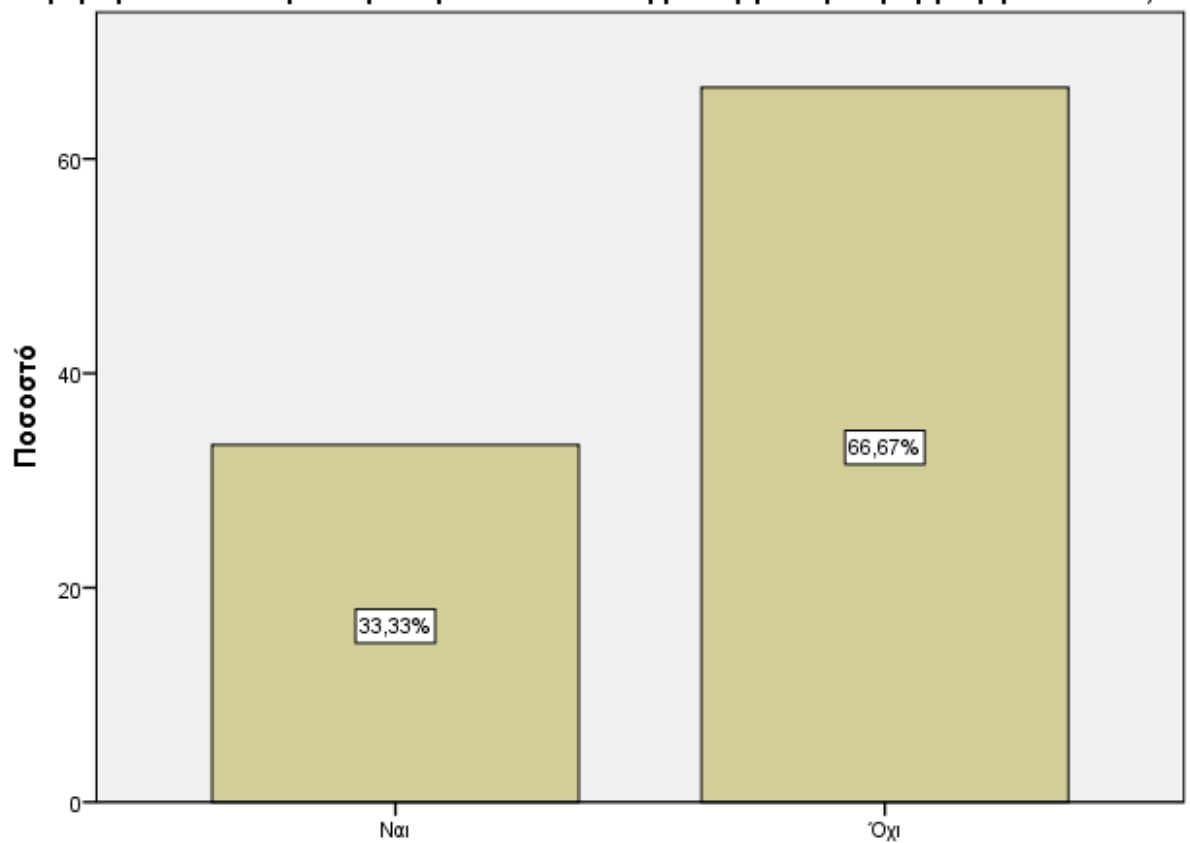
Πίνακας: 7.53

3.19 Χρησιμοποιείτε την παγκόσμια πελατειακή βάση για την εφαρμογή του CRM;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	4	8,7	33,3	33,3
Όχι	8	17,4	66,7	100,0
Σύνολο	12	26,1	100,0	
Δ.Α.	34	73,9		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.53

Χρησιμοποιείτε την παγκόσμια πελατειακή βάση για την εφαρμογή του CRM;



Τα 12 από τα 46 ξενοδοχεία του δείγματος δηλώνουν ότι το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα προσδίδει πολύ ή πάρα πολύ μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες. τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση (πίνακας, 7.54)

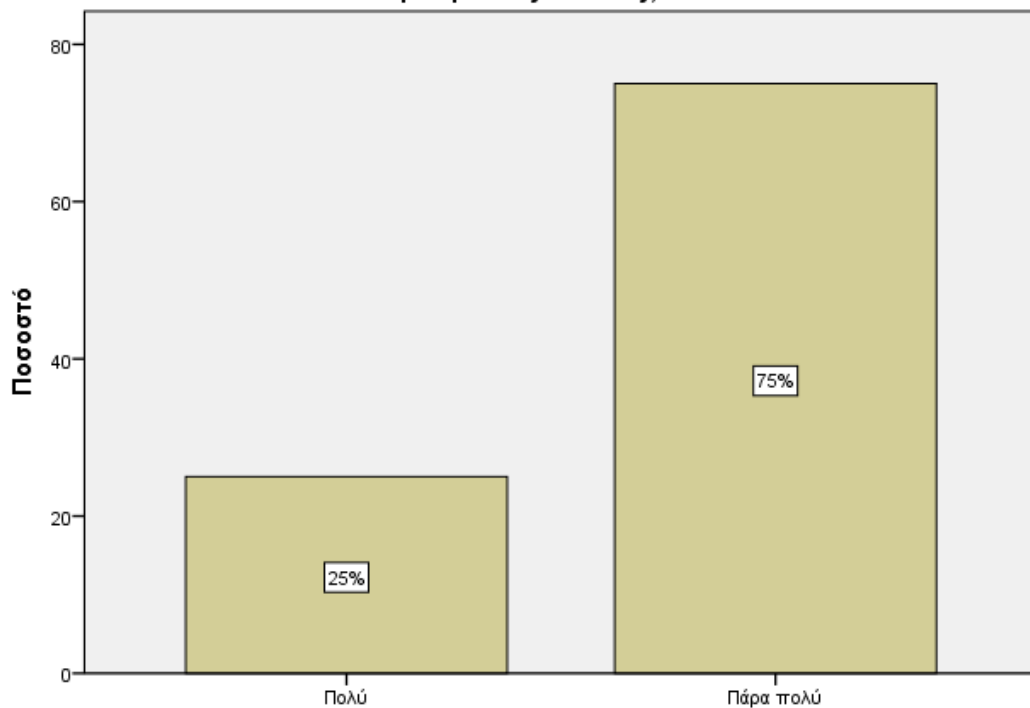
Πίνακας: 7.54

3.20 Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	3	6,5	25,0	25,0
Πάρα πολύ	9	19,6	75,0	100,0
Σύνολο	12	26,1	100,0	
Δ.Α.	34	73,9		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.54

Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες;



Από τις απαντήσεις που πήραμε φαίνεται, πως το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM πάρα πολύ για το 19,6%, μέτρια για το 6,5%, ενώ το 73,9% δεν απάντησε στην ερώτηση. (πίνακας, 7.55)

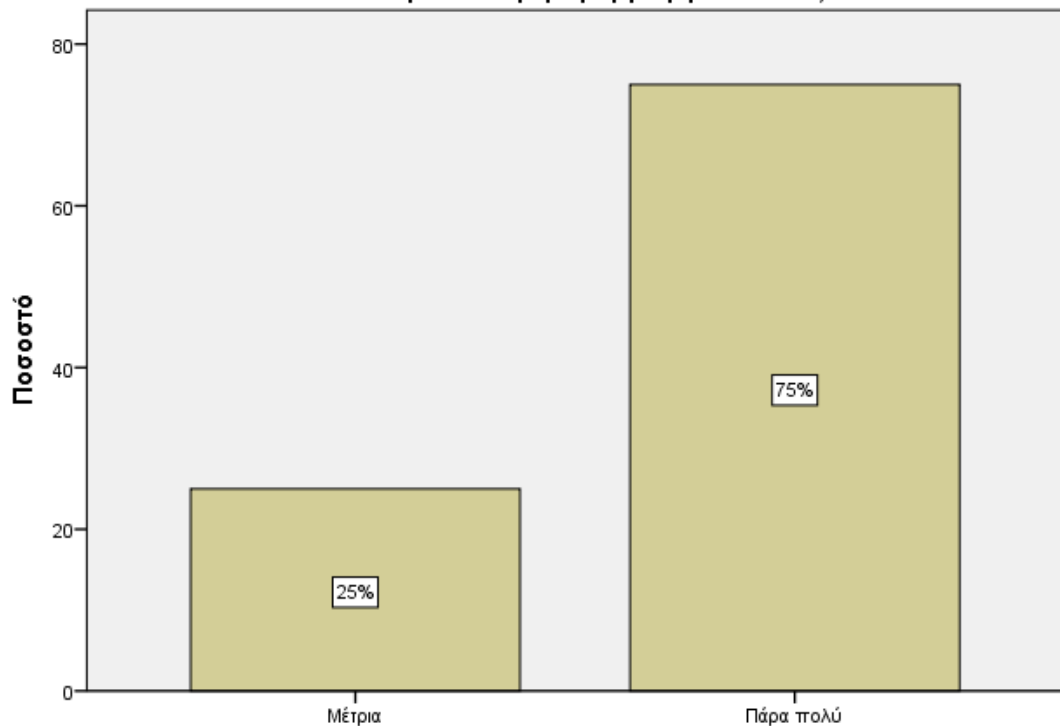
Πίνακας: 7.55

3.21 Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	3	6,5	25,0	25,0
Πάρα πολύ	9	19,6	75,0	100,0
Σύνολο	12	26,1	100,0	
Δ.Α.	34	73,9		
Σύνολο	46	100,0		

Γράφημα: 7.55

Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM;



4 Ερωτήσεις σχετικά με την πελατοκεντρική κουλτούρα

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.56, η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου για το 100% των ερωτηθέντων.

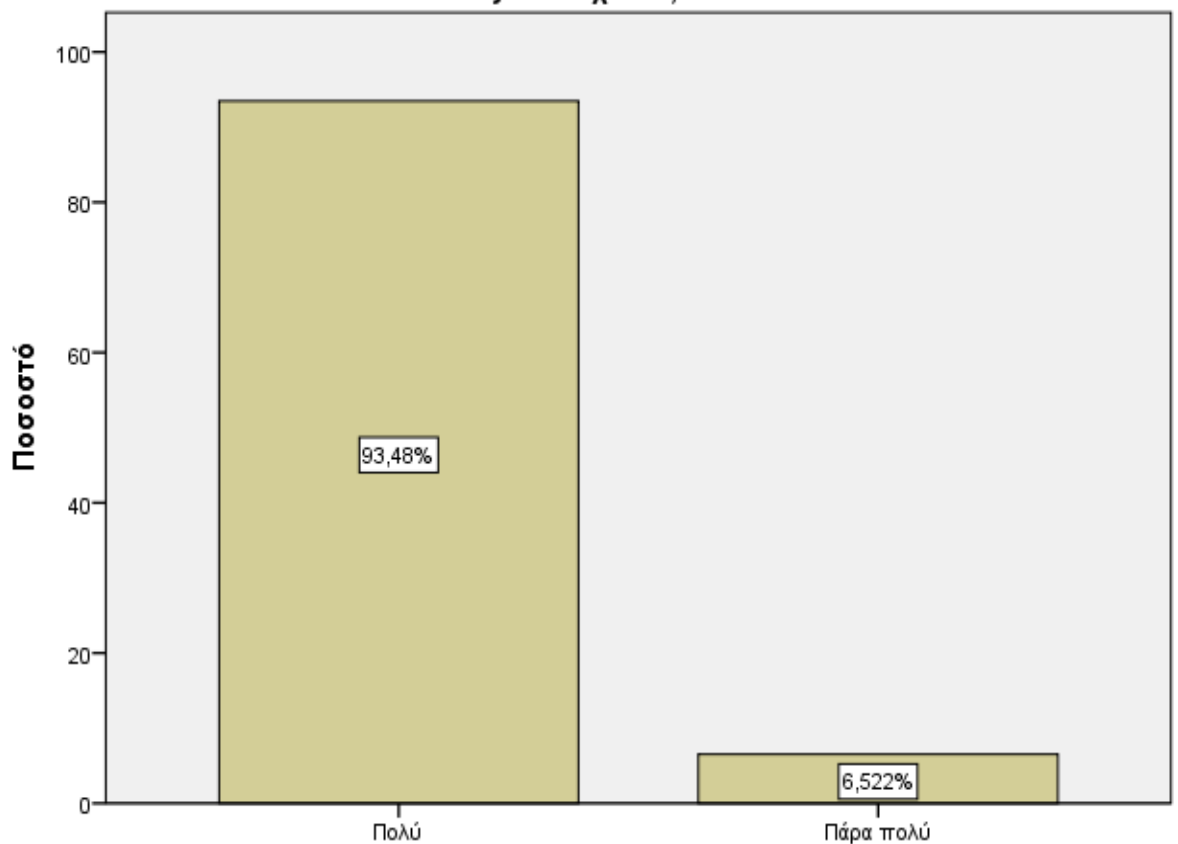
Πίνακας: 7.56

4.1 Η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	43	93,5	93,5	93,5
Πάρα πολύ	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.56

Η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;



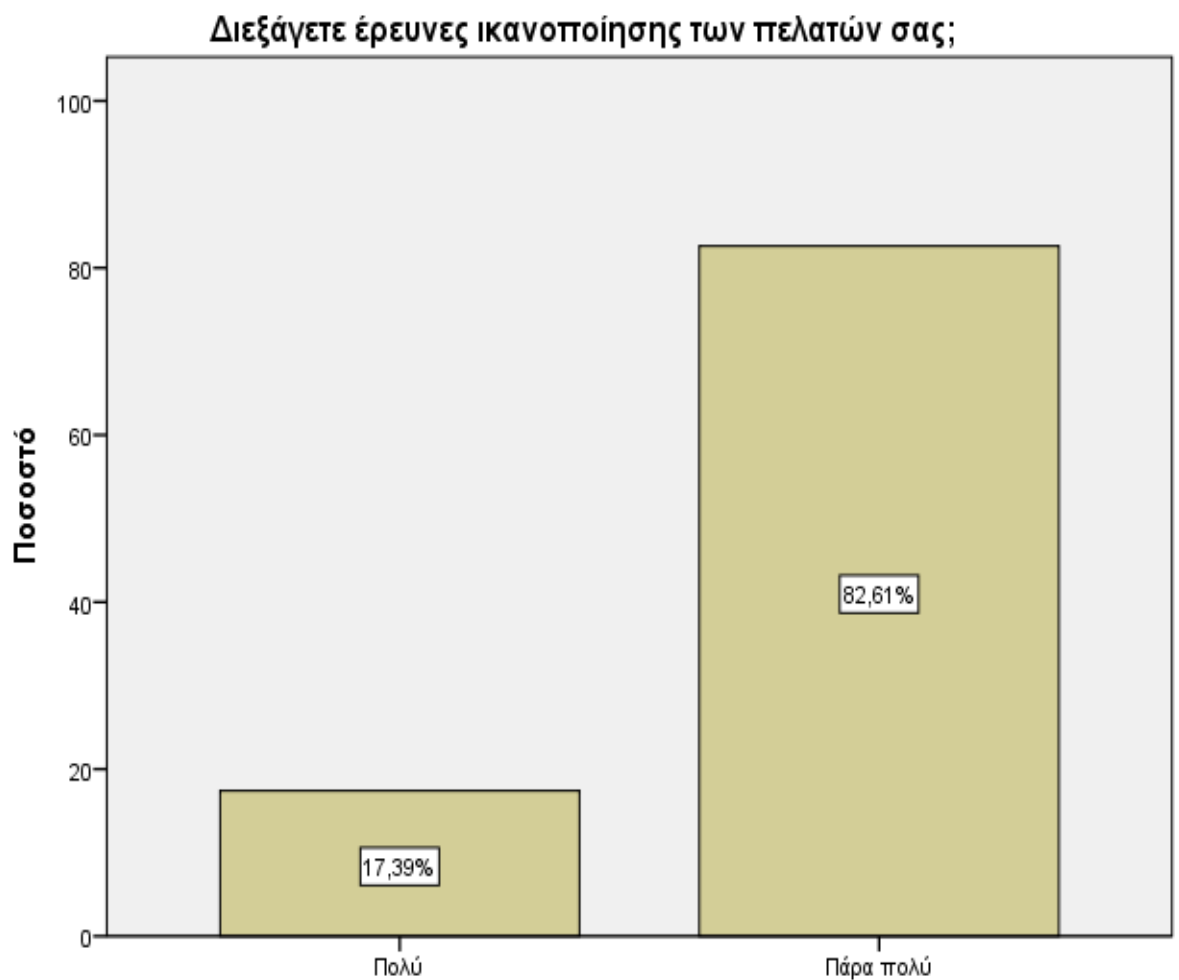
Όπως φαίνεται στον παρά κάτω πίνακα, όλοι διεξάγουν πολύ ή πάρα πολύ έρευνες ικανοποίησης των πελατών τους

Πίνακας: 7.57

4.2 Διεξάγετε έρευνες ικανοποίησης των πελατών σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	8	17,4	17,4	17,4
Πάρα πολύ	38	82,6	82,6	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

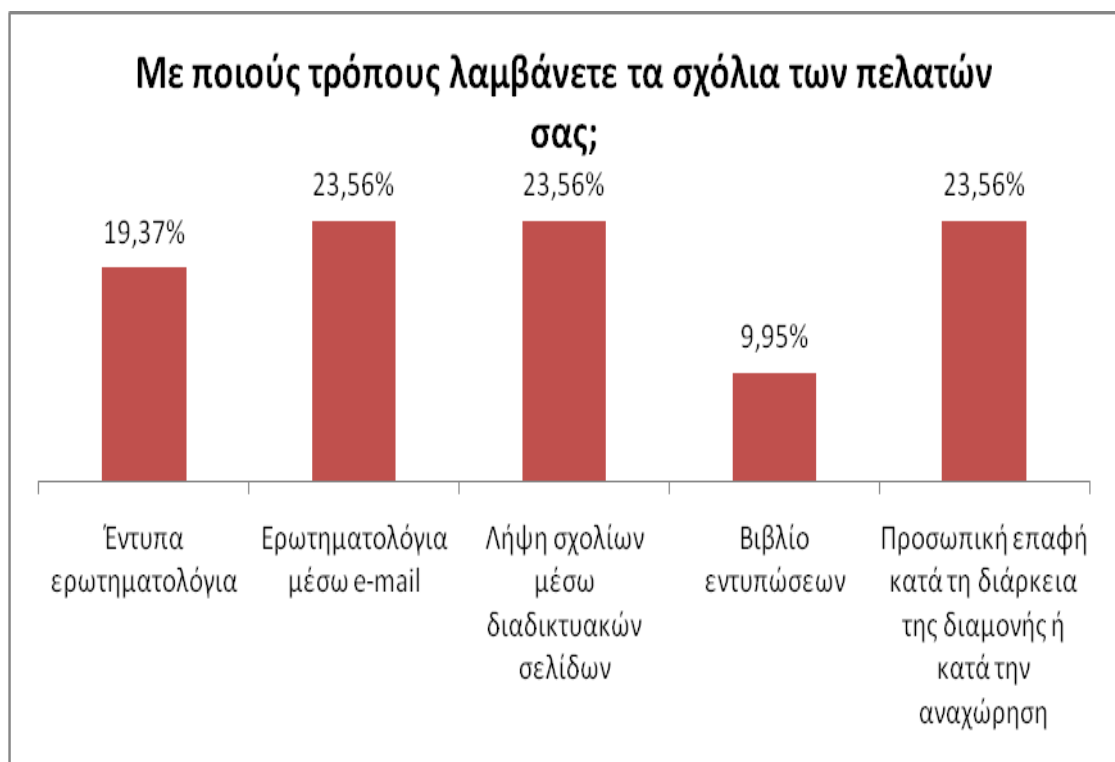
Γράφημα: 7.57



4.3 Με ποιους τρόπους λαμβάνετε τα σχόλια των πελατών σας;

Τα αποτελέσματα του γραφήματος δείχνουν ότι τα σχόλια των πελατών λαμβάνονται κυρίως με ερωτηματολόγια μέσω e-mail, μέσω διαδικτυακών σελίδων και προσωπική επαφή κατά τη διάρκεια της διαμονής ή κατά την αναχώρηση. Τέταρτη μέθοδος κατά σειρά είναι τα έντυπα ερωτηματολόγια και τελευταία το βιβλίο εντυπώσεων.

Γράφημα: 2



Από τον πίνακα φαίνεται ότι η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών που αναρτώνται στο διαδίκτυο είναι για το 100% του δείγματος είναι πολύ ή πάρα πολύ άμεση.

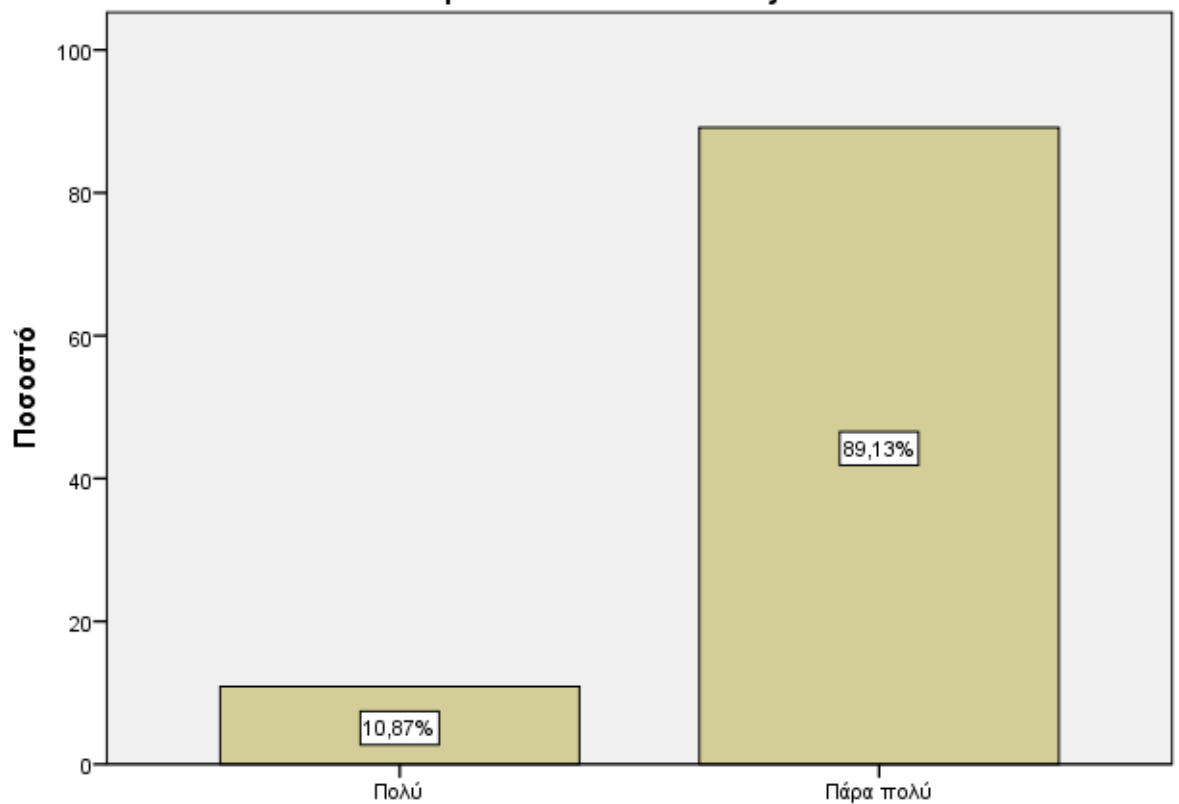
Πίνακας: 7.58

4.4 Πόσο άμεση είναι η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών σας που αναρτώνται στο διαδίκτυο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	5	10,9	10,9	10,9
Πάρα πολύ	41	89,1	89,1	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.58

Πόσο άμεση είναι η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών σας που αναρτώνται στο διαδίκτυο



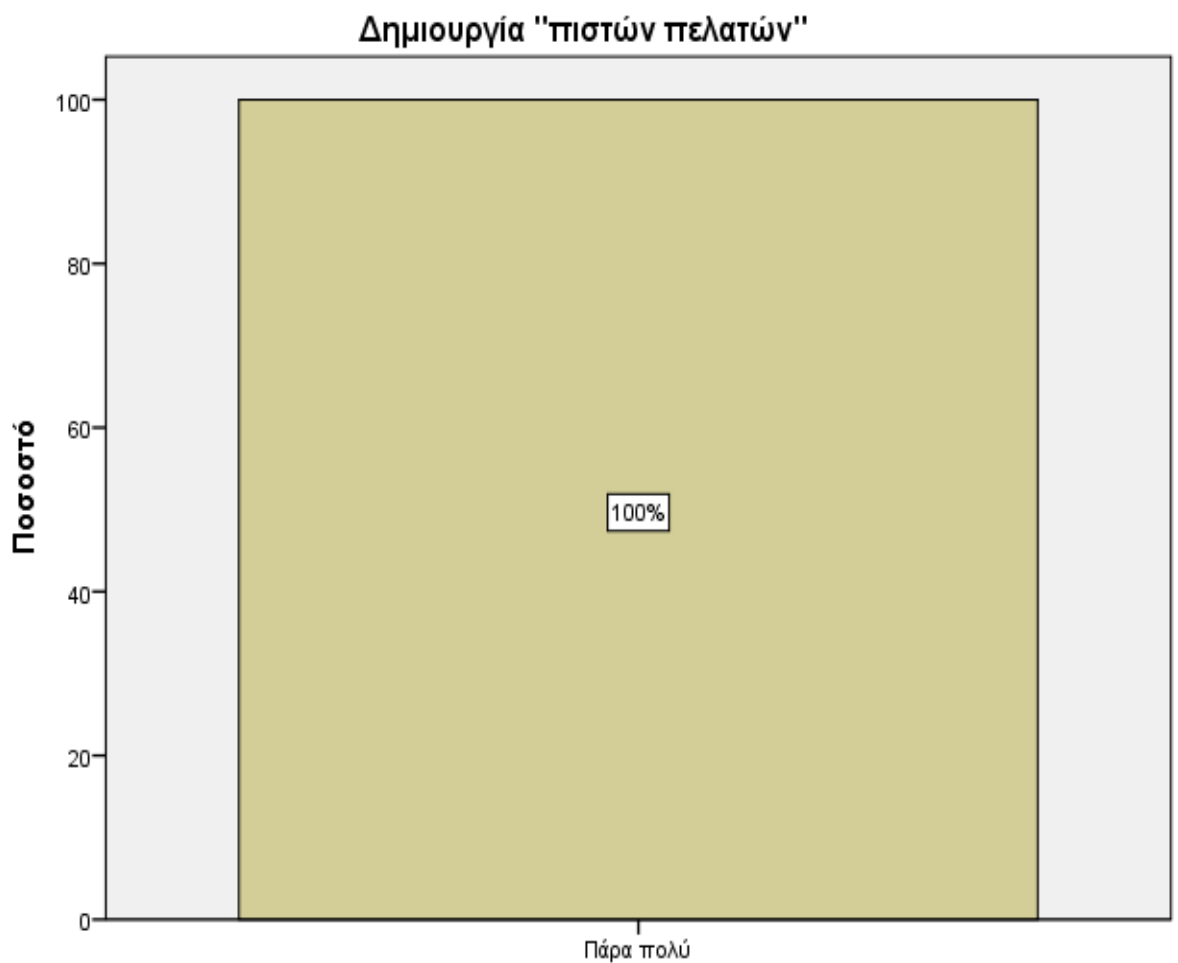
4.5 Υιοθετούνται από το ξενοδοχείο σας οι παρακάτω τεχνικές ικανοποίησης πελατών αλλά και αύξηση πληρότητας;

Ο πίνακας 7.59 δείχνει ξεκάθαρα ότι όλα τα ξενοδοχεία υιοθετούν τεχνικές δημιουργίας πιστών πελατών.

