



Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

ΠΜΣ “PUBLIC MANAGEMENT”

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT): Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Γκότση Κορώνη Νίκη

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : κ. Βενετσανοπούλου Μάρω

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ : Βενετσανοπούλου Μάρω,
Κέφης Βασίλειος, Φίλος Ιωάννης

ΑΘΗΝΑ, 2013

«Να εύχεσαι να είναι μακρύς ο δρόμος, γεμάτος περιπέτειες, γεμάτος γνώση.»

Κ. Καβάφης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας συνέβαλαν αρκετοί άνθρωποι τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω για την ουσιαστική βοήθειά τους στην τελική παρουσίαση του θέματος.

Πρώτα και κύρια την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Βενετσανοπούλου Μάρω αλλά και τον καθηγητή μου Κέφη Βασίλειο, που με τις καίριες υποδείξεις τους, την καθοδήγησή, την στήριξη τους και την κατανόηση που έδειξαν κατά την διάρκεια της έρευνας, συντέλεσαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού τμήματος για τις γνώσεις που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη των ξενοδοχείων, που διέθεσαν τον χρόνο τους, για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας και μάλιστα σε μία περίοδο πολύ δύσκολη, λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας. Χωρίς τη δική τους συμμετοχή η διπλωματική αυτή εργασία δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η στρατηγική σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία είναι τεράστια.

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία συμβάλλει στο Εθνικό Ακαθάριστο Προϊόν (ΕΑΠ) σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, αντιπροσωπεύοντας πλήθος ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και δημοσίων οργανισμών (όπως τουριστικοί οργανισμοί, τουριστικά γραφεία, καταλύματα, μουσεία, εστιατόρια, εταιρίες μεταφορών κλπ.).

Προκειμένου όμως να λειτουργήσει η τουριστική βιομηχανία απαιτείται η ανταλλαγή πλήθους πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων παραγόντων της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς και η αποτελεσματική συνεργασία και συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων, να λαμβάνονται υπόψη οι εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των προτεινομένων στρατηγικών.

Σήμερα που φαντάζει όλο και πιο απαιτητική η μεταστροφή των τουριστικών επιχειρήσεων σε Πελατοκεντρικό Μοντέλο Λειτουργίας, η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) έχει γίνει μια στρατηγική επιταγή σε κάθε επιχειρησιακό τομέα. Η τουριστική βιομηχανία και κυρίως ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν αποτελεί εξαίρεση, δεδομένου ότι είναι πολύ ανταγωνιστικός.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, που είναι ένας από τους σημαντικότερους και δυναμικότερους επιχειρησιακούς τομείς στην Ελλάδα, έχει επηρεαστεί, ως ένα βαθμό, από τις εξελίξεις του CRM. Έρευνες στην Ελλάδα, έχουν δείξει ότι τα ξενοδοχεία μετατοπίζουν τη στρατηγική τους προς την οικοδόμηση των στενών σχέσεων με τους επισκέπτες τους, κάνοντας χρήση των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Συνεπώς, ο αριθμός εφαρμογών CRM στα ξενοδοχεία έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες με αντικείμενο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από ξενοδοχεία στην Ελλάδα¹, τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών και των οικονομικών αποτελεσμάτων με τη χρήση τεχνολογίας², τη διανομή ξενοδοχειακών προϊόντων³, την επίπτωση της παγκοσμιοποίησης στις τουριστικές επενδύσεις⁴, τις νέες τάσεις στον τουρισμό⁵, τη διαφήμιση στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο⁶, τη συνεργασία των ελληνικών

¹ (Σκουλάς Ν. ,2003)

² (Αγγλούπας Σ. ,2003)

³ (Σιγάλα Μ., 2003),

⁴ (Hawkins D.,2006),

⁵ (Coccosis H.,2005),

⁶ (Βασιλάκη Α.,2004)

παραθεριστικών ξενοδοχείων με μεγάλους tour operators της Ευρώπης⁷ και φυσικά πολλές ακόμα μελέτες σχετικά με τον Τουρισμό.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν σκοπό να μελετήσει κατά πόσο εφαρμόζονται συστήματα CRM στην οργάνωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και κατά πόσο η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων βοηθάει στην επιτυχία των μονάδων αυτών, την αύξηση της παραγωγικότητας τους και την ικανοποίηση των πελατών.

Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, φαίνεται ότι υπάρχουν θεωρητικά μοντέλα σχετικά με το θέμα, που μπορούν να οδηγήσουν σε θετική τροχιά τις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο πλαίσιο όμως της ελληνικής πραγματικότητας δεν εντοπίστηκε μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών, που να εξετάζουν το συγκεκριμένο θέμα.

Για το λόγο αυτό και για τις ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, μετά από μελέτη της σχετικής ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, το οποίο δόθηκε σε τρεις επιλεγμένες περιοχές της Ελλάδας, στην Αττική, Κρήτη και Μύκονο, ώστε να γίνει η συσχέτιση των μεγεθών που προαναφέρθηκαν.

⁷ (Κουτάλας, 2006)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1.1 Ορισμός Τουρισμού.....	11
1.1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του Τουρισμού.....	14
1.1.3 Η εξέλιξη του φαινομένου του Τουρισμού διαχρονικά.....	15
1.1.4 Αίτια ανάπτυξης του Παγκόσμιου Τουρισμού.....	19
1.1.5 Εναλλακτικές μορφές του τουριστικού φαινομένου.....	22
1.2 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
1.2.1 Ελλάδα: Ένας παγκοσμίως αναγνωρίσιμος προορισμός.....	24
1.2.2 Η εικόνα του Ελληνικού Τουρισμού.....	26
1.2.3 Η ζήτηση του Ελληνικού Τουρισμού.....	28
1.2.4 Πλεονεκτήματα και Προβλήματα-Αδυναμίες του Ελληνικού Τουρισμού.....	28
1.2.5 Η προσφορά του Ελληνικού Τουρισμού.....	30
1.2.6 Η Ελλάδα σε ένα περιβάλλον εκτεινόμενου ανταγωνισμού.....	31
1.2.7 Η επίδραση του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία.....	32
1.3 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	34
1.3.1 Η κατάσταση των κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων στο σύστημα των αστέρων.....	34
1.3.2 Διανυκτερεύσεις στα ξενοδ/κά καταλύματα της Αθήνας και της Αττικής.....	35
1.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ.....	36
1.4.1)Γεωγραφική κατανομή της Τουριστικής Κίνησης στην Αττική.....	36
1.4.2)Πληρότητα.....	37
1.5 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	38
1.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΙΑ CRM.....	43
2.1.1 Θεωρητική προσέγγιση του CRM.....	45
2.1.2 Φιλοσοφία και ορισμός	47
2.1.3 CRM : Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	52
2.1.4 Γενικό πλαίσιο CRM.....	55
2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ – ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	56
2.2.1 Πελάτες και προμηθευτές.....	56
2.2.2 Πελατοκεντρική κουλτούρα.....	58
2.2.3 Ποιότητα υπηρεσιών	59
2.2.4 Ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία αξίας.....	59
2.2.5 Η Ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία αξίας.....	63
2.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ CRM	
2.3.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM).....	64
2.3.2 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	66
2.3.3 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).....	68
2.3.4 CRM Πληροφοριών Πωλήσεων	69
2.3.5 Διαχείριση Εκστρατείας	69

2.3.6 CRM Σχέσεων Καταναλωτών.....	69
2.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM	69
2.4.1 Χαρακτηριστικά και ικανότητες που πρέπει να έχει ένα σύστημα CRM, για μια επιχείρηση.....	71
2.5 ΦΑΣΕΙΣ CRM.....	72
2.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	72
2.6.1 Η αύξηση των πωλήσεων	72
2.6.2 Η μείωση του κόστους	75
2.6.3 Η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και απόκτηση ευελιξίας.....	76
2.6.4 Η απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης	76
2.7 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM.....	77
2.7.1 Τα πιο συχνά λάθη που κάνουν οι εταιρίες και οδηγούν σε αποτυχία την Εφαρμογή συστημάτων CRM.....	78
2.8 Τα 5p-s –ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM.....	82
2.8.1 Οι άνθρωποι.....	83
2.8.2 Σχεδιασμός (Planning)	83
2.8.3 Διεργασία του CRM (Process).....	84
2.8.4 Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data Capture & Management).....	85
2.8.5 Πλατφόρμα (Platform).....	85
2.9 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	86
2.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	87
2.11 CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	89
2.11.1) Databases για CRM συστήματα	90
2.12 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ(e- CRM ή web CRM).....	91
2.12.1 Ορισμός e- CRM.....	91
2.12.2 Πλεονεκτήματα e- CRM.....	92
2.12.3 Στόχοι e- CRM Συστημάτων.....	92
2.12.4 Το πρώτο Web CRM στην Ελλάδα.....	94
2.13 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΙΓΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	95
2.14 ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΧΡΗΣΗ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	96
2.15 ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM	97
2.16 ΤΟ CRM ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

3.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ.....	102
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	103
3.2.1 Τύπος Έρευνας.....	103
3.2.2 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων.....	104
3.2.3 Καθορισμός Μονάδας Δειγματοληψίας.....	105
3.2.4 Καθορισμός Μεγέθους Δείγματος.....	105
3.2.5 Διαδικασία Εκτέλεσης Δειγματοληψίας.....	106
3.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	110
4.1.1 Στρωματοποίηση δείγματος ανά Γεωγραφική Περιοχή.....	110
4.1.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	143
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	147
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	148

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</u>	<u>149</u>
-----------------------	------------

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>158</u>
--------------------------	------------

*Αφιερωμένο στους καθηγητές μου,
για όλα όσα με δίδαξαν.*

Κεφάλαιο 1

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος Τουρισμός χρησιμοποιείται πολύ συχνά για να περιγράψει τον τομέα των ταξιδιών. Στην πραγματικότητα είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, που δημιουργεί βιώματα, εμπειρίες και εικόνες. Το «ταξίδι» περιλαμβάνει τον όρο «Τουρισμός» και σχετίζεται με την μετακίνηση ανθρώπων και για λόγους πέρα από αυτόν (π.χ. οι εξερευνητές, οι μετανάστες, οι πολιτικοί πρόσφυγες κλπ. είναι ταξιδιώτες αλλά δεν είναι τουρίστες).

Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα μια οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα που κινείται σε διεθνή επίπεδα. Καλύπτει σχεδόν όλες τις κοινωνικές και εισοδηματικές τάξεις, αποβλέποντας στην ικανοποίηση, της βασικής πλέον ανάγκης του ανθρώπου, της ανάγκης της πρόσκαιρης φυγής από την καθημερινότητα. Επίσης δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις γνωριμίας και συναδέλφωσης των λαών, για ένα καλύτερο και ειρηνικό μέλλον της ανθρωπότητας.

Πρωθεί την κατανόηση των ανθρώπων και ανθρωπίνων σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα για προώθηση και προβολή των τοπικών εθίμων, των τεχνών και των παραδόσεων του προορισμού. Επιπλέον, αποτελεί ένα απαραίτητο τμήμα της οικονομικής δραστηριότητας της κάθε χώρας που τον αναπτύσσει, ιδιαίτερα σε σχέση με την αύξηση του συναλλάγματος, την παραγωγή επιπρόσθετου εισοδήματος και τη δημιουργία εργασιακών ευκαιριών και οπωσδήποτε συμβάλλει στη μείωση της φτώχειας και της βιώσιμης ανθρώπινης ανάπτυξης.

Στην αρχή της νέας χιλιετίας ο τουρισμός καθορίζεται ως η κύρια βιομηχανία σε πολλές χώρες και ο γρηγορότερα αναπτυσσόμενος οικονομικός τομέας σε σχέση με το ξένο συνάλλαγμα και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Ο διεθνής τουρισμός είναι ο πιο επικερδής τομέας εξαγωγών και ένας σημαντικός παράγοντας στο ισοζύγιο πληρωμών πολλών κρατών. Συνδυάζει μεγάλο όγκο επενδύσεων και υποδομής, ενώ μεγάλο μέρος του βοηθά στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ντόπιων. Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη των οικονομικών ευκαιριών και στην καταπολέμηση της αστυφιλίας⁸. Η πολιτιστική αφύπνιση και οι προσωπικές φιλίες που δημιουργούνται μέσω του τουρισμού μεταξύ των κατοίκων και των επισκεπτών, αποτελούν μια ισχυρή δύναμη για τη βελτίωση της παγκόσμιας κατανόησης και συνεισφέρουν στην παγκόσμια ειρήνη μεταξύ των εθνών .

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία παγκοσμίως. Το Συμβούλιο παγκόσμιου ταξιδιού και τουρισμού, που εδρεύει στις Βρυξέλλες, είναι μία οργάνωση που αποτελείται

⁸ (WTO, 2006)

από τα κορυφαία στελέχη των σημαντικότερων τουριστικών επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν όλους τους τομείς του παγκόσμιου επιχειρηματικού πεδίου στον τουρισμό. Μάλιστα, χρηματοδότησε μία μελέτη που συντάχθηκε από την ένωση οικονομικής πρόβλεψης Wharton⁹. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τις έρευνας αυτής το σύνολο των ακαθάριστων εσόδων από τα ταξίδια και τον τουρισμό, για το 1993 υπολογίστηκε κοντά στα \$3,2 τρισεκατομμύρια, περίπου 6 τοις εκατό του παγκόσμιου ακαθάριστου εθνικού προϊόντος (Α.Ε.Π.). Ο τουρισμός, αναφέρει η μελέτη, αυξάνεται σχεδόν δύο φορές γρηγορότερα από το Α.Ε.Π. παγκοσμίως και πολλά εκατομμύρια άνθρωποι απασχολούνται στην τουριστική βιομηχανία. Για κάθε 1 εκατομμύριο \$ από το εισόδημα που παράγεται από τη βιομηχανία, δημιουργούνται 20.000 νέες θέσεις.

Περίπου το 31% των συνολικών παγκόσμιων εξόδων της βιομηχανίας πραγματοποιούνται στη Ευρωπαϊκή κοινότητα ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες και ο Καναδάς αποτελούν περίπου το 30 % των συνολικών εξόδων.

Οι εκτιμήσεις του οικονομικού αντίκτυπου του τουρισμού ποικίλλουν αναλόγως του ορισμού, που δίνεται στην λέξη τουρισμός. Μια εκτίμηση του 1994 σχετικά με τον οικονομικό αντίκτυπο του τουρισμού στην οικονομία που έγινε από το αμερικάνικο τμήμα εμπορίου έδειξε ότι η βιομηχανία τουρισμού παρήγαγε 13,4% του ΑΕΠ του έθνους, απασχόλησε 11 εκατομμύρια άτομα και παρήγαγε περισσότερα από \$50 δισεκατομμύρια στα φορολογικά έσοδα. Τα διεθνή ταξίδια, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, υπολογίστηκε ότι έφτασαν τα 935 εκατομμύρια τουρίστες μέχρι το έτος 2010, σχεδόν οι διπλοί από τα 500 εκατομμύρια που ταξίδεψαν στο εξωτερικό το 1993, και πολύ περισσότεροι από τα 25 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες το 1950¹⁰.

Ο Τουρισμός εξελίσσεται σε βαριά βιομηχανία παγκοσμίως. Τα σύγχρονα κράτη αναβαθμίζουν συνεχώς τις υπάρχουσες υποδομές τους, προσφέροντας εναλλακτικές λύσεις για αναψυχή και ταυτόχρονα δίνουν έμφαση στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών τους, στην προσπάθεια να αυξήσουν τα έσοδά τους.

Η ανάπτυξη λοιπόν του τουριστικού κλάδου μπορεί να αποτελέσει παράγοντα προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας και μάλιστα σαν την Ελλάδα, που διαθέτει τα απαραίτητα συγκριτικά πλεονεκτήματα ώστε να καταστεί ανταγωνιστική πράγμα απίθανο, αν ακολουθούσε τον παραδοσιακό δρόμο ανάπτυξης του βιομηχανικού τομέα.

Υποστηρίζεται συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία, ότι η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα παρουσιάζει μια σειρά από πλεονεκτήματα σε σχέση με εναλλακτικές αναπτυξιακές στρατηγικές, στα αρχικά κυρίως αλλά και στα ενδιάμεσα στάδια της οικονομικής ανάπτυξης.

⁹ School of the University of Pennsylvania <http://www.wharton.upenn.edu/>

¹⁰ The WTTC Report-1992 complete edition: Travel & Tourism, London, United Kingdom, 1992.

1.1.1 Ορισμός του Τουρισμού

Ο τουρισμός, μία πολύπλευρη έννοια, έχει μία ιστορία χρονολογούμενη από το 1811, ίσως και παλαιότερα, και εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να αλλάζει ο ορισμός της. Ο όρος τουρισμός έχει επικρατήσει και χρησιμοποιείται με την ίδια ρίζα σε όλες σχεδόν τις γλώσσες του κόσμου. Ο τουρισμός οφείλει καταρχήν την ονομασία του στις λέξεις *tour* και *tourisme*, που τόσο στην αγγλική όσο και στη γαλλική γλώσσα σημαίνουν “ γύρος-περιήγηση”. Η λέξη “*tour*”, η οποία στη Γαλλία του 18^{ου} αιώνα σήμαινε ένα κυκλικό ταξίδι, αντλεί την προέλευσή της από τη λατινική λέξη “*toronus*”, που υποδηλώνει ένα περιστρεφόμενο εργαλείο και το 1800 χρησιμοποιείται για πρώτη φορά στην Αγγλία η λέξη “*tourist*”.¹¹

Το ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα πολύπλευρο και δύσκολο κομμάτι για τους μελετητές του, οφείλεται στην εναλλαγή του περιεχομένου του ανάλογα με το κοινωνικό – πολιτιστικό, οικονομικό, πολιτικό και φυσικό περιβάλλον. Για παράδειγμα ο τουρισμός στην Ιταλία και στη Γαλλία στηρίζεται κυρίως στα πολυτελή εστιατόρια και τις αγορές τους αλλά και στην ιστορία τους και τον πολιτισμό τους, γεγονός που διαφέρει από το τουρισμό που προσφέρει η Ρωσία¹². Μια από τις πρώτες προσπάθειες που έγιναν για να οριστεί όσο το δυνατόν ακριβέστερα ήταν αυτή των Hunziker¹³ και Krapf¹⁴, απ’ το πανεπιστήμιο της Βέρνης. Αυτοί είχαν εκφράσει την άποψη ότι ο τουρισμός έπρεπε να οριστεί σαν σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δε συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα. Ο ορισμός αυτός βοηθά να διακρίνει κανείς τον τουρισμό από την αποδημία αλλά δεν είναι ολοκληρωμένη¹⁵.

Τι σημαίνει όμως ο όρος τουρισμός; Ως τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί η μετακίνηση των ανθρώπων από έναν τόπο σε έναν άλλο και η ιστορική του πορεία είναι τέτοια, όσο και ο πολιτισμός. Η έννοια του τουρισμού μπορεί να εξεταστεί από δυο σκοπιές: μία θεωρητική, που να καλύπτει όλες τις πτυχές του φαινομένου όπως οικονομικές, κοινωνικές, ψυχολογικές και μία πρακτική που να ρυθμίζει τις συναλλακτικές σχέσεις. Από την πρακτική του σκοπιά η έννοια του τουρισμού έχει σκοπό να βρεθεί ο κατάλληλος τρόπος

¹¹ Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω, “Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού”, σελ.45, Interbooks, 2006

¹² L. J. Lickorish, C. L. Jenkins, *Μια εισαγωγή στον τουρισμό*, εκδ. Κριτική, 2004

¹³ Walter Hunziker (1899-1974) ήταν ένας Ελβετός καθηγητής που ίδρυσε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του St Gallen

¹⁴ Kurt Krapf είναι ένας ερευνητής, ελβετικής καταγωγής, στον τομέα του τουρισμού ηγήθηκε του Ινστιτούτου Έρευνας Τουρισμού της Βέρνης / Ελβετία. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε το 1950

¹⁵ Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Interbooks, σ.σ 68-142, 1999

συνεννόησης όλων αυτών, που ασχολούνται σε διεθνή κλίμακα με τις τουριστικές δραστηριότητες.

Η έννοια του τουρισμού μπορεί να προσδιοριστεί σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ατόμων από τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους σε έναν άλλο τόπο για λόγους κυρίως ψυχολογικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων. Ο συγκεκριμένος τύπος τουρισμού έχει δυο πλευρές: η πρώτη αναφέρεται στη μετακίνηση των ατόμων, η οποία αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και η δεύτερη αναφέρεται στην υποδοχή και την εξυπηρέτηση των μετακινούμενων, αντιπροσωπεύοντας έτσι το παραγωγικό μέρος του τουρισμού που ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού¹⁶ ορίζει τον Τουρισμό ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει κάθε είδους μετακινήσεις, είτε μέσω διεθνών συνόρων (αλλοδαπός) είτε όχι (ημεδαπός), για πάνω από 24 ώρες και για διάφορους λόγους, στους οποίους δεν συμπεριλαμβάνονται λόγοι μετανάστευσης και τακτικής ημερήσιας απασχόλησης. Ο ανωτέρω ορισμός καθορίζει την τουριστική δραστηριότητα με βάση τη συγκυριακή μετακίνηση των ανθρώπων. Στο παρελθόν, μια στενότερη αστική θεώρηση περιόριζε την έννοια του Τουρισμού σε μετακινήσεις και δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου.

Η Διεθνής Ακαδημία Τουρισμού¹⁷ ορίζει τον τουρισμό σαν «το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές, οι οποίες (μετακινήσεις και δεξιότητες) προκαλούνται από την εξωτερική και πραγματοποίηση του πόθου που έχει κάθε άτομο για απόδραση και ο οποίος πόθος εκδηλώνεται σε διάφορους βαθμούς και κατά διαφορετική ένταση σε κάθε άτομο».

Τα σύγχρονα λεξικά που καθορίζουν τον τουρισμό προσφέρουν την ίδια βοήθεια με αυτή ενός λεξικού του δέκατου-αιώνα που καθόρισε τους τουρίστες ως «ανθρώπους που ταξιδεύουν για ευχαρίστηση παρακινούμενου, από την περιέργεια, και επειδή δεν έχουν τίποτα καλύτερα να κάνουν», και ακόμη και «για τη χαρά για το μετέπειτα»¹⁸.

Σύμφωνα με τον Τσάρτα, ο τουρισμός ορίζεται ως: «Το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές».¹⁹

¹⁶ (ΠΟΤ, 1981)

¹⁷ (A.I.T. – Monte Carlo)

¹⁸ Gilbert Sigaux, "The History of Tourism," Dictionnaire Universel du XIXE Siècle, Geneva, Switzerland: Editor service Ltd., 1876)

¹⁹ Τσάρτας, Π. (2008) Τουριστική ανάπτυξη –Πολύ - επιστημονικές προσεγγίσεις, Εξάντας, Αθήνα

Σύμφωνα με τον Βαρβαρέσο «Ο τουρισμός είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα που σχετίζεται με την προσωρινή μετακίνηση των ανθρώπων σε περιοχές διαφορετικές από αυτές που ζουν και εργάζονται».²⁰

Υπό το πρίσμα μιας σύγχρονης θεώρησης ο τουρισμός δεν αντικατοπτρίζεται ως μια μεμονωμένη δραστηριότητα αλλά ως ένα πλέγμα δραστηριοτήτων με κύριες αυτές της διαμονής, της εστίασης, της μετακίνησης, της ψυχαγωγίας και των γενικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών. Θεωρείται ως σύμπλεγμα στενά αλληλοεξαρτώμενων οικονομικών κλάδων που συμμετέχουν στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο τουρισμός μπορεί να ερμηνευτεί με βάση το κίνητρο του τουρίστα και την μετακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, το κίνητρο του τουρίστα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τον τουρισμό αφού άλλος ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους και άλλος για αναψυχή. Επίσης, ο όρος μετακίνηση είναι εξίσου σημαντικός αφού κάποιος που ταξιδεύει και διαμένει σε έναν τόπο πάνω από έναν χρόνο δεν θεωρείται τουρίστας.²¹

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνεται ότι το φαινόμενο του τουρισμού έχει δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση σχετίζεται με την πρόσκαιρη μετακίνηση των τουριστών για τουριστικούς λόγους και ονομάζεται τουριστική ζήτηση. Η δεύτερη διάσταση του τουρισμού αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των τουριστών που μετακινούνται για τουριστικούς λόγους, και ονομάζεται τουριστική προσφορά.²²

Θετικές συνέπειες του Τουριστικού φαινομένου:

α) Ο διεθνής τουρισμός αποτελεί κλάδο με έντονα εξαγωγικό χαρακτήρα. Δεν υπόκειται επομένως στους περιορισμούς της μικρής έκτασης της αγοράς εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της βιομηχανίας, αφού απευθύνεται σε μια διευρυνόμενη αγορά σε διεθνές επίπεδο. Και επιπλέον είναι ευκολότερο για μια χώρα, που διαθέτει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, να καταστεί ανταγωνιστική στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών από ότι στην παραγωγή και εξαγωγή βιομηχανικών προϊόντων.