Πίνακας: 7.59

Δημιουργία "πιστών πελατών"				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πάρα πολύ	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.59

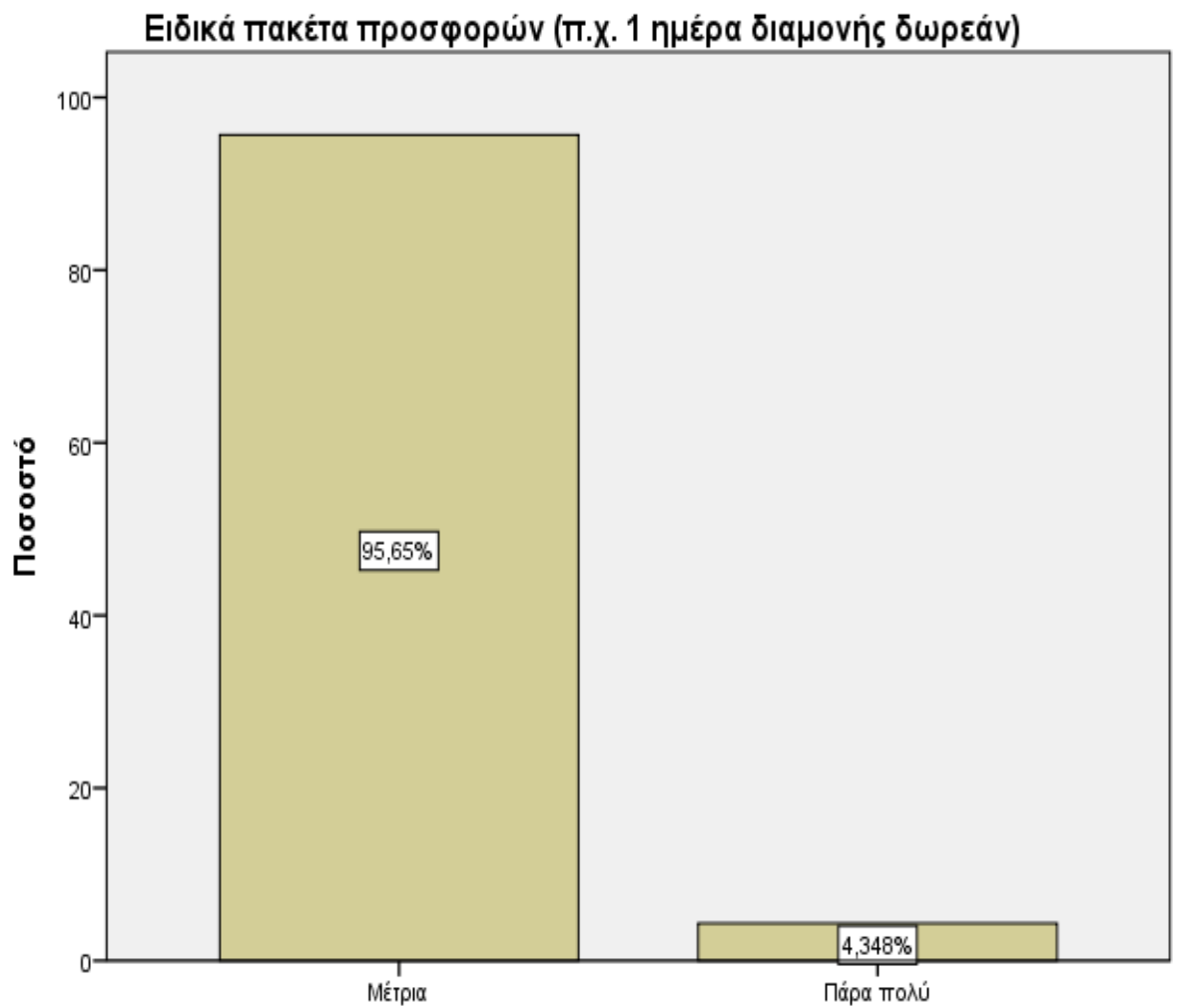


Από τα 46 ξενοδοχεία μόνο τα δύο προσφέρουν πάρα πολύ ειδικά πακέτα προσφορών. Τα υπόλοιπα προσφέρουν σε μέτριο βαθμό ειδικά πακέτα προσφορών. (πίνακας, 7.60)

Πίνακας: 7.60

Ειδικά πακέτα προσφορών (π.χ. 1 ημέρα διαμονής δωρεάν)				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	44	95,7	95,7	95,7
Πάρα πολύ	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.60



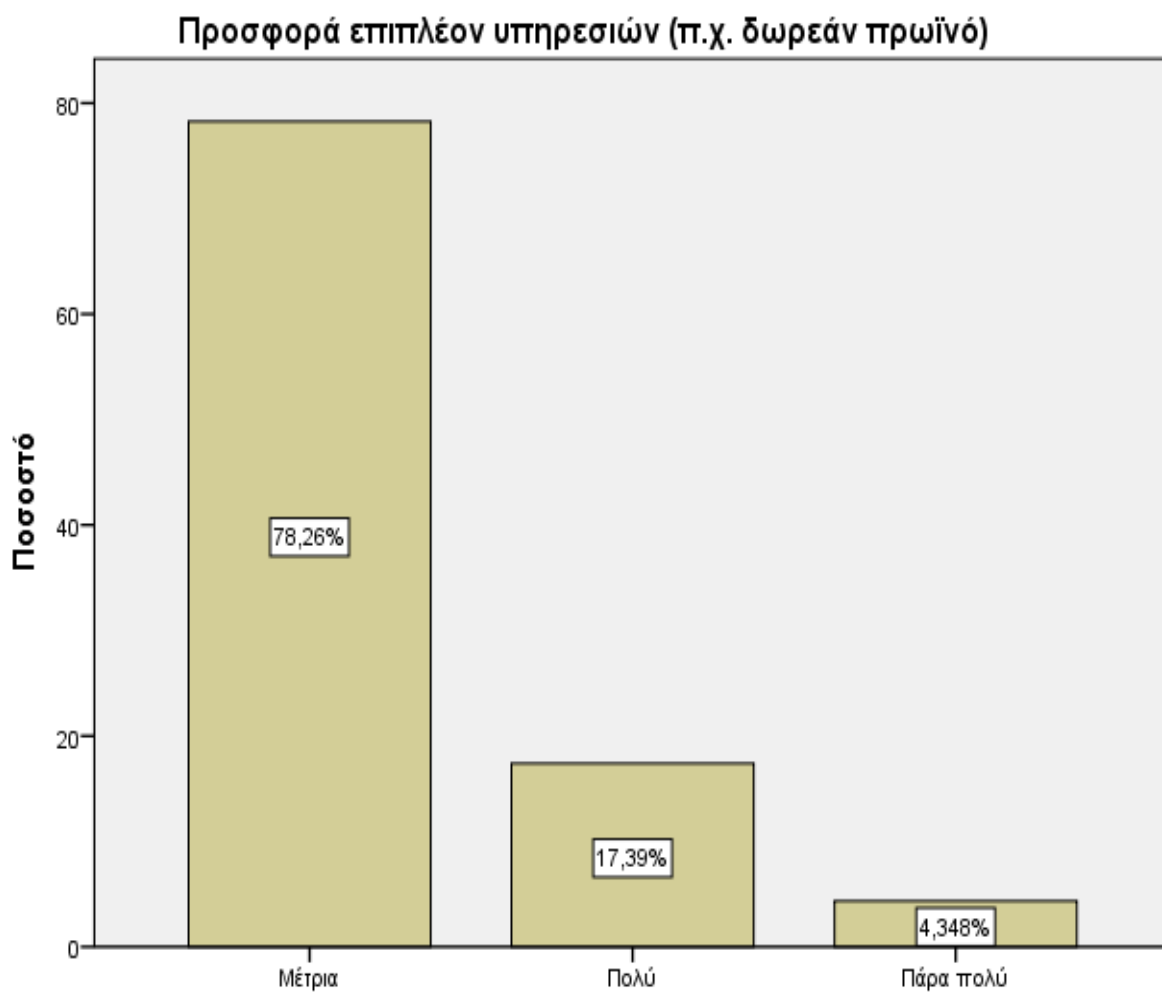
Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.61, το 21,7% προσφέρει πάρα πολύ επί πλέον υπηρεσίες (π.χ. δωρεάν πρωινό), ενώ το 78,3% προσφέρει μέτρια επί πλέον υπηρεσίες.

Πίνακας: 7.61

Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. δωρεάν πρωινό)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέτρια	36	78,3	78,3	78,3
Πολύ	8	17,4	17,4	95,7
Πάρα πολύ	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.61



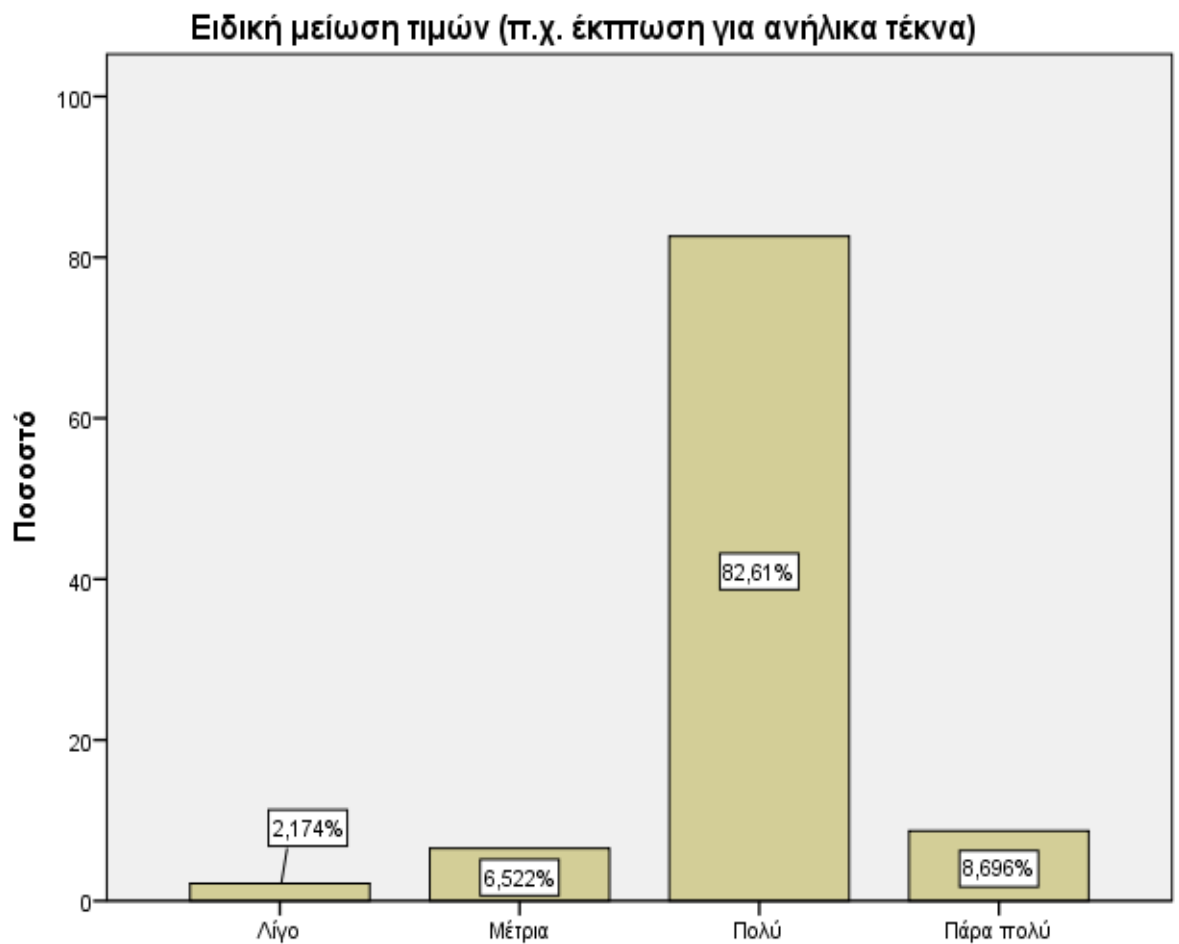
Ο πίνακας 7.62 δείχνει ότι το 91,3% προσφέρει πολύ ή πάρα πολύ ειδική μείωση τιμών, ενώ το 8,7% προσφέρει λίγο ή μέτρια ειδική μείωση τιμών.

Πίνακας: 7.62

Ειδική μείωση τιμών (π.χ. έκπτωση για ανήλικα τέκνα)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	2,2	2,2	2,2
Μέτρια	3	6,5	6,5	8,7
Πολύ	38	82,6	82,6	91,3
Πάρα πολύ	4	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.62

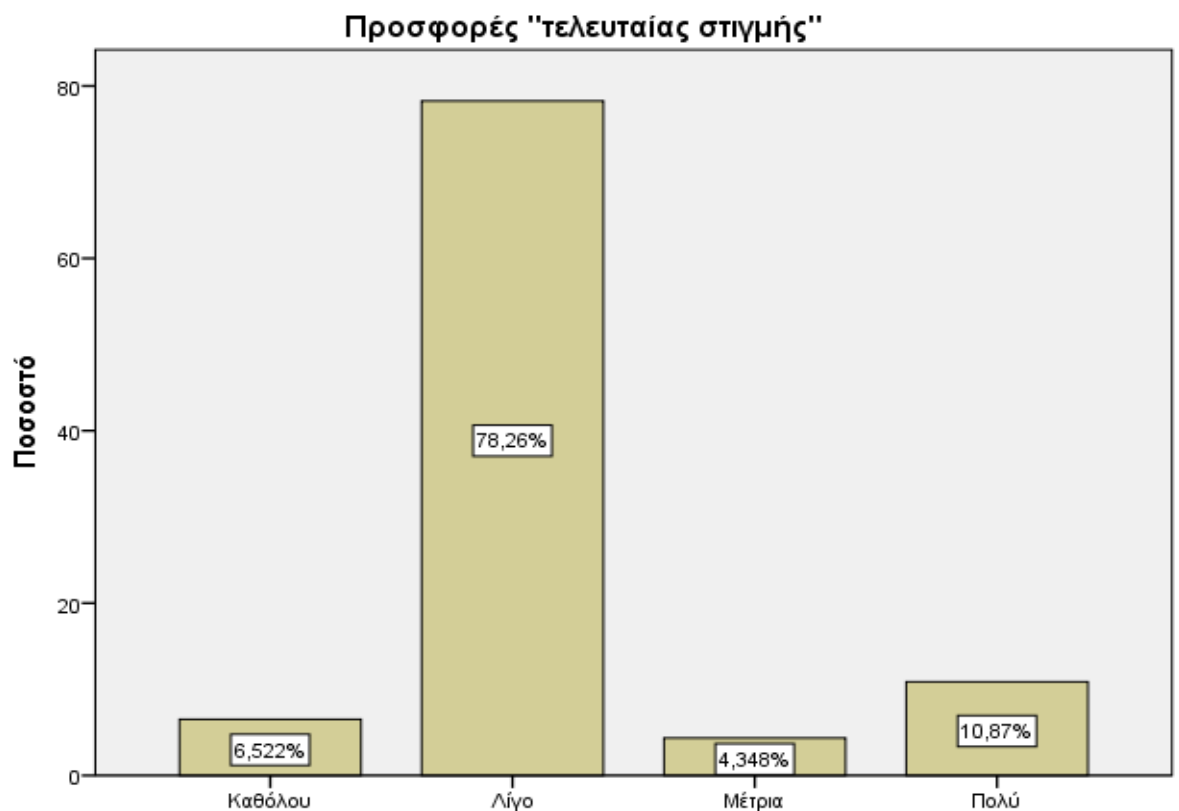


Το 6,5% δεν δίνει καθόλου προσφορές "τελευταίας στιγμής" το 82,6% δίνει λίγο ή μέτρια και μόνο το 10,9% δίνει πολύ προσφορές "τελευταίας στιγμής" (πίνακας, 7.63)

Πίνακας: 7.63

Προσφορές "τελευταίας στιγμής"				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	6,5	6,5	6,5
Λίγο	36	78,3	78,3	84,8
Μέτρια	2	4,3	4,3	89,1
Πολύ	5	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.63



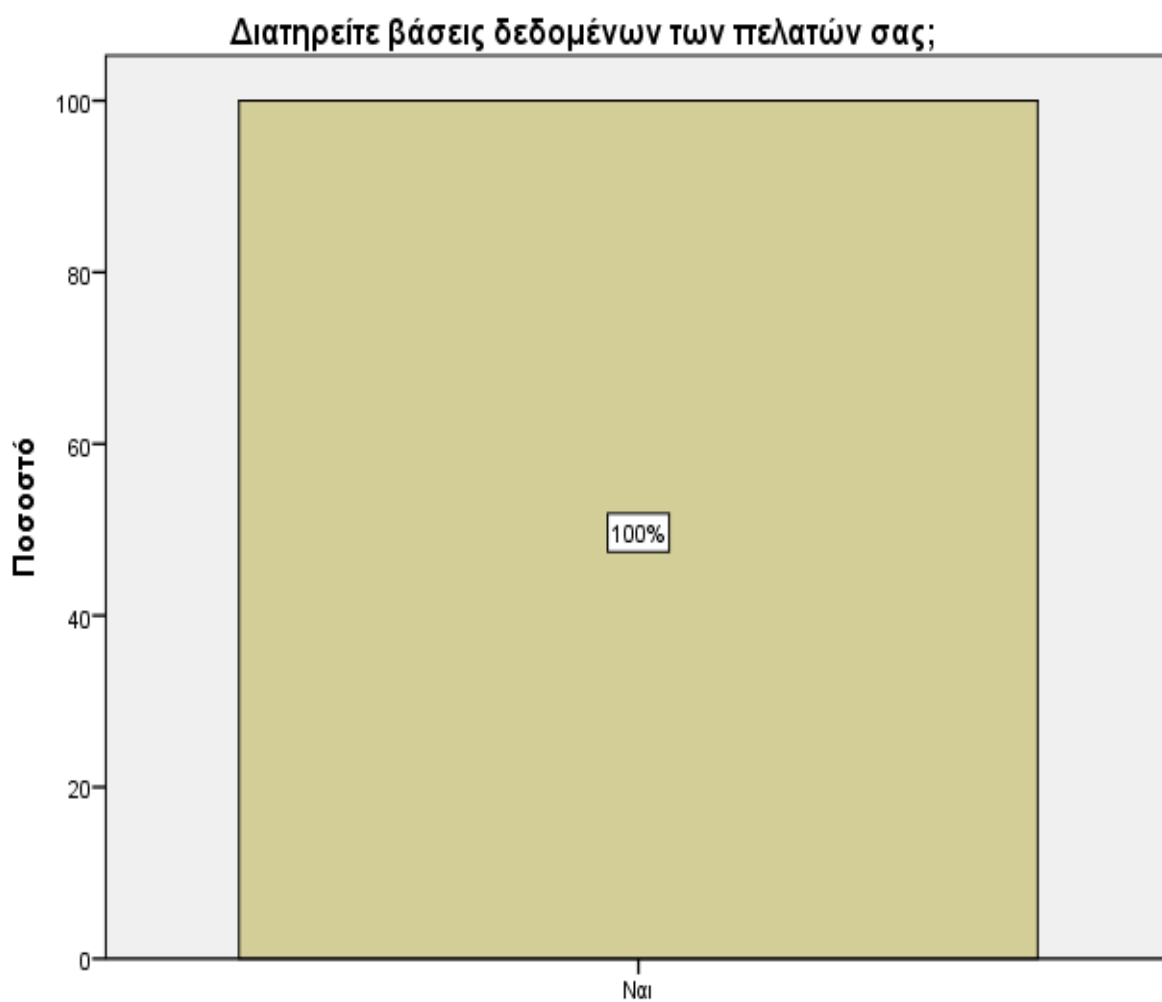
Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.64, το 100% των ξενοδοχείων διατηρούν βάσεις δεδομένων των πελατών τους.

Πίνακας: 7.64

4.6 Διατηρείτε βάσεις δεδομένων των πελατών σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.64



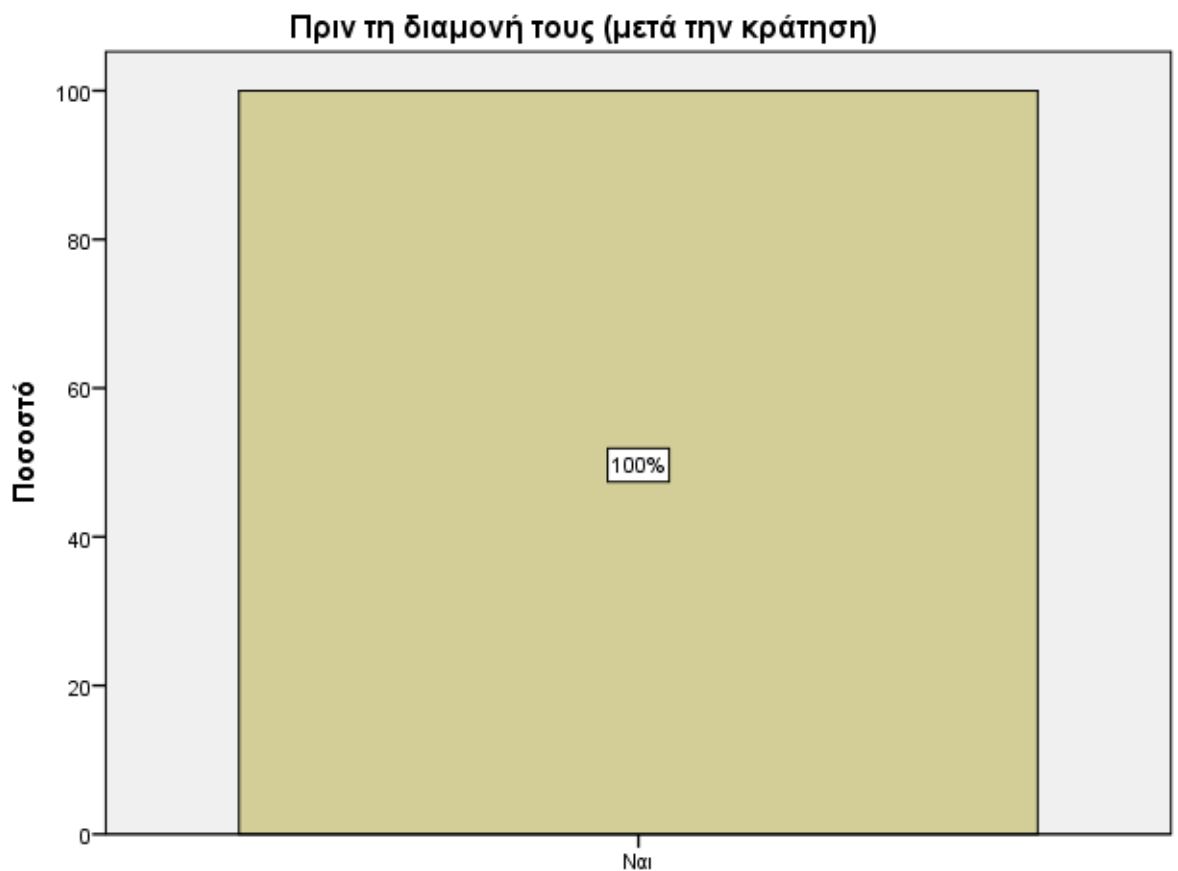
4.7 Το τμήμα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες του ξενοδοχείου σας επικοινωνεί με τους πελάτες σας

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τους πίνακες, 7.65, 7.66 και 7.67, παρατηρούμε πως το τμήμα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες του 100% των ερωτηθέντων επικοινωνεί με τους πελάτες πριν τη διαμονή τους (μετά την κράτηση), κατά τη διάρκεια της διαμονής τους και μετά τη διαμονή τους.

Πίνακας: 7.65

Πριν τη διαμονή τους (μετά την κράτηση)				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.65

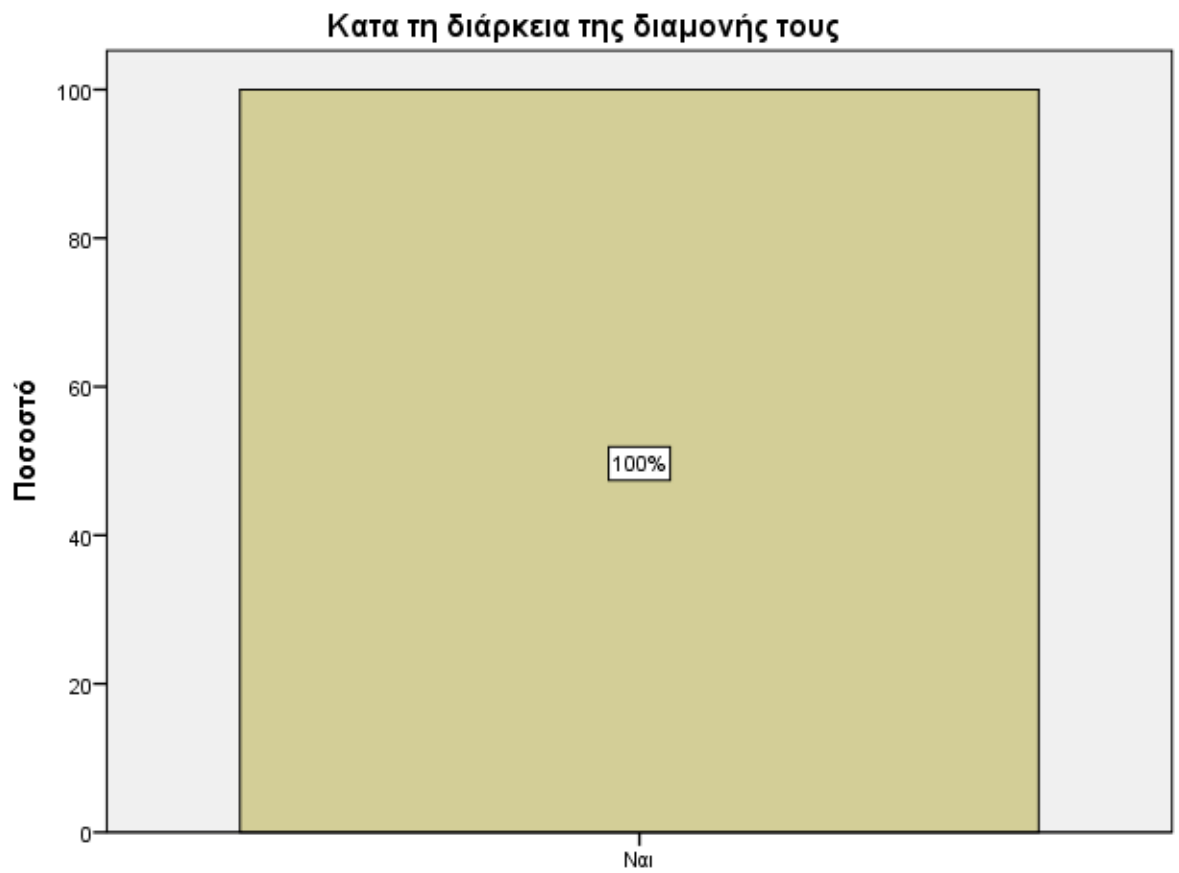


Πίνακας: 7.66

Κατά τη διάρκεια της διαμονής τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