β) Η παροχή τουριστικών υπηρεσιών, έχει σαν αποτέλεσμα την καθαρή εισροή ξένου συναλλάγματος στην αναπτυσσόμενη οικονομία, που της είναι απαραίτητο προκειμένου να χρηματοδοτήσει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες της για εισαγωγές προϊόντων, που δεν είναι ακόμη σε θέση να παράγει η ίδια.

²⁰ Βαρβαρέσος Σ. *Ο τουρισμός και οι οικονομικές του προσεγγίσεις*. Προπομπός, 2007

²¹ Βαρβαρέσος Σ. *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές*, Εκδ. Προπομπός, 2006

²² Κολτσιδόπουλος Γ.Δ. *Τουρισμός, θεωρητική προσέγγιση*, Εκδ. Έλλην, 2006

γ) Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ο Τουρισμός σημείωσε αξιοσημείωτη αύξηση, συνδεδεμένος άμεσα με την κοινωνικοοικονομική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην άνοδο του επιπέδου διαβίωσης των τουριστικά ανεπτυγμένων περιοχών που έχει σαν αποτέλεσμα την ευημερία των πολιτών.

δ) Ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα ενδεχομένως ξεπερνά αυτόν των εξαγωγών πετρελαίου, ειδών διατροφής και αυτοκινήτων, ενώ παράλληλα παραμένει η βασική πηγή εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες.

ε) Ο τουρισμός ως οικονομικός τομέας συνδέεται άμεσα με πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας και της παραγωγής. Κατά συνέπεια, τα οφέλη που η αύξησή του επιφέρει είναι πολυποίκιλα όπως στον τομέα της απασχόλησης.

1.1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που ζητούνται από τους τουρίστες και προσφέρονται από τις επιχειρήσεις ονομάζονται τουριστικά προϊόντα. Επιπλέον, βάσει των εννοιών του τουρισμού, που δόθηκαν παραπάνω, προκύπτουν και τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού τα οποία είναι:

- Ο τουρισμός είναι το αποτέλεσμα μιας μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης τουριστών σε διάφορους προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτά τουλάχιστον για ένα 24ωρο. Στόχος αυτής της μετακίνησης είναι η ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών των ατόμων και η μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς τους.
- Οι μετακινήσεις σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι μικρής διάρκειας και προσωρινού χαρακτήρα δηλαδή έχουν ημερομηνία λήξης.
- Οι άνθρωποι μετακινούνται σε διάφορους προορισμούς για λόγους τουριστικούς δηλαδή δεν έχουν σχέση με την μόνιμη διαμονή σε αυτούς ή την επαγγελματική απασχόληση.
- Οι μορφές του τουρισμού αποτελούνται από ένα ταξίδι σε έναν προορισμό και από τη διαμονή σε αυτόν. Το ταξίδι και η διαμονή πραγματοποιούνται εκτός του τόπου της μόνιμης κατοικίας του τουρίστα αλλιώς δεν είναι τουρισμός.
- Τέλος, ο τουρισμός αποτελείται από σύνθετες δραστηριότητες στις οποίες περιλαμβάνονται : οι μετακινήσεις των ανθρώπων για τουριστικούς λόγους, οι παραγωγοί των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι μεσίτες υπηρεσιών, τα έργα υποδομής, οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι προμηθευτές των τουριστικών προϊόντων ²³.

²³ Κολτσιδόπουλος Γ.Δ. (2006) *Τουρισμός, θεωρητική προσέγγιση*, Εκδόσεις Έλλην

1.1.3 Η εξέλιξη του φαινομένου διαχρονικά

Ο τουρισμός ως περιήγηση ²⁴ για γνωριμία με πολιτιστικές και κοινωνικές αξίες άλλων λαών, για ψυχαγωγία ή για άλλους λόγους (π.χ εμπορικούς ή οικονομικούς, θρησκευτικούς ή αθλητικούς) χρονολογείται από τη αρχαιότητα. Από την εποχή αυτή προέρχονται πλήθος ταξιδιωτικών, γεωγραφικών και ιστορικών πληροφοριών από ταξιδιώτες και περιηγητές .

Η πρώτη συστηματική οργάνωση ταξιδιών στην αρχαιότητα παρατηρείται κυρίως στην περιοχή της Μεσοποταμίας, της Αιγύπτου και της Ελλάδας. Ήδη από το 1500 π.Χ. οι χώρες αυτές αποτελούσαν τον κυριότερο πόλο έλξης των τουριστών της αρχαιότητας. Οι ταξιδιώτες επισκέπτονταν την Αίγυπτο για να θαυμάσουν τους ναούς και τις πυραμίδες της.²⁵ Οι συνήθειες των πρώτων αυτών ταξιδιωτών-τουριστών δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτές των σημερινών. Περιηγούνται στα αξιοθέατα, αναζητούν τη διασκέδαση και επιστρέφοντας φέρνουν δώρα και ενθύμια από το ταξίδι τους.²⁶ Πρακτικοί στόχοι των ταξιδιών ήταν η αναζήτηση νέων αγορών στις περιοχές αυτές για την ανάπτυξη εμπορικών συναλλαγών με παράλληλη διεύρυνση της πολιτικής επιρροής.

Οι Φοίνικες και οι Σουμέριοι (οι οποίοι επινόησαν και τη χρήση του νομίσματος για τις εμπορικές συναλλαγές) διοργάνωναν ταξίδια στη Μεσόγειο, την Κίνα και την Ινδία για εμπορικούς σκοπούς.

Εξάλλου αρχίζει σταδιακά στη Μεσοποταμία, την Κρήτη, τις Μυκήνες κ.ά. και η κατασκευή αμαξιών δρόμων . Οι εξελίξεις αυτές μαζικοποιούν αναμφίβολα τα ταξίδια της εποχής και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ρυθμού των ταξιδιών για πολιτιστικούς, θρησκευτικούς λόγους κλπ ²⁷.

Πόλοι έλξης τουριστών, εκτός από τα ιερά, τα μαντεία, τους αγώνες και τις θρησκευτικές γιορτές, ήταν και τα επτά θαύματα της αρχαιότητας, που βρίσκονταν στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου και της Μεσοποταμίας.²⁸

Ανάπτυξη των ταξιδιωτικών περιηγήσεων διαπιστώνουμε και στην ελληνική αρχαιότητα. Οι φιλόσοφοι Θαλής, Πυθαγόρας και Πλάτων πηγαίνουν στην Αίγυπτο, που αποτελούσε σπουδαίο πολιτιστικό κέντρο , ενώ ο Αριστοτέλης ταξιδεύει στη Μικρά Ασία. Ο Ηρόδοτος υπήρξε συστηματικός παρατηρητής των τόπων που γνώρισε και κατέγραψε τις εντυπώσεις του με λεπτομέρειες. Θεωρείται άλλωστε ο πρώτος ταξιδιωτικός συγγραφέας.²⁹

²⁴ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.15-20,

²⁵ Hudman, L.E.&Hawkins E.D., *Tourism in Contemporary Society:AN Introductory Text*, New Jersey, Prentice Hall, 1989, σσ.21-22.

²⁶ Βλ. Γερ. Ζαχαράτος- Πάρις Τσάρτας, *Πολιτική και κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης*, τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα 1999, σσ.114.

²⁷ Βλ. Γερ> Ζαχαράτος – Πάρις Τσάρτας, ό.π., σ.113.

²⁸ Βλ. Γερ. Ζαχαράτος- Πάρις Τσάρτας, *Πολιτική και κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης*, τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα 1999, σ.114.

²⁹ Βλ. Νικ. Ηγουμενάκης – Νικ. Κραβαρίτης, Νικ.- Περ. Λύτρας, *Εισαγωγή στον τουρισμό*, εκδ. Interbooks, 1999, σ.164.

Κατά την περίοδο της αρχαιότητας οι μετακινήσεις ήταν περιορισμένες και τα κίνητρα περισσότερο προσωπικά, όπως η περιέργεια για νέους τόπους, το ενδιαφέρον για το εμπόριο, τα αθλητικά γεγονότα (Ολυμπιακοί Αγώνες), συναντήσεις εκπροσώπων των πόλεων – πολιτικών οντοτήτων (αμφικτιονίες), καθώς και η επίσκεψη σε γνωστές θεραπευτικές ιαματικές πηγές της αρχαίας Ελλάδας και Ρώμης.³⁰

Παράγοντες τουριστικής ανάπτυξης ήταν, σε όλες τις περιόδους, η εξέλιξη των μεταφορικών μέσων και η δημιουργία καταλυμάτων (πανδοχεία, ξενώνες), που προσέφεραν στέγη και προστασία στους ταξιδιώτες. Οι πρώτες μορφές πανδοχείων, είχαν υποτυπώδη μορφή, αλλά σταδιακά βελτιώνονται και δημιουργούνται μεγάλα καταλύματα με περισσότερες ανέσεις και οργανωμένες υπηρεσίες. Πανδοχεία αυτού του τύπου εμφανίστηκαν αρχικά στην Κρήτη και χρονολογούνται γύρω στο 1500 π.Χ. Αυτά βρίσκονται κυρίως κοντά σε ιερά, ναούς ή κέντρα πολιτιστικού ενδιαφέροντος.³¹

Κατά τους ομηρικούς χρόνους η εξυπηρέτηση των τουριστών στηρίζεται στη φιλοξενία³², δηλαδή την υποδοχή και περιποίηση των ξένων αφιλοκερδώς, πράγμα που θεωρείται και ύψιστη αρετή, ενώ η άρνησή της πιστευόταν ότι τιμωρούνταν από τους θεούς.

Ο Ζεός, ο μέγιστος των θεών της αρχαιότητας, ο προστάτης των οικοδεσποτών και ξένων, ονομάστηκε "Ξένιος Ζεός". Η φιλοξενία είχε ισχύ άγραφου νόμου. Ακόμη και οι πιο φτωχοί φρόντιζαν την παραμονή του ξένου τους, γιατί δεν ήθελαν να προσβάλλουν τον Ξένιο Δία. Φύλακες της φιλοξενίας θεωρούνταν οι Διόσκουροι, ο Κάστωρ και ο Πολυδεύκης, οι οποίοι τιμωρούσαν όσους αρνούσαν να παραχωρήσουν φιλοξενία³³.

Κατά την αρχαιότητα επίσης, έκαναν την εμφάνισή τους οι πρώτες ειδικές μορφές τουρισμού, όπως ο θρησκευτικός, ο συνεδριακός, ο θαλάσσιος και ο εμπορικός.

Αυτές οι μορφές τουρισμού συνέβαλαν ουσιαστικά στην αύξηση της κινητικότητας των ατόμων καθώς και στη μεγέθυνση της τάσης για αναζήτηση αλλαγής, κατά την εναλλαγή των χρονικών περιόδων της ιστορίας.

Ως αξιόλογοι περιηγητές στην αρχαιότητα αναφέρονται ο Στράβων, ο Ηρόδοτος κ.ά. Ο Πausanias (2^{ος} αιώνας μ.Χ.) ο περιηγητής μεταγενέστερος του Ηρόδοτου κατά έξι περίπου αιώνες ταξίδευσε σε Ελλάδα, Ιταλία, Περσία,

³⁰ Βλ. Μιλ. Λογοθέτης, *Δίκαιο της τουριστικής βιομηχανίας*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2001, σ.21. Βλ. Γερ. Ζαχαράτος- Πάρις Τσάρτας, *Πολιτική και κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης*, τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα 1999

³¹ Βλ. Γερ. Ζαχαράτος – Πάρις Τσάρτας, ό.π., σ.114.

³² "Το αίσθημα της φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούνταν πρόσωπο ιερό και προστατευόταν από τους θεούς.

³³ Βλ. Νικ. Ηγουμενάκης -Κ.Ν.Κραβαρίτης- Περ.Ν.Λύτρας, *Εισαγωγή στον τουρισμό*, εκδ. Interbooks, 1999, σ.162.

Αίγυπτο κ.λ.π. και κατέγραψε τις εντυπώσεις του σε ένα μεγάλο αριθμό βιβλίων (10 στο σύνολο), με τίτλο "Ελλάδος Περιήγηση".³⁴

Κατά τη ρωμαϊκή περίοδο³⁵ ο τουρισμός αναπτύχθηκε κυρίως με τη διάνοιξη των ρωμαϊκών οδών, οι οποίες αποτέλεσαν ένα ικανοποιητικό δίκτυο ταξιδιών και επικοινωνίας στην Ευρώπη, διευκολύνοντας τις μετακινήσεις και την ασφάλεια. Οι θαλάσσιες διαδρομές γίνονται ασφαλέστερες γιατί το ναυτικό των Ρωμαίων περιστέλλει τη μάστιγα της πειρατείας.³⁶

Οι Ρωμαίοι πολίτες αυτής της περιόδου επισκέπτονταν ομαδικά αρχαίες ελληνικές πόλεις (Αθήνα, Κόρινθο, Ρόδο) με ειδικά ναυλωμένα πλοία, προκειμένου να παρακολουθήσουν θεάματα, θρησκευτικές εορτές, αθλητικές συναντήσεις ή ακόμα και για ανάπαυση, ενώ οι Ρωμαίοι αυτοκράτορες πραγματοποιούσαν περιηγήσεις με πολυτελή επιβατηγά πλοία της εποχής.³⁷ Οι Ρωμαίοι θεωρούνται οι πρώτοι που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Πιστεύεται όμως ότι την ίδια εποχή παρόμοια ταξίδια πραγματοποιούσαν τόσο οι Κινέζοι όσο και οι Ιάπωνες.³⁸

Αξίζει να σημειωθεί ότι και στην αρχαία Ρώμη η φιλοξενία εθεωρείτο κεκτημένο δικαίωμα των ταξιδιωτών. Το κράτος είχε κατασκευάσει κατά μήκος των πλέον πολυσύχναστων οδικών αρτηριών ένα είδος πανδοχείων, όπου οι ταξιδιώτες μπορούσαν να γευματίσουν και να διανυκτερεύσουν δωρεάν.

Κατά τη Βυζαντινή περίοδο³⁹ στην Ελλάδα παρατηρείται μεγάλη άνθηση και τελειοποίηση των καταλυμάτων. Οι εκκλησίες και τα μοναστήρια, με τους ξενώνες που διαθέτουν, παρέχουν φιλοξενία και βοήθεια σε όσους απευθύνονται εκεί και όχι μόνο στους υψηλόβαθμους κληρικούς και επώνυμους μετακινούμενους, όπως γινόταν αρχικά.

Οι Ενετοί είναι αυτοί που πρώτοι οργανώνουν ταξίδια προς τους Αγίους Τόπους με τη μορφή ενός οργανωμένου πακέτου τουριστικών υπηρεσιών στο οποίο περιλαμβάνεται μεταφορά, διαμονή, φαγητό και κάθε είδους επί τόπου διευκόλυνση.

Κατά τη Μεσαιωνική περίοδο, η έλλειψη ασφάλειας εξαιτίας ληστών και οι κοινωνικές συνθήκες που επικρατούσαν, περιορίζαν τα ταξίδια για λόγους ψυχαγωγίας. Σημαντική αιτία για μετακινήσεις ήταν η επικρατούσα θρησκευτική υποχρέωση και αφιέρωση σε συγκεκριμένους λατρευτικούς τόπους. Οι ρίζες της λέξης holidays βρίσκονται στο Μεσαίωνα και

³⁴ Βλ. Αντ. Ευθυμιάτου- Πουλάκου,όπ.,β' έκδ. 1997, σ.45.

³⁵ Βλ. Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.",εκδ. Interbooks,2006, σσ.24-25

³⁶ Βλ. Κ. Σιμόπουλος, *Ξένοι ταξιδιώτες στην Ελλάδα*, τ.Α'(333μ.Χ.- 1700), Αθήνα,1994, σσ.21-28.

³⁷ Βλ. Δημ. Μυλωνόπουλος –Πολ. Μοίρα, ό.π.,σ.24.

³⁸ Macintosh, R.W. *Tourism: Principles, Practices and Philosophies*, Ohio, USA, 1972, σ.9.

³⁹ Βλ. Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.",εκδ. Interbooks,2006, σσ.26-27

συγκεκριμένα στην έκφραση 'holy days'⁴⁰ δηλαδή ιερές ημέρες , απ' όπου προέκυψε το αγγλικό holidays (διακοπές)⁴¹.

Η χαρακτηριστικότερη μορφή ταξιδιών της εποχής είναι των προσκυνητών,⁴² οι οποίοι συρρέουν με караβάνια αρχικά στην περιοχή των Αγίων Τόπων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το μεταφορικό μέσον της εποχής ήταν ακόμα τα άλογα ως υποζύγια, τα οποία μπορούσαν να εξυπηρετήσουν μόνο ατομικά τους ταξιδιώτες ή να κινήσουν άμαξες με μικρή χωρητικότητα. Αυτό το είδος της μετακίνησης ήταν βέβαια επισφαλές και αργό.

Όταν επήλθε η αναγέννηση και ο διαφωτισμός, δηλαδή η ανάπτυξη των επιστημών και η εστίαση της προσοχής στον άνθρωπο και την παρούσα, μάλλον, παρά τη μετά θάνατον ζωή, σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές προέκυψαν, με αποκορύφωμα την αστική Γαλλική Επανάσταση και την Αγγλική Βιομηχανική Επανάσταση. Η επίδραση των κοσμοϊστορικών αυτών γεγονότων στο κοινωνικοοικονομικό γίνεσθαι ήταν καθοριστική και ανεπίστροφη, και φυσικά το φαινόμενο του τουρισμού δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί θετικά. Αναφορικά μόνον θα υπογραμμίσουμε ότι το δικαίωμα (κοινωνικό ή και νομικό) για ταξίδι δεν είχαν πλέον μόνο οι ευγενείς και οι κάθε είδους απεσταλμένοι τους, όπου η τάξη αυτή συνέχισε να υφίσταται. Η νέα τάξη που δημιουργήθηκε, η αστική τάξη, των βιοτεχνών, των βιομηχάνων, των εμπόρων και των επιστημόνων, απελευθερωμένη από θρησκευτικούς ή φεουδαρχικούς δεσμούς και περιορισμούς είχε και τη διάθεση και την οικονομική άνεση να ταξιδέψει, οπότε άρχισε η ανάπτυξη του μοντέρνου τουρισμού, και προέκυψε και ο όρος "τουρισμός".

Στην μοντέρνα κοινωνική δομή του 21ου αιώνα βλέπουμε ότι ο τουρισμός είναι καθαρά οικονομικό φαινόμενο τεράστιας εμβέλειας και μεγέθους από όλες του τις πλευρές και σε όλες του τις διαστάσεις, και αναπτύσσεται σε όλο τον κόσμο, όπου υπάρχει κοινωνική ελευθερία, αλλά και στο διάστημα⁴³. Παράλληλα εμπειρικλείει τις ορισμένες φιλοσοφικές - πολιτιστικές αξίες των καιρών, όπως μια στροφή προς την προστασία του περιβάλλοντος και την προαγωγή μορφών ήπιου τουρισμού όπου αυτό είναι ακόμη εφικτό.

Επίσης, παρατηρούμε, μια σαφή και συνεχή γεωγραφική επέκταση και ανάπτυξη των περιοχών που ασχολούνται με τον τουρισμό, σε όλον τον πλανήτη. Και όπως φαίνεται οι νέοι τουριστικοί προορισμοί αυξάνουν το μέγεθος της τουριστικής βιομηχανίας τους με ρυθμούς πολλαπλάσιους από τους κλασσικούς προορισμούς, ή τα παγκόσμια τουριστικά σταυροδρόμια ⁴⁴.

⁴⁰ Βλ. Ουρ. Βιτουλαδίτη, ό.π., σ.18

⁴¹ Βλ. Roger Doswell , *Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού μανάτζμεντ*, εκδ. Κριτική, 2002, σ. 15.

⁴² Οι προσκυνητές διακρίνονται από ένα χτένι που φορούσαν ως κονκάρδα επιβράβευσης, το οποίο θεωρείτο πιθανόν το πρώτο ταξιδιωτικό βραβείο. Βλ. Leonard J. Lickorish- Garson L. Jenkins, *Μια εισαγωγή στον τουρισμό*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2004, σ.28.

⁴³ Δύο διαστημικοί τουρίστες μέχρι στιγμής, και αναμένονται δεκάδες στα αμέσως προσεχή χρόνια.

⁴⁴ Αφίξεις (παγκόσμ. Ποσοστό) πηγή W.T.O. Ευρώπη: 1980: 69.9%, 1991: 61.8%, 2000: 56.5%, 2010*:51.6% Αφρική: 1980: 2.1%, 1991: 2.9%, 2000: 3.5%, 2010*:3.6%

Και βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι με όλα τα πισωγυρίσματα από πολέμους, ταραχές και τρομοκρατικά επεισόδια, υπάρχει παγκοσμίως μια σαφής αυξητική τάση στον παγκόσμιο τουρισμό, με όποια μέθοδο και αν μετρηθεί (αριθμό αφίξεων τουριστών ή και τουριστικών συναλλαγών)⁴⁵, που επίσης σύμφωνα και με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (W.T.O.) φαίνεται ότι θα διατηρηθεί.

Πρέπει να σημειώσουμε τέλος ότι η βιομηχανία του τουρισμού ήταν και είναι συνδεδεμένη με την πιο προηγμένη τεχνολογία κάθε εποχής, την ονομαζόμενη τεχνολογία αιχμής, είτε στον τομέα των μεταφορών (πλοίο, αεροπλάνο, διαστημικό όχημα) ,είτε στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών.

1.1.4 Αίτια ανάπτυξης του παγκόσμιου Τουρισμού.

Η ανάπτυξη του τουρισμού κυρίως τις δύο τελευταίες δεκαετίες οφείλεται σε πολλά αίτια, που έχουν οικονομική, κοινωνική, πολιτική και τεχνολογική βάση. Αυτά διακρίνονται σε υποκειμενικά και αντικειμενικά.

Υποκειμενικά αίτια-ψυχολογικοί λόγοι

Η τουριστική μετακίνηση ⁴⁶αποτελεί μια εκδήλωση του κοινωνικού ατόμου, η οποία αποσκοπεί στην ικανοποίηση της πνευματικής του περιέργειας και των ψυχικών του επιθυμιών.⁴⁷ Τα κίνητρα που πηγάζουν από την ψυχική διάθεση του ατόμου είναι τα εξής :

α) Η τάση για διερεύνηση του περιβάλλοντος .Οι κάτοικοι της υπαίθρου μετακινούνται προς τις πόλεις και οι κάτοικοι των πόλεων προς την ύπαιθρο. Αλλά και οι κάτοικοι των αναπτυγμένων χωρών προς τις λιγότερο αναπτυγμένες και το αντίστροφο. Και όλα αυτά στην προσπάθεια του τουρίστα να διευρύνει τις εμπειρίες και γνωριμίας νέων ηθών και εθίμων και άλλων χαρακτηριστικών ξένων χωρών.⁴⁸

β) Η τάση για ανθρώπινη επικοινωνία.

γ) Η τάση φυγής.

δ) Η τάση για μίμηση.

Νοτ. Ασία: 1980: 0.6% 1991: 0.7%, 2000: 0.9%, 2010*:1.1%

⁴⁵ Αφίξεις τουριστών Παγκοσμίως (W.T.O.):1970: 168 εκ., 1980: 279 εκ. , 1991: 448 εκ. 2000: 702 εκ. 2010*:1018 εκ. Τουρ.Εισπραξ. Παγκοσμίως (bil\$)1970: 17.9 1980: 91.6. , 1991: 260.8. 2000: 621. 2010*:1500

⁴⁶ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.", εκδ. Interbooks, 2006 σσ.46-47.

⁴⁷ Βλ. Στ. Καλφιώτης, *Εισαγωγή εις την θεωρία του τουρισμού*, εκδ. Αθ. Χ.Κούρος, Αθήνα 1972, σσ.23-25 Βλ. Γερ. Ζαχαράτος- Πάρις Τσάρτας, *Πολιτική και κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης*, τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα 1999.

⁴⁸ Βλ. Δημ. Λαλούμης, *Οργάνωση και διοίκηση ξενοδοχειακής ψυχαγωγίας και άθλησης*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Παν/μιο, 2000, δ. 17.

Αντικειμενικά αίτια

Το σύγχρονο τουριστικό φαινόμενο δεν θα μπορούσε να υπάρξει χωρίς τις απαραίτητες οικονομικές, κοινωνικές, τεχνικές και πολιτικές προϋποθέσεις και η ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους ⁴⁹ :

- **Στην ανάπτυξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος**⁵⁰. Η σημαντική αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που παρατηρήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες και η δικαιότερη κατανομή του εθνικού εισοδήματος και του πλούτου αποτελεί αναμφισβήτητη τη σημαντικότερη αιτία της τουριστικής ανόδου.
- **Η εντυπωσιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας** επηρέασε γενικότερα όλα τα μεταφορικά μέσα και διευκόλυνε τις μετακινήσεις. Η ιλιγγιώδης αυτή ανάπτυξη, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία χρόνια, των μέσων μεταφοράς, εκμηδένισε τις αποστάσεις και έδωσε σε όλους τη δυνατότητα πρόσβασης ακόμα και στα πιο απομακρυσμένα σημεία του πλανήτη.⁵¹
- **Βελτίωση των όρων εργασίας και αμοιβής των εργαζομένων**. Με τα μέτρα που πήρε το σύγχρονο κράτος αφενός, όπως το οκτάωρο , η υποχρεωτική χορήγηση αδειών και η εξασφάλιση κοινωνικών παροχών κ.ά. , και αφετέρου τα μέτρα που επεδίωξαν και πέτυχαν οι εργαζόμενοι, έφεραν σαν αποτέλεσμα να εισέλθουν και αυτοί στο μαζικό τουριστικό κύκλωμα.⁵²
- **Επικράτηση πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας**. Η ειρήνη και η συνακόλουθη οικονομική σταθερότητα των διαφόρων κρατών συνέτειναν στην αλματώδη ανάπτυξη του τουρισμού.
- **Άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των λαών**. Η καταπολέμηση του αναλφαβητισμού και η ευρύτερη διάδοση της παιδείας βελτίωσε την επικοινωνία και συνετέλεσε στην αύξηση του τουρισμού.
- **Η αλματώδης ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων**, η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κ.λπ.
- **Παροχή πιστώσεων και άλλων διευκολύνσεων προς τους τουρίστες**.
- **Η απλοποίηση των απαιτούμενων διατυπώσεων**. Οι μετακινήσεις των ανθρώπων από κράτος σε κράτος, γίνονται πλέον πολύ πιο

⁴⁹ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού. ", εκδ. Interbooks, 2006 σσ.48-53

⁵⁰ Βλ. Νίκος Ηγουμενάκης, *Τουριστικό μάρκετινγκ*, εκδ. Interbooks, 1999, σ.75

⁵¹ Βλ. Περ. Λύτρας, *Τουριστική ψυχολογία*, , εκδ. Interbooks, 1988, σ.61.

⁵² Βλ. Περ. Λύτρας, *Τουριστική ψυχολογία*, , εκδ. Interbooks, 1988, σ.26.

εύκολα, λόγω της απλοποίησης των διαδικασιών στην έκδοση διαβατηρίων, των τελωνειακών ελέγχων, κ.ά.

- **Η διάλληλογραφίας επικοινωνία από απόσταση**, έχει σήμερα οριστικά εγκαταλειφθεί, καθότι οι νέες εφευρέσεις άλλαξαν ριζικά τη μορφή των επικοινωνιών. Το τηλέφωνο, το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κλπ. έδωσαν τη δυνατότητα να συντονίζονται οι εκδρομές από τα κατά τόπους γραφεία και να απλουστευτεί πολύ η τουριστική διαδικασία.
- **Η εξέλιξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας**. Μέσω του ραδιοφώνου, τηλεόρασης, ημερησίου και περιοδικού τύπου, διαδικτύου, κινηματογράφου, λογοτεχνίας, βίντεο κλπ., οι τουρίστες παίρνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την κατάσταση που επικρατεί στις διάφορες χώρες (είτε κλιματολογικά, είτε πολιτικά κλπ.) και έτσι ενθαρρύνονται να ταξιδεύσουν ακόμη και στα πιο μακρινά μέρη.⁵³ Έτσι πολιτισμοί που κάποτε ήταν απομονωμένοι εξαιτίας της γεωγραφικής τους θέσης έγιναν προσβάσιμοι και αντικείμενο εμπορευματοποίησης.

Μετά το πέρας του Β΄ παγκόσμιου πολέμου, η ανασυγκρότηση της Ευρώπης συντέλεσε, μεταξύ των άλλων, στην δυναμική ανάπτυξη του τουρισμού διεθνώς.

Παρόλα αυτά, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '50 ο διεθνής τουρισμός περιοριζόταν σε ένα μικρό αριθμό ευρωπαϊκών κρατών, που είχαν από παλιά τουριστική παράδοση, όπως η Ελβετία, Αυστρία, Ιταλία, Γαλλία και Αγγλία. Στις αρχές της δεκαετίας του '60 άρχισε βαθμιαία να διευρύνεται ο κύκλος των τουριστικών κρατών και η διεθνής τουριστική αγορά να εξελίσσεται σε μια εύρωστη αγορά.

Όλοι αυτοί οι λόγοι οδήγησαν στο να εμφανιστούν στη διεθνή τουριστική αγορά και νέες αεροπορικές εταιρίες ναύλωσης αεροσκαφών και *tour-operators*,⁵⁴ Ενώ η ζήτηση τουριστικών πακέτων αυξάνεται αλματωδώς.

⁵³ Βλ. Δημ. Λαλούμης, *Οργάνωση και Διοίκηση...ό.π.,σ.17* και Πολ. Μοίρα- Δημ.

Μυλωνόπουλος, *“Η τουριστική κατανάλωση της κινηματογραφικής και τηλεοπτικής εικόνας”*,
Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών, τ. 7, Απρίλιος, 2005, σ.43-60

⁵⁴ Ο *tour-operator* ή διαφορετικά ο οργανωτής –παραγωγός ταξιδιών είναι *“Μια επιχείρηση υπηρεσιών, η οποία προετοιμάζει, πριν εκδηλωθεί η ζήτηση, τα ταξίδια και την παραμονή των τουριστών, οργανώνοντας τα μεταφορικά μέσα, πραγματοποιώντας τις κρατήσεις στα διάφορα τουριστικά καταλύματα και φροντίζοντας για όλες τις άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται στον τόπο του τουριστικού προορισμού(εκδρομές, αναψυχή)”*.

1.1.5 Εναλλακτικές μορφές του τουριστικού φαινομένου

Με τον όρο εναλλακτικές μορφές τουρισμού⁵⁵ αναφερόμαστε στον τουρισμό που σχετίζεται με εναλλακτικές μορφές, αφενός σε οργανωτικό επίπεδο και αφετέρου όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των τουριστικών δραστηριοτήτων, που ζητούν οι επισκέπτες. Ο εναλλακτικός τουρισμός περιλαμβάνει κίνητρα, τα οποία συνδέονται με συγκεκριμένα θέματα, όπως : φυσιολατρία, ταξίδια περιπέτειας, αθλητικές δραστηριότητες, περιήγηση, περιβάλλον, γνωριμία με την τοπική παράδοση, απόλαυση της θέας ενός τοπίου, περιοχές με μη μολυσμένο περιβάλλον ή πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, κ.ά.,⁵⁶

Πολλοί είναι οι τουρίστες σήμερα που αναζητούν να ικανοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους μέσα από άλλες μορφές τουρισμού, που είναι εναλλακτικές σε σχέση με τον παραδοσιακό τουρισμό. Ο τουρίστας που επιλέγει μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού έχει καλύτερη μόρφωση, είναι πιο συνειδητοποιημένος πολιτιστικά, πιο ευαίσθητος σε θέματα περιβάλλοντος και πολιτισμού, πιο περίεργος και πιο αναλυτικός.

Οι κυριότερες εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι⁵⁷ :

- Πολιτιστικός τουρισμός
- Χειμερινός τουρισμός
- Ορεινός και ορειβατικός τουρισμός
- Αγροτουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Οικοτουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός
- Τουρισμός περιπέτειας

Οι μορφές αυτές έχουν σαν κοινό χαρακτηριστικό την αποκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας από τις ακτές, τη διοχέτευσή της στο εσωτερικό κάθε χώρας και επομένως τη δυνατότητα ορθολογικής ανάπτυξης νέων περιοχών και συντήρησης απομακρυσμένων.

Όσον αφορά στις **ειδικές μορφές τουρισμού**⁵⁸, αυτές ' χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ενός κυρίαρχου κινήτρου στη ζήτηση (π.χ. συνέδρια) και από την ανάπτυξη μιας αντίστοιχης ειδικής υποδομής στις τουριστικές περιοχές που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των τουριστών της κάθε ειδικής μορφής'.⁵⁹

⁵⁵ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " *Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.* ", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.63-65

⁵⁶ Βλ. Αλέξ. Σούρτζης, *Αειφόρος ανάπτυξη και εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Η ελληνική πολιτική κινήτρων*, Αθήνα, 2003, σ.92.

⁵⁷ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " *Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.* ", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.65

⁵⁸ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " *Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.* ", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.66

⁵⁹ Βλ. Κοκκώσης- Π. Τσάρτας, *Ανάπτυξη και...*, ό.π., σ. 88.

Οι κυριότερες ειδικές μορφές τουρισμού είναι ⁶⁰:

- α) Ο κοινωνικός τουρισμός
- β) Ο τουρισμός υγείας
- γ) Ο τουρισμός παραχείμασης
- δ) Ο θρησκευτικός τουρισμός
- ε) Ο επαγγελματικός
- στ) Ο εκθεσιακός τουρισμός
- ζ) Ο τουρισμός κινήτρων

Επισημαίνεται ότι έχει καθιερωθεί διεθνώς να χρησιμοποιείται ο όρος "ειδικές μορφές τουρισμού" ως ο πλέον δόκιμος για την περιγραφή των εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού.⁶¹

1.2 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ιδιαίτερα ελκυστικό φυσικό περιβάλλον του ελληνικού χώρου, έχει καταστήσει την Ελλάδα ισχυρό πόλο έλξης για τον τουρισμό. Μετά από μια περίοδο ταχύτατης ανάπτυξης δύο περίπου δεκαετιών, ο τουρισμός σήμερα συμμετέχει στο ΑΕΠ της χώρας συμβάλλοντας ταυτόχρονα σημαντικά στην απασχόληση και την περιφερειακή ανάπτυξη. Όμως, ενώ ο αριθμός των αφίξεων των ξένων τουριστών, που σήμερα κυμαίνεται σε εκατομμύρια αφίξεις ετησίως (παρουσιάζει μια μακροπρόθεσμα ανοδική τάση), τα έσοδα από την τουριστική δραστηριότητα ακολουθούν πτωτική πορεία ως αποτέλεσμα του έντονα αναπτυσσόμενου μαζικού τουρισμού. Ο μαζικός τουρισμός έχει παράλληλα και σοβαρές επιπτώσεις στο περιβάλλον, με συνέπεια η συνέχιση του ίδιου μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης ουσιαστικά να υπονομεύει μακροπρόθεσμα την ανάπτυξή του.

Τα 3 τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε συνεχή ύφεση. Πολλοί κλάδοι της οικονομίας κατέρρευσαν και η ανεργία εκτινάχθηκε σε πρωτοφανή για τη χώρα μας επίπεδα. Ο τουρισμός όμως ήταν ένας από τους ελάχιστους –αν όχι ο μοναδικός τομέας -που επέδειξε αξιοθαύμαστη αντοχή, φθάνοντας μάλιστα το 2011 σε επίπεδα ρεκόρ τόσο για τις διεθνείς αφίξεις, όσο και τις εισπράξεις. Οι εξελίξεις αυτές καθιέρωσαν τον τουρισμό στη συνείδηση της κοινωνίας ως τη «βαριά» βιομηχανία της χώρας, βασικό πυλώνα ανάπτυξης και δημιουργίας απασχόλησης.

Ο τουρισμός έχει πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσπάθεια για την έξοδο της χώρας από την κρίση. Σε ορίζοντα δεκαετίας, ο ελληνικός τουρισμός μπορεί να προσφέρει στην ανάπτυξη της χώρας, σχεδόν όσο όλοι οι άλλοι τομείς της οικονομίας μαζί. Για να επιτευχθεί όμως αυτός ο φιλόδοξος στόχος και η Ελλάδα να κατατάσσεται στην ελίτ των καλύτερων προορισμών παγκόσμια, απαιτούνται συγκεκριμένες δομικές αλλαγές. Σημαντικότερη από

⁶⁰ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω "Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.66

⁶¹ Βλ. Δημ. Γ. Λαγός, *Τουριστική οικονομική*, εκδ. Κριτική, 2005, σ.63.

αυτές, είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου, λειτουργικού και αποτελεσματικού μηχανισμού, με τη μορφή μιας εταιρείας, που θα κάνει το marketing του ελληνικού τουρισμού, ξεκινώντας με το να αναδείξει και προβάλλει την ποιοτική ταυτότητα της σύγχρονης Ελλάδας και των τουριστικών προορισμών της, τόσο στις παραδοσιακές αγορές, όσο και στις νέες.

Η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως και η τουριστική της βιομηχανία αποτελεί το σημαντικότερο ίσως κλάδο στην οικονομία της. Την τελευταία δεκαετία, ο αριθμός των τουριστών αυξάνεται σταθερά.

Το 2004, 14,2 εκατομμύρια άτομα επισκέφθηκαν την Ελλάδα, αριθμός που αυξήθηκε σε 17 εκατομμύρια το 2008 και αναμένεται ότι οι επισκέπτες θα αυξηθούν σε 20 εκατομμύρια στα επόμενα χρόνια, σχεδόν το διπλάσιο του πληθυσμού της χώρας. Η Ελλάδα κατατάχθηκε ανάμεσα στους Top 10 τουριστικούς προορισμούς για το 2010 σύμφωνα με τη Lonely Planet και επίσης βρίσκεται στη δεύτερη θέση σύμφωνα με τα Telegraph Travel Awards 2008 της Αγγλίας στην κατηγορία της Καλύτερης Ευρωπαϊκής Χώρας. Σήμερα, το 70% των επισκέψεων λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, ενώ οι επισκέπτες συγκεντρώνονται κυρίως στην Κρήτη, στα Δωδεκάνησα, στα Επτάνησα, στην Αττική, στη Χαλκιδική (6,5%) και στις Κυκλάδες.

1.2.1 ΕΛΛΑΔΑ: Ένας παγκόσμιος αναγνωρίσιμος προορισμός.

Η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως καθώς το σύνολο των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της (πολιτισμικό κεφάλαιο, κλίμα, πολυνησιακός χαρακτήρας, μήκος και ποιότητα των ακτών, ποικιλία και έντονη εναλλαγή της μορφής και του είδους των πόρων, πυκνότητα και ποικιλία των περιοχών ιδιαίτερου φυσικού κάλλους), την καθιστούν μοναδική στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη ως προς τις δυνατότητες ανάπτυξης των περισσότερων από τις σύγχρονες μορφές τουρισμού και μάλιστα υψηλών απαιτήσεων.

Είναι γεγονός ότι, η τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα, διογκώνεται ραγδαία ως οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό φαινόμενο με ρυθμούς άνω του 6% ετησίως που αναμένεται να συνεχισθεί μεσοπρόθεσμα αποκτώντας νέα ποιοτικά χαρακτηριστικά σε ένα κλίμα διαρκώς εντεινόμενου διεθνούς ανταγωνισμού.

Ενδεικτικά, το 2007 περισσότερα από 17 εκατομμύρια άτομα επισκέφθηκαν την Ελλάδα ενώ μακροπρόθεσμες προβλέψεις⁶² δείχνουν την Ευρώπη μέχρι το 2020 να έχει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 4% ενώ το μερίδιο της στη παγκόσμια τουριστική κίνηση να διαμορφώνεται στο 46%.

⁶² (σύμφωνα με την UNWTO, Tourism 2020 Vision)

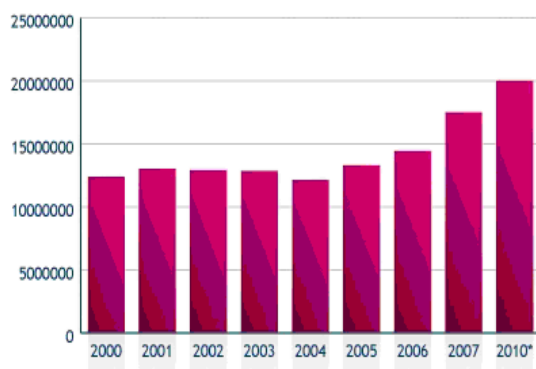
Παρόλο όμως που η χώρα διαθέτει άρτια τουριστική υποδομή, το 70% των επισκέψεων λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, ενώ οι επισκέπτες ⁶³ συγκεντρώνονται κυρίως στην Κρήτη (21% των συνολικών κλινών), στα Δωδεκάνησα(17%), στα Επτάνησα (12%), στην Αττική (9%), στη Χαλκιδική (6,5%) και στις Κυκλάδες(6%).

Σήμερα, η Ελλάδα στοχεύει σε υψηλών απαιτήσεων τουρισμό ενώ μια από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Πολιτείας είναι να δημιουργήσει μία δυναμική, βιώσιμη, τουριστική υποδομή για όλες τις εποχές του χρόνου που θα ανταποκρίνεται στις ποικίλες και προκλητικές ανάγκες του 21ου αιώνα.

Ο εισερχόμενος τουρισμός και συγκεκριμένα οι αλλοδαποί τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται τη χώρα μας κυρίως τους θερινούς μήνες για παραθερισμό, αποτελεί τον κύριο τροφοδότη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το 85% περίπου των επισκεπτών έρχονται από τη Δυτική Ευρώπη: 21,2% από το Ηνωμένο Βασίλειο, 17,5% από τη Γερμανία, 8,8% από την Ιταλία, 5,3% από τη Γαλλία, 5,2% από την Ολλανδία και 7,5% από σκανδιναβικές χώρες ενώ όλο και περισσότερο αυξάνονται οι επισκέπτες από την Ανατολική Ευρώπη και τη Κίνα.

Στο διάγραμμα ⁶⁴ που ακολουθεί απεικονίζεται η αύξηση των τουριστικών επισκέψεων στην Ελλάδα κατά τη περίοδο 2001-2010 σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (Για το 2010 ο υπολογισμός είναι κατ' εκτίμηση).



Εικόνα 1: Διάγραμμα τουριστικών επισκέψεων στην Ελλάδα κατά τη περίοδο 2001-2010
Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος

Μελετώντας κανείς τη πορεία του ελληνικού τουρισμού κατά τη πάροδο των χρόνων, παρατηρεί μια έντονη επενδυτική δραστηριότητα. Ενδεικτικά, από το 1998 μέχρι τα μέσα του 2007, οι τουριστικές επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου ξεπέρασαν τα 4,5 δισ. ευρώ.

⁶³ (σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού «invest in Greece»)

⁶⁴ Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος

Σήμερα, κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού θα διαδραματίσουν τα αποτελέσματα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, τα οποία αναμένεται να επηρεάσουν άμεσα το τομέα των επενδύσεων αλλά και η εφαρμογή νέου ρεαλιστικού εθνικού προγράμματος αναδιάρθρωσης και αναβάθμισης του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος καθώς και η εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών προώθησης αυτού.

Η ανάπτυξη νέων μορφών θεματικού τουρισμού (αγροτικός, ιατρικός, χειμερινός, αθλητικός κλπ) θα αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας για την επόμενη 20ετία ενώ νέα αναπτυξιακή δύναμη στον κλάδο αναμένεται να προσδώσει ο αρμονικός συνδυασμός του «real estate» με την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Πρόκειται για «Σύνθετα Αναπτυξιακά Προγράμματα» τα οποία θα αποτελέσουν το νέο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης για την ερχόμενη 20ετία. Στην ουσία, πρόκειται για επιχειρηματικά σχέδια άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανέγερση πολυτελών ξενοδοχείων, παραθεριστικών κατοικιών και εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα σημαντικότερα χρόνια προβλήματα διαρθρωτικής φύσεως του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι η συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας.

Ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, οι υπάρχουσες τάσεις χωροθέτησης των επενδύσεων τόσο σε τουριστική υποδομή όσο και σε εκσυγχρονισμό των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων δείχνουν ότι οι ήδη αναπτυγμένες " και κορεσμένες τουριστικά " περιοχές εξακολουθούν να προσελκύουν το ενδιαφέρον. Σαν αποτέλεσμα αυτού περιοχές όπως, η Αττική, η Ρόδος, η Κέρκυρα και η Βόρεια Κρήτη, γίνονται πόλος έλξης των ιδιωτικών επενδύσεων σε τουριστική και ξενοδοχειακή υποδομή παρόλο που σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό Νόμο, κατατάσσονται στις περιοχές με τη χαμηλότερη ενίσχυση για αναπτυξιακά κίνητρα. Γεγονός όμως που όπως φαίνεται δεν επαρκεί για να ανατρέψει τις κυρίαρχες τάσεις. Εν αντιθέσει, ο δημόσιος τομέας έχει μια περισσότερο ισόρροπη κατανομή των επενδύσεων τουριστικής υποδομής, αφού παρατηρείται μεγάλη διασπορά σε όλες τις περιφέρειες της χώρας, ενώ η μόνη συγκέντρωση για την οποία μπορεί να γίνει λόγος είναι στα νησιά του Ιονίου, την Κεφαλονιά και τη Ζάκυνθο.