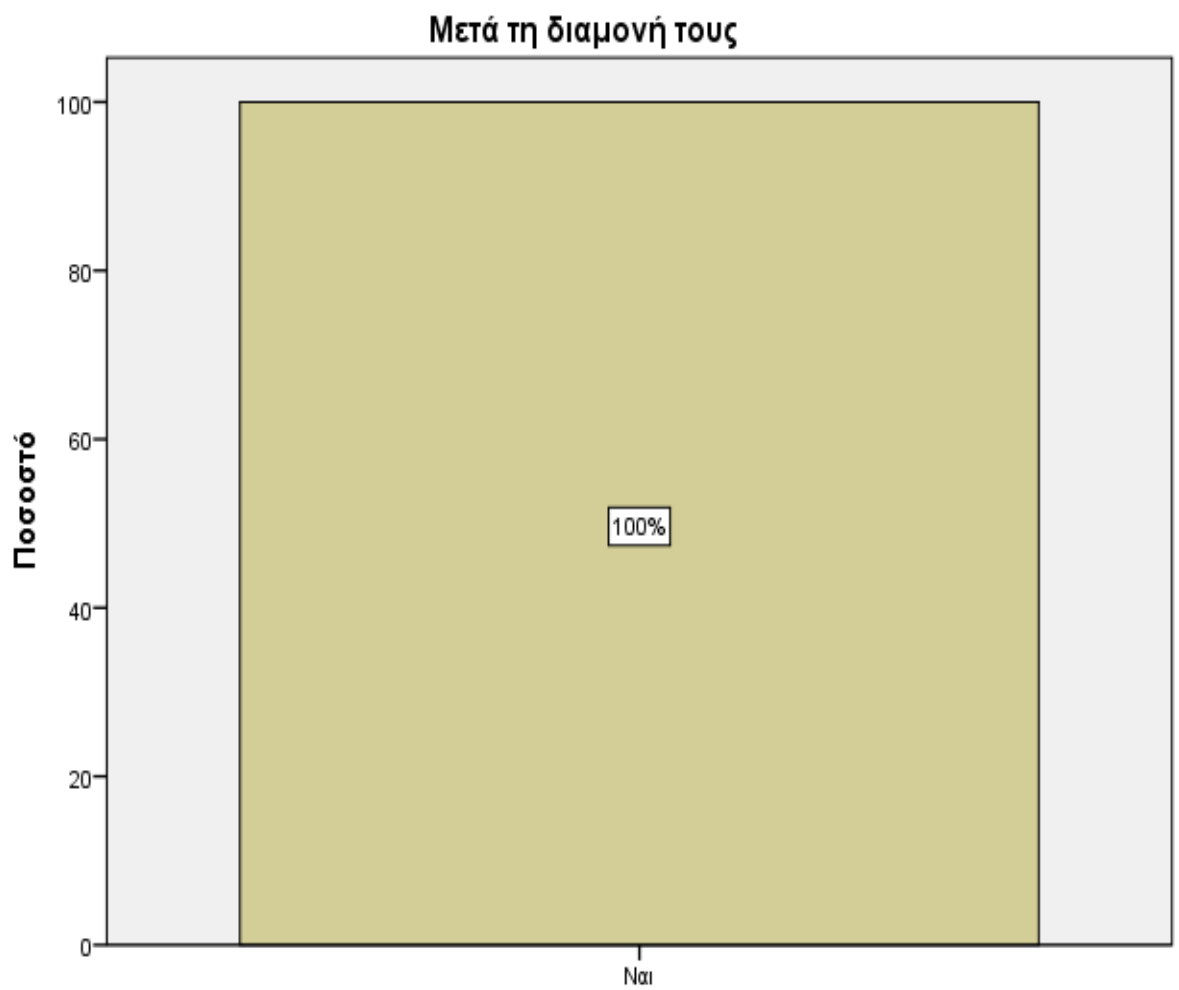
Γράφημα: 7.66



Πίνακας: 7.67

Μετά τη διαμονή τους				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.67



5. Ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση παραπόνων

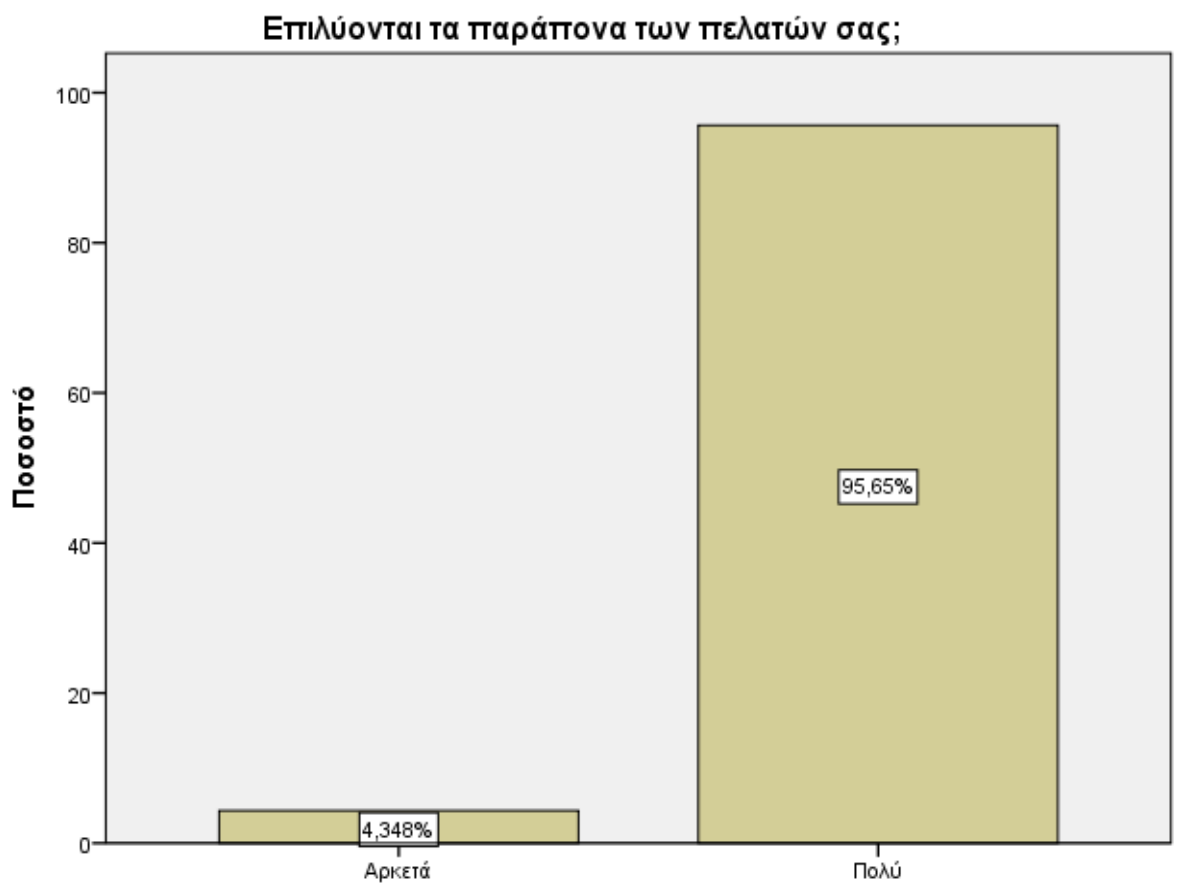
Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα του πίνακα 7.68, το 95,7% των ξενοδοχείων επιλύουν τα παράπονα των πελατών τους πολύ και το 4,3% αρκετά.

Πίνακας: 7.68

5.1 Επιλύονται τα παράπονα των πελατών σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αρκετά	2	4,3	4,3	4,3
Πολύ	44	95,7	95,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.68



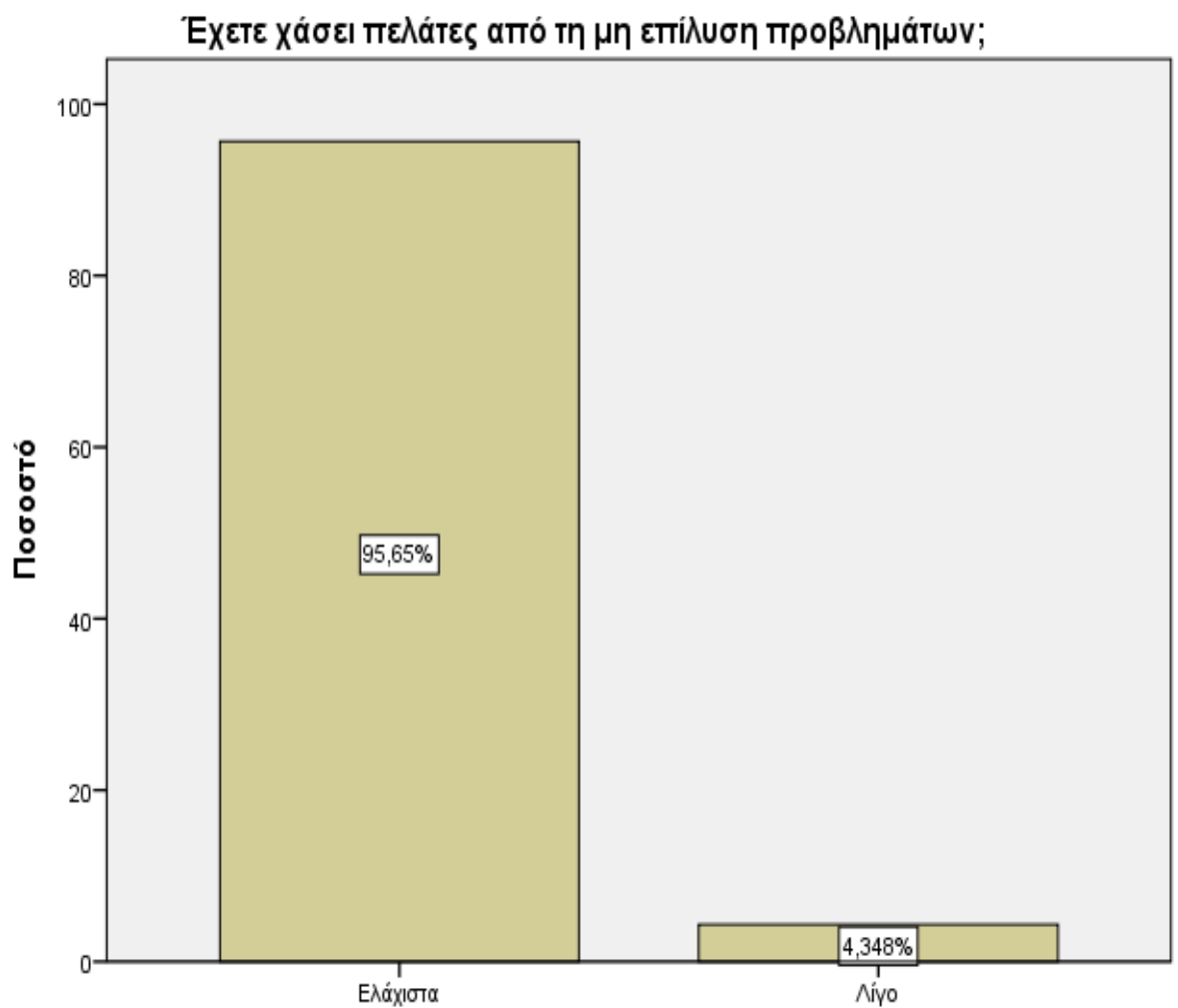
Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, όπως φαίνεται και στον παρά κάτω πίνακα, έχουν χάσει ελάχιστα ή λίγο πελάτες από τη μη επίλυση προβλημάτων.

Πίνακας: 7.69

5.2 Έχετε χάσει πελάτες από τη μη επίλυση προβλημάτων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ελάχιστα	44	95,7	95,7	95,7
Λίγο	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.69



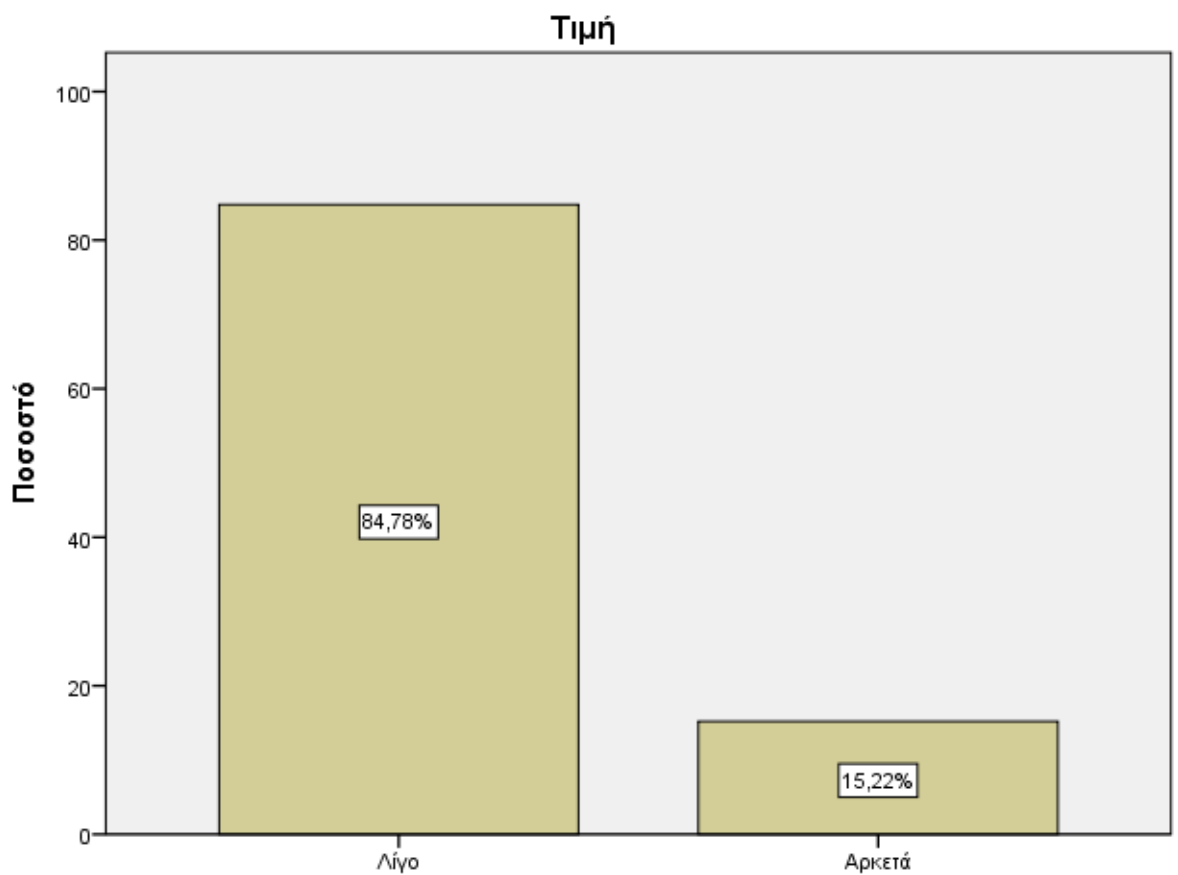
5.3 Που εντοπίζονται τα περισσότερα παράπονα των πελατών σας;

Σχετικά με τα παράπονα των πελατών στην τιμή εντοπίζονται λίγο για το 84,8% των ξενοδοχείων και αρκετά για το 15,2%.

Πίνακας: 7.70

Τιμή				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	39	84,8	84,8	84,8
Αρκετά	7	15,2	15,2	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.70

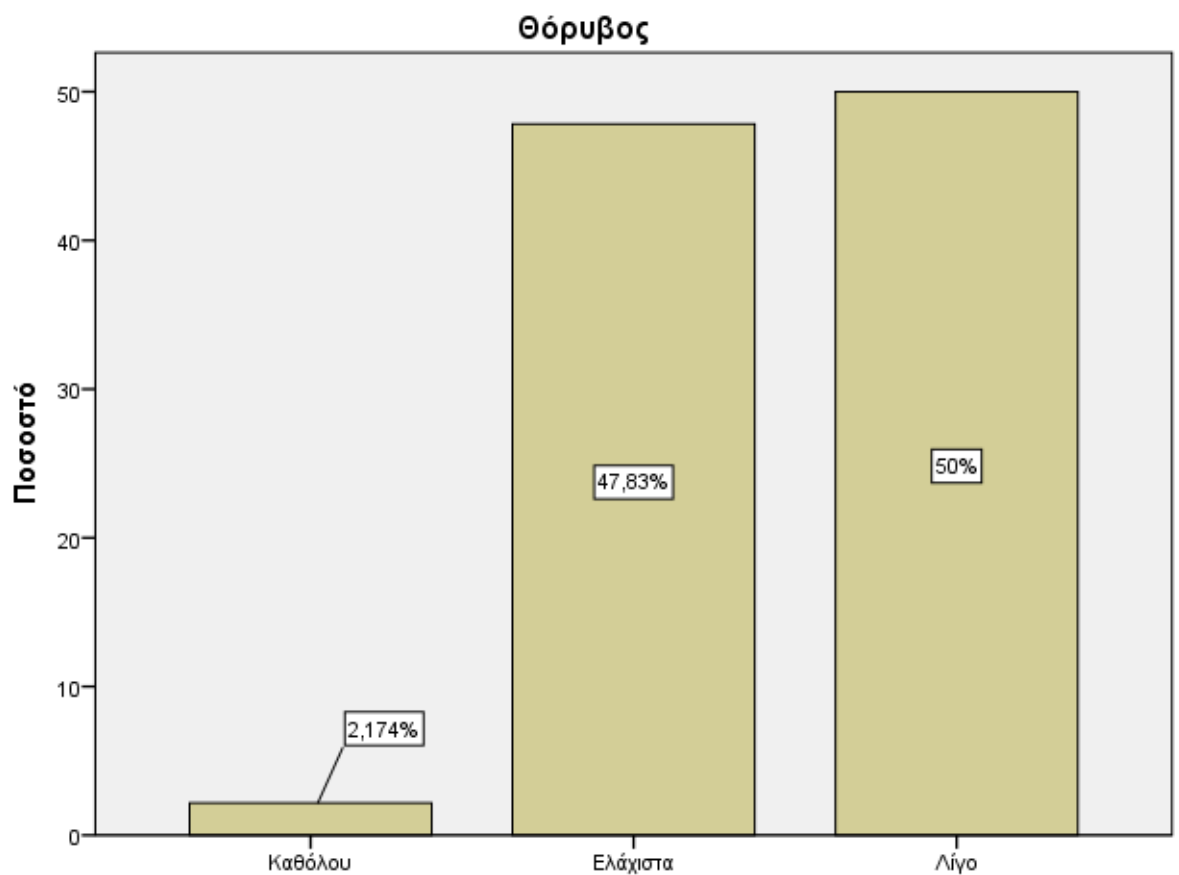


Ο θόρυβος αποτελεί λίγο ή ελάχιστα παράπονο των πελατών για το 97,8% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.71

Θόρυβος				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,2	2,2	2,2
Ελάχιστα	22	47,8	47,8	50,0
Λίγο	23	50,0	50,0	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.71

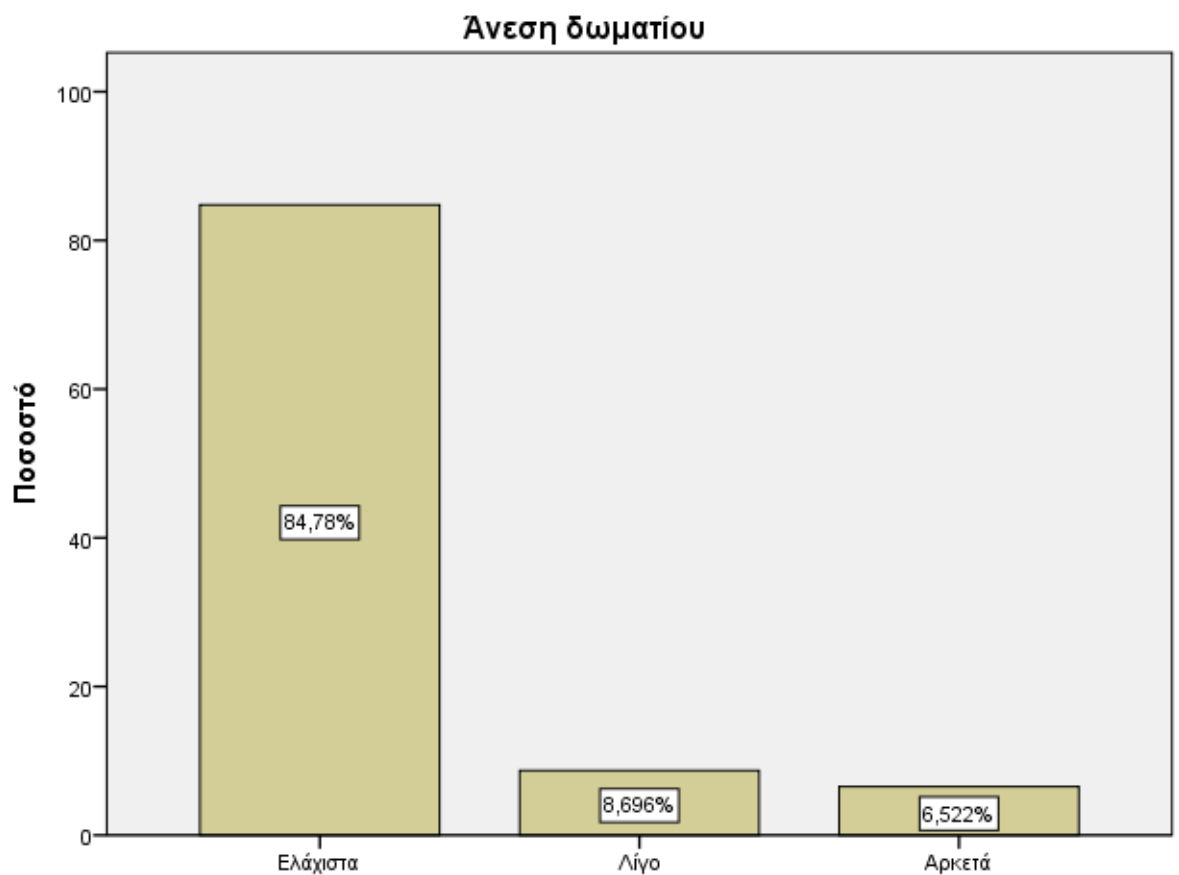


Η άνεση δωματίου αποτελεί λίγο ή ελάχιστα παράπονο των πελατών για το 93,5% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.72

Άνεση δωματίου				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ελάχιστα	39	84,8	84,8	84,8
Λίγο	4	8,7	8,7	93,5
Αρκετά	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.72

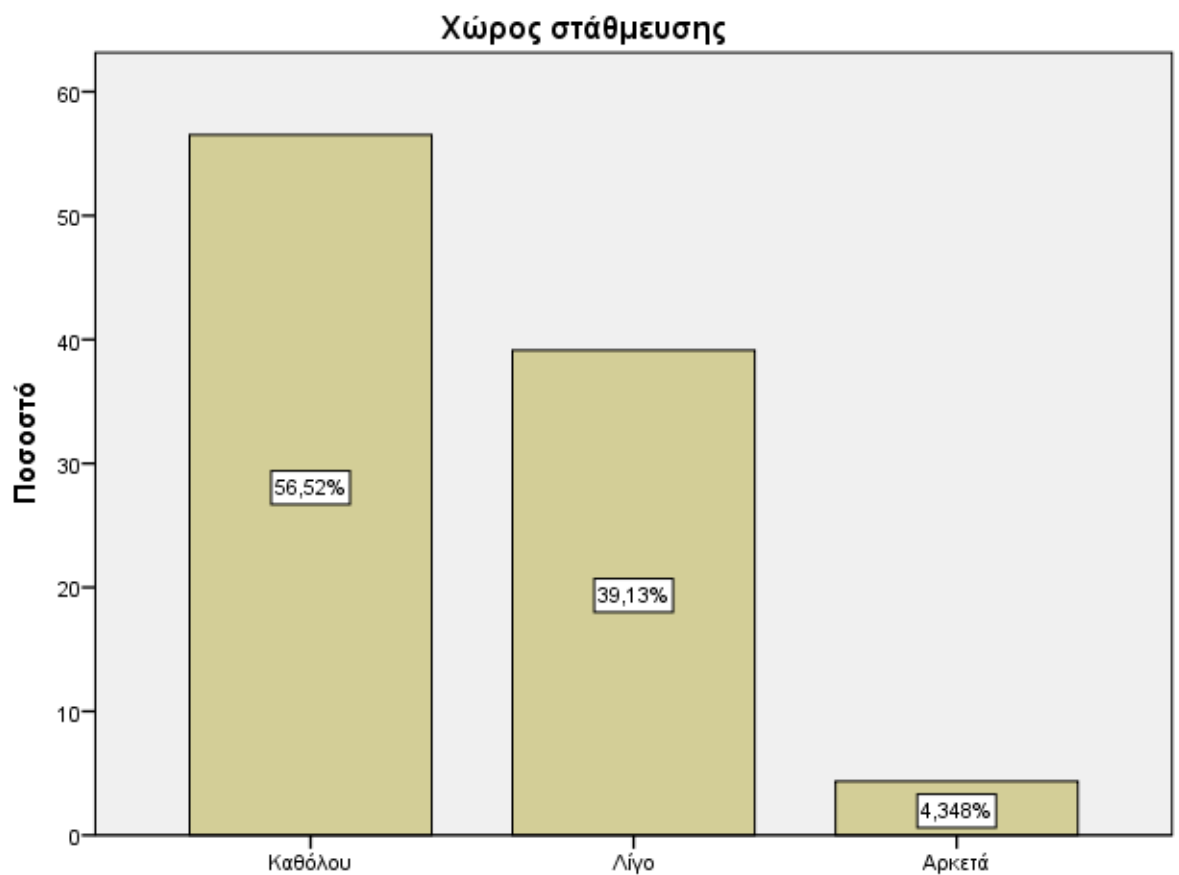


Ο χώρος στάθμευσης δεν αποτελεί καθόλου παράπονο των πελατών για το 56,5% των ξενοδοχείων και λίγο για το 39,1% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.73

Χώρος στάθμευσης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	26	56,5	56,5	56,5
Λίγο	18	39,1	39,1	95,7
Αρκετά	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.73

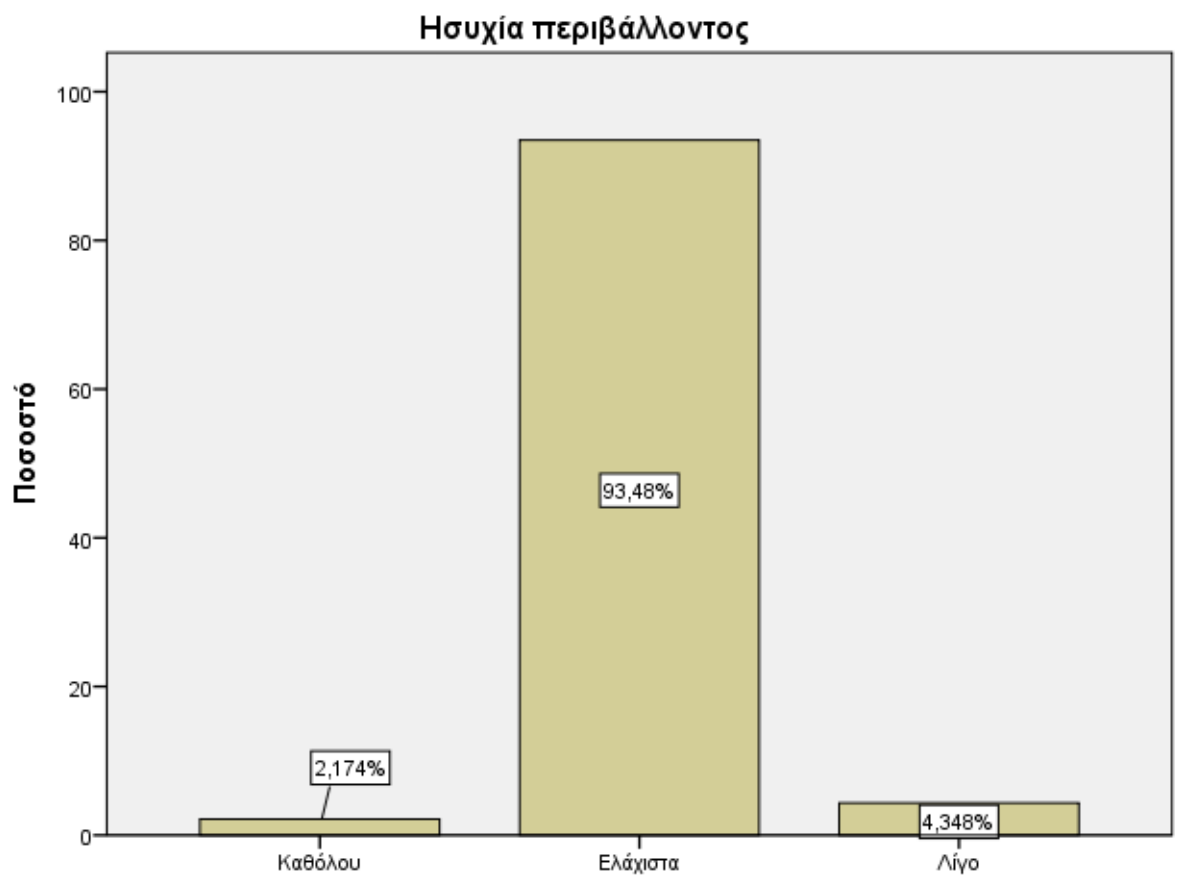


Η ησυχία περιβάλλοντος αποτελεί ελάχιστα ή λίγο παράπονο των πελατών για το 97,8% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.74

Ησυχία περιβάλλοντος				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	2,2	2,2	2,2
Ελάχιστα	43	93,5	93,5	95,7
Λίγο	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.74

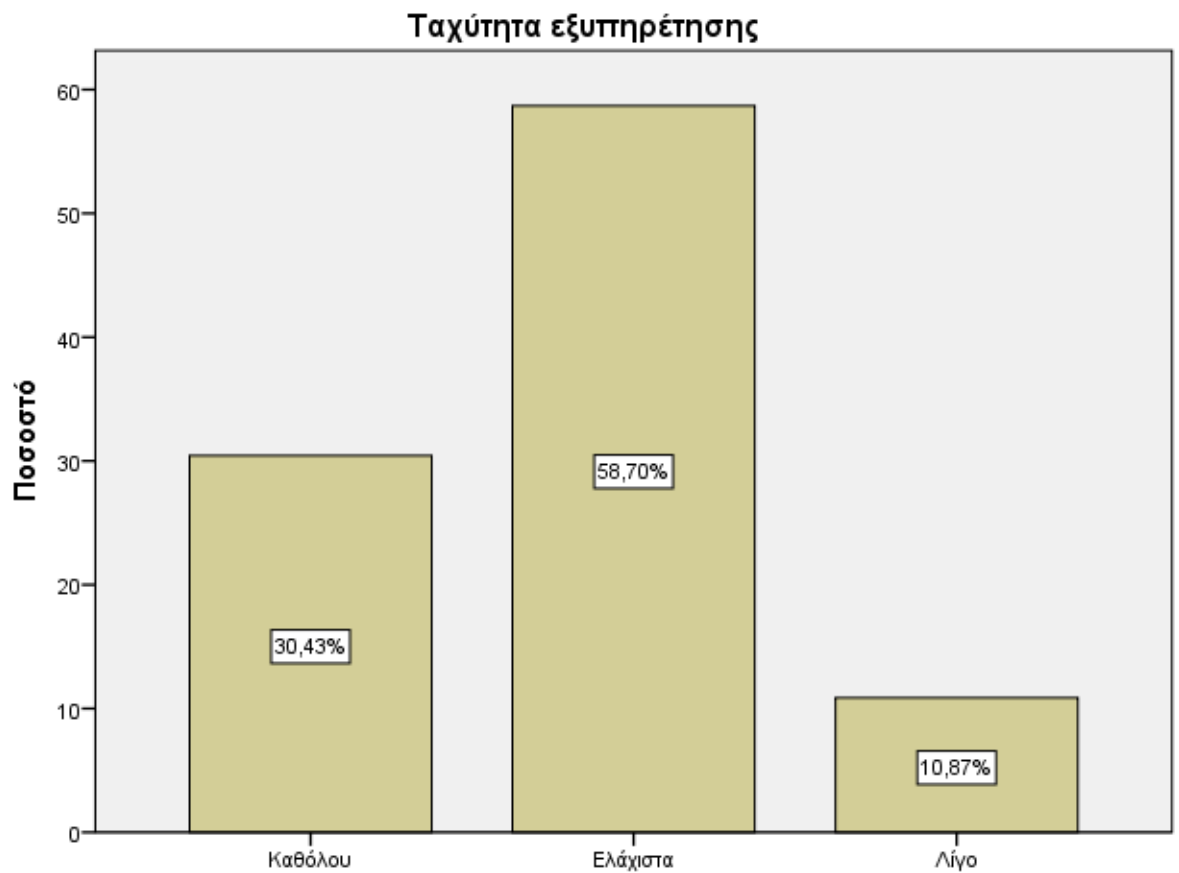


Η ταχύτητα εξυπηρέτησης αποτελεί ελάχιστα ή λίγο παράπονο των πελατών για το 69,6% των ξενοδοχείων και καθόλου για το 30,4% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.75

Ταχύτητα εξυπηρέτησης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	14	30,4	30,4	30,4
Ελάχιστα	27	58,7	58,7	89,1
Λίγο	5	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.75

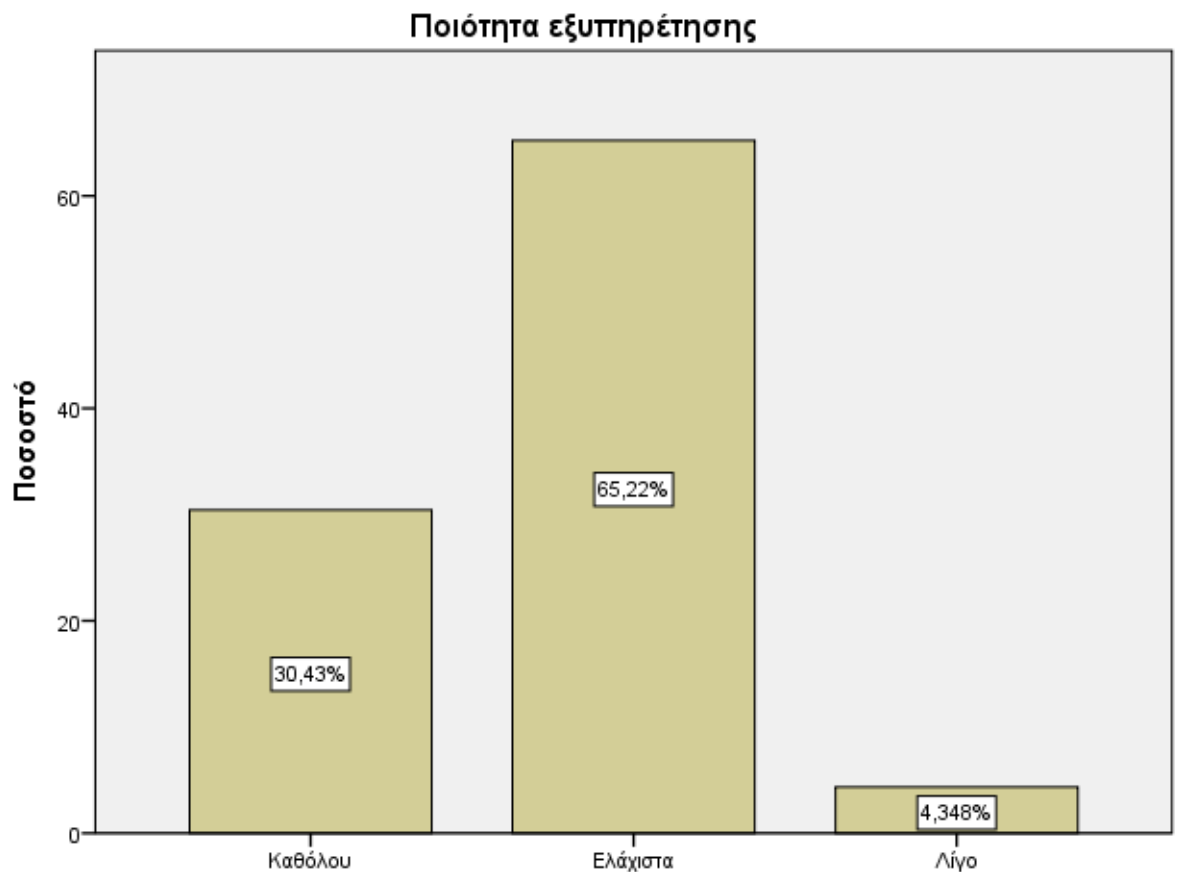


Η ποιότητα εξυπηρέτησης αποτελεί ελάχιστα ή λίγο παράπονο των πελατών για το 69,5% των ξενοδοχείων και καθόλου για το 30,4% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.76

Ποιότητα εξυπηρέτησης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	14	30,4	30,4	30,4
Ελάχιστα	30	65,2	65,2	95,7
Λίγο	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.76

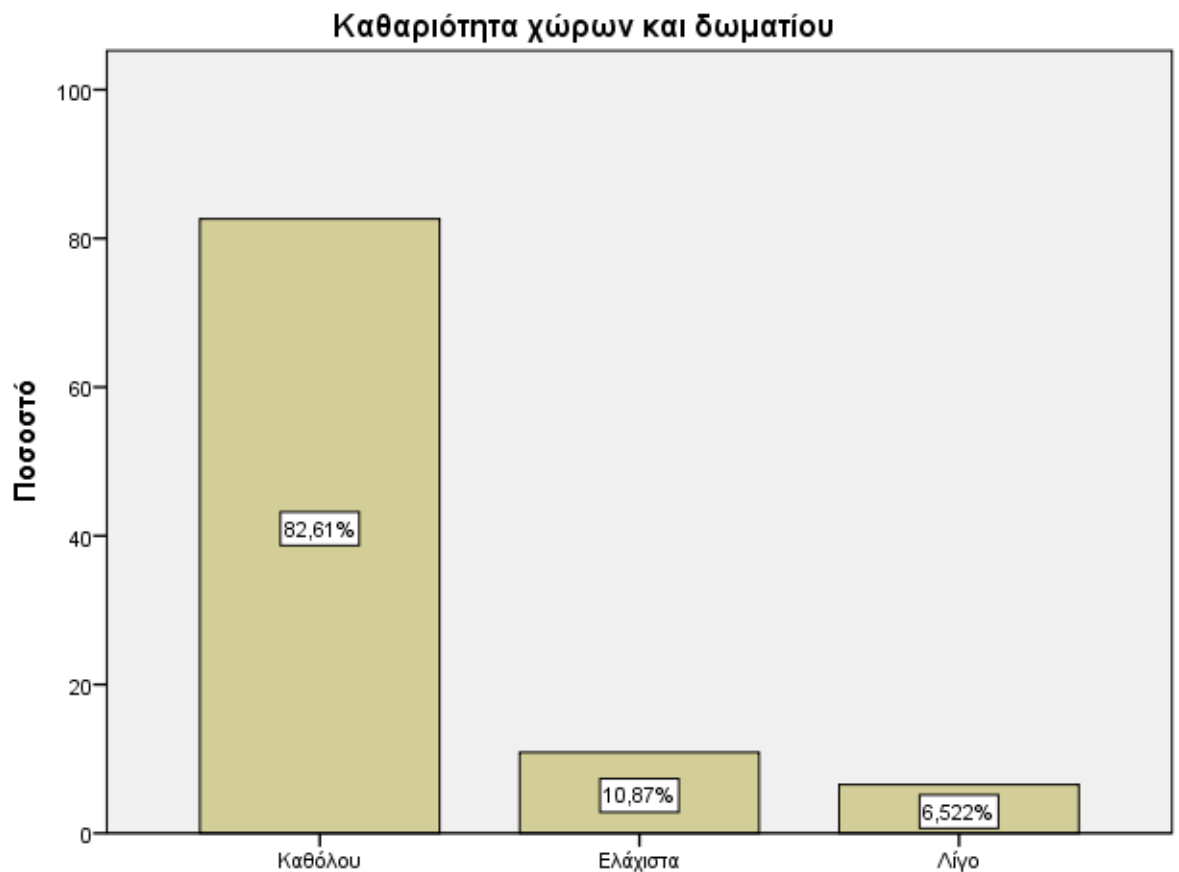


Η καθαριότητα χώρων και δωματίου αποτελεί ελάχιστα ή λίγο παράπονο των πελατών για το 17,4% των ξενοδοχείων και καθόλου για το 82,6% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.77

Καθαριότητα χώρων και δωματίου				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	38	82,6	82,6	82,6
Ελάχιστα	5	10,9	10,9	93,5
Λίγο	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.77

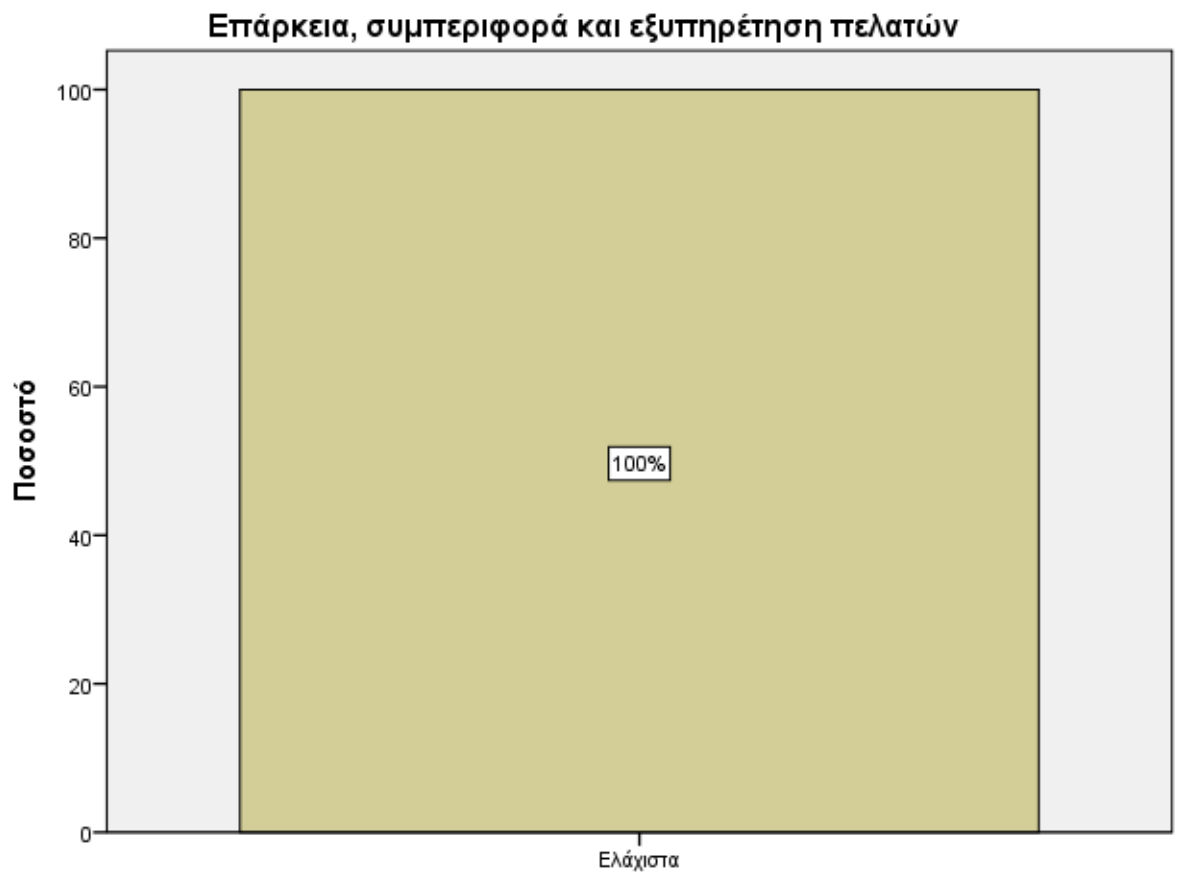


Η επάρκεια, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί ελάχιστα παράπονο των πελατών για το 100% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.78

Επάρκεια, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση πελατών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ελάχιστα	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.78

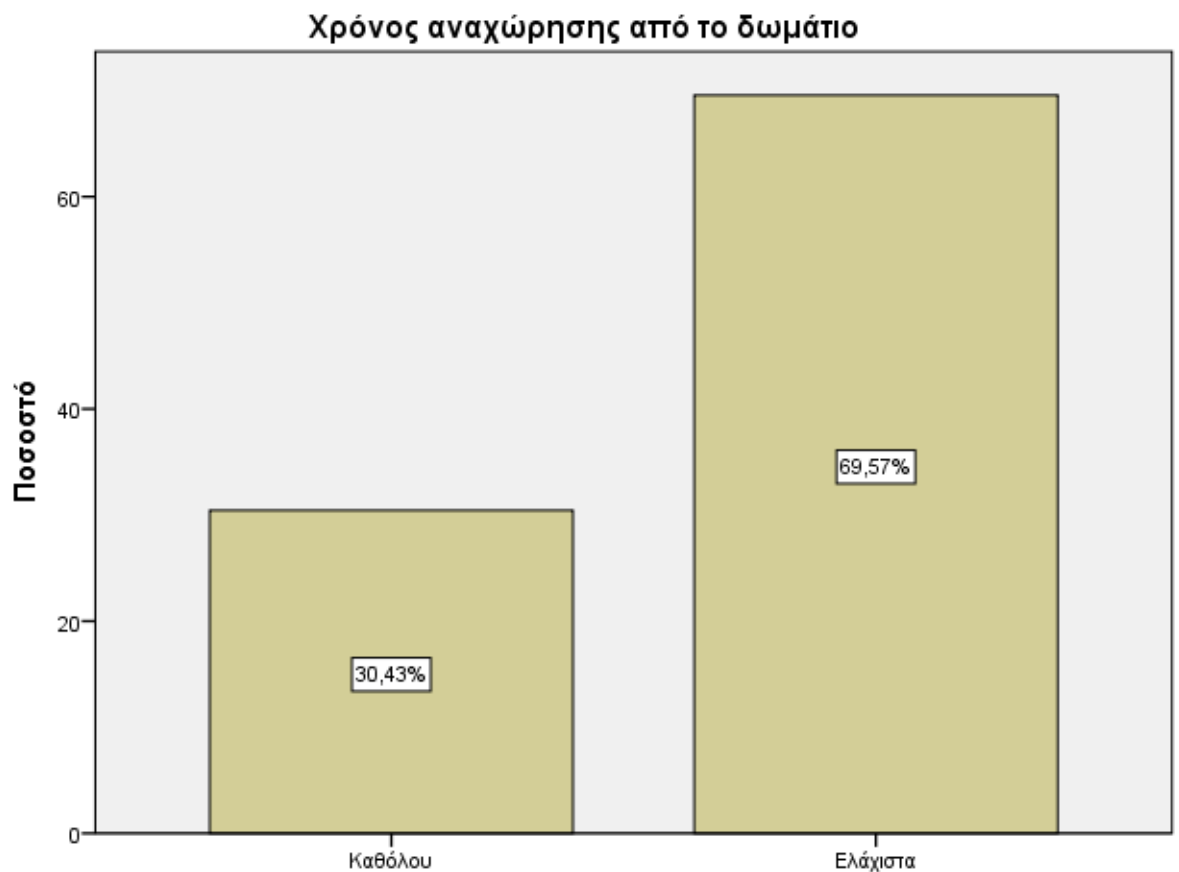


Ο χρόνος αναχώρησης από το δωμάτιο αποτελεί ελάχιστα παράπονο των πελατών για το 69,6% των ξενοδοχείων και καθόλου για το 30,4% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.79

Χρόνος αναχώρησης από το δωμάτιο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	14	30,4	30,4	30,4
Ελάχιστα	32	69,6	69,6	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.79

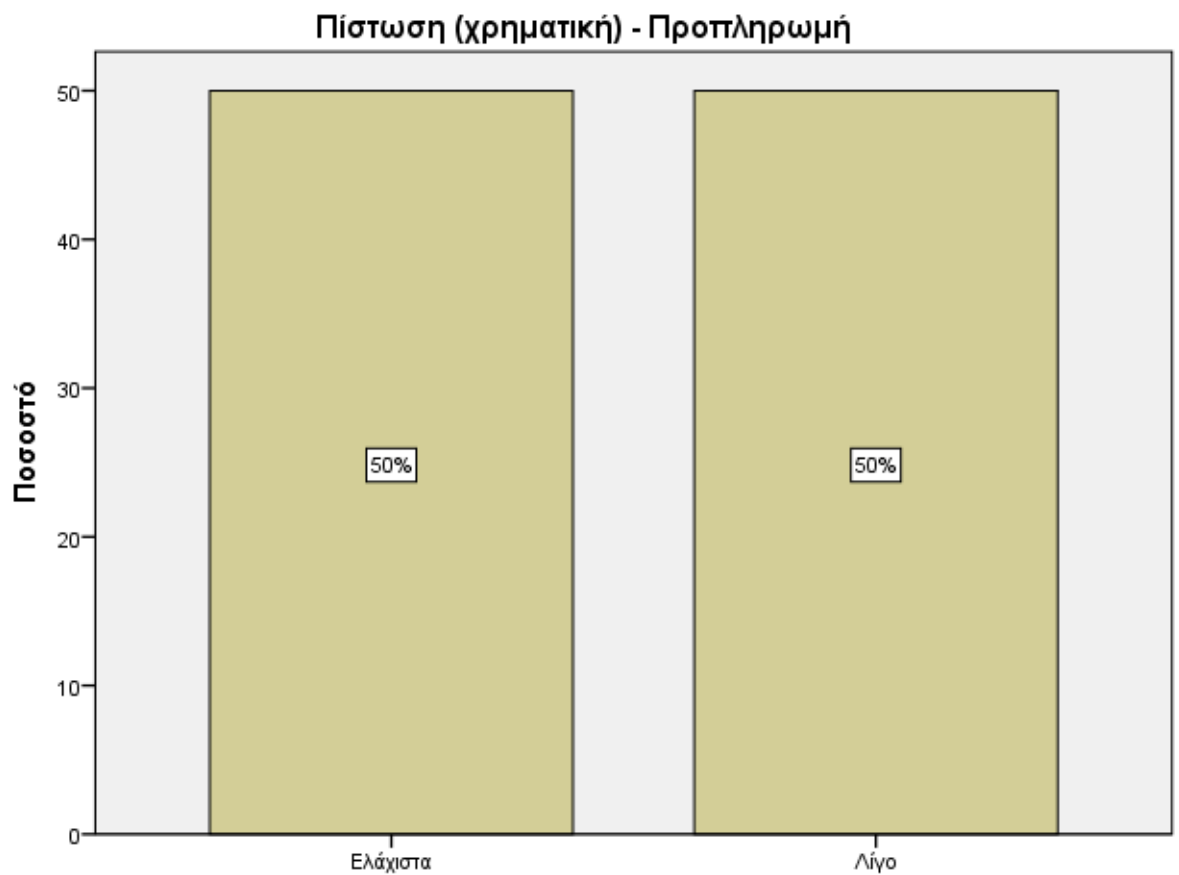


Η πίστωση (χρηματική) - προπληρωμή αποτελεί ελάχιστα ή λίγο παράπονο των πελατών για το 100% των ξενοδοχείων.

Πίνακας: 7.80

Πίστωση (χρηματική) - Προπληρωμή				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ελάχιστα	23	50,0	50,0	50,0
Λίγο	23	50,0	50,0	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.80



5.4 Στην περίπτωση σοβαρών παραπόνων και δυσαρεστημένων πελατών σας που δήλωσαν ότι δεν θα ξανάρθουν, ποιές διαδικασίες ακολουθείτε ώστε να ανατρέψετε την απόφασή τους;

Όπως φαίνεται και στο γράφημα στην περίπτωση σοβαρών παραπόνων και δυσαρεστημένων πελατών οι διαδικασίες που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ώστε να ανατρέψουν την απόφασή τους είναι σε περίπου ίδια ποσοστά η προσφορά δωρεάν διαμονής, η προσωπική επαφή του Γεν. Διευθυντή με τον πελάτη, η γραπτή απολογία και η δωρεάν αναβάθμιση δωματίου σε επόμενη διαμονή. Η αποζημίωση είναι τακτική που ακολουθείται μόλις από το 5,95% των ξενοδοχείων.

Γράφημα: 3



6. Ερωτήσεις σχετικά με το Target marketing & Marketing segmentation

Ο πίνακας 7.81 δείχνει ξεκάθαρα ότι όλα τα ξενοδοχεία τμηματοποιούν τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση

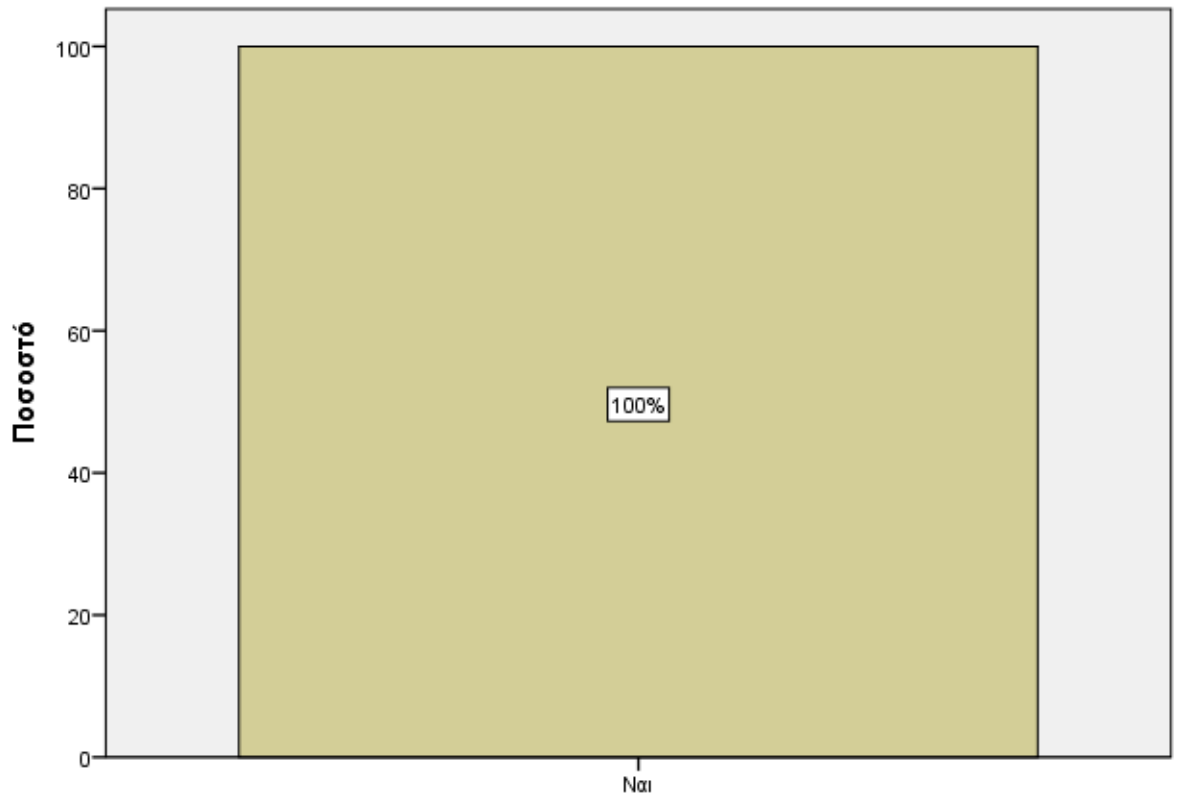
Πίνακας: 7.81

6.1 Τμηματοποιείτε τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.81

Τμηματοποιείτε τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση;



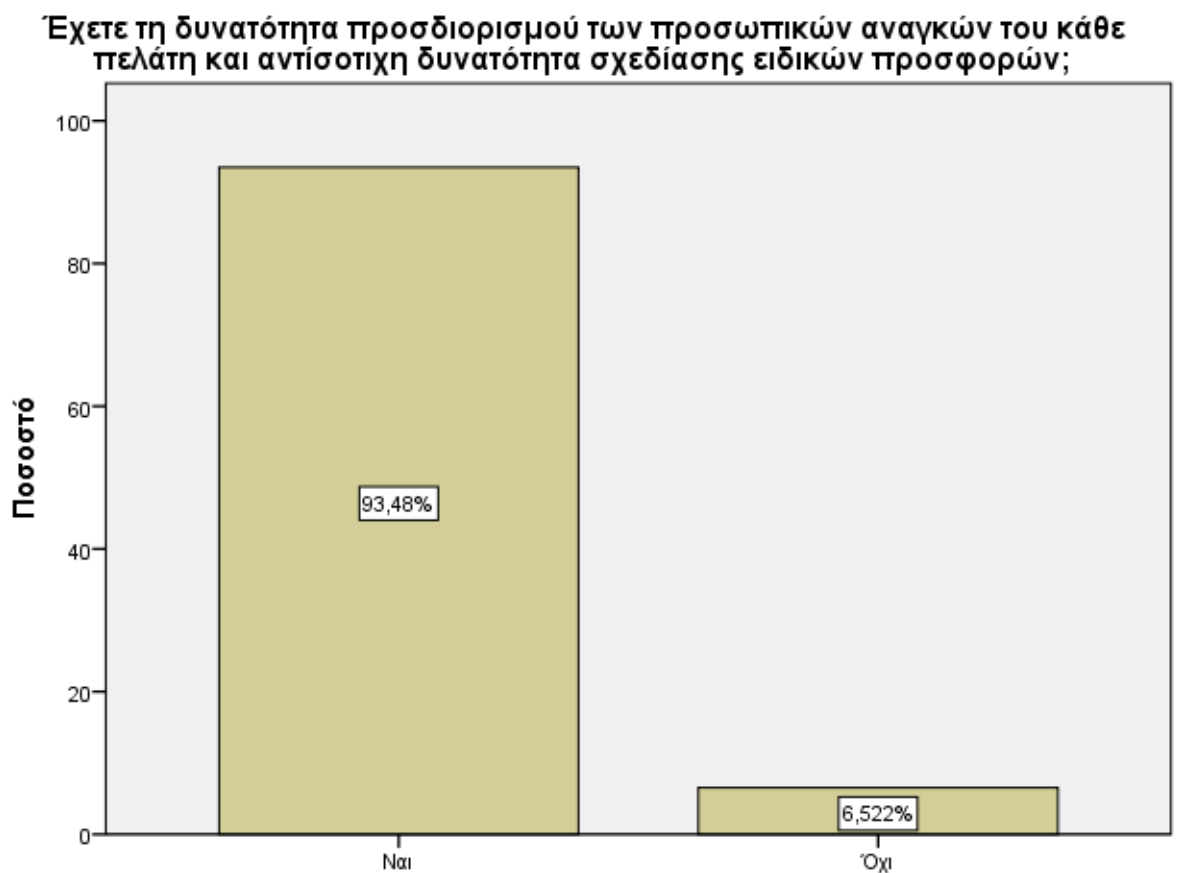
Από τον πίνακα 7.82 φαίνεται ότι το 93,5% των ξενοδοχείων έχουν τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών.