1.2.2 Η εικόνα του Ελληνικού Τουρισμού

Η πολιτική σταθερότητα και οι κοινωνικές συνθήκες σε συνδυασμό με το θετικό οικονομικό κλίμα (συνεχιζόμενος ρυθμός ανάπτυξης πάνω από 3,5%, σταδιακή μείωση του πληθωρισμού) που είχαν επικρατήσει τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσαν θετικούς παράγοντες που επηρέασαν την τουριστική βιομηχανία της χώρας. Από την άλλη πλευρά όμως, η Ελλάδα είναι γεωγραφικά απομονωμένη από τις κύριες αγορές προέλευσης τουριστών

της Κεντρικής Ευρώπης. Το γεγονός αυτό από μόνο του κάνει δύσκολη την προσέγγισή της, που έγινε δυσκολότερη με τον πόλεμο της Γιουγκοσλαβίας.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Τουριστικής Βιομηχανίας είναι ⁶⁵:

1) Η Ελλάδα αποτελεί έναν ώριμο τουριστικό προορισμό και για αυτό καλείται να αντιμετωπίσει όχι μόνο κλασσικούς ανταγωνιστές όπως είναι η Ισπανία και η Ιταλία, αλλά και τον εντεινόμενο ανταγωνισμό που αναπτύσσεται από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς όπως είναι η Τουρκία και η Κροατία, ιδιαίτερα σε επίπεδο τιμών.

2) Η εποχικότητα της ζήτησης είναι έντονη. Το 50% των τουριστών έρχεται στην Ελλάδα το τρίμηνο Ιούλιο με Σεπτέμβριο και το 70% το πεντάμηνο Μάιο με Σεπτέμβριο. Η Ελλάδα αποτελεί ακόμα αποκλειστικά έναν προορισμό καλοκαιρινών διακοπών.

3) Το κυριότερο μέσο μεταφοράς για τους τουρίστες από το εξωτερικό είναι το αεροπλάνο με το ποσοστό να ξεπερνά το 80%.

3) Οι τουρίστες προέρχονται κυρίως από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, την Ιταλία, τη Γαλλία, την Ολλανδία και τις Σκανδιναβικές χώρες. Χώρες προέλευσης από την πρώην ΕΣΣΔ που αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή αφίξεων τουριστών για την Τουρκία, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου.

4) Στις χώρες προέλευσης των τουριστών για την Ελλάδα, οι τουριστικές αγορές ελέγχονται από ένα μικρό αριθμό πολυεθνικών εταιρειών – τουριστικών πρακτόρων (tour operators) οι οποίοι έχουν επεκταθεί και στο χώρο των μεταφορών και της διαμονής. Καθώς ο ελληνικός τουρισμός επωφελείται σε μεγάλο βαθμό από τον μαζικό τουρισμό, οι σχέσεις των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων με αυτούς τους τουριστικούς πράκτορες είναι πολύ ευαίσθητες και ως ένα σημείο εξαρτώμενες.

5) Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον τομέα του τουρισμού γίνεται με αργούς ρυθμούς.

Όλα τα παραπάνω σημεία δείχνουν ότι η ελληνική τουριστική βιομηχανία στερείται του στρατηγικού οράματος που απαιτείται για να μπορέσει να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της και ότι παρά τον μεγάλο αριθμό των φορέων που μοιράζονται την ευθύνη, έως τώρα αποτυγχάνουν να κάνουν την παρέμβαση και να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας⁶⁶. Η

⁶⁵ Σύμφωνα με μια έρευνα της Eurobank (2006) σχετικά με τον ελληνικό τουρισμό

⁶⁶ Buhalis & Deimezi, eTourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry, Academic papers, Surrey, 2003

έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης και ενός ολοκληρωμένου σχεδίου καθώς και η έλλειψη συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα έχουν οδηγήσει σε σημαντικές ελλείψεις στον γενικό σχεδιασμό και συντονισμό⁶⁷. Αυτό επηρεάζει την online εκπροσώπηση της χώρας αλλά και την διάδοση των Τεχνολογιών Πληροφορική και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις καθώς υπάρχει έλλειψη κατάλληλων πολιτικών που θα προωθούν την κατάρτιση για τους επιχειρηματίες και τη βοήθεια στην αγορά εξοπλισμού για την επίτευξη της παγκόσμιας δικτύωσης⁶⁸.

1.2.3 Η ζήτηση του Ελληνικού Τουρισμού

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης είναι :

α) η ετερογένεια, καθώς διαφορετικοί κλάδοι εμπλέκονται στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων που επιδιώκει να καταναλώσει ο τουρίστας,

β) η εποχικότητα, που χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση για το ελληνικό τουριστικό προϊόν,

γ) η ελαστικότητα (η τουριστική ζήτηση είναι κατά κανόνα ελαστική ως προς το εισόδημα και σχετικώς ανελαστική ως προς την τιμή),

δ) η εναλλακτική της φύση, με την έννοια ότι η ζήτηση για τουρισμό επηρεάζεται από τις πολιτιστικές και τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε έναν προορισμό.

1.2.4 Πλεονεκτήματα και Προβλήματα-Αδυναμίες του Ελληνικού Τουρισμού

Πλεονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού

Τα πλεονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού⁶⁹, οφείλονται σε όρους φυσικούς, κλιματολογικούς και πολιτιστικούς ταυτόχρονα⁷⁰

Τα στοιχεία που βοηθούν την ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα μας είναι:

Φυσικό περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον της Ελλάδας αποτελεί σπουδαίο στοιχείο έλξης των τουριστών. Η φύση, η ομορφιά του ελληνικού τοπίου, ο

⁶⁷ Ζαχαράτος Μ., Τα προβλήματα και οι προοπτικές του τουρισμού στην Ελλάδα, Παπαζήσης, Αθήνα, 1988

⁶⁸ (Buhalis & Deimezi, eTourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry, Academic papers, Surrey, 2003)

⁶⁹ Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.40-41

⁷⁰ Βλ. Π. Μοίρα, Τουριστική Γεωγραφία της Ελλάδας, εκδ. Interbooks, 2005, σσ.42-49

μεγάλος αριθμός νησιών και οι καταπληκτικές παραλίες ασκούν πολύ ισχυρή έλξη στους τουρίστες.

Κλιματολογικές συνθήκες. Οι ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες αποτελούν βασικότατο παράγοντα προσέλκυσης τουριστών. Η χώρα μας μάλιστα διαθέτει τις ευνοϊκότερες κλιματολογικές προϋποθέσεις σε σύγκριση με άλλους τουριστικούς προορισμούς της Μεσογείου, οι οποίες την καθιστούν προνομιούχο μεταξύ αυτών και την καθιερώνουν ως ιδεώδη τόπο διαμονής καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Μνημεία πολιτισμού. Στην Ελλάδα, όπου έχει αναπτυχθεί ένας από τους σπουδαιότερους πολιτισμούς παγκοσμίως βρίσκει κανείς μνημεία από όλες τις εποχές. Επίσης η πνευματική καλλιέργεια και το αίσθημα φιλοξενίας των Ελλήνων επιδρούν θετικά στη διαμόρφωση της τουριστικής εικόνας της χώρας διεθνώς⁷¹.

Προβλήματα –Αδυναμίες του ελληνικού τουρισμού

Τα μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού οφείλονται κυρίως σε γεωγραφικούς και οικονομικο-οργανωτικούς όρους, όπως η συγκοινωνία, τα μέσα υποδοχής τουριστών, η οργάνωση και το κόστος ζωής.

Χαρακτηριστικές αδυναμίες στη δομή του ελληνικού τουρισμού είναι⁷²:

1) Ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι εξωστρεφής και εξαρτημένος. Είναι εξωστρεφής γιατί απευθύνεται σχεδόν αποκλειστικά στη διεθνή πελατεία, ενώ ο εσωτερικός είναι λιγότερο αναπτυγμένος σε αντίθεση με κάποιες χώρες της Δ. Ευρώπης.⁷³ Η εξάρτηση αναφέρεται στην τουριστική αγορά που διαμορφώνεται στα μητροπολιτικά κέντρα των χωρών – πηγών τουρισμού, όπως και στην οικονομική κρίση που εξασκούν οι ξένοι πράκτορες ταξιδιών στους ντόπιους ξενοδόχους.

2) Η Ελλάδα είναι μια από τις πιο ακριβές χώρες στην παροχή υπηρεσιών.⁷⁴ Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό προσπαθούν να βγάλουν τα έσοδα ενός ολόκληρου χρόνου μέσα σε δύο μήνες(Ιούλιο και Αύγουστο).

3) Το κόστος και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών φιλοξενίας επηρεάζεται αρνητικά από την έντονη εποχικότητα του τουρισμού, κάτι που επιδρά αρνητικά στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού προϊόντος.

4) Ο κύριος όγκος των τουριστών συγκεντρώνονται σε ορισμένες μόνο περιοχές και συγκεκριμένα στην Κρήτη, τα νησιά του Αιγαίου, του Ιονίου και στην Αττική, λόγω των θέλγητρων που προσελκύουν τους τουρίστες.⁷⁵

⁷¹ Βλ. Γ.Ν. Ηγουμενάκης –Ν.Γ.Ηγουμενάκης "Η κρίση της Ελληνικής Τουριστικής Βιομηχανίας", άρθρο στο περιοδικό, Τουριστική Επιστημονική Επιθεώρηση, τευχ.1^ο, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2003, σ.43.

⁷² Βλ. Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω " Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.", εκδ. Interbooks, 2006, σσ.41-43

⁷³ Σε ορισμένες χώρες της Δ. Ευρώπης ο τουρισμός εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Αναψυχής.

⁷⁴ Βλ. Κώστας Ντελέζος, εφημ. Τα Νέα, 17 Μαΐου 2003.

5) Η προβολή της χώρας και η προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στις διάφορες διεθνείς τουριστικές αγορές είναι ανεπαρκής ή χρονικά καθυστερημένη και δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

6) Το βασικό στοιχείο του τουριστικού συμπλέγματος⁷⁶ δεν συνοδεύεται από τα άλλα στοιχεία που συντελούν στην ανάπτυξή του, όπως π.χ. κατάλληλα εκπαιδευμένο και επαγγελματικά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό στους τομείς της διοίκησης και παροχής υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων.

1.2.5 Η προσφορά του Ελληνικού Τουρισμού

Η τουριστική προσφορά μας πρέπει να εμπλουτισθεί. Νέα προϊόντα είναι το ζητούμενο. Τα προϊόντα αυτά δεν θα προέλθουν βέβαια από γενικόλογες φιλολογίες περί εναλλακτικών μορφών τουρισμού αλλά από συστηματική μελέτη της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητας που μπορεί να έχουν στις διεθνείς αγορές, σε συνδυασμό με αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Τα νέα προϊόντα δημιουργούν χαρτοφυλάκιο, το οποίο οφείλουν να διαχειρίζονται επαγγελματίες product managers και όχι επιτροπές και συμβούλια. Τα νέα προϊόντα βασίζονται στην πρώτη ύλη βέβαια. Η πρώτη ύλη, η τουριστική πρώτη ύλη, υπάρχει με το παραπάνω στη χώρα μας και είναι εξαιρετικής ποιότητας. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες απέδειξαν ότι υπάρχουν και ικανότητες. Μένει λοιπόν το όραμα και η διάθεση για συστηματική, στοχευμένη προσπάθεια. Επειδή τα προηγούμενα ακούγονται ίσως λίγο θεωρητικά, ας πάμε στην πράξη, και ας εστιάσουμε την προσοχή μας στην εμπειρία που αποκομίζει ο κάθε επισκέπτης της χώρας μας: η εμπειρία αυτή είναι η συνολική εμπειρία του προορισμού που τον φιλοξενεί.

Έχει πολλές φορές επισημανθεί πόσο καίριος είναι ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε ότι αφορά την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος σε επίπεδο προορισμού. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να ζήσουν, να κινηθούν και να ψυχαγωγηθούν οι επισκέπτες μας διαμορφώνεται και συντηρείται με ευθύνη κατά κύριο λόγο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στον τομέα αυτό, και παρά τις φωτεινές εξαιρέσεις, εξακολουθεί να καταγράφεται μια από τις πιο σοβαρές παθογένειες της τουριστικής μας προσφοράς.

⁷⁵ Βλ. Γ.Ν.Ηγουμενάκης -Ν.Γ. Ηγουμενάκης, *“Η κρίση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας”*, άρθρο στο περιοδικό Τουριστική Επιστημονική Επιθεώρηση, Αθήνα 2003, σ. 43.

⁷⁶ Με τον όρο τουριστικό σύμπλεγμα εννοούμε τις επιχειρήσεις παραγωγής ή τις μονάδες τουριστικής αναδομής και υπηρεσιών.

1.2.6 Η Ελλάδα σε ένα περιβάλλον εντεινόμενου ανταγωνισμού

Η Ελλάδα δεν ανταγωνίζεται πλέον μόνο προορισμούς, όπως η Ιταλία και η Ισπανία. Τα τελευταία χρόνια νέοι τουριστικοί προορισμοί, όπως η Τουρκία και η Κροατία, προσφέρουν πλέον το ίδιο προϊόν με την Ελλάδα (ήλιος και θάλασσα), διεκδικώντας κατά κύριο λόγο μερίδιο από τις ίδιες τουριστικές αγορές που απευθύνεται και το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες από τις χώρες της Βορειοδυτικής Ευρώπης και προσπαθούν να προσελκύσουν μαζικό τουρισμό. Κύριο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η πορεία χωρών, όπως η Τουρκία, με την μεγάλη ανάπτυξη τουριστικών υποδομών τα τελευταία 10 χρόνια, είναι σε κάποια σημεία παρόμοια με αυτή της Ελλάδας τη δεκαετία του 1980. Το διάστημα 1999 – 2007 οι αφίξεις στην Τουρκία αυξάνονται κατά μέσο όρο 29,5% ετησίως. Με αυτούς τους ρυθμούς αύξησης των αφίξεων και με τους σημερινούς ρυθμούς πληθυσμιακής αύξησης, ο δείκτης το 2010 αναμένεται να μειωθεί στο 1,44. Αν ληφθεί υπόψη ότι η τουριστική ανάπτυξη επικεντρώνεται στη δυτική Τουρκία, η τιμή του δείκτη δεν χρειάζεται καν να προσεγγίσει το 1 για να χαρακτηριστεί ώριμη η τουρκική τουριστική αγορά.

Η είσοδος της Τουρκίας και των υπόλοιπων αγορών στους ώριμους προορισμούς είναι ένα κρίσιμο σημείο για την πορεία του ελληνικού τουρισμού. Το πώς θα αντιδράσει η τουρκική αγορά στην αναπόφευκτη μείωση των ρυθμών αύξησης της ζήτησης είναι ένα κρίσιμο ερώτημα. Μία αντίδραση όπως αυτή της ελληνικής αγοράς τη δεκαετία του 80 με μείωση τιμών προκειμένου να διατηρηθούν οι ρυθμοί αυτοί, ενδέχεται να μειώσει τις επενδύσεις και την ποιότητα των υπηρεσιών επιτυγχάνοντας την είσοδο σε έναν γνωστό στην ελληνική τουριστική αγορά φαύλο κύκλο. Το ελληνικό τουριστικό προϊόν οφείλει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό προσφέροντας ποιοτικότερες υπηρεσίες υψηλότερης αξίας, ώστε να μην επηρεαστεί από ένα πιθανό πόλεμο τιμών, καθώς θα απευθύνεται πλέον σε ανώτερο εισοδηματικά κομμάτι της αγοράς, το οποίο θα αναζητά ποιότητα και δεν θα επηρεάζεται τόσο από τις μεταβολές στις τιμές. Το επίπεδο τιμών των τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι ιδιαίτερα κρίσιμο. Η Ελλάδα συγκρινόμενη με τους κυριότερους ανταγωνιστικούς μεσογειακούς προορισμούς, με βάση ένα δείκτη ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές των τουριστικών υπηρεσιών, που δημοσιεύει ο WTTC⁷⁷, βρίσκεται στην 8η θέση, πίσω από όλους τους αναδυόμενους μεσογειακούς τουριστικούς προορισμούς. Συνεπώς, δεν μπορεί να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος, παρά μόνο με βάση την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η πτώση στο μερίδιο αγοράς τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά τις αφίξεις, όπως και στον απόλυτο αριθμό επισκεπτών μ αποδίδεται εν μέρει στον ανταγωνισμό από χώρες με χαμηλότερες τιμές και παρόμοια ποιότητα τουριστικού προϊόντος.

⁷⁷ WTTC - an international organization of travel industry executives promoting travel and tourism worldwide.

1.2.7 Η επίδραση του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία⁷⁸

Κύρια συμπεράσματα :

- Ο τουρισμός αποτελεί κεντρικό πυλώνα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.
- Η σημασία του τουρισμού αναδεικνύει την ανάγκη προσδιορισμού των διακλαδικών σχέσεων και της συνεισφοράς του στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα.
- Ο τουρισμός δεν αποτυπώνεται σε ένα μεμονωμένο κλάδο, καθώς συνδέεται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.
- Το 2010 ο τουρισμός συνεισέφερε το 15,1% (ή 34,4 δισεκ. €) του συνολικού ακαθάριστου προϊόντος της χώρας.
- Η άμεση επίδρασή του στο ΑΕΠ εκτιμάται σε 15,2 δισεκ. €
- Για κάθε 1.000 ευρώ τουριστική δαπάνη το ακαθάριστο προϊόν της ελληνικής οικονομίας αυξάνεται κατά 2.220 ευρώ.
- Η επίτευξη του στόχου των 20 εκατ. αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών στην Ελλάδα θα είχε ως αποτέλεσμα : οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό να ανέλθουν τουλάχιστον στα 12,8 δισεκ. ευρώ ενώ, ο σε όρους συνολικής επίδρασης στο ΑΕΠ η επιπλέον συνεισφορά θα είναι μεγαλύτερη των 7 δισεκ. ευρώ σε σχέση με το 2010
- Υπηρεσίες καταλύματος και εστίασης αποτελούν τα 2/3 σχεδόν της άμεσης επίδρασης στην οικονομία από την τουριστική δαπάνη
- Σημαντική είναι επίσης η συνεισφορά των θαλάσσιων, οδικών και αεροπορικών μεταφορών .
- Η έμμεση συνεισφορά του Τουρισμού στην οικονομία εκτιμάται σε 5,2 δισεκ. € .
- Εμπόριο, Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, Διαχείριση ακίνητης περιουσίας, Κατασκευές και Μεταποίηση επωφελούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος .
- Στην αγορά εργασίας η άμεση και έμμεση τουριστική απασχόληση εκτιμάται σε 446 χιλ. θέσεις απασχόλησης.

⁷⁸ Σύμφωνα με μελέτη του IOBE <http://www.iobe.gr/media/meletes/tous12.pdf>

- Ξεπερνά ωστόσο, το μέγεθος αυτό αν συνεκτιμηθεί το γεγονός ότι σημαντικός αριθμός ατόμων απασχολούνται σε τουριστικά επαγγέλματα συμπληρωματικά μιας άλλης εργασίας τους.
- Η απασχόληση που επηρεάζεται από την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα εκτιμάται σε 741 χιλ. ή 16% της συνολικής απασχόλησης στη χώρας.
- Ο τουρισμός συμβάλλει στα κρατικά έσοδα συνεισφέροντας το 5% των συνολικών εσόδων της κυβέρνησης από την έμμεση φορολογία.
- Η συνεισφορά του τουριστικού τομέα στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, αναδεικνύει τη δυναμική του στο πλαίσιο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας τα επόμενα έτη.

Σύμφωνα με τη δημοσίευση που έκανε ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)⁷⁹ η συμβολή της τουριστικής οικονομίας το 2012 στο ΑΕΠ της Ελλάδας φτάνει το 16,4%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (688.800 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,3% των απασχολουμένων.

Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2012 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 23η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2013, η χώρα μας καταλαμβάνει την 32η θέση μεταξύ 140 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 96^η.

Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο.

Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε ανεκμετάλλετους μέχρι σήμερα πόρους-δραστηριότητες που θα ενισχύσουν τις αφίξεις και τα έσοδα από τον αλλοδαπό τουρισμό.

⁷⁹<http://sete.gr/GR/TOYRISMOS/I%20Simasia%20tou%20Tourismoy%20stin%20Ellada/I%20osimasia%20tou%20tourismoy%202012/>

1.3 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Τα ξενοδοχεία αποτελούν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας⁸⁰. Η έννοια «ξενοδοχείο», ωστόσο, περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- 1) Την περιοχή και θέση εγκατάστασης
- 2) Τις εγκαταστάσεις / διευκολύνσεις. Περιλαμβάνονται δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες και χώροι αναψυχής (πισίνα, γκολφ, κτλ)
- 3) Την παροχή υπηρεσιών / εξυπηρέτηση. Περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα και ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος και την ποιότητά τους σε όρους αρχιτεκτονικής, προσωπικής φροντίδας, ταχύτητας και αποτελεσματικότητας.
- 4) Την εικόνα του (image), η οποία ορίζεται ως ο τρόπος παρουσίασης στο κοινό και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση από το κοινό.
- 5) Την τιμή του, η οποία εκφράζει την αξία που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες.

Τα παραπάνω πέντε στοιχεία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, μια συνολική επιχειρηματική ιδέα⁸¹.

1.3.1 Η κατάταξη των κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων στο σύστημα αστέρων

Με το Π. Δ/μα 43/02 περί κατάταξης ξενοδοχειακών καταλυμάτων με το σύστημα των αστέρων τροποποιήθηκε ο τρόπος κατάταξης από τάξεις Α, Β, Γ, Δ, Ε σε 5*, 4*, 3*, 2*, 1*. Τον Απρίλιο του 2004, ολοκληρώθηκε η διαδικασία αλλαγής.

Ένας λόγος που άλλαξε το σύστημα ήταν για να υπάρχει ενιαίο σύστημα κατάταξης στην Ευρώπη όμως κατ' ουσία δεν είναι ίδια γιατί η νομοθεσία από χώρα σε χώρα είναι διαφορετική. Πολλές φορές μάλιστα διαφοροποιούνται όχι μόνο από κράτος σε κράτος αλλά και μεταξύ περιφερειών του ίδιου κράτους. Οπότε κατά συνέπεια, η μετάβαση στο νέο σύστημα δεν σημαίνει ούτε ενοποίηση προδιαγραφών με τα ξενοδοχεία της Ευρώπης, αφού και το νέο ελληνικό σύστημα είναι εθνικό σύστημα όπως και τα ευρωπαϊκά, ούτε βέβαια σημαίνει αυτόματα «αναβάθμιση» των ελληνικών ξενοδοχείων.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι έγινε περισσότερο για λόγους marketing της χώρας ως τουριστικού προορισμού.

⁸⁰ (Medlik, *The business of hotels*, Taylor & Francis Ltd, Oxford, 1994)

⁸¹ (Jones P. and Lockwood A., 1989) and Lockwood, *The Management of Hotel Operation*, Cassel, 1989)

Σύμφωνα με το παραπάνω Διάταγμα οι προδιαγραφές διακρίνονται σε τεχνικές και λειτουργικές και είναι υποχρεωτικές, ενώ τα βαθμολογούμενα κριτήρια είναι προαιρετικά.

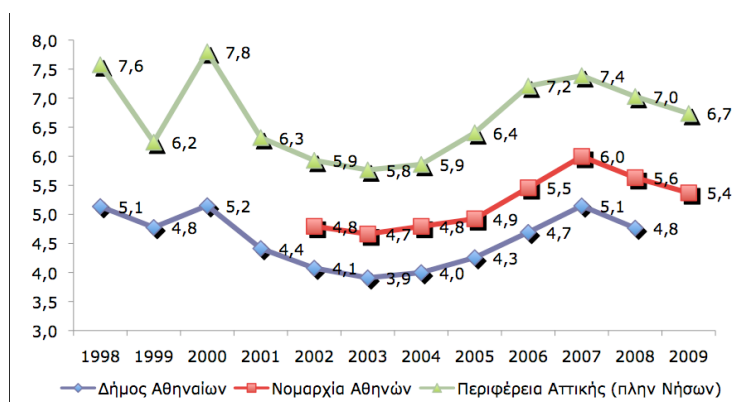
Τα βαθμολογούμενα κριτήρια μπορεί να είναι προαιρετικά αλλά συμμετέχουν στην τελική κατάταξη των ξενοδοχείων, μέσω των μορίων που συγκεντρώνονται από την βαθμολογία τους. Η απόδοση των αστεριών σε ένα ξενοδοχείο γίνεται συναρτήσει του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς επίσης, και των τεχνικών εγκαταστάσεων του (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας).