Πίνακας: 7.82

6.2 Έχετε τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	43	93,5	93,5	93,5
Όχι	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.82



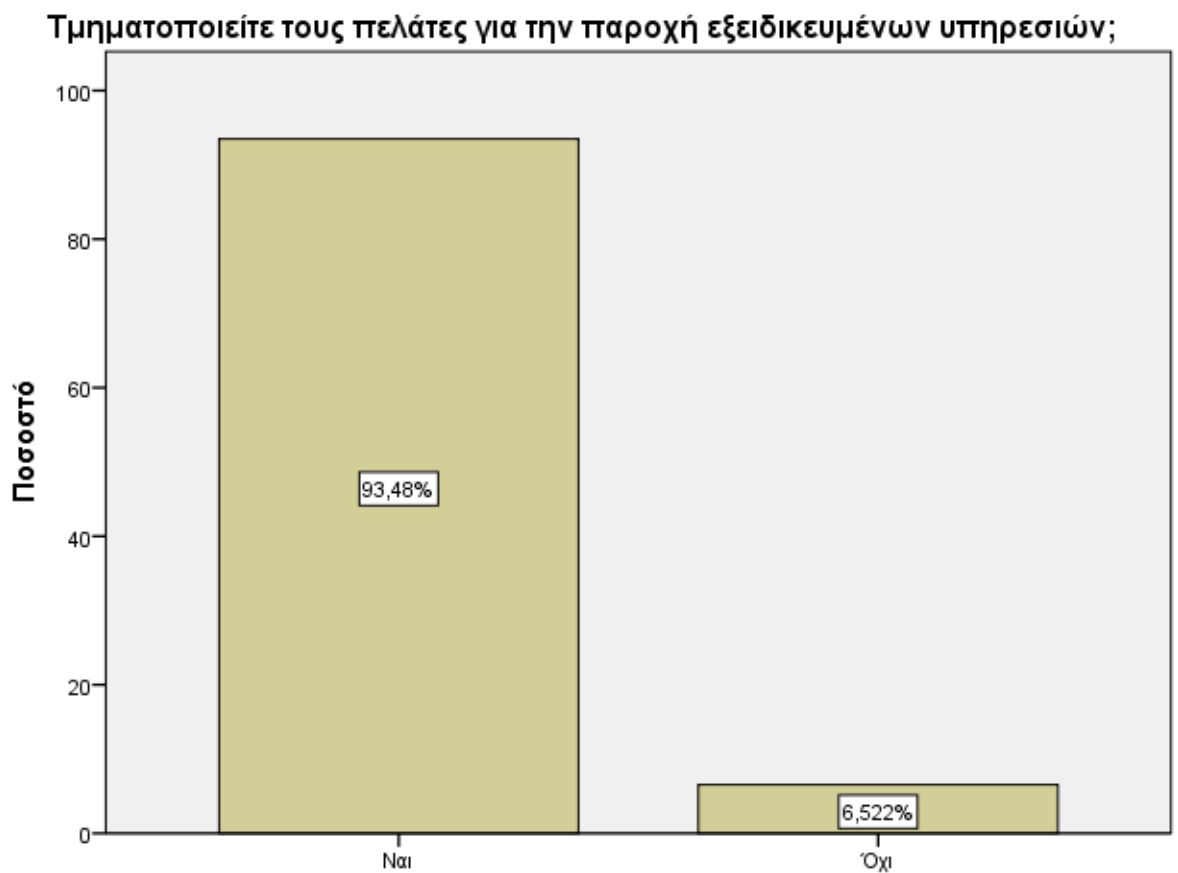
Το 93,5% των ξενοδοχείων τμηματοποιούν τους πελάτες για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών. (πίνακας, 7.83)

Πίνακας: 7.83

6.3 Τμηματοποιείτε τους πελάτες για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	43	93,5	93,5	93,5
Όχι	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.83



Είναι σαφές ότι το 100% των ξενοδοχείων έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών. (πίνακας, 7.84)

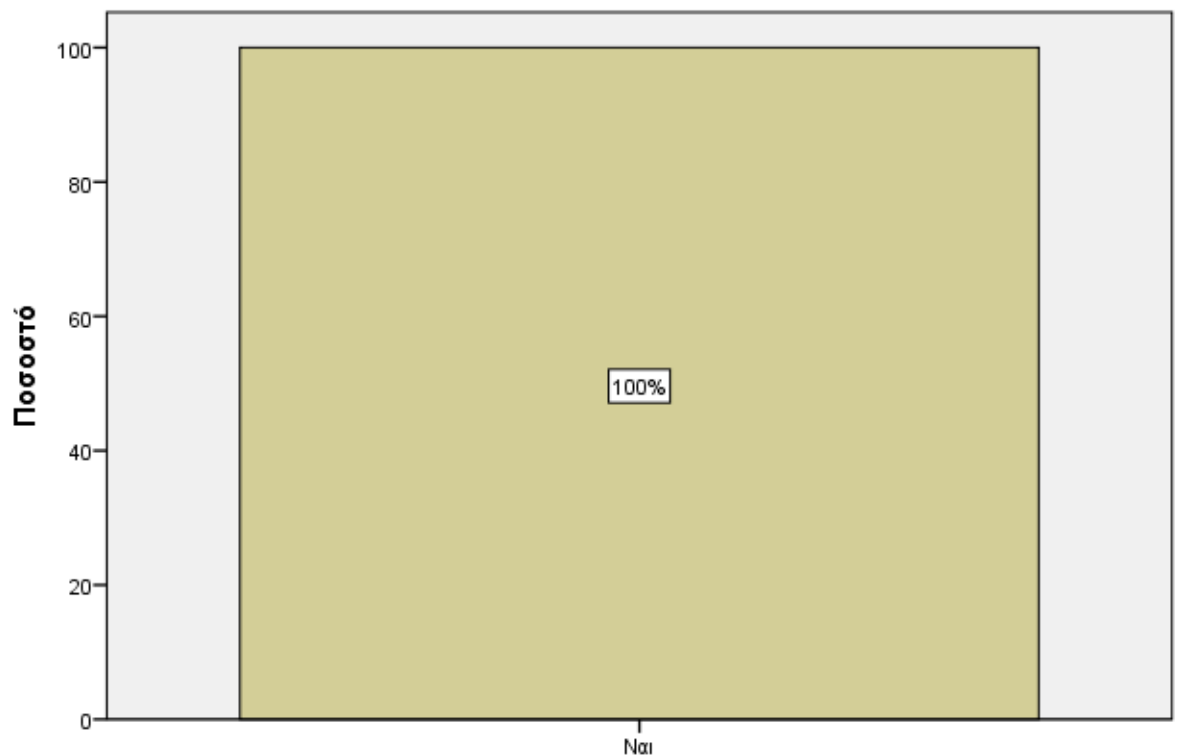
Πίνακας: 7.84

6.4 Έχετε τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	46	100,0	100,0	100,0

Γράφημα: 7.84

Έχετε τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται από τα στελέχη του ξενοδοχείου;



Τα αποτελέσματα του πίνακα δείχνουν ότι το στο 93,5% των ξενοδοχείων υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο.

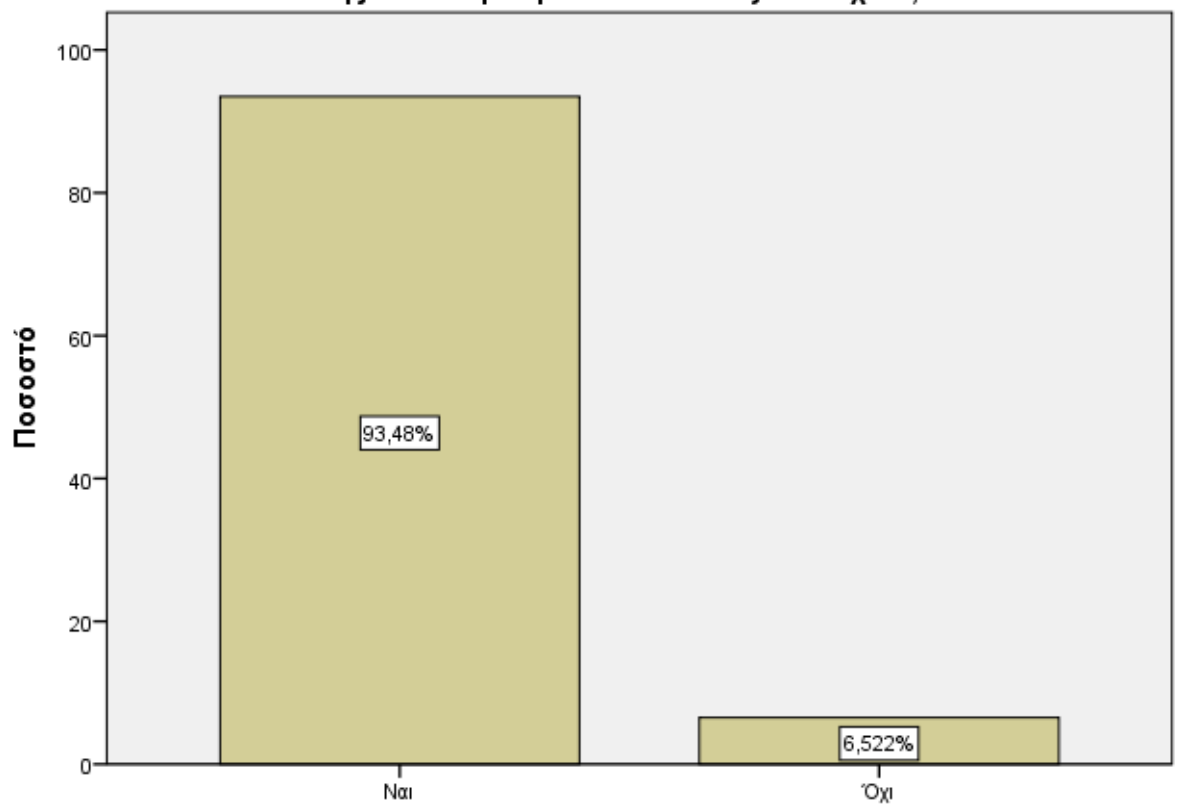
Πίνακας: 7.85

6.5 Υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	43	93,5	93,5	93,5
Όχι	3	6,5	6,5	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.85

Υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο;



Όλα τα ξενοδοχεία έχουν απευθείας επικοινωνία με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

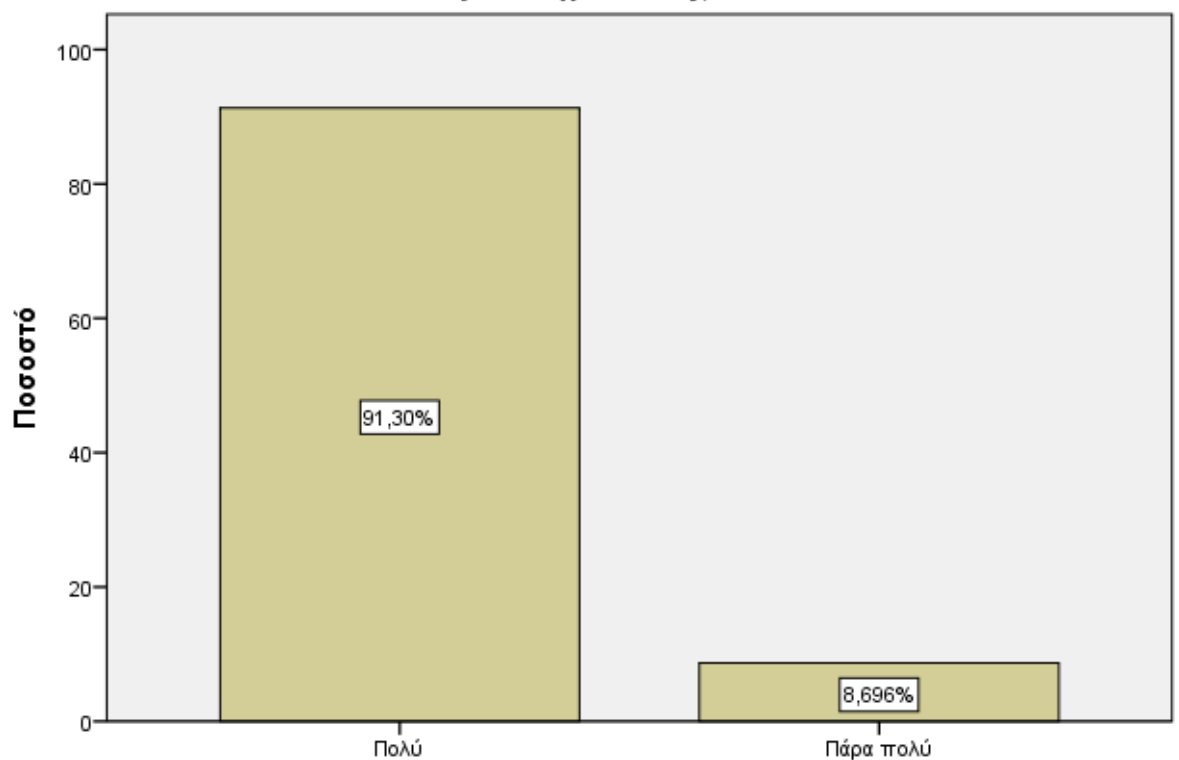
Πίνακας: 7.86

6.6 Έχετε απευθείας επικοινωνία με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ	42	91,3	91,3	91,3
Πάρα πολύ	4	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	46	100,0	100,0	

Γράφημα: 7.86

Έχετε απευθείας επικοινωνία με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου σας;



7.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας, ήταν να μελετήσει τις αντιλήψεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τεσσάρων και πέντε αστέρων της Περιφέρειας Αττικής σχετικά με το βαθμό χρήσης και εφαρμογής των GRM συστημάτων.

1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος έχει ως εξής:

- Από τις επιχειρήσεις της έρευνας το 43,5% ήταν Luxury hotels ή 5* αστέρων και το 56,5% 4* αστέρων.
- Ως προς την δυναμικότητα, τα 13 ξενοδοχεία ήταν έως 50 δωμάτια, τα 11 ξενοδοχεία ήταν από 51 έως 100 δωμάτια, τα 8 ξενοδοχεία ήταν από 151 έως 300 δωμάτια, και τα 14 ξενοδοχεία ήταν δυναμικότητας πάνω από 300 δωμάτια.
- Αναφορικά με τα έτη λειτουργίας, τα δέκα λειτουργούν από 0-10 χρόνια, τα επτά λειτουργούν από 10-20 χρόνια, τα εννέα λειτουργούν από 20-30 χρόνια, και τα είκοσι λειτουργούν πάνω από 30 χρόνια.
- Σχετικά με τη μορφή λειτουργίας, τα 34 από το σύνολο των 46 είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και τα δώδεκα είναι μέλη αλυσίδας (Hotel Chain).
- Ο αριθμός εργαζομένων που απασχολούν τα εξεταζόμενα ξενοδοχεία συνολικά είναι: 10-20 άτομα απασχολεί το 19,6%, 20-30 άτομα απασχολεί το 6,5%, 30-40 άτομα απασχολεί το 4,3%, 40-50 άτομα απασχολεί το 10,9%, και πάνω από 50 άτομα απασχολεί το 58,7%.

2. Ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο κρατήσεων στο ξενοδοχείο

Στην παρούσα ενότητα μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε τον συνηθέστερο τρόπο κρατήσεων, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν και σε ποιο βαθμό τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ουσιαστικά τις νέες τεχνολογίες περισσότερο από τον παραδοσιακό τρόπο. Επίσης θέλουμε να μάθουμε από ποιες αγορές αντλούν κυρίως την πελατεία τους.

Από την ανάλυση των γραφημάτων φαίνεται, πως οι κρατήσεις για τη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων 76,1% γίνονται μέσω της ιστοσελίδας τους, το σύνολο των ξενοδοχείων της έρευνας, δέχονται κρατήσεις μέσω διαδικτυακών

"τουριστικών γραφείων". Ωστόσο ένα ποσοστό της τάξης του 17,4% πραγματοποιεί σε μεγάλο βαθμό τηλεφωνικές κρατήσεις.

Από το σύνολο των ξενοδοχείων της έρευνας, το 41,3% κλείνει σε μεγάλο βαθμό συμβόλαια μέσω Tour Operators, ενώ από τις αγορές που τα ξενοδοχεία αντλούν την πελατεία τους προηγείται η Ελληνική με ποσοστό 32,59%, ακολουθεί η Ευρωπαϊκή με ποσοστό 29,63%, και τρίτη κατά σειρά έρχεται η Αμερικανική με ποσοστό 19,26%.

Παρατηρούμε επίσης ότι τέταρτη κατά σειρά έρχεται η Ασιατική αγορά συμμετέχοντας με ένα ποσοστό 10,37%.

Όσον αφορά για τη μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο, για το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων εντοπίζεται έως τρεις ημέρες.

3. Ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο.

Σε αυτή την ενότητα μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε τόσο τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες CRM από τις επιχειρήσεις όσο και τη γνώση τους σχετικά με τα αποτελέσματα της εφαρμογής του.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το 100% των ξενοδοχείων της έρευνας εφαρμόζουν CRM και μάλιστα τα 43 από τα 46 ξενοδοχεία εφαρμόζουν CRM περισσότερο από 4 χρόνια. Ωστόσο, μόνο το 58,7% των ξενοδοχείων έχουν προμηθευτεί κάποιο σύστημα CRM και δεν αντιμετώπισαν κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος. Φαίνεται δε ξεκάθαρα ότι το σύνολο των ξενοδοχείων που εφαρμόζουν CRM είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Ομαδοποιώντας τους πίνακες 3.7 έως 3.12 παρατηρούμε ότι για το 52,2% των ερωτηθέντων με το CRM ολοκληρώνονται οι περισσότερες εργασίες και για το 58,7% το CRM σύστημα αυξάνει την παραγωγικότητα.

Ωστόσο, οι περισσότεροι δηλώνουν ότι δεν εξοικονομούν πολύ χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM, ο έλεγχος του Management, βελτιώνεται ελάχιστα και το CRM σύστημα δεν επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών πάρα πολύ καθώς αυτό γίνεται λίγο ή μέτριο βαθμό. Επί πλέον, στην ερώτηση αν το CRM σύστημα είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, το 45,6% απάντησε λίγο ή μέτρια.

Ομαδοποιώντας τις ερωτήσεις από τον πίνακα 3.13 έως τον πίνακα 3.19, παρατηρούμε ότι, για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων 63%, το CRM σύστημα

επιτρέπει στη δημιουργία πιστών πελατών πολύ ή πάρα πολύ, για το 65,2% το σύστημα CRM βοηθάει πολύ στη διατήρηση "επικερδών" πελατών και για το 58,7% των ερωτηθέντων το σύστημα CRM βοηθάει πολύ στην αύξηση ικανοποίησης πελατών. Επίσης, το 60,8% πιστεύει ότι σύστημα CRM βοηθάει πάρα πολύ στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη.

Όσο για τη διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι σαφές ότι το 65,2% πιστεύει ότι σύστημα CRM βοηθάει πολύ ή πάρα πολύ και το 62,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το σύστημα CRM βοηθάει στην βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου. Ωστόσο, το 56,5% των ερωτηθέντων, απάντησε ότι σύστημα CRM βοηθάει μέτρια στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης.

Στην προσπάθειά μας να εκμαιεύσουμε τις θέσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις πεποιθήσεις τους για τους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, παρατηρούμε ότι το 93,4% πιστεύει πως στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, είναι η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Για το 100% των ερωτηθέντων προκύπτει σαφώς ότι η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών, η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου και η αύξηση των πωλήσεων, συγκαταλέγονται επίσης στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου.

Για τη συντριπτική πλειοψηφία 89,1% είναι πολύ σημαντικό οι υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο.

Ωστόσο, η ανάλυση των ευρημάτων κατέδειξε ότι για το 89,1% δεν συμπεριλαμβάνεται στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου η ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου. Επίσης δεν συμπεριλαμβάνονται στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του Marketing, για τη συντριπτική πλειοψηφία 89%, η διατήρηση του ανταγωνισμού υπό έλεγχο για το 91,3%, η αύξηση των μεριδίων αγοράς για το 89.1% και η αύξηση της κερδοφορίας για το 76,1%.

Τέλος, η ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπαρχόντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ από την

υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου αποτελεί μέτριο ή μικρό στόχο για το 91,3% των ερωτηθέντων.

Είναι σαφές ότι το 100% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι, η εφαρμογή CRM στα ξενοδοχεία είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα τα ξενοδοχεία της Αττικής.

Όσον αφορά την αρμοδιότητα, είναι ξεκάθαρο ότι, η συντριπτική πλειοψηφία 87% δηλώνει πως το CRM είναι αρμοδιότητα υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο τμήμα και παράλληλα ασκούν και άλλα καθήκοντα πέρα από το CRM.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα δέκα ξενοδοχεία έχουν 20-40% ποσοστό των πελατών τους μέλη (members) της αλυσίδας στην οποία ανήκουν, τα δύο ξενοδοχεία έχουν 60% και άνω, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Από τα 46 ξενοδοχεία του δείγματος, τα 12 έχουν πρόσβαση στην πελατειακή βάση όλης της αλυσίδας παγκοσμίως, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Επίσης, 4 ξενοδοχεία του δείγματος χρησιμοποιούν την παγκόσμια πελατειακή βάση για την εφαρμογή του CRM, 8 δεν τη χρησιμοποιούν, ενώ τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Τα 12 από τα 46 ξενοδοχεία του δείγματος δηλώνουν ότι το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα προσδίδει πολύ ή πάρα πολύ μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες. Τα 34 ξενοδοχεία δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Από τις απαντήσεις που πήραμε φαίνεται, πως το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM πάρα πολύ για το 19,6%, μέτρια για το 6,5%, ενώ το 73,9% δεν απάντησε στην ερώτηση.

4 Ερωτήσεις σχετικά με την πελατοκεντρική κουλτούρα

Σε αυτή την ενότητα μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε τον βαθμό υιοθέτησης της πελατοκεντρικής κουλτούρας από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις καταδεικνύουν σαφέστατα, ότι η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου για το 100% των ερωτηθέντων και όλοι διεξάγουν πολύ ή πάρα πολύ έρευνες ικανοποίησης των πελατών τους.

Στη ερώτηση με ποιους τρόπους λαμβάνονται τα σχόλια των πελατών, διαπιστώνουμε ότι, τα σχόλια των πελατών λαμβάνονται κυρίως με ερωτηματολόγια μέσω e-mail, μέσω διαδικτυακών σελίδων και προσωπική επαφή κατά τη διάρκεια

της διαμονής ή κατά την αναχώρηση. Τέταρτη μέθοδος κατά σειρά είναι τα έντυπα ερωτηματολόγια και τελευταία το βιβλίο εντυπώσεων. Η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών που αναρτώνται στο διαδίκτυο για το 100% του δείγματος είναι πολύ ή πάρα πολύ άμεση.

Σχετικά με τεχνικές ικανοποίησης πελατών αλλά και αύξηση πληρότητας, φαίνεται πως όλα τα ξενοδοχεία υιοθετούν τεχνικές δημιουργίας πιστών πελατών και διατηρούν επίσης βάσεις δεδομένων των πελατών τους.

Όσον αφορά τις ειδικές προσφορές, ειδικά πακέτα προσφορών, επί πλέον υπηρεσίες (π.χ. δωρεάν πρωινό), και προσφορές "τελευταίας στιγμής", είναι τακτικές που υιοθετούν η μειοψηφία των ξενοδοχείων της έρευνας. Η πλειοψηφία, και συγκεκριμένα το 91,3% προτιμά να προσφέρει πολύ ή πάρα πολύ ειδική μείωση τιμών.

Παρατηρούμε επίσης πως το τμήμα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες του 100% των ερωτηθέντων, επικοινωνεί με τους πελάτες πριν τη διαμονή τους (μετά την κράτηση), κατά τη διάρκεια της διαμονής τους και μετά τη διαμονή τους.

5. Ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση παραπόνων

Σε αυτή την ενότητα μας ενδιαφέρει να δούμε εάν και με ποιους τρόπους επιλύονται τα παραπόνια των πελατών.

Οι απαντήσεις δείχνουν πως το 95,7% των ξενοδοχείων επιλύουν τα παράπονα των πελατών τους πολύ και όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, έχουν χάσει ελάχιστα πελάτες από τη μη επίλυση προβλημάτων.

Σχετικά με τα παράπονα των πελατών στην προσπάθεια να καλύψουμε όλα τα ενδεχόμενα, θέσαμε ερωτήσεις που αφορούσαν: την τιμή, τον θόρυβο, την άνεση δωματίου, τον χώρο στάθμευσης, την ησυχία περιβάλλοντος, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την ποιότητα εξυπηρέτησης, την καθαριότητα των χώρων, την επάρκεια, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση πελατών, τον χρόνο αναχώρησης από το δωμάτιο και την πίστωση (χρηματική) – προπληρωμή.

Από τις απαντήσεις που πήραμε φαίνεται ξεκάθαρα ότι για την πλειοψηφία των ξενοδοχείων όλα τα παρά πάνω αποτελούν ελάχιστα έως καθόλου παράπονα των πελατών.

Στην περίπτωση σοβαρών παραπόνων και δυσαρεστημένων πελατών οι διαδικασίες που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ώστε να ανατρέψουν την απόφασή τους, είναι σε περίπου ίδια ποσοστά, προσφορά δωρεάν διαμονής, προσωπική επαφή του

Γεν. Διευθυντή με τον πελάτη, γραπτή απολογία και δωρεάν αναβάθμιση δωματίου σε επόμενη διαμονή.

Η αποζημίωση φαίνεται πως είναι τακτική που ακολουθείται μόλις από το 5,95% των ξενοδοχείων.

6. Ερωτήσεις σχετικά με το Target marketing & Marketing segmentation

Η ενότητα αυτή αφορά τις πληροφορίες σχετικά με τις τεχνικές εφαρμογής του Marketing και της τμηματοποίησης της αγοράς από την πλευρά του ξενοδοχείου.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι:

Όλα τα ξενοδοχεία τμηματοποιούν τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση.

Το 93,5% των ξενοδοχείων έχουν τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών.

Το 93,5% των ξενοδοχείων τμηματοποιούν τους πελάτες για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Είναι σαφές ότι το 100% των ξενοδοχείων έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών.

Στο 93,5% των ξενοδοχείων υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο.

Όλα τα ξενοδοχεία έχουν απευθείας επικοινωνία με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.α. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημερινό πολυσχιδές και ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα επιτυχίας για μια επιχείρηση. Καθώς οι νέες τεχνολογίες οδηγούν στη συνεχή όξυνση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους και προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, στρέφονται στις ικανότητες εκείνες που προσδίδουν σταθερά υψηλή αξία στους πελάτες τους (Slater and Narver, 1994).

Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση του κόστους των πωλήσεων και λοιπών δραστηριοτήτων, η αύξηση των εσόδων των πωλήσεων, η εξυπηρέτηση και το μάρκετινγκ, η αύξηση του κέρδους ανά πελάτη και αυξημένη διατήρηση των πελατών, είναι μερικοί από τους λόγους για τη χρήση του CRM στις επιχειρήσεις. Thompson (2004)

Συνοψίζοντας τα όσα συζητήθηκαν μέχρι τώρα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα:

Είναι προφανές ότι όλα τα ξενοδοχεία της έρευνας τα τελευταία χρόνια έχουν μπει στη διαδικασία εφαρμογής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες CRM, ανεξάρτητα εάν δεν έχουν όλα ακόμα προμηθευτεί κάποιο λογισμικό σύστημα. Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι όλοι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τη χρήση του CRM συστήματος, καθώς για τους περισσότερους ολοκληρώνονται οι περισσότερες εργασίες και αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Το CRM σύστημα επιτρέπει τη δημιουργία πιστών πελατών, βοηθάει πολύ στην αύξηση ικανοποίησης πελατών και στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη. Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης η διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα και η βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου.

Όσον αφορά τους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου προκύπτει σαφώς ότι συγκαταλέγονται σε αυτούς η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών, η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και η αύξηση των πωλήσεων.

Ωστόσο, η ανάλυση των ευρημάτων κατέδειξε ότι για τη συντριπτική πλειοψηφία δεν συμπεριλαμβάνεται στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου η

ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου.

Επίσης δεν συμπεριλαμβάνονται στους κύριους στόχους του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, η μείωση των εξόδων διαχείρισης, των πωλήσεων και του Marketing, η διατήρηση του ανταγωνισμού υπό έλεγχο, η αύξηση των μεριδίων αγοράς και η αύξηση της κερδοφορίας.

Η ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπαρχόντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου, αποτελεί μικρό στόχο για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Οι περισσότεροι επίσης δηλώνουν, ότι δεν εξοικονομούν αρκετό χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM, ο έλεγχος του Management, βελτιώνεται ελάχιστα και το CRM σύστημα δεν επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει πάρα πολύ τη διεξαγωγή των εργασιών καθώς αυτό γίνεται σε μέτριο βαθμό.

Από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων υποστηρίζεται ότι το CRM σύστημα δεν είναι αρκετά ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου και βοηθάει μέτρια στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης.

Όσον αφορά την αρμοδιότητα, το CRM είναι αρμοδιότητα υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο τμήμα και παράλληλα ασκούν και άλλα καθήκοντα πέρα από το CRM.

Είναι φανερό πως τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε διεθνή αλυσίδα προσδίδουν πολύ μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες έχοντας πρόσβαση στην πελατειακή βάση όλης της αλυσίδας παγκοσμίως. Το γεγονός επίσης ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα φαίνεται να βοηθάει πάρα πολύ στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του CRM.

Η εφαρμογή CRM στα ξενοδοχεία πέραν κάθε αμφισβήτησης, είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα τα ξενοδοχεία της Αττικής.

Οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών είναι στην πελατοκεντρική κουλτούρα όλων των επιχειρήσεων. Τα σχόλια των πελατών λαμβάνονται κυρίως με ερωτηματολόγια μέσω e-mail, μέσω διαδικτυακών σελίδων και προσωπικής επαφής κατά τη διάρκεια της διαμονής ή κατά την αναχώρηση και η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών που αναρτώνται στο διαδίκτυο είναι πάρα πολύ άμεση.

Η υιοθέτηση τεχνικών δημιουργίας πιστών πελατών και η διατήρηση βάσεων δεδομένων, είναι στη φιλοσοφία όλων των ξενοδοχείων.

Η άμεση επίλυση των παράπονων των πελατών τους φανερώνει, ότι έχουν χάσει ελάχιστους πελάτες.

Είναι φανερό ότι δεν εκφράζονται συνήθως παράπονα των πελατών σχετικά με: την τιμή, τον θόρυβο, την άνεση δωματίου, τον χώρο στάθμευσης, την ησυχία περιβάλλοντος, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την ποιότητα εξυπηρέτησης, την καθαριότητα των χώρων, την επάρκεια, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση, τον χρόνο αναχώρησης από το δωμάτιο και την πίστωση (χρηματική) – προπληρωμή, πράγμα που σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Όλα τα ξενοδοχεία τμηματοποιούν τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση, να έχουν τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών.

Τα ξενοδοχεία έχουν επίσης τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών και υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο.

Όλα τα ξενοδοχεία επικοινωνούν απευθείας με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.ά. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η πραγματικότητα είναι ότι το CRM έχει εισχωρήσει πλέον στην ξενοδοχειακή κουλτούρα και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλα τα υποσυστήματα που διαθέτει το CRM, ολοκληρωμένες εφαρμογές.

Το CRM αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο αντικατέστησε τις κλασσικές μεθόδους επικοινωνίας και έφερε μία συνολική αλλαγή στην φιλοσοφία και την οργάνωση του τρόπου διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες στα ξενοδοχεία.

Εξ' άλλου, αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία βελτίωσης των επιχειρήσεων οι οποίες θα εντάξουν το CRM στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας κατάλληλα τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία. (Buttle, 2009)

Στη βιομηχανία των υπηρεσιών παρατηρείται στροφή στη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι εταιρείες στρέφουν το ενδιαφέρον τους, από την απόκτηση νέων πελατών, στη διατήρηση των υπαρχόντων (Sheth, 2002), οικοδομώντας με αυτούς σχέσεις και προσθέτοντας αξία στα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν (Lindgreen and Wynstra, 2005). Τα σημαντικά οφέλη του CRM, οδηγούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές CRM (Parvatiyar και Sheth, 2001).

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας της κάθε επιχείρησης και πρέπει να θεωρεί την ικανοποίηση των πελατών της ως λόγο της ύπαρξής της. Η ικανοποίηση των πελατών προέρχεται από μια σχέση που εξαρτάται από τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση της σχέσης και το όφελος της σχέσης με τον πελάτη (Parvatiyar, Biog και Wathnee 1998).

Η διαρκής προσπάθεια από την πλευρά των ξενοδοχείων για μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της αφοσίωσης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης από την πλευρά των καταναλωτών, οδηγούν στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι μεγάλης σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον έντονα ανταγωνιστικό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν. (Griffin 2002)

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός συστήματος CRM είναι η εταιρεία να έχει όραμα σχετικά με το σύστημα, η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για αλλαγή της επιχειρηματικής κουλτούρας και να δοθεί στρατηγική προτεραιότητα στο CRM, που θα περιβάλλει όλη την εταιρεία. Adebajo (2003), Rigby et al. (2002).

Απαραίτητη είναι η επιλογή του κατάλληλου έμπυχου δυναμικού και οι χρήστες πρέπει να έχουν το τεχνικό υπόβαθρο ώστε να υποστηρίξουν τη λειτουργία του συστήματος. Λάσκος (2002).

Βασική προϋπόθεση για να είναι το CRM ένα σύστημα που θα αποδώσει πλήρως, είναι η αναγνώρισή του από την επιχείρηση ως κάτι απολύτως αναγκαίο και όχι ως ένα ακόμη σύστημα – εργαλείο το οποίο απλά θα προστεθεί στην τεχνολογική εργαλειοθήκη της. Η πραγματικότητα είναι ότι το CRM έχει εισχωρήσει πλήρως στην ξενοδοχειακή κουλτούρα καθώς δεν χρησιμοποιούν το CRM, μόνο για περιορισμένες εφαρμογές.

Επαλήθευση των υποθέσεων

H1: το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών.

H2: το CRM σύστημα επιτρέπει στη δημιουργία πιστών πελατών

H3: το CRM βοηθάει στην αύξηση ικανοποίησης πελατών.

H4: το CRM βοηθάει στη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες για μεγάλο χρονικό διάστημα.

H5: το CRM βοηθάει στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης.

H6: το CRM είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου.

H7: όλα τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν CRM σύστημα.

Η έρευνα επαληθεύει τις υποθέσεις, 2, 3, και 4, καθώς από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι η πλειοψηφία πιστεύει πως το CRM σύστημα επιτρέπει στη δημιουργία πιστών πελατών βοηθάει στην αύξηση ικανοποίησης πελατών βοηθάει στη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η υπόθεση ότι η το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών δεν επαληθεύεται από την έρευνα όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Η υποθέσεις ότι το CRM βοηθάει στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου, επαληθεύονται εν μέρει, καθώς από την ανάλυση των ευρημάτων παρατηρούμε πως η πλειοψηφία δηλώνει ότι αυτό γίνεται σε μέτριο βαθμό.

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, επαληθεύεται η Υπόθεση 7, δεδομένου ότι όλα τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν σύστημα CRM.

Ένα στοιχείο επίσης, που επιβεβαιώνει τις θεωρίες και προκύπτει από την έρευνα, είναι η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας από το 100% των ξενοδοχείων της έρευνας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως εφαρμόζουν τεχνικές δημιουργίας πιστών πελατών, διατηρούν επίσης βάσεις δεδομένων των πελατών τους, επιλύουν τα παράπονα και διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης των πελατών τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι πως όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, έχουν χάσει ελάχιστους πελάτες από τη μη επίλυση προβλημάτων. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία εφαρμόζει τεχνικές του Marketing και τμηματοποίησης της αγοράς.

Από την έρευνα φάνηκε ότι όλα τα ξενοδοχεία τμηματοποιούν τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών και στις προτεραιότητές τους είναι η δημιουργία λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών.

Τα ξενοδοχεία φαίνεται πως διαθέτουν επίσης υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από την επιχείρηση και όλα τα ξενοδοχεία έχουν απευθείας επικοινωνία με έναν μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.ά. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

7.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αυτή η μελέτη εξέτασε την εφαρμογή CRM σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Περιφέρεια Αττικής. Κατά τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες ούτε αυτή οδήγησε σε απροσδόκητα ευρήματα.

Σε γενικές γραμμές δηλαδή πέτυχε το σκοπό της να εξετάσει τις εφαρμογές CRM σε έναν πολύ σημαντικό κλάδο όπως είναι η ξενοδοχειακός κλάδος και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους παράγοντες επιτυχίας του CRM, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

Τα ευρήματα της έρευνας αυτής μπορεί να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διευθυντές των ξενοδοχείων στον Ελληνικό αλλά και στον Διεθνή χώρο, υποβοηθώντας τις προσπάθειες μελέτης, εγκατάστασης αλλά και επέκτασης συστημάτων CRM. Η αξία του CRM είναι ένα σημαντικό στοιχείο πάνω στο οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να επενδύσουν αναμένοντας ουσιαστικά οφέλη.

Πέρα από τα ξενοδοχεία, η έρευνα είναι χρήσιμη και για φορείς ασχολούμενους με τον ξενοδοχειακό τομέα όπως ο ΣΕΤΕ, τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ο ΕΟΤ, το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, αφού μέρος της λήψης των

αποφάσεών τους για θέματα που αφορούν πχ εκπαιδευτικά προγράμματα, πιστοποιήσεις επαγγελματιών, πιστοποιήσεις υπηρεσιών κ.ά, στηρίζεται στις τρέχουσες και σύγχρονες πρακτικές που εφαρμόζονται στον κλάδο των ξενοδοχείων.

Όπως διαπιστώθηκε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και από την πρωτογενή έρευνα, το CRM συνδέεται άμεσα με την τεχνολογία η οποία εξελίσσεται και μεταβάλλεται διαρκώς. Αυτή η συνεχής εξέλιξη έχει άμεση επίδραση στον τρόπο της λειτουργίας των ξενοδοχείων και της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες τους. Επομένως κάποια από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορεί να έχουν προσωρινή ισχύ.

Η έρευνα εστίασε σε συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχείων και σε συγκεκριμένη περιοχή. Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μία μελλοντική έρευνα να καλύψει ευρύτερη γεωγραφική περιοχή αλλά και να μελετηθούν ξενοδοχεία που ανήκουν σε χαμηλότερη κατηγορία. Επίσης η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στον ξενοδοχειακό κλάδο, προσφέρεται για μελέτη ακόμη περισσότερων πεδίων από αυτά που κάλυψε η παρούσα έρευνα, όπως για παράδειγμα η οικονομική επίδοση των ξενοδοχείων με παρουσίαση αναλυτικών οικονομικών στοιχείων.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν από τις μελλοντικές έρευνες θα συμβάλλουν σημαντικά στην δημιουργία γνώσης η οποία θα βοηθήσει τον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αγαπητού Γ. Χρύσα (2012). *Στρατηγική διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Αγγελακάκης Θανάσης, «Βγείτε κερδισμένοι από τα παράπονα των πελατών σας», ethnos.gr, 25/1/2013, διαθέσιμο σε: <http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23353&subid=2&pubid=63769919>
3. Ανδρούτσου Ευθυμία, (2009). Ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες: Τάσεις, προοπτικές και εφαρμογή στη σύγχρονη επιχείρηση, Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
4. Βαρβαρέσος Σ., (2000). *Τουρισμός-έννοιες, μεγέθη, δομές*, Β' έκδοση, Αθήνα: Προπομπός.
5. Βελισσαρίου Ε., Καραχοτζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., (1999). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών, Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Υπηρεσιών*, Τόμος Δ : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.
6. Βελισσαρίου Ευστ. & Γώγου Ελ. (2009). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ποιότητας. Αποτελέσματα έρευνας πελατών αστικών ξενοδοχείων της Λάρισας*, ΕΣΔΟ 337-353
7. Βενετσανοπούλου Μ. (2006). *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό - Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Αθήνα: Interbooks.
8. Βλαχοπούλου Μ., (1999). *e-Marketing, Πληροφοριακά Συστήματα, Νέες τεχνολογίες στο Marketing*, Αθήνα: Rosili.
9. Γούναρης Σπ. Καραντινού Κ., (2014). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Γ' έκδοση, Αθήνα: Rosili.
10. Γούναρης, Σπ. (2003). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Rosili.
11. Δάσκος Α. (2002). *Customer Relationship Management*, Σημειώσεις για το μάθημα CRM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).
12. Εξαδάκτυλος, Ν. (2001). *Η συμπεριφορά του καταναλωτή*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
13. Ηγουμενάκης Ν., (1992). *Τουριστική Οικονομία*, Interbooks, Αθήνα.

14. Καπερώνης Αν. Κουτσόπουλος Κων. (2008). *Customer Relationship Marketing Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Μηχανικών Η/Υ, Τηλεπικοινωνιών και Δικτύων*.
15. Καπίκη - Πιβεροπούλου Τ. (1998). *Υπηρεσία Υποδοχής*, Αθήνα: Interbooks.
16. Καραγιάννης Σ. (1992). *Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου*, Αθήνα: Έλλην.
17. Κατσώνη Βασιλική,(2012). *E-tourism*,Αθήνα ISBN 978-618-80109-0-1.
18. Κέφης Ν., Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.
19. Κέφης Ν., Β. (2014). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, 2η Έκδοση, Αθήνα: Κριτική.
20. Κοσμάτος Β. Δημήτριος, (2004). *CRM διαχείριση πελατειακών σχέσεων Η στρατηγική επιλογή*, Κλειδάριθμος
21. Κουρεμένος, Α. (1996). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς-Μάρκετινγκ*, Πανεπιστημιακές σημειώσεις τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων. Πειραιάς
22. Κουρής Γ., (2000). *Η ταυτότητα του CRM: Μια νέα ταυτότητα για τους «πελατοκεντρικούς»*, RAM, Ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη Α.Ε., Δεκέμβριος, σελ.8-13.
23. Κυριαζή Ν. (2001). *Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
24. Λαλούμης Δ. (2002). *Διοίκηση Ξενοδοχείων*, Αθήνα: Σταμούλης.
25. Λαλούμης Δ. Σεργόπουλος Κ. (2014) *Rooms Division Management*.
26. Λογοθέτης Μ. (1974). *Τουριστικές μελέτες (άρθρο) Ιούλιος-Σεπτεμβρίου τευχ 3 σελ 81-87*.
27. Λογοθέτης Μ., (1967). *Προβλήματα και Κατευθύνσεις Τουριστικής Πολιτικής*. Αθήνα. σσ.18-30, 42
28. Λογοθέτης, Μ., (1982). *Τουριστική Πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.
29. Λύτρας Π. (1983). *Τουριστική ανάπτυξη – Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: Παπαζήσης.
30. Μαγνήσαλης, Κ. (1981). *Η συμπεριφορά του καταναλωτή*, Αθήνα: Interbooks.

31. Μανούσου Μ. – Μπερσή Κ. (2007). Η Τεχνολογία στον Τουρισμό, *Τουριστική Αγορά*, Τεύχος 206.
32. Μαντζάρης Γιάννης, (2003). *Δυναμικό Marketing Αγαθών και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Γκιούρδας.
33. Μάντικας, Αλ. (2006). Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM - Προβλέψεις και τάσεις. Περιοδικό Customer Care.
34. Μπιζέτας Ν. Γ. (2003). *Ειδικά θέματα πληροφορικής Ι*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας τμήμα οικονομικών επιστημών, Θεσσαλονίκη.
35. Μπλέρη Ε., Μιχαλακόπουλος Μ. (2006). Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα: συγκριτική ανάλυση. *ΣΠΟΥΔΑΙ*, Τόμος 56, Τεύχος 3ο, / *SPOUDAI*, Vol. 56, No 3, University of Piraeus, pp. 71-94.
36. Μπόθος Γ. – Σωτηρόπουλος Τ., (2005). Ε – Tourism, *New Economy Observer*, Τεύχος Αυγούστου – Σεπτεμβρίου.
37. Μπόλλα Χρυσοπηγή (2008). *Η Πελατοκεντρική Προσέγγιση CRM (Customer Relationship Management) στον Τομέα των Υπηρεσιών*, Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
38. Οικονόμου Γ. – Γεωργόπουλος Σ. (2003). *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένος.
39. Παπαγεωργίου Αθηνά, (2007), *Οργάνωση και λειτουργία τουριστικού γραφείου*, Αθήνα: Interbooks
40. Παρασκευάς Μ., Ασημακόπουλος Γ., Τριαντάφυλλου Β. (2015). Κοινωνία της Πληροφορίας-Υποδομές, Υπηρεσίες και Επιπτώσεις, *Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
41. Παρασκευόπουλος, Ι. Ν., (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
42. Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας (2009). *Διείσδυση Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών στον Τομέα του Τουρισμού: Τάσεις & Εξελίξεις & Υφιστάμενη Κατάσταση στην Ελλάδα*, Τμήμα Μελετών.
43. Περακάκη Ευθ., (2006). Customer Relationship Management (CRM): Αποτελεσματική στρατηγική υπό προϋποθέσεις, *Μεταπτυχιακή διατριβή*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

44. Πρωτοπαπαδάκης Ι., (2009). Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης, *Περιοδικό Σελφ Σέρβις* (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>
45. Ρεγκούκος Π., (1992). *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών*, Εκδόσεις Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος.
46. Σαμπανιώτης Θ. (2006). Ο ελληνικός τουρισμός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, Eurobank Research: *Οικονομία και Αγορές Τεύχος 8*, 25 Οκτωβρίου 2006, Έτος Ι
47. Σαρμανιώτης Χ, Καργίδης Θ., (2004). Το μάρκετινγκ των σχέσεων και η ικανοποίηση των πελατών στις αγορές εξωτερικού, *Αγορά χωρίς σύνορα* 10 (2) 2004:148-159.
48. Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου, Ε. και Κοκκίνης Γ. (2004). *Η Ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του, ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης*. Πρακτικά 8^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης με θέμα: 'Οικονομική Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές', Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη 315/10/2002, σ. 2411-255.
49. Σιώμοκος, Ι. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης.
50. Στειακάκης Εμ., Κάτος Αν. (2007). Αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης επιχείρησης – πελάτη: μια εμπειρική μελέτη σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα crm (customer relationship management), *Ποιότητα και Επιχειρηματική Αριστεία: Συμβολή στην Ανταγωνιστικότητα, Επιστημονικός Τόμος*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
51. Σωτηρόπουλος Τ. (2003). Το CRM στην εταιρεία εργαλείο ή αξεσουάρ;, *Περιοδικό Ne.o/How*, Οκτώβριος 2003.
52. Τσαούσης Δ., (1979). *Στοιχεία Κοινωνιολογίας*, Αθήνα: Copyright.
53. Φιτσιλής Π. (2015). *Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων ERP-CRM-BPR* Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2260/3/04_kefalaio4.pdf

54. Χουντάλας Π. (2010). *Τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης ως Παράγων Εφαρμογής Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
55. Χρήστου Ε. – Καραμανίδης Ι. (2000). *Αρχές Τουριστικού Marketing*, σελ: 21 – 33, Αθήνα: Interbooks.
56. Χρήστου Ε. & Καραμανίδης Ι. (2002). *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Σίνδος.
57. Χρήστου Ε. (1999). *Έρευνα τουριστικής αγοράς*, Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1.Aaker, David A. and Robert Jacobson (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality, *Journal of Marketing Research*, 31(8), 191-201.
- 2.Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004). Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, pp. 103-108
- 3.Adebanjo D. (2003). Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, *Management Decision*, 41,6, pp 570-577.
- 4.Adebanjo D. (2003). Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, *Management Decision*, 41,6, pp 570-577.
- 5.Albrecht, K. and Zemke, R. (1985). *Service America: Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- 6.Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line*, 2nd edition. London: FT Prentice Hall.
- 7.Anandarajan, M., Anandarajan, A. & Srinivasan, C. A. (Eds.). (2012). *Business intelligence techniques: a perspective from accounting and finance*. Springer Science & Business Media.
- 8.Andaleeb, S.S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 72, No. 1, pp. 77-93.
- 9.Anderson and Mary Sullivan (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

10. Anderson E, Fornell C, Rust R. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services, *Marketing Science*, 16,129–145.
11. Anderson E. (1996). Customer satisfaction and price tolerance, *Marketing Letters*, 7, 265–274.
12. Anderson E.W. and Mittal V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107-20.
13. Anderson, E., Fornell, C. and Lehmann, D., (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability. *Journal of Marketing*, 58(3), p. 53 – 66.
14. Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
15. April C, Harreld H. (2002). Seeking CRM integration, *Infoworld*, Vol 24, No 35, p 35.
16. Arbore A., Bruno B., (2009). Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No 4, , pp. 271-280.
17. Arndt, John (1979). Towards a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, 43(4), pp.69-75.
18. Babakus, E. and Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Business Research*, 24, 253-68.
19. Bagozzi, R., P. (1995). Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), pp. 272-277.
20. Bailey D., (1994). Recovery from customer service shortfalls, *Managing service quality*, Vol 4, No 6.
21. Bailor, C. (2007). Homebodies. Customer Relationship Management. Vol.11, pp.32-37
22. Barlow J, Maul D, (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers*, Hardcover.
23. Barlow, J. and Moller Claus, (2008). *A complaint is a gift*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
24. Barnes, J.G. and Howlett, D.M, (1998). *Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers*. International Journal of Bank Marketing, 16 (1), pp. 5-23.

25. Bearden, W. O. and Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports, *Journal of Marketing Research* 20,2, 21-28.
26. Beasty, C. (2007). *Unstructured and Undiscovered: Enabling the Intelligent Center Contact Center To Tap into a Hidden Wealth of Information*. Customer Relationship Management.
27. Bekkers, M. and Van Hasstrecht, R. (1993). The foundations of internal marketing, 22nd EMAC Conference Proceedings, Vol. 1, 140-164.
28. Bell CR, Zemke R. (1988). Do service procedures tie employees' hands?, *Pers J*, 67(9), 77– 83.
29. Bell, J., (1997). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας. Οδηγός για Φοιτητές και Υποψήφιους Διδάκτορες*. Ρήγα, Α.-Β. πρόλογος- εισαγωγή-απόδοση, Αθήνα: Gutenberg.
30. Bellou V. (2007). Achieving Long-term Customer Satisfaction through Organizational Culture Evidence from the Health Care Sector, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 510-522.
31. Bendapudi N. & Berry L.L., (1997). Customers Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers, *Journal of Retailing*, 73, 1, pp.15 -37.
32. Bennington, L., and J. Cummane. (1998). Measuring service quality: A hybrid methodology, *Total Quality Management*, vol. 9, pp. 395-405.
33. Berry LL, Parasuraman A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press.
34. Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 236-245.
35. Berry, L.L., (1983). Emerging Perspectives in Service Marketing, Relationship Marketing, *American Marketing Association*, Chicago, II, pp.25-8.
36. Berry, L.L., Bennett, D.R. and Brown, C.W. (1989). *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
37. Berry, Parasuraman and Zeithaml, (1985). Quality Counts in Services, Too, *Business Horizons*, May-June 1985, pp. 44-52.
38. Bird M., Hammershley M., Gomm R., Woods P., (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη, Εγχειρίδιο μελέτης*. Μετ. Φράγκου Ε., ΕΑΠ, Πάτρα.

- 39.Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, 52(2), 69-82.
- 40.Bitner, MJ., Booms, BH., Mohr, LA. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58, 95–106.
- 41.Blattberg, R. C. and Deighton, J. (1996), Managing Marketing by the Customer Equity Criterion, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 74, pp. 136-44.
- 42.Blattberg, R.C. and Deighton, J. (1991). *Interactive marketing: exploiting the age of addressability*, Sloan Management Review, Fall, pp. 5-14.
- 43.Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006). An E-CRM Application in the Telecommunications Sector: A Case Study from Greece, *Euromed Journal of Business*, Vol.1, No 2, pp. 5-14.
- 44.Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006). Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124.
- 45.Blodgett J G., Hill DJ and Tax SS. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
- 46.Blodgett JG, Wakefield KL, Barnes JH.(1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior, *Journal of Service Marketing*, 9, 31– 42.
- 47.Bolton RN. and Drew J.H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service chances on customer attitudes, *Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.
- 48.Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 32 (3), 1–20.
- 49.Booms BH. and Bitner MJ. (1981). *Marketing Strategies and Organisational Structures for Service Firms*, Marketing of Services and American Marketing Association, 47-51.
- 50.Booz Allen Hamilton (2002). *The World's Most Effective Policies for the E-Economy 2002*, Booz Allen Hamilton, London.
- 51.Bosch, V.G. (2005). TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No 1.
- 52.Bose R, Sugumaran V, (2003). Application of Knowledge Management

- Technology in Customer Relationship Management, *Knowledge and Process Management*, Vol 10, No 1, pp3-17.
53. Boulding W., Ajay K., Richard S., and. Zeithaml V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, (February), pp. 7–27.
 54. Bovagnet, F. (2005). ICT in the Tourism Sector – Statistics in Focus, *Eurostat, European Community*, 34/2005, No. KS-NP-05-034-EN0-N.
 55. 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*, 29 (12), p. 520 – 530.
 56. Brickie R., (2002). *Strategy first*, Conspectus, accessed 15 October 2016 www.conspectus.com.
 57. Broadbent, M., & Weill, P. (1997). Management by Maxim: How Business and IT Managers can create IT Infrastructures, *Sloan Management Review*, 38, pp. 77-92.
 58. Brooks, R. F., Lings, I. N., Botschen, M. A. (1999). Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts. *The Service Industries Journal*, 26: 49-67.
 59. Brown S. A., (2000). *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto.
 60. Brown SP., Peterson RA. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 58, 70–80.
 61. Brynjolfsson E. and Smith M.D. (2000). Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers, *Management Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 563-85.
 62. Buhalis D. & Law R. (1998). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – The state of e – Tourism research, *Tourism Management* 29, pp. 609 – 613.
 63. Buhalis D. & Main H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10/5, pp. 198 – 202.