Για να προκύψει η κατάταξη, γίνεται αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών για κάθε ξενοδοχείο. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι, για παράδειγμα, το κτίριο, η υποδοχή, τα δωμάτια, η καθαριότητα, κ.ά.. Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνει πλήθος υποκατηγοριών, στα οποία, ανάλογα της αξιολόγησης, δίδονται μόρια. Τα συνολικά μόρια προσδίδουν και τα αντίστοιχα αστερία στο ξενοδοχείο.

1.3.2 Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Αθήνας και της Αττικής.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα , η τουριστική κίνηση της Αθήνας και της Αττικής, εκφραζόμενη σε διανυκτερεύσεις, παρουσίασε τα χρόνια αμέσως πριν την τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων μια μεγάλη κάμψη, εντούτοις μετά το 2004 υπήρξε μια αισθητή άνοδος. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση του Δήμου Αθηναίων μειώθηκαν οι διανυκτερεύσεις από τα 5,1 εκ. το 1998 στα 3,9 εκ. το 2003, ενώ το 2007 επανήλθε η Αθήνα στα επίπεδα τουριστικής κίνησης που υπήρχαν προ του 2000. Σε επίπεδο Νομαρχίας Αθηνών διαπιστώνεται, ωστόσο μια ταχύτερη ανάκαμψη, αφού οι διανυκτερεύσεις έφτασαν ήδη το 2006 στα προ της ύφεσης επίπεδα, για να σημειώσουν το 2007 ρεκόρ αγγίζοντας τα 6 εκ. διανυκτερεύσεις. Από το 2008 ξεκίνησε, πάντως, μια νέα περίοδος ύφεσης με σημαντική υποχώρηση στις διανυκτερεύσεις.

Διάγραμμα : Διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα του Δήμου Αθηναίων, της Νομαρχίας Αθηνών και της Περιφέρειας Αττικής (πλην Νήσων)* (σε εκατ. διανυκτερεύσεις)⁸²



1.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ

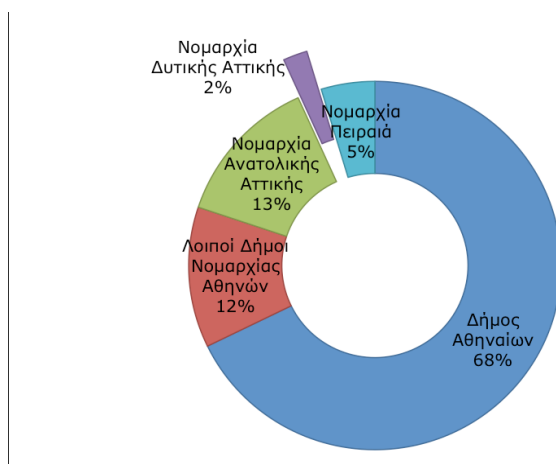
1.4.1 Γεωγραφική κατανομή της Τουριστικής Κίνησης στην Αττική

Με βάση τα στοιχεία του 2008, δύο στις τρεις διανυκτερεύσεις που κατεγράφησαν στα ξενοδοχεία της ηπειρωτικής Αττικής δηλαδή της Περιφέρειας Αττικής χωρίς τα νησιά που υπάγονται στην Νομαρχία Πειραιώς, πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία του Δήμου Αθηναίων (βλ. Διάγραμμα). Σημαντικό ποσοστό διανυκτερεύσεων κατεγράφη επίσης στα ξενοδοχεία των υπολοίπων Δήμων της Νομαρχίας Αθηνών(12%) και της Νομαρχίας Ανατολικής Αττικής (13%), ενώ μικρότερο είναι το μερίδιο της Νομαρχίας Πειραιά (πλην Νήσων) με 5% των συνολικών διανυκτερεύσεων και της Νομαρχίας Δυτικής Αττικής με 2%.

Εκτός του Δήμου Αθηναίων με μερίδιο 67,79% επί των συνολικών διανυκτερεύσεων της ηπειρωτικής Αττικής το 2008, άλλοι σημαντικοί τουριστικοί Δήμοι της Αττικής είναι η Γλυφάδα και ο Πειραιάς, με αμφότερους τους Δήμους να έχουν μερίδιο 4,49%.Ακολουθούν η Βουλιαγμένη με μερίδιο 4,13%, το Παλαιό Φάληρο (2,69%), το Μαρκόπουλο Μεσογαίας (1,8%), τα Σπάτα με τη Λούτσα (1,51%), η Νέα Μάκρη (1,41%), τα Μέγαρα (1,38%), η Κηφισιά (1,37%) και η Ανάβυσσος (1,32%).

⁸² Πηγή: Πανεπιστήμιο Αιγαίου/Υπολογισμός βάσει στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ
Πανεπιστήμιο Αιγαίου Μελέτη για την Πορεία και τις Προοπτικές του Αθηναϊκού Τουρισμού
Η Περιφέρεια Αττικής (πλην Νήσων) περιλαμβάνει τη Νομαρχία Αθηνών, τη Νομαρχία Ανατολικής Αττικής, τη Νομαρχία Δυτικής Αττικής και τη Νομαρχίας Πειραιώς πλην των νησιωτικών περιοχών της Νομαρχίας Πειραιώς.

Διάγραμμα :Γεωγραφική διασπορά των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιήθηκαν το 2008 στα ξενοδοχεία της Περιφέρειας Αττικής (πλην Νήσων)⁸³



* Η Περιφέρεια Αττικής (πλην Νήσων) περιλαμβάνει τη Νομαρχία Αθηνών, τη Νομαρχία Ανατολικής Αττικής, τη Νομαρχία Δυτικής Αττικής και τη Νομαρχία Πειραιώς πλην των νησιωτικών περιοχών της Νομαρχίας Πειραιώς.

Πηγή: Πανεπιστήμιο Αιγαίου/Υπολογισμός βάσει στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πανεπιστήμιο Αιγαίου Μελέτη για την Πορεία και τις Προοπτικές του Αθηναϊκού Τουρισμού

1.4.2 Πληρότητα

Όπως προκύπτει από το παρακάτω Διάγραμμα , ο ξενοδοχειακός κλάδος της Αθήνας και της Αττικής βρέθηκε μετά το 2000 αντιμέτωπος με συνεχή μείωση της πληρότητας. Η πτωτική πορεία ανεκόπη το 2005 και μέχρι το 2007 αναπληρώθηκε ένα μεγάλο μέρος της απώλειας. Μάλιστα, τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στο Δήμο Αθηναίων σημείωσαν την υψηλότερή τους πληρότητα 60% το 2007. Από το 2008 παρατηρείται γενικευμένη πτώση, με τα ξενοδοχεία στη Νομαρχία Αθηνών να πετυχαίνουν το 2009 αρνητικό ρεκόρ με πληρότητα 47%, αντανakλώντας αντίστοιχη μείωση και για τα ξενοδοχεία στο Δήμο Αθηναίων (δεν έχουν δημοσιοποιηθεί σχετικά στοιχεία από την ΕΛ.ΣΤΑΤ).Συνολικά για την Περιφέρεια Αττικής (πλην Νήσων) η πληρότητα υποχώρησε το 2009 στο 44%.

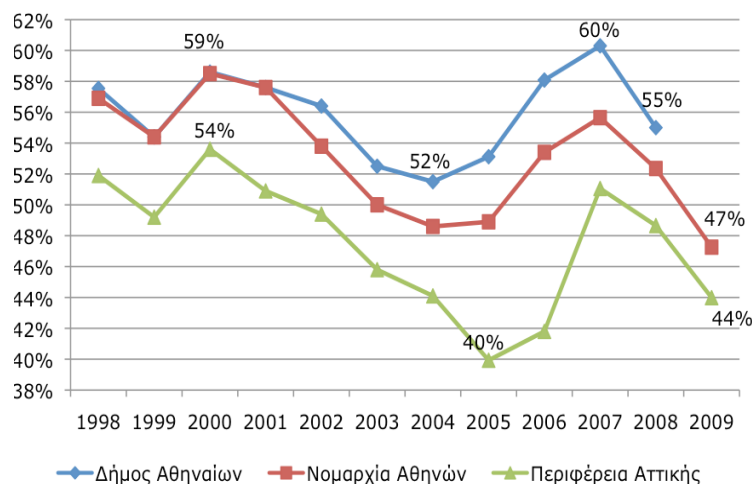
Καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο 1998-2009, τα ξενοδοχεία του Δήμου Αθηναίων είχαν υψηλότερη πληρότητα από τα εκτός κέντρου ξενοδοχεία της Περιφέρειας Αττικής (πλην Νήσων).

⁸³ Πηγή: Πανεπιστήμιο Αιγαίου/Υπολογισμός βάσει στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πανεπιστήμιο Αιγαίου Μελέτη για την Πορεία και τις Προοπτικές του Αθηναϊκού Τουρισμού

Διάγραμμα :

Πληρότητα των ξενοδοχείων στο Δήμο Αθηναίων, τη Νομαρχία Αθηνών και την Περιφέρεια Αττικής (πλην Νήσων) ⁸⁴



1.5 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ⁸⁵ (Βάσει στοιχείων του ΣΕΤΕ)

Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας το 2011 στο ΑΕΠ της Ελλάδας φτάνει το 16,5%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (758.300 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,4% των απασχολουμένων. Μέχρι το 2019 η απασχόληση στην τουριστική οικονομία μπορεί να αυξηθεί τουλάχιστον κατά 360.000 άτομα, καλύπτοντας το 100% των ανέργων κατά το 2009.

Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2011 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 19η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2011, η χώρα μας καταλαμβάνει την 29η θέση μεταξύ 139 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 83η.

Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο.

⁸⁴ Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

⁸⁵ Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2011	
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,5% [WTTC]
Συμμετοχή στην απασχόληση	18,4% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]
Απασχόληση (άμεση & έμμεση)	758.300 [WTTC]
Έσοδα	10,5 δισ. € [ΤΤΕ]
Αφίξεις Αλλοδαπών	16,4 εκατ.
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	639 €
Μερίδιο Αγοράς	1,7% Παγκόσμια, 3,3% Ευρώπη
Εποχικότητα	54% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.648 ξενοδοχεία / 763.668 κλίνες [ΞΕΕ]
Τop 5 αγορές	Γερμανία (2.240.481), Ην. Βασίλειο (1.758.093), ΠΓΔΜ (1.356.000), Γαλλία (1.149.388), Ιταλία (843.613) [ΤΤΕ]
Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (3.123.631), Ηράκλειο (2.137.230), Ρόδος (1.717.477), Θεσσαλονίκη (869.929), Κώς (843.171) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]

Επιδόσεις 2011

Ελλάδα - Ανταγωνιστές						
Δείκτες Απόδοσης 2011	Ελλάδα	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
Κατάταξη - Διεθνείς Αφίξεις	17η	4η	κάτω από την 50η	6η	26η	24η
Κατάταξη - Έσοδα	19η	2η	κάτω από την 50η	12η	33η	32η
Διεθνείς Αφίξεις 2011 (εκατ.)	16,4	56,7	2,4	29,3	9,5	9,9

Ελλάδα - Ανταγωνιστές						
Δείκτες Απόδοσης 2011	Ελλάδα	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
% μεταβολή αφίξεων 2000 - 2011	32,3%	22,2%	-11,1%	205,2%	86,3%	86,8%
Έσοδα - 2011 δις USD	14,6	59,9	2,5	23,0	8,7	9,2
% μεταβολή εσόδων 2000-2011	58,7%	99,7%	31,6%	202,6%	102,3%	228,6%
Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη ανά ταξίδι σε USD	890	1.056	1.042	785	916	929
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Αφίξεις	1,7%	5,8%	0,2%	3,0%	1,0%	1,0%
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Έσοδα	1,4%	5,8%	0,2%	2,2%	0,8%	0,9%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

1.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ⁸⁶

Τέσσερις μεθοδευμένες στρατηγικές κινήσεις (μεταξύ των άλλων), που θα συνεισφέρουν, σύμφωνα με γνώμες ειδικών, τα μέγιστα στην θετική πορεία του Τουρισμού είναι :

1. Η **Ποιότητα** σε όλο το φάσμα της τουριστικής βιομηχανίας
 - Με αυτό τον τρόπο θα καταστεί ανταγωνιστικός ο ελληνικός τουρισμός στην παγκόσμια αγορά.
 - Η ποιότητα σε συνδυασμό με την αυθεντικότητα θα βοηθήσουν στην προσέλκυση ξένων αλλά και ελλήνων επισκεπτών.
 - Πρέπει να γίνει συνείδηση σε όλους τους εμπλεκόμενους στον Τουρισμό, ότι η στόχευση στους ποιοτικούς επισκέπτες, πρέπει να είναι βασική επιλογή.

2. Η **Διαφοροποίηση** του τουριστικού προϊόντος .

- Διαφοροποίηση από το μονοδιάστατο πρότυπο του μαζικού τουρισμού και εκσυγχρονισμός σε όλους τους τομείς, προβάλλοντας ένα νέο τουριστικό προϊόν.
- Ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος με νέες εναλλακτικές δραστηριότητες για την καθιέρωση της Ελλάδας ως έναν αυθεντικό τουριστικό προορισμό.

3. Ο ελληνικός τουρισμός είναι ακριβός σε σχέση με την ποιότητα και το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κρίση επιβάλλει να προσφέρουμε ολοκληρωμένο ποιοτικό τουριστικό προϊόν σε ελκυστικές τιμές.

4. **Ταυτότητα.**

- Ο τουρισμός υπαίθρου είναι το νέο <<Brand name>> του ελληνικού τουρισμού .
- Η ταυτότητα, η αυθεντικότητα και τα σαφώς οριοθετημένα χαρακτηριστικά είναι ένα από τα δυνατά χαρτιά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Με άξονα τις βασικές αυτές στρατηγικές επιλογές, αλλά και όσες έχουν ήδη προαναφερθεί , μπορεί να συνεχιστεί η πορεία συγκράτησης δυνάμεων και να υπάρξει ίσως δυναμική ανάπτυξη, στον αντίποδα της ευρύτερης οικονομικής κρίσης σε διεθνές επίπεδο.

Κατά το συνέδριο που διοργάνωσε το ΣΕΤΕ το 2012 με θέμα :

Αναδεικνύοντας και προβάλλοντας την ποιοτική ταυτότητα της σύγχρονης Ελλάδας, θεωρούν ότι α) η ανάπτυξη κοινωνικών μέσων στις αγορές τουριστικών προϊόντων και β) οι νέες στρατηγικές θα συμβάλλουν θετικά στην τουριστική ανάπτυξη της Ελλάδας . Ακολουθούν τα συμπεράσματα του Συνεδρίου όπως τα δημοσιοποίησε το ΣΕΤΕ :

<<Τα κοινωνικά μέσα έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν με τον κοινωνικό τους περίγυρο, εκφράζονται, αλλά και διαδρούν με την πληροφορία γενικότερα. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν σημαντικά και την συμπεριφορά τους ως καταναλωτές: Τα κοινωνικά μέσα δίνουν εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένα δίκτυα γνώσης για οποιοδήποτε προϊόν, απ' όπου οι καταναλωτές όχι μόνο αντλούν, αλλά και συνεισφέρουν πληροφορίες. Ταυτόχρονα, τα μέσα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στα brands να δημιουργήσουν κανάλια διαλόγου με τους καταναλωτές.

Ανάπτυξη κοινωνικών μέσων στις αγορές των τουριστικών προϊόντων. Ειδικά σε ότι σχετίζεται με τις αγορές τουριστικών προϊόντων, τα νέα αυτά μέσα βρήκαν πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης: Αφενός λόγω των πολλών διαφορετικών προϊόντων που πρέπει να επιλέξει και να αγοράσει ο τουρίστας για να συνθέσει την ταξιδιωτική του εμπειρία, αφετέρου λόγω του υψηλού ρίσκου που εμπεριέχει η αγορά των προϊόντων αυτών. Αναπόφευκτα οι καταναλωτές οδηγούνται σε μια έντονη σε όγκο αναζήτηση και ανταλλαγή πληροφοριών από και προς κάθε διαθέσιμη πηγή. Αυτή η αναζήτηση και η ανταλλαγή πραγματοποιείται μέσα σ' ένα "διευρυμένο ταξίδι" που ξεκινά στο μυαλό του τουρίστα αρκετά πριν το πραγματικό ταξίδι και συνεχίζεται αρκετά μετά την επιστροφή του στο σπίτι. Μέσα σε αυτό το «διευρυμένο ταξίδι» ο τουρίστας θα πάρει όλες τις αποφάσεις, θα πραγματοποιήσει τις αγορές του, θα βιώσει την ταξιδιωτική του εμπειρία, και θα την μοιραστεί με άλλους.

Νέες στρατηγικές. Οι επιχειρήσεις και τα brands καλούνται πλέον να αναθεωρήσουν και να σχεδιάσουν εκ νέου τις στρατηγικές και τους τρόπους επικοινωνίας και διάδρασης με τους καταναλωτές. Ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπου η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων marketing είναι εξαιρετικά περιορισμένη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν υπ' όψιν τους τις αλλαγές αυτές και να συμπεριλάβουν πλήρως τα νέα μέσα στο σχεδιασμό και τις δράσεις τους. >>

Κεφάλαιο 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΙΑ CRM

Εν μέσω του διεθνούς ανταγωνισμού αλλά και των εξαιρετικά δύσκολων συνθηκών, λόγω της τεράστιας οικονομικής κρίσης, η απόκτηση και η κράτηση των πελατών, φαντάζει ολοένα και πιο δύσκολη. Στο παρελθόν τα μαζικό μάρκετινγκ ήταν στην ημερησία διάταξη, ειδικά στις βιομηχανίες.

Σ' αυτήν όμως την εποχή των εξελιγμένων και καλώς πληροφορημένων καταναλωτών, των υπηρεσιών με γνώμονα την οικονομία και φυσικά του εντεινόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι τεχνικές του mass marketing αποδεικνύονται εντελώς αναποτελεσματικές.

Οι παντός είδους εταιρίες θεωρούν ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα σημαντικό μέσο για την επιτυχία της επιχείρησης. Στον ανταγωνισμό της αγοράς, οι μελετητές ταυτίζουν το μεγαλύτερο δείκτη της ανταγωνιστικότητας, με την ικανότητα να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες και να αποκτήσουν περισσότερους. Οι οργανισμοί ανά τον κόσμο, όπως οι τράπεζες, οι αεροπορικές εταιρίες, οι εταιρίες τηλεπικοινωνίας και ξενοδοχεία πρωτοπορούν σε αυτές τις στρατηγικές (Απόκτηση πελατών και Κράτησή αυτών). Αυτοί οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν τις πρακτικές για τις πελατειακές σχέσεις. Οι τράπεζες εγκατέστησαν μονάδες για τις σχέσεις με τους πελάτες, για να ασχοληθούν με τους βασικούς τους πελάτες. Οι αεροπορικές εταιρίες σχεδίασαν προγράμματα συχνών πελατών για να τους επιβραβεύσουν, οι τηλεπικοινωνίες σχεδίασαν υπηρεσίες για τους χρήστες τους και τα ξενοδοχεία εισήγαγαν την προσωπική εξυπηρέτηση για τους τακτικούς πελάτες.

Με τα σημερινά δεδομένα, οι πρακτικές διατήρησης μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες σχεδιάζονταν με το μάρκετινγκ σχέσεων και εδώ και κάποια χρόνια με το CRM. Αυτές οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται εναλλακτικά⁸⁷. Για επαγγελματίες του μάρκετινγκ το CRM είναι μια αναδυόμενη περιοχή ειδικά για επιχειρήσεις που κινούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι τα ξενοδοχεία. Οι μελετητές θεωρούν ότι το CRM είναι το πιο σημαντικό σημείο αναφοράς του ανταγωνιστικού

⁸⁷ Parvatiyar A.& Sheth J., *Customer Relationship Management:Emerging Practice, Process and Discipline*,Journal of Economic and Social Research vol. 3(2), pp 1-34, 2001

πλεονεκτήματος και έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση⁸⁸. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του CRM συστήματος που εφαρμόζει .

Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο την πρόκληση να βρουν διεξόδους προκειμένου να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, χωρίς να θυσιάσουν την στάνταρτ ποιότητα που πρέπει να κρατήσουν για να ανταποκριθούν με συνέπεια στις προσδοκίες των επισκεπτών . Η ιδέα του "να κάνεις περισσότερα με λιγότερα" απαιτούν managers που σκέφτονται τρόπους να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά ή διαφορετικά να κάνουν "τα σωστά με σωστό τρόπο" και να εξετάσουν πιθανότητες για εξοικονόμηση χρημάτων , που δεν θα επηρεάσουν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την αξία. Έτσι, αν και η μείωση κόστους είναι ένας βασικός παράγοντας για μεγιστοποίηση του κέρδους στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεν πρέπει να υπονομευθεί η ικανοποίηση των πελατών. Το θέμα της ικανοποίησης των πελατών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, έχει καθοριστική σημασία λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού στον κλάδο. Αναφέρεται από τους Jin-Zhao and Jing (2009) ότι οι μειώσεις των τιμών που επέρχονται λόγω ανταγωνισμού, προκειμένου να παρέχουν την καλύτερη αξία στους πελάτες, επιφέρουν περαιτέρω αύξηση στα κέρδη των ξενοδοχείων.

Ο παγκόσμιος Τουρισμός έχει επεκταθεί τόσο πολύ, που θεωρείται η μεγαλύτερη βιομηχανία του κόσμου και αποδίδει τεράστια έσοδα στις χώρες. Από την άλλη πλευρά η διαφάνεια λόγω της εύρεσης τιμών online και τα νέα μοντέλα e-business ενισχύουν την αγοραστική δύναμη των τουριστών, που έχουν γίνει πιο ευαίσθητοι στις τιμές, λιγότερο πιστοί στο όνομα, πιο εξελιγμένοι και πιο έμπειροι⁸⁹.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία βιώνει αυξημένη παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμό, υψηλότερο τζίρο, αυξανόμενο κόστος απόκτησης πελατών, αυξανόμενες προσδοκίες πελατών, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιδόσεις και η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων εξαρτάται σημαντικά από την ευελιξία τους να ικανοποιούν τους πελάτες αποδοτικά και αποτελεσματικά (Olser and Connolly, 2000; Gilmore and Pine, 1997).

Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία το βασικό προϊόν (δωμάτιο) είναι παρόμοιο. Όταν ο πελάτης συγκρίνει το ίδιο επίπεδο ποιότητας, επικεντρώνεται σε παράγοντες όπως η εξατομικευμένη μεταχείριση, το one to one marketing και φυσικά την καλή σχέση ποιότητας - τιμής.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει εύκολη πρόσβαση στα στοιχεία (data) των πελατών καθώς πρέπει να καταγράψουν τα δεδομένα τους κατά την διάρκεια του check-in σε πολλές χώρες. Οι τουρίστες πολλές φορές χρειάζεται να

⁸⁸ Sin, L., Tse, A., V. Heung and F. Yim 2005 "An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 555-577

⁸⁹ Gilmore, J.H. and Pine, J. II . *Four Faces of Mass Customisation*. Harvard Business Review Jan-Feb 1997, 91-101 & Sigala and Christou, *Innovation in hospitality and tourism education, Internanional tourist research*, Article first published online: 10 JAN 2002

δώσουν τα δεδομένα του διαβατηρίου τους και άλλες προσωπικές πληροφορίες. Επιπλέον, οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να γνωστοποιήσουν τις προσωπικές τους προτιμήσεις στο προσωπικό του ξενοδοχείου, προκειμένου να γίνει πιο ευχάριστη η διαμονή τους. Αλλά με αυτόν τον τρόπο συγκεντρώνονται πολλά δεδομένα, τα οποία βέβαια έχουν δυνατότητα να διαχειριστούν τα ξενοδοχεία. Και για να γίνουν ακόμα πιο ανταγωνιστικά σε μια πολύ απαιτητική αγορά, πρέπει να εκπληρούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες καθενός από τους πελάτες τους.

Πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση όμως είναι να έχει επαναλαμβανόμενους πελάτες, οι οποίοι να είναι πιστοί σε αυτές, διότι στοιχίζει πέντε έως δέκα φορές περισσότερο να πουλάει μια επιχείρηση σε έναν νέο πελάτη παρά σε ένα παλιό. Όπως αναφέρεται από το CRM Institute of CRM Practitioners⁹⁰:

"Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85% αν καταφέρει να αυξήσει την ετήσια δυνατότητα συγκράτησης πελατών (Loyalty) μόλις κατά 5%"

Για να αυξηθεί λοιπόν η κερδοφορία και η ικανοποίηση πελατών, οι εταιρίες και στην προκειμένη περίπτωση τα ξενοδοχεία πρέπει να επικεντρώνονται στην εφαρμογή στρατηγικών CRM με σκοπό να επιδιώξουν, να συλλέξουν, να αποθηκεύσουν πληροφορίες, να τις επικυρώσουν και να μοιραστούν σε όλη την επιχείρηση προκειμένου να δημιουργηθούν εξατομικευμένες και μοναδικές εμπειρίες για τον επισκέπτη⁹¹.

2.1.1 Θεωρητική προσέγγιση του CRM

Πώς προέκυψε η έννοια της διαχείρισης των Πελατειακών σχέσεων. Οι θεωρίες που αφορούν το μάρκετινγκ των σχέσεων αναπτύχθηκαν στο τέλος της δεκαετίας του 1980 με το σύνθημα: « Από την συναλλαγή στη σχέση», αναφερόμενες στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έπρεπε να μετατρέψουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους πελάτες τους από οικονομική συναλλαγή σε επαγγελματική σχέση. Τα κυριότερα οφέλη από αυτή την μετατροπή είναι η αύξηση της πιστότητας του πελάτη και το μικρότερο κόστος προσέγγισης ανά πελάτη.

Οι παραπάνω θεωρίες αναπτύχθηκαν γιατί ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους έχει αλλάξει πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Κανείς πλέον δεν εγγυάται ότι ένας πελάτης θα συνεχίσει να συνεργάζεται με μία εταιρεία. Έτσι οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν ότι έπρεπε να αρχίσουν να καταλαβαίνουν τους πελάτες τους καλύτερα και να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Παλαιότερα,

⁹⁰ <http://www.institutecrm.com/>

⁹¹ Sigala, M. (2005), "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", International Journal of Hospitality Management, Vol. 24 No. 3, pp. 391-413.

όταν η αγορά ήταν μικρότερη ήταν πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών τους και να ανταποκριθούν γρήγορα σε αυτές.

Η διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων είναι πιο δύσκολη σήμερα σε σχέση με το παρελθόν καθώς έχει μειωθεί ο χρόνος επίδρασης μιας ενέργειας και ενός κύκλου μάρκετινγκ. Η αύξηση του κόστους μάρκετινγκ αυξάνει κατ'επέκταση το κόστος απόκτησης νέων πελατών. Βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι επομένως η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών. Είναι γνωστό άλλωστε ότι συμφέρει πολύ περισσότερο η συγκράτηση πελατών από ότι η εύρεση νέων ⁹².

Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ μιας νέας ανάγκης ενός πελάτη και την ανταπόκριση από τη μεριά της επιχείρησης σε αυτή είναι γνωστό ότι έχει μειωθεί. Αν δεν υπάρξει άμεση ανταπόκριση στην ανάγκη του πελάτη από την πλευρά της επιχείρησης, αυτός θα στραφεί αλλού.

Άλλος λόγος για τον οποίο είναι πιο δύσκολη η Διαχείριση των Σχέσεων με τους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν είναι η πληθώρα νέων προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά αλλά και το μέγεθος της αγοράς. Παλαιότερα δεν υπήρχε τόσο μεγάλη ποικιλία αλλά ούτε και τόσο μεγάλος ανταγωνισμός ενώ σήμερα μιλάμε για παγκόσμια αγορά.

Πέρα από τον οξύτατο ούτως ή άλλως ανταγωνισμό, έχει αυξηθεί και ο αριθμός των επιχειρήσεων που ακολουθούν κάποια στρατηγική CRM.

Όταν μια επιχείρηση έχει πολλούς πελάτες, είναι πιο δύσκολο να παρακολουθεί τις ανάγκες όλων των πελατών της. Στην περίπτωση αυτή μικρότερες επιχειρήσεις (με λιγότερους πελάτες) θα προσπαθήσουν να εισχωρήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές ⁹³.

Το CRM (Customer relationship management) που στα ελληνικά αποδίδεται ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων εφαρμόζεται σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και δίνει μεγαλύτερη βάση στις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτήν με βασικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, πριν και μετά την αγορά του προϊόντος και της υπηρεσίας. Για τις μικρές επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να είναι κοντά στους πελάτες τους, γιατί γνωρίζουν καλύτερα τις προτιμήσεις τους, έχουν στενότερη επαφή, επομένως μπορούν να παρέχουν φιλική εξυπηρέτηση και να αποκτήσουν σταθερούς πελάτες. Αντίθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, διότι το να χτίσουν μία προσωπική σχέση με κάθε πελάτη γίνεται πολύ δύσκολη υπόθεση, λόγω του πλήθους των πελατών. Ο ιδιοκτήτης συνήθως ασχολείται περισσότερο με τις διαδικασίες και λιγότερο με τους πελάτες. Στην περίπτωση αυτή μικρότερες επιχειρήσεις (με λιγότερους πελάτες) θα προσπαθήσουν να εισχωρήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές (Berson, Smith). Και αυτό το κενό έρχονται να το καλύψουν τα διάφορα συστήματα CRM.

⁹² (πηγή : CRM Institute of CRM Practitioners)

⁹³ Berson A. & Smith St., Data warehousing, data mining and OLAP"TMH",2005

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πελατειακών σχέσεων είναι κλειδί για την κερδοφορία και η αύξηση της κερδοφορίας είναι ο βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων.

Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από τη στιγμή που σταμάτησε να υπάρχει ο «τυπικός» καταναλωτής. Από τότε που ο κάθε καταναλωτής απαιτήσε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι εταιρείες σταμάτησαν ν' ασχολούνται μόνο με το τι θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

Ιδιαίτερα σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού και έλλειψης ρευστότητας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, όπως αυτή που διανύουμε τα τελευταία χρόνια, η υιοθέτηση πελατοκεντρικών συστημάτων μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, συνιστώντας βασικό μοχλό της στρατηγικής για τη διατήρηση αφοσιωμένων πελατών, τη προσέλκυση νέου πελατολογίου και τη μείωση του διαχειριστικού κόστους.

Σήμερα το CRM κερδίζει συνεχώς έδαφος στην Ευρώπη και την Αμερική, προσφέροντας στις επιχειρήσεις μια σειρά προηγμένων εργαλείων διαχείρισης. Στην Ελλάδα, η επιχειρηματική γνώση για το CRM έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια ενώ παρατηρείται ανοδική πορεία εφαρμογής συστημάτων CRM σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

2.1.2 Φιλοσοφία και ορισμός

Μία βασική παρανόηση που γίνεται για το CRM είναι ότι ο όρος αφορά σε μια νέα ομάδα εφαρμογών και συστημάτων που η εταιρία εγκαθιστά με στόχο την βελτίωση των πωλήσεων της και συνεπώς και των κερδών της. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που βάζει τον πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή νοοτροπίας στην εταιρία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξης της. Προκειμένου μια εταιρία να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται το προϊόν κερδοφορίας (product profitability) στο να διαχειρίζεται το αποκαλούμενο Customer profitability (κερδοφορία πελατών).

Το CRM δεν είναι απλά ένα προϊόν αλλά μία στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Δεδομένου ότι οι προμηθευτές είναι όλο και πιο αποτελεσματικοί όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και η αγορά παγιώνεται, είναι ολοένα και πιο δύσκολο να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα όσο η ποιότητα των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών βελτιώνεται, τόσο οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται. Σε αυτό παίζει βέβαια ρόλο, ότι ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τον προμηθευτή

εύκολα. Αυτό σημαίνει ότι η διατήρηση της πιστότητας (loyalty) των πελατών γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη υπόθεση .

Τι είναι λοιπόν ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων;

Ο ορισμός μιας έννοιας βοηθάει πάντα στην καλύτερη και ευκολότερη κατανόηση της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, θα παρατεθούν στη συνέχεια κάποιοι ορισμοί μέσω των οποίων θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί τι είναι το CRM, από τι αποτελείται και ποιος είναι ο σκοπός του.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί αναφορικά με το CRM (Customer Relationship Management). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να προσφέρει διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση. Ακολούθως παρατίθενται κάποιοι ορισμοί, που είναι κοινώς αποδεκτοί :

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων CRM σύμφωνα με τον Anton (1996) είναι μια περιεκτική στρατηγική μάρκετινγκ η οποία ενοποιεί σε μια επιχείρηση τις έννοιες τεχνολογία, διαδικασίες και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στρέφονται γύρω από τον πελάτη. Εδώ το CRM ορίζεται κυρίως σε όρους απόκτησης και διατήρησης του πελάτη και της προκύπτουσας κερδοφορίας.

Το CRM είναι ένας συνδυασμός διαδικασιών Διοίκησης (management) και τεχνολογίας που σκοπό έχει την κατανόηση των πελατών μιας επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να παράγει ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ουσιαστικά η φιλοσοφία του CRM αφορά στην προσπάθεια για πιο αποτελεσματική κατανόηση των αναγκών του πιθανού πελάτη, τη μετατροπή του σε πελάτη και τη διατήρηση του ως πελάτη. Επίκεντρο των ενεργειών του CRM είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, η ενίσχυση της πιστότητας του (customer loyalty), η αύξηση των εσόδων από τους υπάρχοντες πελάτες στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης, των συχνών αλλαγών των αναγκών των πελατών καθώς επίσης και του αυξημένου κόστους της απόκτησης νέων πελατών (Amrit Tiwana).⁹⁴

Κατά τον Gordon (1988), το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως απόκτησης πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια αξία και από τις δύο πλευρές: του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και 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 .

⁹⁴ Amrit Tiwana is an associate professor at the Terry College of Business, University of Georgia.

Ένας άλλος ορισμός για το CRM, είναι ο ακόλουθος: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) είναι μια ευρέως εφαρμοσμένη στρατηγική για τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης μιας εταιρείας με τους πελάτες και τις προοπτικές πωλήσεων σε σχέση με αυτούς. Περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας για την οργάνωση, την αυτοματοποίηση και τον συγχρονισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και κυρίως των δραστηριοτήτων πωλήσεων, αλλά και εκείνων του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης πελατών και της τεχνικής υποστήριξης. Οι γενικοί στόχοι για την επιχείρηση 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 πελατών⁹⁵.

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών καθώς και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την "φιλοσοφία" CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης⁹⁶.

Ανατρέχοντας στην διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία παρατηρείται ότι υπάρχουν ακόμη πάρα πολλοί ορισμοί για το CRM . Εν κατακλείδι όμως θα μπορούσαμε να πούμε πως η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω⁹⁷.

- Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing άλλα και τις διαδικασίες υποστήριξης.
- Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής άλλα και το internet.
- Υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών της εταιρίες.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το CRM σίγουρα δεν είναι απλά μια τεχνολογική εφαρμογή την οποία αρκεί να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και τη αποδοτικότητά τους . Όμως, αντίθετα με ότι εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις, η έννοια του CRM είναι συνυφασμένη με τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων . Αποτελεί μια ευρύτερη φιλοσοφία, πελατοκεντρική που εστιάζει στις διαφορετικές ανάγκες του κάθε πελάτη, μέσα από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Έτσι ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας με στόχο την εξυπηρέτηση τους, την πιστότητά τους και την κράτησή τους. Η τεχνολογία, δηλαδή το συγκεκριμένο λογισμικό, αποτελεί εργαλείο για την υποστήριξη μιας στρατηγικής CRM, καθότι με τη συμβολή της δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για κάθε πελάτη, με συλλογή

⁹⁵ Gartner, Inc., *What's 'Hot' in CRM Applications in 2009*, 6 June 2009

⁹⁶ www.epixeirein.BlogSpot.com

⁹⁷ Πασχόπουλος Α. και Χούμα Β.:«*Επιχειρηματικότητα και διαδίκτυο-Κινητό εμπόριο(Mobile commerce)*», Πρόγραμμα Δικτυωθείτε-<http://www.go-online.gr>, 24 Απριλίου 2003

πληροφοριών από τον ίδιο τον πελάτη ή από την επαφή που έχει με την επιχείρηση ή μέσω Διαδικτύου, επιτρέποντας στην επιχείρηση να έχει πλήρη εικόνα της σχέσης που έχει με τον κάθε πελάτη.

Ένα CRM σύστημα αποτελείται από δυο μέρη, όπως φαίνεται παρακάτω:

Εξίσωση A : CRM=customer understanding + relationship management ⁹⁸

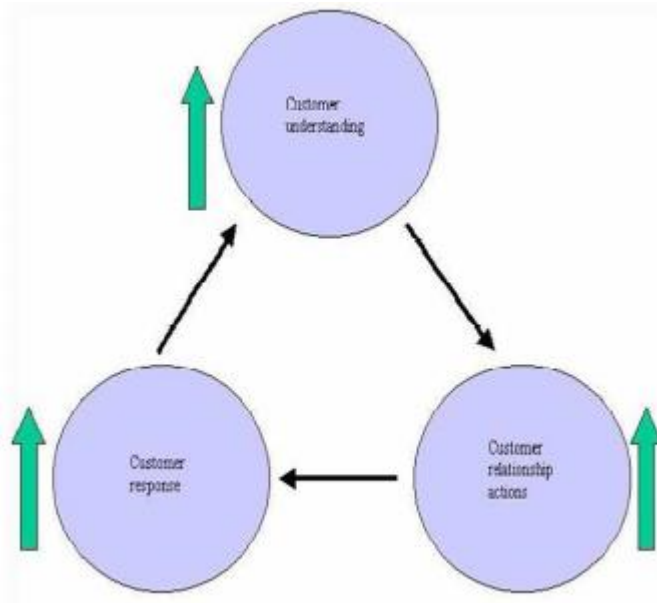
Μια μικρή επιχείρηση είναι εύκολο να καταλάβει τις ανάγκες των πελατών της, αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν μεγάλο αριθμό πελατών και δυσκολεύονται να καταλάβουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Η συνειδητοποίηση, από τις επιχειρήσεις, της ύπαρξης αυτού του χάσματος γνώσεως, ήταν ο βασικότερος παράγοντας που τις οδήγησε στην υιοθέτηση συστημάτων CRM.

Ωστόσο, ο βασικότερος σχεδιασμός των CRM συστημάτων, έγινε για το δεύτερο μέρος της εξίσωσης A, την διαχείριση σχέσεων (relationship management). Χωρίς την κατανόηση του πελάτη όμως, η διαχείριση σχέσεων, μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα παραγωγική.

Η βελτίωση της κατανόησης του πελάτη (customer understanding) οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση σχέσεων, πράγμα το οποίο οδηγεί σε καλύτερη και πιο συχνή ανταπόκριση του πελάτη. Αυτό με την σειρά του οδηγεί στην συλλογή περισσότερων δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, από τις οποίες οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε πιο ξεκάθαρη κατανόηση του πελάτη. Αυτή η ανάδραση ή αλλιώς virtuous loop, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα ⁹⁹.

⁹⁸ Jaideep Srivastava et al, A Case for Analytical Customer Relationship Management ,Conference Paper ,2002

⁹⁹ Jaideep Srivastava et al, A Case for Analytical Customer Relationship Management ,Conference Paper ,2002



Σχήμα Virtuous loop. [πηγή: Jaideep Srivastava et al, 2002]

Παρόλο που αυτή η εικόνα είναι ιδιαίτερα επιθυμητή, δυστυχώς υπάρχουν αρκετές τεχνικές και οργανωτικές προκλήσεις που θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ξεπεράσουν για να γίνει εφικτό το virtuous loop.

Κατ' αρχάς, τα περισσότερα πελατειακά δεδομένα συλλέγονται για λειτουργικούς λόγους και δεν μπορούν εύκολα να οργανωθούν για ανάλυση. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με χρήση τεχνικών ανάλυσης δεδομένων (data analysis techniques), με τις οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν αυτά τα δεδομένα καθώς και να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες.

Δεύτερον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό αυτή η γνώση να καλύψει όλα τα κανάλια και τα σημεία επαφής των πελατών – ώστε η βάση της πληροφορίας να είναι ολοκληρωμένη και να δείχνει μια ολιστική και ολοκληρωμένη θέαση για τον κάθε πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει τις πελατειακές συναλλαγές, αλληλεπιδράσεις, τα χαρακτηριστικά και τα προφίλ τους, ιστορικό των υπηρεσιών, δημογραφικά, ψυχογραφικά καθώς και όλα τα διαθέσιμα και χρήσιμα δεδομένα που περιλαμβάνουν τους πελάτες.

Τρίτον, η οργανωτική φιλοσοφία πρέπει να αλλάξει από την τωρινή επικέντρωση στα προϊόντα. Η πετυχημένη υιοθέτηση ενός συστήματος CRM απαιτεί αλλαγές στο marketing από το “Σε ποιον μπορώ να πουλήσω τα προϊόντα μου;” Στο “Τι χρειάζεται ο πελάτης μου;”

2.1.3 CRM: Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα, δεν είναι κάτι καινούριο.

Το 1850 οι επιχειρήσεις προσανατολιζόνταν στην παραγωγή (market orientation) καθώς μπορούσαν να πωλήσουν σχεδόν ό,τι παρήγαγαν. Όμως στις αρχές του 1900 όταν ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνει ολοένα και περισσότερο και ο πελάτης να αποκτά μεγαλύτερη δύναμη, οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται στις πωλήσεις. Το 1950 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους, παρά να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν. Έτσι η αγορά περνά στον προσανατολισμό στο marketing (marketing orientation) που σαν στόχο έχει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του πελάτη.

Η μαζική παραγωγή (mass production) και το μαζικό marketing (mass marketing), που είχαν κάνει την εμφάνισή τους στα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης, παρουσιάζουν νέες ιδέες στις οποίες οι πελατειακές σχέσεις είναι το βασικότερο επιχειρηματικό θέμα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές, όπως data warehousing και data mining, βασιζόμενες πάντα στις αρχές του "marketing των σχέσεων".

Οι παλιές προσεγγίσεις, που εστίαζαν στο προϊόν, στις οποίες το μοντέλο ήταν "χτίσιμο - πώληση", αντικαθίσταται από προσεγγίσεις εστίασης στον πελάτη, έχοντας σαν μοντέλο το "πώληση -σχεδιασμός-ανασχεδιασμός". Το μαζικό marketing δίνει τη θέση του στο εξατομικευμένο (one-to-one marketing). Δεδομένου ότι το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ μεγάλο, η εστίαση του marketing μετατοπίζεται από την απόκτηση νέων πελατών και την έννοια του εύρους της πελατειακής βάσης, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την έννοια του βάθους των αναγκών αυτών.

Ήδη από το 1970 με τα MRP¹⁰⁰ συστήματα είχε γίνει η αρχή, αλλά τα συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Καθώς περνούσαν τα χρόνια προστέθηκαν και κάποιες επιπλέον που αφορούσαν κλάδους όπως τα χρηματοοικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους.

Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP II¹⁰¹. Αυτή η πρόοδος συνεχίστηκε και στην δεκαετία του '90 και εν τέλει τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν ERP¹⁰². Τα συστήματα αυτά όμως έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρίας. Η τεχνολογική εξέλιξη όμως σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη εξοικείωση του καταναλωτικού κοινού με αυτή, δημιούργησε την ανάγκη για μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν τα CRM συστήματα τα οποία αποτελούν μία εξέλιξη των κλασικών ERP συστημάτων.

¹⁰⁰ Material Requirement Planning

¹⁰¹ Manufacturing resource planning

¹⁰² Enterprise resource planning

Το 1988 ο Harvey Mackay εξέδωσε το βιβλίο << Swim With the sharks without being eaten alive>>¹⁰³. Ο σκοπός του βιβλίου ήταν να δώσει στους ανταγωνιστές του πρακτικές συμβουλές για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν νέες διαστάσεις στις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες, δίνοντας τους την δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο συγκριμένα ο Mackay δήλωσε <<Θέλουμε να ξέρουμε, βασιζόμενοι στην παρατηρητικότητα και σε συζητήσεις ρουτίνας, τι αρέσει στους πελάτες μας, με τι θα αισθανόταν περήφανοι κ.ά. Όταν μαθαίνουμε για αυτούς κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, πάντα βρίσκουμε μια βάση ώστε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους και να τους μιλήσουμε >> [Glick, 2007]

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει βέβαια πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Κάπως έτσι δημιουργήθηκαν τα πρώτα CRM συστήματα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να μοιραστεί την γνώση έτσι ώστε ο καθένας μέσα στην επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες στον κάθε πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί είτε δημιουργώντας απλά ένα Spreadsheet¹⁰⁴, είτε χρησιμοποιώντας πιο πολύπλοκα προγράμματα.

Η δημιουργία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων CRM οφείλεται στην μετατόπιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το «συναλλακτικό» μάρκετινγκ (της απλής συναλλαγής πελατών-επιχείρησης) στο πελατοκεντρικό. Η αλλαγή αυτή δημιούργησε την ανάγκη συλλογής, αποθήκευσης και ανάλυσης των σχετικά με τους πελάτες πληροφοριών. Η κάλυψη της ανάγκης αυτής λοιπόν οδήγησε στο CRM στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990.

Η ιστορική εξέλιξη του CRM περιλαμβάνει τρεις γενιές μέχρι να αποκρυσταλλωθεί στην σημερινή του μορφή¹⁰⁵.

1. Η πρώτη γενιά, γνωστή σαν «Λειτουργική Προσέγγιση» (1990 – 1996). Αφορούσε στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων όπως για παράδειγμα την τοποθέτηση παραγγελιών, το τηλε - μάρκετινγκ καθώς και την υποστήριξη της εξυπηρέτησης πελατών όπως για παράδειγμα τα τηλεφωνικά κέντρα. Και τα

¹⁰³ Κολυμπώντας με τους καρχαρίες χωρίς να σας φάνε ζωντανό.

¹⁰⁴ A spreadsheet is an interactive computer application program for organization and analysis of data in tabular form (Wikipedia).

¹⁰⁵ Kumar V., Reinartz W., Thomas S.J., “Getting the Most out of All Your Customers”, Harvard Business Review, 116 – 123 ,2004

δύο «προϊόντα» της πρώτης γενιάς λειτουργούσαν αυτόνομα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

2. Η δεύτερη γενιά, γνωστή και σαν «Front-end Λειτουργίες» (1996 – 2002), είχε σαν στόχο να δημιουργήσει μια κοινή οπτική όλων των συναλλαγών των πελατών ανεξαρτήτως του λόγου και του μέσου της επικοινωνίας. Η «γέννηση» του διαδικτύου δημιούργησε υψηλές προσδοκίες αλλά είχε γίνει προφανές ότι οι προσδοκίες αυτές θα πραγματοποιούνταν μόνο εφόσον η όλη διαδικασία του CRM αποτελούσε βασική στρατηγική επιλογή.