64. Bull C., (2003). Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592– 602.
65. Burgetz B., (1991). Marketing Information Services, *CMA Magazine*, Vol. 65, No. 9, p. 29.
66. Buttle, F., (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier.
67. Callan RJ. And Moore J. (1998). Service guarantee, a strategy for service recovery, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22, 56–71.
68. Cann C. (1998). Eight steps to building a business-to-business relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, pp 393-405.
69. Cannon, J.P. and Perreault W.D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 439-460.
70. Cap, Gemini, Erust, Young, (2003). CRM business models; how to adapt to the changing customer environment.
71. Capon, Noel, John U. Farley and Scott Hoenig (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis, *Management Science*, 36(10), 143-159.
72. Cartwright R., (2001). *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Αθήνα: Anubis.
73. Cartwright R., Green G., (1997). *In charge of customer satisfaction*, Blackwell.
74. Caulfield, J. (2001), "Facing up to CRM", *Business 2.0* (August/September). ChangingMinds.org, Available: <http://changingminds.org/explanations/research/philosophies/positivism.htm> (Accessed 30 June 2015).
75. Center for Regional and Tourism Research (2008). *Trends in European Internet Distribution – of Travel and Tourism Service*, (<http://www.crt.dk/UK/staff/chm/trends.htm>).
76. Chase & Garvin, (1989). The Service Factory, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.4, pp. 61-69.
77. Chaston I. and Mangles T. (2003). Relationship Marketing in Online Business-To- Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 753.

- 78.Chen I. and Popovich K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process, and Technology, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672–688.
- 79.Chen P, Dhanasobhon S, Smith MD (2008). *All Reviews are Not Created Equal: The Disaggregate Impact of Reviews and Reviewers at Amazon.Com* SSRN working paper. <http://ssrn.com/abstract=918083>. [Accessed 16 June 2015].
- 80.Chisnal, P.M. (1986). *Marketing Research*, McGraw-Hill, 3rd edition.
- 81.Chitiris, L. (1984). *Management and Motivation in the Greek Hotel Industry: Testing Herzbelg's Two Factor Theory of Motivation*, (Ph.D. thesis: University of Kent, U.K.).
- 82.Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 83.Chuck Y. Gee – James C. Makens – Dexter J. L. Choy, (1997). *The Travel Industry*, Εκδ. "ΕΛΛΗΝ", 2001 Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία, Επιμ.: Θωμάς Μαυροδόνη.
- 84.Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim (2003). *A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy*, *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 5, pp.652 – 671
- 85.Churchill, G., and T. Brown. 2004. *Basic Marketing Research*. Mason, OH: South-Western.
- 86.Chye, K. H. and Gerry, C. K. L. (2002), *Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry*, *Singapore Management Review*, 24(2), p. 1 – 27.
- 87.Clark, M., (2000). *Customer service, people and processes, in Cranfield School of Management, Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*. Basingstoke: Macmillan, pp. 110-24.
- 88.Claycomb C. & Martin C. (2001). Building customer relationships. An inventory of services providers objectives and practices. *Marketing intelligence & planning*, Vol. 19
- 89.Clutterbuck D., Clark G. and Armistead C., (1993). *Inspired customer service*, London: Kogan Page.

- 90.Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and Midgley D. (2000). *E-Business: Revolution; Evolution or Hype*, Australian Graduate School Of Management, Sydney, Australia
- 91.Copulsky, F. R. and Wolf, M. J. (1990). Relationship marketing: positioning for the future, *Journal of Business Strategy*, 11, pp. 16-20.
- 92.Couldwell, C. (1998), A data day battle, *Computing*, 21 May, p. 64 – 66.
- 93.Cowell, D. (1991). *The Marketing of Services*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- 94.Creedon J. (1988). Inside Metlife's Growth Strategy, *Journal of Business Strategy*, 12, 23-5.
- 95.Creswell, J. W., (2014). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 96.Cristopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D., (1991). *Relationship Marketing*. London: Butterworth Heinman.
- 97.Cronin Jr and Taylor SA. (1992). Measuring service quality: a re- examination and extension, *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- 98.Crosby PB. (1979). *Quality Is Free*, New York: McGraw- Hill.
- 99.Crosby, Lawrence A. and Sheree L. Johnson (2001). Technology: Friend or Foe to Customer Relationship, *Marketing Management*, November/December, pp. 10-11.
- 100.Curry, J. & Curry, A. (2000). *The Customer Marketing Method*. New York, The Free Press.
- 101.Davenport, T., H., Harris, J., G. Kohli, A., K., (2001). *How Do They Know Their Customers So Well?* Sloan Management Review, (Winter), pp. 63-73.
- 102.Davidow M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (4), 473–490.
- 103.Davidow M. (2003). Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16(3), 67–80.
- 104.Davidow M. (2003a). Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't, *Journal of Service Research*, 5 (3), 225–250.

105. Day G. S. (2000). Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30.
106. Day RL. and Landon Jr. (1977). *Towards a theory of consumer complaining behavior*. In Consumer and Industrial Buying Behavior, Eds Woodside A., Sheth J. and Bennett P., North Holland Publishing Company, Amsterdam.
107. Day RL., (1980). *Research perspectives on consumer complaining behavior*. In *Theoretical Developments in Marketing*, American Marketing Association, 211-215.
108. Day S.G. and Hubbard J.K. (2003). Customer Relationships Go Digital, *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26.
109. Day, G. S., & Van den Bulte, C. (2002). *Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance*, The Wharton School, University of Pennsylvania: pp. 1–49.
110. Dedrick, J., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence, *ACM Computing Surveys*, 35, pp. 1-28.
111. Denton, K. (1991). Horizontal Management. *Human Resource Management* (Winter), Vol.30 Issue 4, p539, 113p.
112. Dick A. and Basu K. (1994). Customer loyalty: Towards an integrated framework, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 22, 99-113.
113. Dimitriades Z. S. (2006). Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations-Some Evidence from Greece, *Management Research News*, Vol. 29 No. 12, pp. 782-800
114. Dinsmore, Paul C. (1993). *The AMA Handbook of Project Management* [Online] New York, AMACOM Books. Available: <http://ctu.rpa.dynixasp.com/rpacoltech/webauth.exe> [Accessed 20 April 2014]
115. Dobbins, R; Pettman, B. O. (1997). Self-development: The nine basic skills for business success, *The Journal of Management Development*. 16 (8), pp. 521-667.
116. Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, NY.
117. Duane E. Sharp (2003). *Customer Relationship Management Systems Handbook* [online]. Auerbach Publications. Available:

- http://library.books24x7.com/book/id_5437/toc.asp?bookid=5437 [Accessed 13 Jun 2014]
118. Dubois, L. (2002). Ten Critical Factors for Successful Enterprise wide Data Quality” What Works [online], (May) Volume 13 Available at: <http://www.tdwi.org/research/display.aspx?ID=6341> [Accessed: December 2015]
 119. Dwyer F. R, Schurr P. H, Oh S. (1987) Developing Buyer- Supplier Relationships *Journal of Marketing* Vol. 51, pp 11-27
 120. Dyche, J. (2004). *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London
 121. East, R. (1996). "Redress Seeking as Planned Behavior", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 9, 27-34.
 122. Egan, J., (2008). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in Marketing*. 3rd ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Ltd.
 123. Earley R. (2002). How to Avoid the CRM Graveyard, *Customer Interaction Solutions*, Vol. 20, No. 12, pp 26-30
 124. Eccles, G. and Durand, P. (1998). Techniques: Complaining customers, service recovery and continuous improvement, *Managing Service Quality*, Vol 8, No 1.
 125. Eckerson W., Watson, H. (2001). Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions, *Industry Study*, LLC, p.6.
 126. Edvardsson, B, Thomasson, B. and Ovreteit, J. (1994). *Quality of Service: Making It Really Work*, McGRAW-Hill Companies.
 127. Elmarsi-Navathe R. (2001). *Αποθήκες Δεδομένων και Εξόρυξη Δεδομένων*, τόμος Β΄, Κεφάλαιο 26, 3η έκδοση (αναθεωρημένη), Αθήνα: Δίαυλος.
 128. Elmarsi-Navathe R. (2001). *Θεμελιώδεις αρχές Συστημάτων Βάσεων Δεδομένων*, τόμος Α΄, 3η έκδοση (αναθεωρημένη), Αθήνα: Δίαυλος.
 129. Engel, James F., David T. Kollat, and Roger D. Blackwell (1978). *Consumer Behavior*, Hinsdale, IL: Dryden Press.
 130. Evans J. R., Lindsay W. M., (2002). *The Management And Control Of Quality*, West Publishing Company New York.

- 131.Faulkner Bill και Tideswell Carmen (1997). A framework for monitoring community, *Impacts of tourism*, vol. 5, no. 1, pp. 3-28.
- 132.Feinberg, R. A.; Kadam, R.; Kokama, L.; and Kim, I., (2002), “The state of electronic customer relationship management in retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30 (10), pp.470-481.
- 133.Fickel, L. (1999). Know your customer, *CIO Magazine*, Vol. 12 No. 21, pp. 62-72.
- 134.Field, E.A., Shutler, M. (1990). Service with a smile – the public face of public sector industries, *European Journal of Operational Research*, Vol. 45 No.2-3, pp.356–67.
- 135.Filiatrault, P. and Lapierre, J. (1997). Managing Business-To-Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms, *Industrial Marketing Management*, 26(2), pp. 213-22.
- 136.Foreman, S. K., Money, A. H., (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- 137.Fornell C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-21.
- 138.Fornell C. and Westbrook RA. (1984). The vicious circle of consumer complaints, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 68-78.
- 139.Fox, T. and Stead, S. (2001), “Customer Relationship Management: Delivering the Benefits”, White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting New Malden.
- 140.Frost, A. F., Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 371-386.
- 141.Galbreath, J. and Rogers, T., (1999). Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business, *The TQM Magazine*, Vol. 11 (3) pp. 161-171.
- 142.Gartner, Inc., What's 'Hot' in CRM Applications in 2009, 6 June 2009
- 143.Garvin, D. (1990). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.

- 144.Gaur, S.S., Waheed, K.A., (2003). Motivations to Use Interactive Technologies in Marketing: A study in Indian Service Businesses, *Journal of Services Research*, Vol. 3 (1), pp. 81-98.
- 145.Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts, *The second International Conference on Electronic Business*, Taipei Taiwan : pp. 262–272.
- 146.Gefen, D. and Ridings, C. (2002), “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 No. 1, pp.47-69.
- 147.George, W.R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research* 20, 63-70.
- 148.Giese, J. L., & J. A. Cote (2002). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000(1), 1-24.
- 149.Gillham, B. (2000). *Developing a Questionnaire*. London and New York, Continuum.
- 150.Glazer, Rashi (1997). Strategy and Structure in Information – intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT, *Journal of Market Focused Management*, 2. (1), pp.65-81.
- 151.Goldenberg, B. (2000). *What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now*, in Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, Boston, MA, pp. 27-29 June.
- 152.Goodwin C. and Ross I. (1990). Consumer responses to service failure: influence of procedural and interactional fairness perceptions, *Journal of Business Res*, 25, 149– 63.
- 153.Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada Ltd.
- 154.Gosney, J. and Boehm, T. (2000). *Customer Relationship Management Essentials*, Indianapolis, IN: Prima Publishing.
155. Gram, T., (2004). Οι πελάτες που μετράνε, Κριτική Α. Ε., Αθήνα.
- 156.Grawitz M., Brimo A., Jahoda M., Φίλιας Β., Παππάς Π., (1994). *Εισαγωγή στην μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*, Αθήνα:

Gutenberg.

- 157.Greenberg P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: Mcgraw-Hill.
- 158.Greenberg P., (2010). The Impact of CRM 2.0 On Customer Insight, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp.410 – 419.
- 159.Greenberg, P. (2002). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real-time*, (2nd ed.). Berkeley and London: McGraw-Hill.
- 160.Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty, How to earn it, How to keep it*, Lexington books, N.Y.
- 161.Griffin, J., (2002). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, New and Revised Edition, Weekly publisher.
- 162.Griffith D. and Krampf, R. (1998). An Examination of the Web-Based Strategies of the Top 100 Us Retailers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, No. 3, pp. 12-23.
- 163.Grönroos C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- 164.Grönroos C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- 165.Grönroos C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality, *Review of Business*, 9, 10–13.
- 166.Grönroos C. (1994). From Marketing Mix To Relationship Marketing: Toward A Paradigm Shift In Marketing, Asia-Australia, *Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 9-30.
- 167.Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications, *Management Decision*, vol.34/3, pp.5-14.
- 168.Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization, *Journal of Business Research*, 46, p.327.
- 169.Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), p. 37 – 57.
- 170.Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing: From the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – The Thirty Relationships – of The New Marketing Paradigm*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

171. Gummesson, E. (1990). *The Part-Time Marketer*, Center for Service Research, Karlstad.
172. Gummesson, E. (1996). *Toward a theoretical framework of relationship marketing*, Paper presented at the International Conference on Relationship Marketing, Berlin, 29-31 March.
173. Gummesson, E. (1997). Relationship Marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach, *Management Decision*, 35/4, pp.267-272.
174. Hall ET. (1976). *Beyond Culture*, Doubleday, New York.
175. Hamill J. and Gregory K. (1997). Internet Marketing in the Internationalisation of UK Smes, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 9-28.
176. Hammer M. and Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York.
177. Han, J., Kamber, M. & Pei, J. (2011). *Data mining: concepts and techniques: concepts and techniques*. Elsevier.
178. Handen, L. (2000). *The three Ws of technology*, In: S.A. Brown (Ed.) *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business* (Canada, Wiley), pp. 219–225.
179. Harej, K., & Horvat, R. V. (2004). *Customer relationship management momentum for business improvement*. In proceedings of the 26th International Conference on the Information Technology Interfaces, 2004.
180. Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined. An examination of current relationship marketing definitions, *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), p. 13 – 20.
181. Harrell G. D. and M.F. Fors, (1992). Internal marketing of a service, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 299-306.
182. Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008). E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404
183. Hart CWL., Heskett JL., Sasser Jr. and WE. (1990). The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, 68, 148–156.

- 184.Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- 185.Haywood-FarmerJ. (1987). A conceptual model of service quality, *International Journal of Operations Management*, 8(6), 19-29.
- 186.Henning Gebert, Malte Geib, Lutz Kolbe, Walter Brenner, (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts [1], *Journal of Knowledge Management*. Volume: 7 Number: 5, pp. 107 – 123.
- 187.Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. and Schlesinger L.A. (1984). Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, 164-174.
- 188.Heskett J.L., Sasser W.E. and Schlesinger L.A. (1994). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit And Growth To Loyalty, Satisfaction, And Value*, Free Press, Newyork, NY.
- 189.Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1997). *Service Profit Chain* New York: Free Press.
- 190.Hirschman A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to A Decline in Firms, Organization and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 191.Hocutt MA, Chakraborty G, Mowen J., (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery, *Adv Consum Res*, 24, 457– 63.
- 192.Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Inc, Beverley Hills, CA.
- 193.Hofstede G. and Bond M H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16 (Spring), 4-21.
- 194.Hoyer W. and MacInnis D. (2001). *Consumer Behavior*, 2nd ed, Boston, Houghton Mifflin Company.
- 195.Hunziker, W. & Krapf, K. (1942). *Allgemeine Fremdenverkehrslehre*. Zurich.
- 196.Iacobucci D., Grayson KA. And Ostrom AL. (1994). The calculus of service quality and satisfaction: Theoretical and empirical differentiation and integration. *Advances in services marketing and management: research and*

- practice, 3, 1 – 67. In T.A. Swartz, D. E. Bowen. 8: S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management: Research and practice* (Vol. 3, pp. 1-67). Greenwich, JAI.
- 197.Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001). *Building The Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques For Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- 198.Injazz, D., Karen, P. (2004). *Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology*. Available from: <<http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>>
- 199.Inmon W.H., (1992). *Building the Data Warehouse*, <http://heldinet.dbnet.ece.ntua.gr>
- 200.Ittner C and Larcker D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36(Suppl.), 1–35.
- 201.Iyer G. R., Miyazaki A.D., Grewal D. and Giordano M. (2002). Linking Web-Based Segmentation to Pricing Tactics, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp.288-300.
- 202.Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.
- 203.Jacoby J. and Jaccard JJ. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis, *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 4-24.
- 204.Jain, S.K., Gupta, G., (2004). Measuring Service Quality, *Vikalpa*, Vol. 29 (2), pp. 25-37.
- 205.Jayachandran, Satish, Sharma Subhash, Kaufman, Peter and Raman Pushkala (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, Vol.69, October, pp.177-192.
- 206.Jin-zhao, W. & Jing, W. (2009). Issues, Challenges, and Trends, that Facing Hospitality Industry. *Management Science and Engineering*, 3, (4), 53-58.
- 207.Johns N. (1999). What is this Thing Called Service, *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 958–973.

208. Johnston R., Fern A., (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios, *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No 2, pp.69-82.
209. Johnston R. (2001). Linking complaint management to profit, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 60–69.
210. Johnston R. and Mehra S. (2002). Best-practice complaint management, *Academy of Management Executive*, 16(4), 145–154.
211. Jonghyeok, K., Suh, E. and Hwang, H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17, No.2, Spring, pp.5-19.
212. Judge T., Thoresen C., Bono J and Patton G. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
213. Kalakota R. & Robinson M., (2001). *e-Business 2.0: Roadmap for Success*, (Pearson Education Corporate Sales Division),
214. Kandampully, J. and Duddy, R., (1999). Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationship, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17 (7), pp. 315-323.
215. Karakostas B., Kardaras D., and Papathanassiou E. (2005). The State of CRM Adoption by the Financial Services in the UK: An Empirical Investigation, *Information & Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 853-863
216. Karl M, Wiig (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1(1), 6-14. Available: <http://oberon.emeraldinsight.com/vl=17694209/cl=36/nw=1/rpsv/cgi-bin/linker?ini=emerald&reqidx=/cw/mcb/13673270/v1n1/s1/p6> [Accessed 7 Jun 2014]
217. Kasavana M.L., (1981). *Effective front office operations*, New York, CBI Books, Van Nostrand Reinhold Co.
218. Kasirajan G. (2011). Role of customer relationship management in hotels, *Research Paper*, Vol.1, Issue.V/Nov pp.1-4.
219. Kavali, S. G., Tzokas, N. X., & Saren, M. J. (1999). *Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations*. *Management Decision*, 37(7), 573-581.

220. Keaveney SM. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
221. Keen, Jack M.; Digrius, Bonnie (2003). Making Technology Investments Profitable: ROI Road Map to Better Business Cases. New Jersey, John Wiley and Sons, Inc. Available:
http://library.books24x7.com/book/id_5389/viewer.asp?bookid=5389andchunkid=0000000001 [Accessed 14 June 2014]
222. Kehoe L. (2002). Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively, *Financial Times*, March, 14.
223. Kelley L.L., Gilbert, D. and Mannicom R. (2003). How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 239-248.
224. Kenan Technologies: (1997). An Introduction to Multidimensional Database Technology, White Paper, Kenan Technologies.
225. Khalifa Mohamed, Shen Ning, (2005), "Effects of Electronic Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: A Temporal Model," *hicss*, vol. 7, pp.171a, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05) - Track 7
226. Kimball, R. (1996). The Data Warehouse Toolkit: Practical Techniques for Building Dimensional Data Warehouse.
227. Kirkby, J.; Eisenfeld, B. (2001). Implementing CRM: Business Change Program Not Project Gartner Group. Available:
<http://www.lamarheller.pair.com/technology/crm/whitepapers/implementing%20crm.pdf> [Accessed 3 May 2015]
228. Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J. and Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management: Perspectives from the Market Place*, London, Butterworth-Heinemann.
229. Kohli R., Piontek F., Ellington T., Van Osdol T., Shepard M., Brazel G. (2001). Managing Customer Relationships Through E-Business Decision Support Applications: A Case Of Hospital–Physician Collaboration, *Decision Support System*, Vol. 32, Pp. 171– 187
230. Kotler, P., (1992). *Marketing's new paradigm: what's really happening out there?* Planning Review, 20 (5), pp. 50-2.

- 231.Kotler Ph. (2003). *Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ
- 232.Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 233.Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 234.Kotler, Ph. and Keller, Kevin, Lane (2005). *Marketing Management*”, Prentice Hall, 12e.
- 235.Kotler, Ph., (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall (Upper Saddle River), NJ.
- 236.Kotorov R. (2002). Ubiquitous Organization: Organizational Design for E-CRM, *Business Process Management Journal*, vol 8, No3, pp 218-232.
- 237.Kracklauer, A., Passenheim, O., Seifert, D. (2001). Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management, *International Journal of Retail & Distribution Management*; Vol.: 29 Issue: 12, pp. 515-519.
- 238.Krafft, M., Hoyer, D. and Reinartz, W. (2005). *The CRM Process: Measurement, Link to Performance and Antecedents*, Vortrag an der Humboldt-Universität Berlin, 06. June 2005.
- 239.Krippendorf J. (1987). *The Holidaymakers: Understanding the Impact of Leisure and Travel*, Heinemann-Butterworth, London.
- 240.Kristensen K., Juhl H., and Ostergaard P. (2001). Customer satisfaction: some results for European Retailing, *Total Quality Management*, 12(7-8), 890-897.
- 241.La Barbera, Priscilla A. and D. Mazursky (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Standardization, *Journal of Marketing Research*, 20(11), 393-404.
- 242.La Lopa Joseph M., Marecki Richard F., “The Critical Role of Quality in the Tourism System”, *Quality Progress*, August 1999, p.p.37-41
- 243.Lager, M. (2006). *The New World of Sophistication*. Customer Relationship Management.
- 244.Lambe, Patrick, (2001), Knowledge-Based CRM: A Map,, Available at: <http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>, Accessed: 7/Sep/2014.

- 245.Laudon K., Laudon J., (2006). *Management Information Systems*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.
- 246.Lawson-Body M. and Limayem M., (2004). The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 9, No. 4.
- 247.Lehtinen Uolevi, Lehtinen R. Jarmo. (2006). “Two Approaches to Service Quality Dimensions”, *The Service Industries Journal*, Vol.11, Iss.3.
- 248.Lemon, K. N., White, T. B. and Winer, R. (2002). Dynamic Customer Relationship Management: Considerations into the Service Retention Decision, *Journal of Marketing*, 66(1), p. 1 – 14.
- 249.Leonard FS. and Sasser WE. (1982). The Incline of Quality, *Harvard Business Review*, 60(9-10), 163-71.
- 250.Levitt T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways To Corporate Growth*. New York: Mcgraw-Hill.
- 251.Levitt T. (1960). Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38 July–August, pp. 45–60.
- 252.Lewis BR. (1988). *Customer Service Survey: A Major UK Bank*, *Financial Services Research Centre*, Manchester School of Management, UMIST.
- 253.Lewis RC. and Booms BH. (1983). *The Marketing Aspects of Service Quality*, in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 99-104.
- 254.Lickorish J. Leonard Jenkins Carson L. (2004). *Μια εισαγωγή στον τουρισμό*, Αθήνα: Κριτική.
- 255.Lin, Y.C. (2000). Assessing the applicability of integrated communications—a systemic view, *Journal of Integrated Communications*, pp. 46–51.
- 256.Lindgreen A., and Wynstra F. (2005). Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 732–748.
- 257.Luca, M. (2011). *Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com*, Working Knowledge.
- 258.Madrigal R., (1993). A tale of tourism in two cities. *Annals of Tourism Research*. 22(2), pp.336- 353

259. Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008). Designing Evolving User Profile in E-CRM with Dynamic Clustering of Web Documents, *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18.
260. 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.
261. Mattila AS. (1999). An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 284-98.
262. Matzler, K., Sauerwein, E., (2002). "The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis", *International Journal of Service Industry Management* 13 (4), 314–332 quoted in Arbore A., Bruno B., 2009, "Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, P.271-280.
263. McClure N R. and Kiecker P. (1992). *Explaining differences in individuals propensity to complain*, In American Marketing Association Educators' Proceedings, 79-84, Eds Leone R P. and Kumar V.
264. McDougall GHG and Levesque TJ. (1994). A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation, *Journal of Professional Service Marketing*, 11(1), 189-209.
265. McGowan P. and Durkin M.G. (2002). Toward an Understanding of Internet Adoption at the Marketing/Entrepreneurship Interface, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-77.
266. McGowan P., Durkin M.G., Allen L., Dougan C., and Nixon S., (2001). Developing Competencies in the Entrepreneurial Small Firm for Use of the Internet in the Management of Customer Relationships, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4 pp. 126-36.
267. McKenna R. (1993). *Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer*, Addison- Wesley, Boston.
268. McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology, *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59.

- 269.Mendoza L.E., Marius A., Pérez M., and Grimán A.C. (2007). Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913-945.
- 270.Meyer, A., Westerbarkey, P. (1996). Measuring and managing hotel guest satisfaction. In: Olsen, M.D., Teare, R., Gummesson, E. (Eds.), *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, London, pp.185-203.
- 271.Meyer, M. (2005). *Multidisciplinary of CRM Integration and its Implications*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 272.Mithas Sunil, Krishnan, M. S. and Fornell, Claes (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, *Journal of Marketing*, Vol.69, October, pp.201-209.
- 273.Mittal V., Anderson E., Sayrak A. and Tadikamalla P. (2005). Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction, *Marketing Science*, 24,544–558.
- 274.Morgan R.M. and Hunt S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- 275.Morgan, Robert M., and Shelby Hunt (1999). Relationship based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy, *Journal of Business Research*, 46, pp.281-290.
- 276.Morris Michael H., Janinne Brunyee, and Michael Page (1998). Relationship Marketing in practice. Myths and Realities, *Industrial Marketing Management*, 27, pp.359-371.
- 277.Narayandas D. and Rangan V.K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 63-77.
- 278.Neal, W. D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research*, 21–23.
- 279.Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007). Strategies for Successful CRM Implementation, *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115.
- 280.O’ Malley, Lisa, and Mitussis, Darryn (2002). Relationships and Technology: Strategic Implications, *Journal of Strategic Marketing*, 10,

- pp.225-238.
- 281.Oliver R. (1980). A Cognitive Model of The Antecedence and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, September, pp. 460-9.
 - 282.Oliver R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57(Fall), 25-48.
 - 283.Oliver and John E. Swan (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, *Journal of Marketing*, 53(4), 21-35.
 - 284.Oliver, Richard L. (1997). *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*, New York: McGraw Hill.
 - 285.Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, p. 33 – 44.
 - 286.Oppenheim A.N., (1992). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, 2nd ed., Biddles Ltd, Guildford, Surrey.
 - 287.Paci, E, (1992). International Issues Forum: Common Measures of Tourism. Conference Proceedings 23rd, Annual Conference of the Travel and Tourism Research Association, 14-17 Ιουνίου 1992).
 - 288.Panda T. K. (2003), “Creating Customer Life Time Value Through Effective CRM in Financial Services Industry”, *Journal Of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-71
 - 289.Parasuraman A., Zeithaml V. and Berry LL. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.
 - 290.Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, Fall 1985, pp. 41-50.
 - 291.Parasuraman, Grewal, Krishnam (2004). *Marketing Research*, Houghton Mifflin, Boston, New York.
 - 292.Parker Cathy, Mathews P, Brian, (2001). Customer Satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 19/1, pp. 38-44.
 - 293.Parmer, Adrian J. (1996). Relationship Marketing: A Universal Paradigm of

- Management Fad? *The Learning Organization*, Vol.3, No.3, pp.18-25.
- 294.Parvatiyar A., and Sheth J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, And Discipline, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No.2, pp.1–34.
- 295.Parvatiyar, A., Biong, H., & Wathne, K (1998). *A Model of the Determinants of Relationship Satisfaction*. Paper presented at the Fourth Research Conference on Relationship Marketing, Atlanta, GA.
- 296.Payne A. and Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–176.
- 297.Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer*. Butterworth-Heinemann.
- 298.Pearce P. (1982). Perceived Changes in Holiday Destinations, *Annals of Tourism Research*, 9, 145–164.
- 299.Peppard J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, *European Management Journal*, Vol 18, No 3, pp 312-327.
- 300.Pepper, D. & Rogers, M. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing?, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119.
- 301.Perdue, R. R., Long, T. P., Allen, L.R., (1990). Residents Support for Tourism Development, *Annals of Tourism Research*, 14 (3): pp.420-429.
- 302.Peterson, Ann Hayes (2001). Planning for CRM, *Credit Union Magazine*, 67 (10).
- 303.Peterson, R., A. (1995). Relationship Marketing and the Consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), pp. 278-281.
- 304.Pfau B., Detzel, D., & Geller, A. (1991). Satisfy your internal customers. *Journal of Business Strategy*, 12 (6), 9–13.
<http://dx.doi.org/10.1108/eb039449>
- 305.Phau, I. and Sari, R.P., (2004). Engaging in complaint behavior. An Indonesian perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol, 22 No 4.
- 306.Phil, Bligh and Doug, Turk, (2004). *CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value, Cashing in on Customer Loyalty*, June, www.destinationcrm.com.

307. Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management a driver for change in the structure of the US lodging industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 61, 61–73.
308. Piercy N., (1995). Customer satisfaction and the internal Market: Marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science* 1, (1), pp. 22-39 44.
309. Piercy, N. & Morgan, N, (1990), Internal marketing: Strategies for implementing organisational change, *Long Range Planning*, Spring.
310. Piercy, N., and Morgan, N., (1991). Internal marketing: The missing half of the marketing programme, *Long range planning*, 24 (2), pp. 82-93.
311. Pizam, A., A. Reichel, and N. Uriely. (2002). "Sensation Seeking and Tourist Behavior ." *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 9 (2): 17-33.
312. Plymire J. (1991). Complaints as opportunities, *The Journal of Services Marketing*, 5(1), 61–65.
313. Plymire Jerry (1991). "Complaints as opportunities", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.8, Iss 2, pp. 39-43.
314. Poon, A. (2002). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, 4th edition. Oxford, CAB International.
315. Porter, M., (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY
316. Pullman M. and Gross M. (2004). "Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors", *Copyright American Institute for Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, pp. 551-579.
317. Quester, P.G. and Kelly, A. (1999). Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an Exploratory Study, *Journal of Applied management Studies*, Vol. 8, No. 2, 217-229.
318. Ramakrishnan Raghu, Gehrke Johannes, 2002 Database Management Systems, 3rd Edition, Hardcover.
319. Ranaweera C. and Prabhu J. (2003a). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word-of mouth, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 12(1), 82-90.
320. Rao, Sally, and Chad Perry (2002). Thinking about relationship marketing: Where are we now?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.17 no.7, pp.598-614.

- 321.Reichheld F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- 322.Reichheld F. and Sasser W.E., (1990). Zero Defections: Quality Comes To Services, *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111.
- 323.Reichheld F. and Sasser WJr. (1990a). Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, (9-10), 105-111.
- 324.Reichheld F. and Sasser WJr. (1990b), Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, 71(2), 64-72.
- 325.Reichheld F. F., (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston.
- 326.Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, Pp. 293–305.
- 327.Rheault D., Sheridan S. (2002). Reconstruct your business around customers, *The Journal of Business Strategy*, 23, 2, pp 38-42.
- 328.Richins ML. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study, *Journal of Marketing Research*, 47(1), 68-78.
- 329.Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002). Avoid The Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp. 101–109.
- 330.Rigby D.K, Ledingham D. (2004). CRM Done Right, *Harvard Business Review*, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11.
- 331.Rigby D.K., Reichheld F.F., and Schefter P. (2002). Avoiding the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, Vol.80, No. 2, pp 101-109.
- 332.Rigby, Darrel K., Reichheld, Frederick, Dawson, Chris (2003). Winning Customer Loyalty is the Key to a Winning CRM Strategy. Ivey Business Journal. Available:
http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=409
[Accessed 10 May 2014]
- 333.Ritchie B. & Goeldner R., (1994). *Tourism, Principles, Practices and Philosophies*, 12th Edition, Hardcover.
- 334.Rodgers J.A., Yen, D.C. and Chou, D.C. (2002), “Developing E-Business: A Strategic Approach”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 4, pp. 184-92.

- 335.Rogers JC., Ross SC. and Williams TG. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 81-92.
- 336.Roh T. H., Ahn C. K., and Han I. (2005). The Priority Factor Model For Customer Relationship Management System Success, *Expert Systems With Applications*, Vol. 28, No.4, pp.641–654.
- 337.Roscoe, JT., (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*, 2nd ed, Holt, Rinehart & Winston Inc, New York.
- 338.Ross, D. F., (2005) , “E-CRM from a supply chain management perspective”, *Journal of Information Systems Management*, Vol.22(1), pp 37-44
- 339.Rust (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 59(April) 58-70.
- 340.Rust RT. and Oliver RL. (1994). *Service quality: insights and managerial implications from the frontier*, in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, \CA,1-19.
- 341.Rust, Roland T.and Verhoef, Peter C. (2005). Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM, *Marketing Science*, Vol. 24 Issue 3, pp. 477-489.
- 342.Ryals L. and Payne A. (2001). Customer Relationship Management in financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 3-27.
- 343.Saad, N., Ahmed, P. and Rafiq, M. (2002). "Internal Marketing: Using Marketing-like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 27-53.
- 344.Santouridis I., Trivellas P. (2010). Investigating the Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Mobile Telephony in Greece, *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 330 – 343.
- 345.Schneider B. (1991). Service quality and profits: can you have your cake and eat it too?, *Hum Resour Plann*,14,151– 7.
- 346.Schneider B. and Bowen D. (1992). The service organization: Human resources management is crucial, *Organization Dynamics*, 21, 39–53.

- 347.Schneider B., Parkington J. and Buxton V. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks, *Administrative Science Quarterly*, 25, 252–267.
- 348.Schneider B., White S., Paul M. (1998). Linking service quality and customer perceptions of service quality, *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- 349.Scullin J. S.S., Fjermestad N.C., and Romano Jr., (2004). E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 410–417.
- 350.Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 351.Selnes, Fred (1998). “Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships”, *European Journal of Marketing*, vol.32 no.3/4, pp.305-322
- 352.Shan L. P. and Lee, J. (2003). Using E-CRM for a Unified View of the Customer, *Communications of the ACM*, Vol.46, No.4, pp. 95-99.
- 353.Sharp, Duane E. (2003). *Customer relationship Management Systems*, Handbook. New York, Auerbach publications.
- 354.Sheth J.N. (2002). The Future of Relationship Marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 590-592.
- 355.Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (1995) “*Improving Marketing Productivity.*” In J. Heilbrunn (Ed.), *Encyclopedia of Marketing in the Year 2000*. Chicago, IL: American Marketing Association/NTC Publishing.
- 356.Sheth, J., N. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), pp. 255-271.
- 357.Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, Inc.
- 358.Sheth, Jagdish N., and Atul Parvatiyar (1994). “*Relationship marketing: Theory, methods and applications*”, Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.

- 359.Sigala M. (2005). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications, *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 391–413.
- 360.Sigala M., (2004). eHospitality: Management by Wire. Operating a hospitality business will never be the same again, *Continental Research*, pp. 1-8.
- 361.Sigala, M. (2003a). Implementing Customer Relationship Management in the hotel sector: Does «IT» always matter?», 11th European Conference on Information Systems (ECIS), New Paradigms in Organisations, Market and Society: University of Napoli Federico II, University of Cattollica del S. Cuore, Naples, Italy 16 – 23 June, 2003.
- 362.Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290.
- 363.Singh J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues, *Journal of Marketing* 52(January), 93-107.
- 364.Singh, J. and Howell, R.D. (1985) 'Consumer complaining behavior: a review and prospectus', in Hunt, H.K. and Day, R.L. (eds) Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. Combined Proceedings papers from the eighth Conference: Louisiana, State University, Baton Rouge, Louisiana, March 8-10, 1984 and the ninth Conference: Phoenix, Arizona, February 20-21 1985. Bloomington: Foundation for the School of business, pp. 41-49.
- 365.Sisodia, R.S. and Wolfe, D.B. (2000). *Information technology: its role in building, maintaining, and enhancing relationships*. In J.N. Sheth and A. Parvatiyar (eds), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 525–63.
- 366.Slama M.E., Williams T.G., (1991). Consumer interaction styles and purchase complaint intention, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, 1991, pp.167-174. Διαθέσιμο σε: <http://lilt.ilstu.edu/staylor/csdcb/articles/Volume4/Slama%20et%20al%201991.pdf>
- 367.Slater S.F. and Narver J.C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, pp. 22-8

- 368.Smith AK. and Bolton RN. (1998). An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, 1 (1), 65-81.
- 369.Smith AK. and Bolton RN. (1998). An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, 1 (1), 65-81.
- 370.Smith AK., Bolton RN. &Wagner J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–373.
- 371.Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?, *Handbook of Business Strategy*, Vol: 7, Issue: 1.
- 372.Sophonthummapharn K. (2009). The Adoption of Techno-Relationship Innovations- A Framework for Electronic Customer Relationship Management, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412.
- 373.Sower V. and Fair F. (2005). There is more to quality than continuous improvement: Listening to Plato, *The Quality Management Journal*, 12(1), 8-20.
- 374.Srivastava, Rajendra K., Shrevani, and Fahey, Liam (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63(October - Special Issue), p.168 –180.
- 375.Stadler, Cathy (2001). Customer Relationship Management: A Return on Investment Strategy Info-Tech White Papers, Info-Tech Research Group. Available:
http://library.books24x7.com/book/id_3251/viewer.asp?bookid=3251&chunkid=0432703156 [Accessed 28 April 2014]
- 376.Stauss, B. and Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know?”, *Managing Service Quality*, Vol,14, No 213.
- 377.Stebbing, L. (1993). “*Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness.*” 3rd ed. Great Britain: Ellis Horwood Limited.
- 378.Stefanou C., Sarmaniotis C. and Stafyla A. (2003). CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 617-34.

- 379.Stefanou, C, Sarmaniotis, C, Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*. Vol.9, pp.617-633.
- 380.Storbacka K., Strandvik T. and Grönroos C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- 381.Story, M. (1998) "Data Warehousing Today Is Tomorrow's advantage, *New eland Manufacturer*, pp. 42-3.
- 382.Strauss J., El-Ansary A. and Frost R. (2003). *E-Marketing*, Prendice Hall Editions.
- 383.Stringfellow A., Winter N., Bowen D. (2004). CRM: Profiting from understanding customer needs', *Business Horizons* 47/5, September-October, pp. 45-52.
- 384.Sundip R. Doshi, Surado (2003). The CEO's Guide to CRM Success CRM Project Volume 4. Available:
http://www.crmproject.com/documents.asp?d_ID=2197 [Accessed 6 May 2014].
- 385.Swan J.E. and Oliver R. L. (1989). Postpurchase Communications by Consumers", *Journal of Retailing*, Vol. 98, pp. 516 33
- 386.Swift R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships-Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall.
- 387.Szymanski DM. and Henard DH. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1),16-35.
- 388.Tax SS., Brown SW. & Chandrashekar M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implication for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- 389.Tax SS., Brown SW. (1998). Recovering and learning from service failure, *Sloan Management Review*, 40, 75–88.
- 390.Tena, A.B., J.C. Llusar, and V.R. Puig. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view, *Total Quality Management*, vol. 12, pp. 932-938.
- 391.Thogersen J., Juhl HJ. and Poulsen CS. (2003). *Complaining: a function of attitude, personality, and situation*, paper presented at the American

- Marketing Association Marketing and Public Policy Conference, Washington DC.
- 392.Thompson, B. (2004). Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability on-line. Availabl: WWW.crmgurn.com, 10 novembe 2015.
- 393.Thompson, B. (2001). *What is CRM? In The customer relationship management primer: what you need to know to get started*. 3rd ed. [Online].
- 394.Tiwana, A. (2001). *The essential guide to Knowledge Management*, United States of America: Prentice-Hall, Inc., pp. 4-71.
- 395.Tourism economics, Νοέμβριος 2013. Οι συνέπειες του διαδικτυακού περιεχομένου στον Ευρωπαϊκό Τουρισμό.
http://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/131204_The%20Impact%20of%20Online%20Content%20on%20European%20Tourism_greek.pdf
- 396.Trumbly JE and Arnold DR (1989). Internal marketing of a management information system, *Journal of Systems Management* 40(6), 26–30.
- 397.Tu, Q., Vonderembse, M. & Ragu-Nathan, T. (2001). The impact of time-based manufacturing strategies on mass customization and value to customer, *Journal of Operations Management*, 19, 201 – 217.
- 398.Turban E., Aronson E.J., and Liang T. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, New Jersey: Pearson Education International, pp. 457-465.
- 399.Urban, G.L. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing?, *American Marketing Association*, 24(2003), 155-159.
- 400.Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20.
- 401.Vijayadurai, (2008). Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intention in Hotel Industry, *Journal of Marketing and Communication*, Vol. 3 (3), pp. 14-26.
- 402.Vogt, C.A., and Fesenmaier, D.R. (1995). Tourist and retailers' perceptions of services. *Annals of Tourism Research*. 22(4): 763-780.
- 403.Walter, Achim, Katharina Holzle, and Thomas Ritter (2002). Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value, *Proceedings of the 18th IMP Conference*, Dijon, France,

- http://www.escdijon.com/download/imp/pdf/094_walter_hoelzle_ritter.pdf
- 404.Wang, Yonggui; Po Lo, Hing; Chi, Renyong; Yang, Yongheng (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China, *Managing Service Quality*, 14 (2), pp. 169-182.
 - 405.Wayland, R.E. & Cole, P.M. (1997). *Customer Connections: New Strategies for Growth*, Boston, Harvard Business School Press.
 - 406.Webster, Frederick E. (2005). A Perspective on the Evolution of Marketing Management, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, pp. 121-126.
 - 407.Wendelin, Robert (2002). The Effects of Bonds on Relationship Termination: Cases from the Truck Producing Industry, Proceedings of the 18th IMP Conference, Dijon, France, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/465.pdf>
 - 408.Westbrook Robert A. and Richard L. Oliver (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91
 - 409.Westlund A., Cassel C., Eklof J. and Hackle P. (2001). Structural analysis and measurement of customer perceptions, assuming measurement and specifications errors, *Total Quality Management*, 12(7 - 8), 873-881.
 - 410.Whitehead, J., & McNiff, J. (2006). *All you need to know about Action Research*. Callifornia: Sage Publications.
 - 411.Wilson H., Daniel E. and Mcdonald M. (2002). Factors for Success in Customer Relationship Management Systems, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 193-225.
 - 412.Winer R.S., (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, Vol. 43, pp. 89-105.
 - 413.Wirtz B. W., and Nikolai Lihotzky N. (2003). Customer Retention Management in the B2C Electronic Business, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 517–532.
 - 414.Woodcock N. (2000). Does How Customers are Managed Impact on Business Performance?, *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389.
 - 415.Woodcock, N., Starkey, M. W. and Stone, M. (2000). *The customer management scorecard: state of the nation – a strategic framework for benchmarking performance against best practice*. Business Intelligence.

- 416.Wright, L., T.; Stone, M.; Abbott, J. (2002). The CRM imperative — Practice vs theory in the telecommunications industry, *The Journal of Database Marketing*, Volume 9, Number 4, pp. 339-349.
- 417.Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. and Chou, D.C. (2002). “Adopting customer relationship management technology”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Nos 8/9, pp. 442-52.
- 418.Xu M. and Walton J., (2005). Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, No 7, pp 955-971.
- 419.Yang CC. (2003). Improvement actions based on the customers satisfaction survey, *TQM Business Excellence*,14(8), 919-930.
- 420.Yavas U., Karatepe OM., Babakus E., Avci T. (2004). Customer complaints and organizational responses: A study of hotel guests in Northern Cyprus, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(2-3), 31–46.
- 421.Ye et al. (2008). The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182.
- 422.Yi-Huan "Erin" Yuan, Chihkang "Kenny" Wu, (2008). Relationships among experiential marketing, experiential value and customer satisfaction, *Journal of hospitality & Tourism research*, Vol32, No3 pp 387 -400.
- 423.Yoon MH., Beatty SE. and Suh J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500–521.
- 424.Yu, L. (2001). Successful Customer-Relationship Management, *MIT Sloan Management Review*, vol42 (4), pp. 18-19.
- 425.Zablah A., Bellenger D. and Johnston W. (2004). Customer Relationship Management Implementation Gaps, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 279-95.
- 426.Zablach, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004), “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.

427. Zairi M., (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No 5, pp. 331-337.
428. Zeithaml V.A., Berry, L.L. and Parasuraman A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, April, pp. 31-46.
429. Zikmund, W. G., McLeod, R. and Gilbert, F. W. (2003). *Customer Relationship Management*, Hoboken, NJ: Wiley.
430. Zingale A., (2001). New Economy Emotion - Engaging Customer Passion with e-CRM", John Wiley.
431. Zweig PL. (1986). Banks stress resolving complains to win small customers' favor, *The Wall Street Journal* 8(12), 29.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. <http://dbprosconsulting.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://dbprosconsulting.com/top-10-evaluation-criteria-for-crm-software>. (πρόσβαση: 11/04/2015)
2. <http://www.advent.com.gr/#!iso-10002-/c1pbh> (πρόσβαση: 05/011/2016)
3. <http://www.business-meetings.co.uk> (πρόσβαση: 24/03/2016)
4. <http://www.enterprise-dashboard.com> (πρόσβαση: 30/08/2015)
5. http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf
The Implications of the 2001 CRM Hype Cycle. (πρόσβαση: 11/04/2015)
6. http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf
The Implications of the 2001 CRM Hype Cycle. (πρόσβαση: 07/05/2014)
7. <http://www.kemel.gr/articles/i-exelixi-toy-marketing-kai-to-business-model-canvas> (πρόσβαση: 11/04/2015)
8. <http://www.marketingteacher.com> (πρόσβαση: 19/07/2015)
9. <http://www.plant-management.gr> (πρόσβαση: 21/09/2014)
10. <http://www.softwareadvice.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.softwareadvice.com/crm> (πρόσβαση: 10/011/2016)
11. https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2260/3/04_kefalaio4.pdf
(πρόσβαση: 27/07/2016)

12. <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS10000/10000/10002-2006.pdf> (πρόσβαση: 02/09/2014)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διερεύνηση της εφαρμογής CRM και του βαθμού επίδρασης στα
ξενοδοχεία

Ημερομηνία συμπλήρωσης :

α/α Ερωτηματολογίου
(συμπληρώνεται από τον
ερευνητή)

1. Ταυτότητα της επιχείρησης

1.1 Γενικά Στοιχεία

Επωνυμία επιχείρησης
(προαιρετικό) :

.....

Κατηγορία ξενοδοχείου :

Luxury hotel ή
5 αστέρων

4
αστέρων

Δυναμικότητα ξενοδοχείου :

Έως 50
δωμάτια

51- 150
δωμάτια

151 - 300
δωμάτια

300 δωμάτια
και άνω

Έτη λειτουργίας :

0 – 10 χρόνια

10 – 20 χρ

20 – 30 χρ

30 χρ και
άνω

Μορφή λειτουργίας :

Ανεξάρτητη επιχείρηση

Μέλος Αλυσίδας

Αριθμός εργαζομένων

10-20 ατ

20-30 ατ

30-40ατ

40-50ατ

50 ατ και
άνω

2. Ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο κρατήσεων στο ξενοδοχείο.

2.1 Ποιος είναι ο συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στο ξενοδοχείο σας; (Συμπληρώστε με x δίπλα από την αντίστοιχη απάντηση όπου απαιτείται)

2.1.1 Μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

2.1.2 Μέσω διαδικτυακών «τουριστικών γραφείων»

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

2.1.3 Απ ευθείας κράτηση (Τηλέφωνο)

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

2.1.4 Μέσω Tour operators (συμβόλαια)

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

2.2 Ποιες είναι οι κυριότερες περιοχές προέλευσης των τουριστών;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ευρώπη					
Ελλάδα					
Αμερική					
Ασία					
Αυστραλία					
Μ. Ανατολή					

2.2.1 Ποιες είναι οι τρεις πρώτες αγορές από τις οποίες αντλείτε πελατεία για το ξενοδοχείο σας;

2.3 Ποια είναι η μέση διάρκεια διαμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο;

- α) Έως 3 ημέρες
- β) 4-7 ημέρες
- γ) Πάνω από 1 εβδομάδα

3. Ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο.

3.1 Εφαρμόζετε CRM στο ξενοδοχείο; Ναι Όχι

Αν Ναι

3.2 πόσο καιρό περίπου Εφαρμόζετε το CRM στο ξενοδοχείο;

- α) Λιγότερο από 6 μήνες
- β) 7 μήνες με ένα χρόνο
- γ) 13 μήνες με 2 χρόνια
- δ) 25 μήνες με 4 χρόνια
- ε) Περισσότερο από 4 χρόνια

3.3 Έχετε προμηθευτεί κάποιο ηλεκτρονικό σύστημα CRM; Ναι Όχι

3.4 Αντιμετωπίσατε κάποια προβλήματα σχετικά με τη χρήση του CRM συστήματος; Ναι Όχι

3.5 Εάν αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα/ προβλήματα ποια ήταν η σοβαρότητά του/ τους;

- α) Καθόλου σοβαρό/σοβαρά
- β) Λίγο σοβαρό/σοβαρά
- γ) Αρκετά σοβαρό/σοβαρά
- δ) Πολύ σοβαρό/σοβαρά
- ε) Πάρα πολύ σοβαρό/σοβαρά

3.6 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη χρησιμοποίηση του CRM στο ξενοδοχείο σας ;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.7 Με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο σας, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.8 Εξοικονομείτε χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM σύστημα στο ξενοδοχείο σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.9 Με το CRM σύστημα αυξάνεται η παραγωγικότητά σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.10 Με το CRM σύστημα βελτιώνεται ο έλεγχος του Management;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.11 Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

3.12 Το CRM σύστημα είναι ικανό να μεταφέρει δεδομένα μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές εντός του ξενοδοχείου.

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

3.13 Σε τι θα μπορούσε να βοηθήσει η υιοθέτηση συστημάτων CRM την Ξενοδοχειακή σας μονάδα;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Στην δημιουργία «πιστών πελατών»					
Στην βελτίωση οργάνωσης της επιχ/σης					
Στην διατήρηση «επικερδών» πελατών					
Στην αύξηση ικανοποίησης πελατών					
Στην αύξηση του κέρδους που μπορεί να αποκομίσει το ξενοδοχείο από τον πελάτη					
Στην διατήρηση της πελατειακής σχέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα					
Στην βελτίωση της εικόνας του ξενοδοχείου.					

3.14 Ποιοι πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι του ξενοδοχείου από την υιοθέτηση ενός CRM**εργαλείου**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Η μείωση των εξόδων διαχείρισης των πωλήσεων και του Marketing					
Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη					
Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών					
Η ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη					
Η διατήρηση του ανταγωνισμού υπό έλεγχο πελάτη					
Η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος πελατολογίου					
Η αύξηση των μεριδίων Αγοράς					
Η αύξηση της κερδοφορίας					
Η αύξηση των πωλήσεων					
Υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο					
Ανάλυση μελλοντικών τάσεων για αγορά υπάρχοντων ή/και νέων προϊόντων σε επίπεδο πελάτη, ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή κ.ο.κ.					

3.15 Η εφαρμογή crm στα ξενοδοχεία είναι δυνατό να ωφελήσει γενικότερα την ξενοδοχεία της περιφέρειας Αττικής

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.16 Το crm αποτελεί αντικείμενο:

1. ενός ανεξάρτητου τμήματος του ξενοδοχείου
2. αρμοδιότητα υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο τμήμα (πχ υποδοχή) και παράλληλα ασκούν και άλλα καθήκοντα πέρα από το crm;
3. Και τα δύο από τα παραπάνω

Αν το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα:

3.17 Τι ποσοστό των πελατών σας είναι μέλη (members) της αλυσίδας στην οποία ανήκετε;

- 10-20%
20-40%
40-60%
60% και άνω

3.18 Έχετε πρόσβαση στην πελατειακή βάση όλης της αλυσίδας παγκοσμίως;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.19 Χρησιμοποιείτε ;την παγκόσμια πελατειακή βάση για την εφαρμογή του CRM;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3.20 Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στους πελάτες;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

3.21 Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε διεθνή αλυσίδα βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του crm;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

4. Ερωτήσεις σχετικά με την Πελατοκεντρική Κουλτούρα

4.1 Η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

4.2 Διεξάγετε έρευνες ικανοποίησης των πελατών σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

4.3 Με ποιους τρόπους λαμβάνετε τα σχόλια των πελατών σας ;

1. Έντυπα ερωτηματολόγια
2. Ερωτηματολόγια μέσω e-mail
3. Λήψη σχολίων μέσω διαδικτυακών σελίδων (πχ. Trip Advisor, Booking com)
4. Βιβλίο εντυπώσεων
5. Προσωπική επαφή κατά τη διάρκεια της διαμονής ή κατά την αναχώρηση

4.4 Πόσο άμεση είναι η απάντηση της επιχείρησης σε σχόλια των πελατών σας που αναρτώνται στο διαδίκτυο;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

4.5 Υιοθετούνται από το ξενοδοχείο σας οι παρακάτω τεχνικές ικανοποίησης πελατών αλλά και αύξησης πληρότητας ;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Δημιουργία «πιστών πελατών»					
Ειδικά πακέτα προσφορών (π.χ. 1 μέρα διαμονής δωρεάν)					
Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. δωρεάν πρωινό)					
Ειδική Μείωση Τιμών (π.χ. έκπτωση για ανήλικα τέκνα)					
Προσφορές «τελευταίας στιγμής»					

4.6 Διατηρείτε βάσεις δεδομένων των πελατών σας; **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

4.7 Το τμήμα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες του ξενοδοχείου σας επικοινωνεί με τους πελάτες σας :

Πριν την διαμονή τους (μετά την κράτηση)
Κατά τη διάρκεια διαμονής τους
Μετά την διαμονή τους

OXI
OXI
OXI

NAI
NAI
NAI

5. Ερωτήσεις σχετικά με την Διαχείριση παραπόνων

5.1 Επιλύονται τα παράπονα των πελατών σας;

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

5.2 Έχετε χάσει πελάτες από μη επίλυση παραπόνων;

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

5.3 Που εντοπίζονται τα περισσότερα παράπονα των πελατών σας;

α) Τιμή

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

β) Θόρυβος

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

γ) Άνεση δωματίου.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

δ) Χώρος στάθμευσης.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

ε) Ησυχία περιβάλλοντος.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

στ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

ζ) Ποιότητα εξυπηρέτησης.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

η) Καθαριότητα χώρων και δωματίου.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

θ) Επάρκεια, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση υπαλλήλων.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

ι) Χρόνος αναχώρησης από το δωμάτιο.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

κ) Πίστωση (χρηματική)- Προπληρωμή.

καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
---------	----------	------	--------	------

5.4 Στην περίπτωση σοβαρών παραπόνων και δυσαρεστημένων πελατών σας που δήλωσαν ότι δεν θα ξαναρθούν ποιες διαδικασίες ακολουθείτε ώστε να ανατρέψετε την απόφασή τους;

- ☐ Αποζημίωση
- ☐ Προσφορά δωρεάν διαμονής
- ☐ Προσωπική επαφή του Γεν. Διευθυντή με τον πελάτη
- ☐ Γραπτή απολογία
- ☐ Δωρεάν αναβάθμιση δωματίου σε επόμενη διαμονή
- ☐ Άλλο

6. Ερωτήσεις σχετικά με το Target marketing & Marketing segmentation

6.1 Τμηματοποιείτε τους πελάτες σε ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με δυναμικά κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους διαχείριση; Ναι ☐ όχι ☐

6.2 Έχετε τη δυνατότητα προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη και αντίστοιχη δυνατότητα σχεδίασης ειδικών προσφορών; Ναι ☐ όχι ☐

6.3 Τμηματοποιείτε τους πελάτες για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών; Ναι ☐ όχι ☐

6.4 Έχετε τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας με ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας δυνητικών πελατών, σύμφωνα με κριτήρια που ορίζονται από τα στελέχη του ξενοδοχείου; Ναι ☐ όχι ☐

6.5 Υπάρχουν υπηρεσίες παρακολούθησης και προειδοποίησης της πιθανότητας ο πελάτης να απομακρυνθεί από το ξενοδοχείο; Ναι ☐ όχι ☐

6.6 Έχετε Απευθείας επικοινωνία με ένα μεγάλο αριθμό πελατών χρησιμοποιώντας e-mail, τηλέφωνο, sms κ.ά. στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου σας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