3. Κατά την τρίτη γενιά, γνωστή και σαν «Στρατηγική Προσέγγιση» (2002 – σήμερα), οι εταιρίες συνειδητοποίησαν ότι το CRM πρέπει να αποτελεί κύρια στρατηγική επιλογή. Έγινε αντιληπτή η διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης αξίας των πελατών. Οι εταιρίες εστίασαν στην σύνδεση των συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών της «πρώτη γραμμής» (front-end) και των «πίσω» τμημάτων (back-end). Η ανάπτυξη του διαδικτύου βοήθησε στην ενδυνάμωση του CRM. Οι εταιρίες αντιλήφθηκαν ότι σκοπός του CRM ήταν η δημιουργία εσόδων και όχι μόνο ο έλεγχος κόστους .

Καθώς λοιπόν τα συστήματα αυτά κατά βάση αναφέρονται στους πελάτες των εκάστοτε επιχειρήσεων κύριοι στόχοι τους είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών, η αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες, ο περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση και η δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού. Έτσι σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πως η εξυπηρέτηση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας συγκεκριμένης και συστηματοποιημένης μεθοδολογίας και προσέγγισης του θέματος αποτελεί τον κύριο σκοπό της εφαρμογής αυτής. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM.

Η έμφαση στο CRM τα τελευταία χρόνια δε σημαίνει ότι αυτό δεν προϋπήρχε . Η καινοτομία ανήκει στην επιχείρηση DELL¹⁰⁶ , η οποία χρησιμοποιώντας το CRM εισήγαγε μια πρωτόγνωρη μέθοδο προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών της , με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει χιλιάδες ιστοσελίδες, που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε πελάτη της.

Τα συστήματα CRM έχουν γνωρίσει μεγάλη άνθηση, ειδικά στην Ελλάδα κέντρισαν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων μόλις τα τελευταία χρόνια.

¹⁰⁶ Dell Inc. (formerly Dell Computer) is an American multinational computer technology corporation based in Round Rock, Texas, United States, that develops, sells, repairs and supports computers and related products and services. From Wikipedia.

2.1.4 Γενικό πλαίσιο CRM

Οι εταιρίες θα πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτουν συστήματα και διαδικασίες διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ώστε να μπορούν να διαχειριστούν με επικερδή τρόπο πολλούς και διαφορετικούς πελάτες¹⁰⁷ αλλά και να «χτίσουν» στέρεες σχέσεις με τους πελάτες τους ώστε να ενδυναμώσουν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες τους για τις σχέσεις αυτές¹⁰⁸.

Στο παρελθόν αναπτύχθηκαν αρκετά μοντέλα που ανέδειξαν κάποιους παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχημένη εφαρμογή CRM διαδικασιών. Ο μεγαλύτερος συσχετισμός εντοπίστηκε σε δύο στάδια, αυτά της έναρξης και της διατήρησης. Με την πιο εκτεταμένη εφαρμογή CRM διαδικασιών να παρουσιάζεται κατά την διατήρηση, γεγονός που αφήνει περιθώρια βελτίωσης στα στάδια έναρξης και τερματισμού. Απαραίτητη θεωρείται και η υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβής για την εφαρμογή των CRM διαδικασιών σε μια εταιρία. Η μεγάλη χρήση της τεχνολογίας στην εφαρμογή διαδικασιών CRM λίγο συνδέεται με την επιτυχία των διαδικασιών αυτών και της βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι πολλές εταιρίες που επένδυσαν πολύ στην εφαρμογή τεχνολογιών CRM δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ίσως και να είχαν τα αντίθετα.¹⁰⁹

Σύμφωνα με τους Sin κ.ά. (2005) έχουν αναγνωριστεί τέσσερις διαστάσεις του CRM :

- Η επικέντρωση σε πελάτες-"κλειδιά"
- Η CRM οργάνωση
- Η "τεχνολογική" CRM οργάνωση &
- Η διαχείριση της γνώσης

Το CRM μπορεί να λειτουργήσει επιτυχημένα και κερδοφόρα για μια επιχείρηση και σε συνδυασμό με ανάλυση της αξίας του πελάτη μπορούν πραγματικά να κάνουν την διαφορά.

¹⁰⁷ Kumar V. , Reinartz w., *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, Journal of Marketing, Volume: 67 Issue: 1 Pages: 77-99 ,2003

¹⁰⁸ Verhoef, Peter C. , "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development". Journal of Marketing, 67 (4), 30-45,2003

¹⁰⁹ Kumar V., Reinartz W., Thomas S.J., "Getting the Most out of All Your Customers", Harvard Business Review, 116 – 123 ,2004

2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ – ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

2.2.1 Πελάτες και Προμηθευτές

Η κύρια εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά, όπως φαίνεται και από το όνομά τους, στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Τα CRM συστήματα:

- Ακολουθώντας τον κανόνα “20/80” προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες που να εφάπτονται στις ανάγκες του καλύτερου 20% των πελατών μιας επιχείρησης. Ο κανόνας “20/80” λέει πως το 80% του συνολικού τζίρου μιας επιχείρησης προέρχεται μόλις από το 20% των πελατών της, ενώ μόνο το 20% προέρχεται από το υπόλοιπο 80% των πελατών μιας επιχείρησης. Έτσι τα CRM συστήματα φροντίζουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πελατών, τους οποίους διαλέγουν μέσω αναλύσεων όπως στο Differential Marketing.

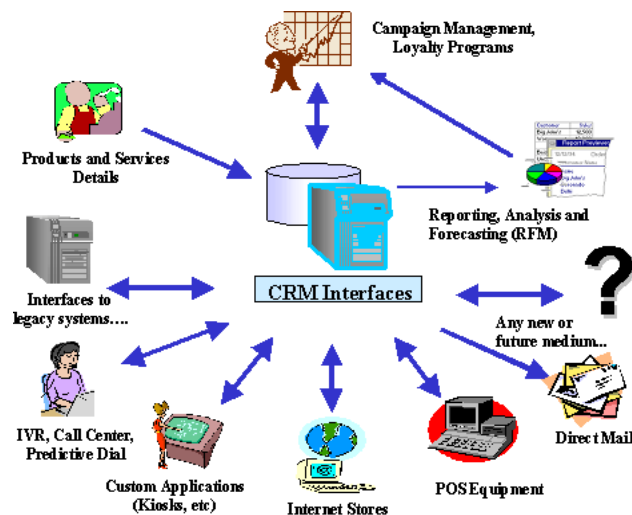
- Μπορούν να εντοπίσουν τους πελάτες υψηλού κινδύνου (δηλαδή αυτούς που έχουνε πολλές ενδείξεις πως μπορεί να φύγουν) αλλά και να αυξήσουν το χρόνο παραμονής τους. (Για παράδειγμα πελάτες που μειώνουν σταδιακά τις παραγγελίες τους ώστε να αποδεσμευτούν από την εταιρία .)

- Προωθούν μία ευρεία γκάμα συμπληρωματικών προϊόντων σε πελάτες γνωστοποιώντας έτσι το σύνολο των προϊόντων που παρέχει μια επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται κατά πολύ το κόστος προώθησης νέων προϊόντων στην αγορά. Παρόλο που ως επί των πλείστον τα CRM συστήματα ασχολούνται με τους πελάτες, εντούτοις, επειδή αναπτύχθηκαν μέσα από τα ERP¹¹⁰ συστήματα, περιλαμβάνουν εφαρμογές που ξεφεύγουν ελαφρώς από το αρχικό τους αντικείμενο.

Μια άλλη εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Με τα Business to Business (B2B) CRM μπορούμε να :

- Κάνουμε αυτόματα και on-line τις τακτικές παραγγελίες.
- Επικοινωνούμε μέσω μιας ενιαίας πλατφόρμας με τους προμηθευτές
- Οργανώνουμε και παρακολουθούμε καλύτερα την πορεία των προμηθευτών μας ως προς τις κινήσεις τους στην αγορά κλπ.

¹¹⁰ ERP : Enterprise Resource Planning



2.2.2 Πελατοκεντρική κουλτούρα

Η στροφή στην πελατοκεντρική κουλτούρα χρειάζεται μετασχηματισμό της επιχείρησης με τον απαιτούμενο σχεδιασμό και χρόνο, αλλά και αντιμετώπιση των προβλημάτων προσαρμογής. Σημαντική προϋπόθεση για να γίνει αυτό είναι τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στην θέση του πελάτη και έτσι η επιχείρηση να μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες, που αυτό σημαίνει δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές και περισσότερα οφέλη για τους πελάτες. Τρεις προϋποθέσεις που απαιτούνται για να υλοποιηθεί αυτό είναι :

- Τα σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι κατεύθυνση των πελατών σε αυτά που λέει η επιχείρηση.
- Επεξεργασία των πληροφοριών από προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες και με βάση τα αποτελέσματα των διαφόρων λειτουργιών που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Είναι σίγουρο πως σε αυτή την αναδιοργάνωση της επιχείρησης θα παρουσιαστούν προβλήματα των τρεχουσών λειτουργιών παράλληλα με τις απαιτούμενες αλλαγές γιατί θα φανεί αν το κάθε τμήμα της επιχείρησης προσθέτει αξία στους πελάτες ή απλώς προσθέτει μόνο κόστος στην επιχείρηση. Η **ανάπτυξη και η εκπαίδευση** του προσωπικού θα καλύψει το μεγαλύτερο μέρος των αλλαγών και αυτό γίνεται σε τρία επίπεδα¹¹¹:

¹¹¹ Κοσμάτος Δ., «CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004

- Σε εταιρικό επίπεδο όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και η κουλτούρα(πελατοκεντρική).
- Σε επίπεδο λειτουργικού τμήματος, όπου αναπτύσσονται οι στόχοι κάθε επιχειρησιακής μονάδας.
- Σε λειτουργικό επίπεδο με έμφαση στις δεξιότητες και στην σωστή συμπεριφορά.

Η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι αυτή που χαρίζει σε μία επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να ξεχωρίσει στην αγορά σε σχέση με άλλες, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, βλέποντας τον ως φίλο και όχι με αποκλειστικό σκοπό το κέρδος. Για να γίνουν όμως όλα αυτά θα πρέπει να γίνει μια έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης για να προσδιοριστούν οι παρούσες αξίες όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Να καταγραφούν οι δεσμεύσεις που μπορούν να λάβουν για να υπάρξει προσαρμογή σε ένα πελατοκεντρικό πλαίσιο και να απαντηθεί κατά πόσο έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη κουλτούρα και η αλλαγή σε σχέση με τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης. Έπειτα οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμαρύνονται τους πελάτες τους έχοντας υπόψη τους το ατομικό προφίλ κάθε πελάτη, αλλά και τη μεταξύ τους συνεργασία και μακροχρόνια επικοινωνία. Τέλος θα πρέπει να υπάρξει αξιοποίηση από όλα τα μέρη της επιχείρησης των πληροφοριών από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών είτε άμεσα, είτε έμμεσα.

2.2.3 Ποιότητα υπηρεσιών

Η παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι ο πρώτος λόγος δυσαρέσκειας των πελατών¹¹². Παρά ταύτα η ποιότητα υπηρεσιών είναι δύσκολο να αξιολογηθεί από τους πελάτες καθώς η αντίληψη τους για την παρεχόμενη ποιότητα προκύπτει από την διαφορά της προσδοκώμενης και της τελικά παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών. Επίσης η αξιολόγηση της ποιότητας περιλαμβάνει όχι μόνο την αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος αλλά και την ποιότητα της όλης διαδικασίας παράδοσης της υπηρεσίας.

Με βάση τον Gronroos¹¹³ υφίστανται δύο είδη ποιότητας υπηρεσιών :

- **Η τεχνητή ή τεχνική ποιότητα**, η οποία και αντιστοιχεί στην ποιότητα της υπηρεσίας που τελικά "απολαμβάνει" ο πελάτης.
- **Η λειτουργική**, η οποία αντιστοιχεί στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία στον πελάτη.

¹¹² G. Lynn Shostack, *Designing Services That Deliver*, The Magazine, Harvard Business Review, 2014.

¹¹³ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, Fall, 1985.

Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελείται από τρεις διαστάσεις:

- Την **"υλική" ποιότητα**, η οποία αντιστοιχεί στην απτή πλευρά της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα είναι ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις κτλ.,
- Την **εταιρική ποιότητα**, η οποία αντιστοιχεί στο προφίλ, την "εικόνα" της εταιρίας και
- Την **ποιότητα της αλληλεπίδρασης**, η οποία αντιστοιχεί στην επικοινωνία του πελάτη με το προσωπικό της επιχείρησης.

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας είναι το ServQual ¹¹⁴ (και στην αναθεωρημένη του μορφή). Είναι αξιόπιστο και έγκυρο και έτσι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια σειρά από εφαρμογές, για παράδειγμα στο λιανεμπόριο και στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Μια εταιρία μπορεί να το χρησιμοποιήσει για να εντοπίσει ποιο είναι εκείνο το πρόβλημα που θα πρέπει να λύσει ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών της, να μετρήσει εν γένει σε τι επίπεδο βρίσκεται όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών της, να κατηγοριοποιήσει τους πελάτες της ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη-προσδοκώμενη ποιότητα υπηρεσιών αλλά και να συγκριθεί με τους βασικούς της ανταγωνιστές (Parasuraman κ.ά., 1988, 1991).

Σύμφωνα με τους Reichheld κ.ά. (1990) η δαπάνη χρημάτων για την βελτίωση της ποιότητας δεν είναι ένα επιπλέον κόστος αλλά ουσιαστικά μια επένδυση για την αύξηση των κερδών. Η σημαντικότητα της ποιότητας έγκειται στο ότι συμβάλει καθοριστικά στην μείωση των αποχωρήσεων ή αποσυνδέσεων πελατών και επομένως, όπως είναι πλέον ευρέως γνωστό, όσο περισσότερο καιρό μένει ένας πελάτης σε μια εταιρία τόσο μεγαλύτερο κέρδος μπορεί να αποφέρει. Η σχέση που υπάρχει μεταξύ του ποσοστού αποχωρήσεων των πελατών και των κερδών είναι αντιστρόφως δυσανάλογη: όσο μικραίνει το ποσοστό των αποχωρήσεων τόσο περισσότερο αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης.

2.2.4 Ικανοποίηση, πιστότητα και κερδοφορία πελατών

Σύμφωνα με τον Fisher ¹¹⁵ στην ικανοποίηση του πελάτη (ή καλύτερα στην δυσαρέσκεια του) οφείλεται ένα μόνο μέρος της αιτίας αποσκίρτησης του πελάτη σε νέο πάροχο υπηρεσιών.

¹¹⁴ SERVQUAL or RATER is a service quality framework. From Wikipedia.

¹¹⁵ Ehigie, B. O. (2006). Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria. International Journal of Bank Marketing, 24(7), 494-508.

Ένα σημαντικό εργαλείο για τον υπολογισμό της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη είναι η μέθοδος "Critical Incident" (Συμβάν Κριτικής Σημασίας). Ο σκοπός είναι να εντοπίζονται οι πηγές προέλευσης - δημιουργίας των θεωρούμενων ως ικανοποιητικών και μη, περιστατικών εξυπηρέτησης, από την πλευρά των πελατών φυσικά. Με την χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου επιτυγχάνεται μεγαλύτερο βάθος κατανόησης ώστε οι εκάστοτε διοικήσεις να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα για να προχωρούν σε διορθωτικές κινήσεις¹¹⁶.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν προσανατολιστεί προς ένα πελατοκεντρικό μάρκετινγκ, το οποίο όμως πολλοί θεωρούν πολυδάπανο. Αντίληψη που δεν ισχύει, μιας και όλοι οι μηχανισμοί του πελατο-κεντρικού μάρκετινγκ οδηγούν στην δημιουργία πιστών πελατών αλλά και σε ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό μάρκετινγκ¹¹⁷. Η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και η αφοσίωση του σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επιδρούν αντίστοιχα στην απόδοση της διοίκησης των πελατειακών σχέσεων (ουσιαστικά στην κερδοφορία) η οποία και βασίζεται στην «συμπεριφορά» των καταναλωτών-πελατών. Η «συμπεριφορά» των πελατών διαφαίνεται από συγκεκριμένες ενέργειες όπως η ανανέωση ενός συμβολαίου, η επανάληψη μιας αγοράς, η παραμονή στην ίδια εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά και η φήμη που ο ίδιος ο πελάτης διαδίδει δια στόματος για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρίας¹¹⁸.

Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν αποτελεί ασφαλή δείκτη αύξησης της πιστότητας των πελατών. Πολλοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει μια εταιρία, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν θα αποσκιρτήσουν σε κάποια άλλη¹¹⁹. Ικανοποιημένος πελάτης δεν σημαίνει απαραίτητα και πιστός πελάτης. Πολλές φορές οι εταιρίες καταναλώνουν πόρους για να προσελκύσουν νέους πελάτες ή να διατηρήσουν παλιότερους χωρίς όμως στην πραγματικότητα να είναι κερδοφόροι για την εταιρία. Μια επιχείρηση δεν πρέπει να διατηρεί πελάτες που δεν είναι κερδοφόροι ή πελάτες που είναι πιθανόν να αποσκιρτήσουν.

Καλύτερα αποτελέσματα θα προέκυπταν από την ενοποίηση των εξής τριών δεικτών : **προσέλκυση, διατήρηση και κερδοφορία** πελατών. Η χρήση των συγκεκριμένων δεικτών οδηγεί στην σωστή «στοχοποίηση» πελατών και αντίστοιχα στον ορθό καταμερισμό του διαθέσιμου προϋπολογισμού (σύνδεση της κερδοφορίας του πελάτη με τις επενδύσεις στο μάρκετινγκ). Για

¹¹⁶ Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 52(2), 69-82

¹¹⁷ Parvatiyar A. & Sheth J., *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, *Journal of Economic and Social Research* 3(2) 2001, 1-34

¹¹⁸ Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi, Yongheng Yang. (2004). "An integrated framework for customer value and customer relationship management performance", *Journal of Managing Service Quality*, 14, 2/3, pp. 169-182

¹¹⁹ Reichheld, F.F., "Loyalty-based management", *Harvard Business Review*, Vol.71, March-April, pp.64-73(1993)

την "κερδοφόρα" τοποθέτηση των διαθέσιμων πόρων έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο που ονομάζεται "ARPRO"¹²⁰, το οποίο ουσιαστικά συνδέει τις παραμέτρους που προσδιορίζουν την μακρόχρονη κερδοφορία (όπως την διάρκεια του κύκλου ζωής του πελάτη, τα χρήματα που δαπανώνται για την απόκτηση ή διατήρηση του πελάτη κτλ.) με τους πόρους που ξοδεύει μια επιχείρηση για κάθε έναν πελάτη της καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του, με την ανάλογη βαρύτητα σημαντικότητας για κάθε μια από αυτές τις παραμέτρους.

Η αποκλειστική κατανάλωση μιας κατηγορίας προϊόντων είναι δύσκολα επιτεύξιμη για τις εταιρίες αλλά και ανεπιθύμητη από πλευράς πελατών. Ο λόγος είναι ότι συνήθως οι πελάτες αγοράζουν ότι χρειάζονται και όχι ότι προσπαθεί να «υπαγορεύσει» ένα πιθανό πρόγραμμα πίστης και αφοσίωσης. Έτσι οι εταιρίες προσπαθούν περισσότερο να αυξήσουν το μερίδιο της αγοραστικής δαπάνης (Share of Wallet) των πελατών τους στις δικές τους κατηγορίες προϊόντων παρά να επιτύχουν «αποκλειστικότητα», κάτι που είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί. Σημαντικό ζήτημα αποτελεί και το κατά πόσο αυτά τα προγράμματα διατήρησης πιστών πελατών είναι κερδοφόρα. Συμπέρασμα το οποίο είναι αρκετά δύσκολο να καταλήξει κάποιος αφού σπάνια τέτοια προγράμματα κοστολογούνται πλήρως. Συλλέγονται πολλά και διαφορετικά δεδομένα τα οποία είναι δύσκολο κάποιος να ερμηνεύσει, πολλές φορές είναι ελλιπή ή μη απαραίτητα δεδομένα, εάν κάποιος τέτοιο πρόγραμμα θεωρηθεί επιτυχημένο πολύ γρήγορα αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ξετασθεί πλήρως το κατά πόσο κερδοφόρο είναι, με τι συγκρίνονται τα αποτελέσματα του εκάστοτε προγράμματος, ώστε να θεωρηθούν επιτυχημένα ή αποτυχημένα κτλ¹²¹.

Επενδύουμε σε ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ της εταιρίας και των πελατών, όταν τα προγράμματα διατήρησης της πίστης και αφοσίωσης των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους πελάτες, όταν η έννοια της «κοινότητας» είναι κυρίαρχη μεταξύ των πελατών (για παράδειγμα η «κοινότητα» φίλων της Harley Davidson), όταν η επιχείρηση έχει την δυνατότητα δημιουργίας μιας σχέσης «εκμάθησης και παροχής πληροφοριών» (για παράδειγμα, η εταιρία Dell δίνει την δυνατότητα σε ορισμένους πελάτες της να ελέγχουν και να διαχειρίζονται μέσω ειδικού διαδικτυακού χώρου τις παραγγελίες τους) ή όταν τέλος οι πελάτες μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή προϊόντος θεωρούν απαγορευτικό το κόστος μεταφοράς τους σε άλλο προμηθευτή. Είτε αφορά το χρηματικό κόστος είτε άλλο.

Ο πιο σημαντικός στόχος μιας επιχείρησης είναι να διατηρεί διαχρονικές σχέσεις με τους πελάτες της. Οι λόγοι είναι ότι οι μακροχρόνιοι πελάτες τείνουν να είναι οι πιο κερδοφόροι, στοιχίζουν λιγότερα χρήματα στην εταιρία, είναι λιγότερο «ευαίσθητοι» σε θέματα τιμών, «μεταφέρουν-διαδίδουν» την καλή φήμη της εταιρίας.

¹²⁰ (Allocating Resources for Profits)

¹²¹ Uncles, M.D., Dowling, G. R., & Hammond, K., *Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs*, Journal of Consumer Marketing. Vol. 20, No. 4, pp. 294-316, 2003.

Φαίνεται ότι υπάρχει υψηλός θετικός συσχετισμός μεταξύ της δέσμευσης ενός πελάτη και της πιστότητας και ικανοποίησης του σε σχέση με τις προσδοκίες του. Σύμφωνα με τους Reinartz κ.ά. (2000) αναλύονται τέσσερις σχετικές προτάσεις εργασίας σε μη συμβατικό περιβάλλον (δεν υπάρχει δέσμευση του πελάτη) :

1. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ κερδοφορίας της επιχείρησης και μακρόχρονης διάρκειας παραμονής ενός πελάτη : ειδικά στις περιπτώσεις που ο πελάτης συνδέεται με την επιχείρηση με ένα συμβόλαιο ή μια συνδρομή (χαμηλά κόστη εξυπηρέτησης, αποδοχή πληρωμής υψηλότερων τιμών κτλ.). Στις περιπτώσεις όμως μη συμβατικών σχέσεων η παραπάνω πρόταση παύει να ισχύει όταν το κόστος εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη υπερβαίνει το περιθώριο κέρδους που δημιουργείται από τον πελάτη.

2. Τα κέρδη αυξάνουν με την πάροδο του χρόνου : εστιάζει στην ανάλυση της δυναμικής που παρουσιάζουν τα κέρδη με την πάροδο του χρόνου. Ισχύει όμως μόνο για τα συμβατικά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, μια εταιρία πωλήσεων μέσω καταλόγου μπορεί να εξακολουθεί να στέλνει τον κατάλογο προϊόντων της ακόμη και σε πελάτες που είχαν απλά κάνει μια μόνο αγορά κάποια στιγμή και μάλιστα μικρής αξίας. Και επίσης είναι άγνωστο το πότε θα ξανακάνει κάποια αγορά.

3. Τα κόστη εξυπηρέτησης διαχρονικών πελατών είναι χαμηλά : μπορεί οι παλιοί πελάτες, λόγω προηγούμενης εμπειρίας με τα προϊόντα και τον τρόπο επικοινωνίας της εταιρίας, να χρειάζονται λιγότερη βοήθεια στην αγορά ενός προϊόντος ή να ανταποκρίνονται καλύτερα σε διάφορες προωθητικές ενέργειες του μάρκετινγκ. Αυτό όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ένας νέος πελάτης μπορεί να είναι πιο ακριβός από έναν παλιότερο. Ο παλιότερος πελάτης εν τέλει μπορεί να κοστίζει περισσότερο όταν συμμετέχει σε κάποιο πρόγραμμα ανταμοιβής.

4. Οι διαχρονικοί πελάτες είναι λιγότερο «ευαίσθητοι» σε υψηλές τιμές : όταν οι μακροχρόνιοι πελάτες πραγματοποιούν έναν αριθμό αγορών συγκεκριμένης χρηματικής αξίας τείνουν να κάνουν μεγαλύτερη φασαρία ακόμη και για μια μικρή αύξηση. Αυτό συμβαίνει γιατί με τα χρόνια οι πελάτες μαθαίνουν να εμπιστεύονται άγνωστες ή φθηνότερες μάρκες προϊόντων.

Σε κάθε εταιρία πάντα υπάρχει ένα ποσοστό των πελατών της που πληρώνουν τα λιγότερα χρήματα και αυτό, μάλλον, δεν έχει να κάνει με το χρονικό διάστημα που είναι κάποιος πελάτης. Πάντως γενικά μπορεί να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από τις επενδύσεις που πιθανόν γίνουν στην διοίκηση πελατειακών σχέσεων αλλά και σε ενέργειες αύξησης των διασταυρούμενων πωλήσεων, μπορεί να μην παρουσιαστεί κάποια αισθητή διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστών σε επίπεδο αφοσίωσης και πίστης των πελατών¹²².

¹²² Mundt, J.W. *Einführung in der Tourismus*, 3, Auflage, Munchen, 2006.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα κομβικό σημείο για την επιχείρηση. Και ένας μάνατζερ μπορεί, με τα κατάλληλα βήματα να οδηγήσει την εταιρία στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής αρκεί η εταιρία να επικεντρωθεί στα εξής :

- Οι επικεφαλής της να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν πιο είναι το όραμα ή τι υπόσχεται η εταιρία για ένα προϊόν ή υπηρεσία, πως μπορούν να συμβάλλουν αυτοί και πως μπορούν να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν κίνητρο για να εφαρμόσουν τα πιο πάνω.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τα εργαλεία και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εφαρμοστούν αυτά.

2.2.5 Η ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία αξίας.

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω για να επιτύχει μία επιχείρηση και να έχει μεγάλη απόδοση πρέπει να έχει υλοποιήσει σωστά ένα CRM σύστημα. Όμως για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να τεθεί ως πρωταρχικός στόχος η ικανοποίηση των πελατών και να απαντηθεί το ερώτημα του τι θέλουν οι πελάτες. Η έρευνα του Reichheld (2002) εστιάζει πέρα από την ικανοποίηση πελατών και στην πίστη των πελατών. Επισημαίνει τη σημαντική επίδραση, αρνητική και θετική, την οποία οι πελάτες ασκούν στην οικονομική επιτυχία της εταιρίας:

- 15 έως 40% των πελατών παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από τις επιχειρήσεις στο τέλος κάθε έτους.
- Κοστίζει πέντε έως επτά φορές περισσότερο να βρεις νέους πελάτες από το να διατηρήσεις τους τρέχοντες.
- 98% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονιούνται ποτέ ή μεταπηδούν απλά σε άλλους ανταγωνιστές.
- Στην προσπάθεια για την συνεχή συνολική ικανοποίηση των πελατών είναι έξι φορές πιθανότερο αυτοί να ανακτήσουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης σε σύγκριση με τους ήδη ικανοποιημένους πελάτες μέσα σε ένα χρονικό ορίζοντα ενός με δύο ετών.
- Η αύξηση στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κατά 2%, ισούται με τη μείωση του κόστους λειτουργίας κατά 10%.
- Καταγράφεται η αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι αγοράζουν περισσότερο και συστήνουν τους καλούς προμηθευτές και σε άλλους αγοραστές.
- Είναι λογικό όταν εκείνοι μένουν ευχαριστημένοι, να έχουν και διάθεση να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές, αλλά και να μοιράζονται τις γνώσεις τους από τη συναλλαγή με την επιχείρηση.

Τέλος, υπάρχει η πεποίθηση ότι καθώς κινούμαστε στον 21^ο αιώνα, θα υπάρξουν τρεις ευδιάκριτες περιοχές που οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέψουν τη προσοχή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Αυτές οι περιοχές είναι οι εξής:

1. προσαρμογή
2. προσωπικές σχέσεις και
3. υπηρεσία/ υποστήριξη μετά τη πώληση.

Το CRM ως νέα προσέγγιση, μια νέα διοικητική έννοια για τους πελάτες και παράλληλα μία εστίαση των επιχειρήσεων στη δημιουργία ενός τεχνολογικού περιβάλλοντος που ενσωματώνει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις υπηρεσίες, και την αλυσίδα εφοδιασμού, λειτουργεί για να λάβει κάθε επιχείρηση μια σφαιρική άποψη των πελατών της. Το CRM ενθαρρύνει ένα περιβάλλον όπου η αυτοματοποίηση των πελατών και η αντιμετώπιση των διαδικασιών των βάσεων δεδομένων βοηθούν την επιχείρηση να εστιάσει στους σωστούς πελάτες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει δυσκολία στη διαχείριση των σχέσεων των πελατών σε ένα περιβάλλον όπου η δημιουργία πίστης στους πελάτες είναι μία σημαντική πρόκληση. Εντούτοις, το αγκάλιασμα της έννοιας του CRM καθιστά την πρόκληση πιο εύγευστη. Τελικά, το CRM είναι η στρατηγική για το 21^ο αιώνα, αφού είναι το στρατηγικό εργαλείο για τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων προς τους πελάτες. Αυτή είναι μία πρόταση-κλειδί που πρέπει να γίνει πράξη.

2.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ CRM

Όταν πρόκειται για την εφαρμογή των CRM, έξι γενικές ταξινομήσεις είναι δυνατόν. Αυτές είναι:

- Λειτουργικό CRM (Operational CRM)
- Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
- CRM Πληροφοριών Πωλήσεων (Sales Intelligence CRM)
- Διαχείριση Εκστρατείας (Campaign Management)
- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)
- CRM Σχέσεων Καταναλωτών (Consumer Relationship CRM)

2.3.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Το λειτουργικό CRM παρέχει front-office υποστήριξη στις πωλήσεις, στο marketing και στην εξυπηρέτηση πελατών. Κάθε αλληλεπίδραση με κάποιον πελάτη καταγράφεται στο "ιστορικό πελατών" του συγκεκριμένου πελάτη, με αποτέλεσμα το προσωπικό μιας επιχείρησης να μπορεί να καλέσει δεδομένα από μια βάση, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μια επιχείρηση, χωρίς να

χρειάζεται να εξηγήσει κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει. Το λειτουργικό CRM συγκεντρώνει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης ώστε:

- Να γίνεται πιο εύκολα η διαχείριση των προωθητικών ενεργειών (campaign).
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες marketing.
- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της παραγγελιοληψίας [Phillip Lauren].

Τα CRM συστήματα είναι συστήματα που βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες και συμπεριλαμβάνουν την σύλληψη, την αποθήκευση και την ανάλυση πελατειακών δεδομένων. Τα λειτουργικά CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να αλληλεπιδράσουν και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες συνήθως με την μορφή τηλεφωνικών κέντρων, ιστοσελίδων, direct mails, direct sales και communities¹²³.

Το λειτουργικό CRM διαπραγματεύεται με τον κύκλο επικοινωνίας (contact cycle). Σε αυτόν τον κύκλο επικοινωνίας η δημιουργία νέων σχέσεων είναι ο πρωταρχικός στόχος. Οποιοσδήποτε δυσaréσκειες ή προβλήματα δημιουργούνται πρέπει να αντιμετωπιστούν κι αν είναι δυνατό νέες πρακτικές πρέπει να αναληφθούν.

-Αυτοματοποίηση πωλήσεων SFA (Sales Force Automation).

Το SFA ¹²⁴ αυτοματοποιεί μερικές από τις πιο σημαντικές πωλήσεις της επιχείρησης και τομέων της διοίκησης πωλήσεων, όπως για παράδειγμα lead/account management, επικοινωνιακό management, προβλέψεις, διεύθυνση πωλήσεων, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς και την απόδοση του management. Τα εργαλεία SFA έχουν σχεδιαστεί ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων.

-Πελατειακές υπηρεσίες και υποστήριξη (Customer Service and support – CSS). Το CSS αυτοματοποιεί μερικές υπηρεσίες παραπόνων, επιστροφής προϊόντων και αναζήτησης πληροφοριών. Παραδοσιακά εσωτερικά εργαλεία βοήθειας και παραδοσιακά τηλεφωνικά κέντρα υποστήριξης για τις ερωτήσεις των πελατών συμπεριλαμβάνονται στο “Customer interaction center – CIC) χρησιμοποιώντας πολλά κανάλια (διαδίκτυο, τηλέφωνο. Φαξ, πρόσωπο με πρόσωπο, κλπ.)

¹²³ www.business&decision.com

¹²⁴ Sales force management systems are information systems used in CRM marketing and management that help automate some sales and sales force management functions

- Αυτοματοποίηση επιχειρησιακού marketing (Enterprise marketing automation – EMA).

Η EMA προσφέρει πληροφορίες σχετικές με το επιχειρησιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, την γενική κατεύθυνση της επιχείρησης καθώς και μακρο-περιβαλλοντικές μεταβλητές. Είναι η εκτελεστική πλευρά της καμπάνιας και του Lead management. Ο σκοπός μιας EMA εφαρμογής είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκστρατείας marketing. Η λειτουργία του περιλαμβάνει δημογραφική ανάλυση, μεταβλητή κατάτμηση και μοντέλα πρόβλεψης¹²⁵.

2.3.2 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το Συνεργατικό CRM χρησιμοποιείται για να εναρμονίσει τις πολυκάναλες υπηρεσίες και την υποστήριξη που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Εφαρμόζει την υποδομή για ανταπόκριση και αποτελεσματική υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες και αφορά ερωτήσεις, παράπονα, πελατειακά θέματα κλπ.

Το Συνεργατικό CRM προορίζεται για διάφορα τμήματα μέσα στην επιχείρηση όπως πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη και marketing, ώστε να διαμοιραστούν μέσα στην επιχείρηση οι σημαντικές πληροφορίες που συλλέγονται από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Ο βασικότερος στόχος ενός Συνεργατικού CRM είναι η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των πελατειακών υπηρεσιών. [Phillip Lauren]

Το Συνεργατικό CRM είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα αποτελεσματική στις επικοινωνίες, καθώς καλύπτει άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Η αλληλεπίδραση μπορεί να συμβεί μέσω ιστοσελίδων, e-mail και Automated voice Response. Ως ένα δυναμικό εργαλείο επιτρέπει στην επιχείρηση να διαμοιράζει στους διάφορους τομείς της τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από την αλληλεπίδραση αυτή με τους πελάτες.

Βασικοί στόχοι, εκτός από την βελτίωση της ποιότητας των πελατειακών υπηρεσιών, όπως προαναφέρθηκε, είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, του εισοδήματος και της ικανοποίησης του πελάτη. Το πιο σημαντικό τμήμα του Συνεργατικού CRM είναι ο συνδυασμός εγκατάστασης λογισμικού και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Η τεχνολογία είναι ένα δυναμικό εργαλείο για την υποστήριξη του CRM, χωρίς όμως την “συμμαχία” με τους πελάτες, το εργαλείο αυτό θα προσφέρει πολύ μικρό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Το Συνεργατικό CRM υποστηρίζει διαδικασίες που διεξάγονται σε επίπεδο back-office, που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των πελατών και την διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Τέτοιες είναι οι Collaborative εσωτερικές λειτουργίες διεύθυνσης IT, η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η συντήρηση, ο σχεδιασμός, το marketing.

Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας στρατηγικής CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα εργαλείο στο βασικό λογισμικό ή στην εγκατάσταση

¹²⁵ www.otheloconsultans.co.eu

περισσότερο πολύπλοκων λογισμικών και αυτό εξαρτάται από τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης¹²⁶.

Ενώ, όμως η χρησιμοποίηση ενός Συνεργατικού CRM είναι μια πολύ καλή και αξιοθαύμαστη ιδέα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δημιουργήσουν ένα σύστημα που να δουλεύει. Το πρόβλημα προέρχεται από το γεγονός ότι το κάθε τμήμα της επιχείρησης λειτουργεί στον «δικό του κόσμο» και υπάρχουν μόνο κάποιες μικρές φυσικές αλληλεπιδράσεις, για παράδειγμα μεταξύ των πωλήσεων και των τεχνικών υπηρεσιών. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να “κτίσει” γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ενθαρρύνοντας την ροή των πληροφοριών.

Πολλές επιχειρήσεις με την χρήση Συνεργατικού CRM και εργαλείων επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στην προαγωγή της διάδοσης της γνώσης, έστω και ένα απλό e-mail μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διάδοση χρήσιμων πληροφοριών. Παρόλο, όμως που η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, δεν μπορεί να αναγκάσει τους υπαλλήλους να μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες. Αυτό είναι δουλειά των managers, οι οποίοι πρέπει να δημιουργήσουν την ανάλογη κουλτούρα που επιτρέπει την ελεύθερη ροή της πληροφορίας μέσω συστημάτων Συνεργατικού CRM. Παρακάτω παρατίθενται μερικές συμβουλές για την δημιουργία τέτοιου περιβάλλοντος.

- Δημιουργική σκέψη: Οι πληροφορίες CRM που διαμοιράζονται δεν έρχονται φυσικά. Προέρχονται από την αναγνώριση των ευκαιριών και την δράση πάνω σε αυτές.
- Talk it over: Τα τμήματα των πωλήσεων, του marketing, της τεχνικής υποστήριξης καθώς και άλλα βασικά τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει όλα μαζί ανά τακτά χρονικά διαστήματα να συνεργάζονται για την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της πιστότητας σε αυτούς.
- Δημιουργία Ερεθισμάτων (Creative incentives): Οι υπάλληλοι που δημιουργούν νέες μεθοδολογίες στην συλλογή και στην διανομή της γνώσης CRM, μέσα στον οργανισμό, θα πρέπει να ανταμείβονται.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως το Συνεργατικό CRM είναι ένα πολύ δυνατό εργαλείο, όπως και μια καλή ιδέα.

2.3.3 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).

¹²⁶ www.straightmarketing.com

Το αναλυτικό CRM συνιστά την λογική συνέχεια του Λειτουργικού και του Συνεργατικού CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Λειτουργικό και Συνεργατικό CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει την βάση δεδομένων. Αυτή τη βάση δεδομένων καλείται το τμήμα marketing να αναλύσει με το εργαλείο Αναλυτικό CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα.

Το Αναλυτικό CRM πραγματοποιεί:

- Στοχευόμενες καμπάνιες marketing.
- Εξειδικευμένες καμπάνιες marketing, με σκοπό το cross-selling και το upselling.
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχτεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών.
- Ανάλυση κερδοφορίας (γενικότερα και ανά πελάτη)
- Το Αναλυτικό CRM γενικά κάνει συχνή χρήση του εργαλείου εξόρυξης δεδομένων (data mining)¹²⁷.

Ενώ, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, διαχειρίζονται τις διαδικασίες και μοιράζονται τις τεχνικές με διάφορα κανάλια σε ένα μοναδικό σύστημα, ώστε να τροφοδοτήσει μια πλατφόρμα λήψης αποφάσεων. Τέτοια κανάλια συμπεριλαμβάνουν διάφορες συνιστώσες ενός συστήματος CRM - call centers, αυτοματοποίηση πελατειακών υπηρεσιών, αυτοματοποίηση marketing και αυτοματοποίηση πωλήσεων.

Το Αναλυτικό CRM παρέχει μια εικόνα 360ο μοιρών των πελατών και έτσι βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι χρειάζονται και κυρίως τι μπορεί να κάνουν στο μέλλον. Σύμφωνα με τον Steve Bonpadio, οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν στρατηγικές Αναλυτικού CRM, συγχρόνως με αυτές των Λειτουργικών και Συνεργατικών, συνήθως αποτυγχάνουν στο CRM.

2.3.4 CRM Πληροφοριών Πωλήσεων

¹²⁷ <http://epixeirein.blogspot.com>

Το CRM Πληροφοριών Πωλήσεων είναι ανάλογο του αναλυτικού CRM, αλλά προορίζεται ως ένα πιο άμεσο εργαλείο πωλήσεων. Τα χαρακτηριστικά του περιλαμβάνουν ειδοποιήσεις που αποστέλλονται στο προσωπικό πωλήσεων σχετικά με:

- Ευκαιρίες Πωλήσεων
- Μετακίνηση Πελατών
- Επιδόσεις Πωλήσεων
- Τάσεις Πελατών
- Περιθώρια Πελατών
- Ευθυγράμμιση Πελατών

2.3.5 Διαχείριση Εκστρατείας

Η διαχείριση εκστρατείας συνδυάζει στοιχεία του λειτουργικού και αναλυτικού CRM. Οι λειτουργίες της διαχείριση εκστρατείας περιλαμβάνουν:

- Target groups που σχηματίζονται από μια βάση πελατών που προκύπτει από επιλεγμένα κριτήρια.
- Αποστολή υλικού σχετικό με μια εκστρατεία (π.χ. ειδικές προσφορές) σε επιλεγμένους παραλήπτες χρησιμοποιώντας ειδικά μέσα (π.χ. e-mail, τηλέφωνο, SMS, ταχυδρομείο).
- Αναζήτηση, αποθήκευση και ανάλυση στατιστικών εκστρατείας, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης αντιδράσεων και ανάλυσης τάσεων.

2.3.6 CRM Σχέσεων Καταναλωτών

Καλύπτουν τομείς των συναλλαγών μιας εταιρίας με τους πελάτες που διαχειρίζονται από τα τμήματα Ζητημάτων Πελατών και Σχέσεων Πελατών μέσα σε μια εταιρία. Αντιπρόσωποι χειρίζονται εσωτερικές επαφές από ανώνυμους καταναλωτές και πελάτες. Μπορούν να διευθετηθούν πρώιμες ειδοποιήσεις σχετικά με ζητήματα προϊόντων και να παρακολουθηθούν τα πελατειακά συναισθήματα (η φωνή του πελάτη).

Η ανάλυση CRM χρησιμοποιώντας τεχνικές εξόρυξης δεδομένων (data mining) βρίσκεται στην καρδιά του Αναλυτικού CRM. Η αρχιτεκτονική ενός Αναλυτικού CRM βασίζεται σε ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα, το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε δυο υποσυστήματα, back-end και front-end.

Το υποσύστημα back-end, το οποίο σχεδιάστηκε για την ανάλυση, αναφορά και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του πελάτη με χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων, συνιστάται στο data warehouse και στο mining engine. Το data

warehouse μπορεί να περιγραφεί ως μια μεγάλη αποθήκη των συλλογικών δεδομένων. Προσφέρει στις επιχειρήσεις διάφορα δεδομένα που τις επιτρέπει να αποκτούν γνώσεις σχετικά με τους πελάτες. Το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα. Το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στο data warehouse με σκοπό να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να λάβουν καλύτερες αποφάσεις στο σχεδιασμό, στην στόχευση των πελατών, στο marketing και σε άλλες λειτουργικές διαδικασίες¹²⁸.

Το front-end υποσύστημα συμπεριλαμβάνει αλληλεπιδράσεις εφαρμογών για μελλοντικές συμμετοχές στο Αναλυτικό CRM. Η βασική λειτουργία είναι να παρέχει διάφορα μοντέλα στους χρήστες ώστε να διαχειριστούν το data warehouse και το mining engine και με τη σειρά τους να διαχειριστούν τις διαδικασίες ανάλυσης.

Βασιζόμενοι στην ανάλυση των αναγκών της κάθε επιχείρησης, οι σκοποί εφαρμογής ενός Αναλυτικού CRM είναι:

- Η σταδιακή δημιουργία ενός πελατοκεντρικού data warehouse. Ενοποιώντας τα πελατειακά δεδομένα, διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση με την βοήθεια διαφόρων μεθόδων εξαγωγής, μεταφοράς, και επιλογής εκείνων των πελατειακών δεδομένων που σχετίζονται με τον υπολογισμό της αξίας του πελάτη, της πιστότητας του πελάτη κλπ.
- Ποσοτική ανάλυση της πιστότητας του πελάτη. Η δημιουργία πιστών πελατών στην επιχείρηση, φαίνεται σε ένα αλφαβητικό σύστημα περιεχομένων. Ο υπολογισμός της αφοσίωσης του πελάτη γίνεται με χρήση επιλεγμένων αλγορίθμων.
- Αποτελεσματική ταξινόμηση των πελατών. Η ταξινόμηση γίνεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά όπως η αξία του πελάτη και τοποθετούνται σε διαφορετικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα τις ανάγκες τις κάθε διαφορετικής ομάδας πελατών και να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές.
- Ανάλυση των αιτιών απώλειας πελάτη. Με την βοήθεια επιλεγμένων αλγορίθμων, αναλύονται χαρακτηριστικά των χαμένων ομάδων πελατών και βρίσκουν τους λόγους που αυτό συνέβη.
- Σύστημα αξιολόγησης. Αναλύονται τα αποτελέσματα της ταξινόμησης πελατών, των χαμένων πελατών και του υπολογισμού της αξίας του πελάτη. Συζητούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των επιλεγμένων αλγορίθμων και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι μετρήσεις¹²⁹.

¹²⁸ Yaya Xie et al, *A Process Driven Architecture of Analytical CRM Systems with Implementation in Bank Industry*, International Journal of Intelligent Information Technology Application 1:1 σσ.48-52 ,2008.

¹²⁹ Qiaohong, Z., C. Dingfang, C. Yu & Z. Min (2007) "An Analytical CRM Design Frame Based on Distributed Data Warehouse". In proceedings Second International IEEE Conference on Pervasive Computing and Applications, ICPCA, 2007.

2.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM ¹³⁰:

- Η αυτοματοποίηση του δικτύου πωλήσεων μέσα από καταγραφή των στοιχείων των πελατών σε χωριστά επίπεδα στα αρχεία της επιχείρησης αλλά και μέσω της τεχνολογίας προσφέρουν μέγιστη ικανοποίηση πελατών στον λιγότερο χρόνο.
- Η υποστήριξη και η βοήθεια των πελατών για να επιλύει τα προβλήματα τους όσο το δυνατόν πιο γρήγορα .
- Ο τομέας υπηρεσιών που προσφέρει γρήγορη επικοινωνία με τον πελάτη για να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στις προσδοκίες του. Σε κάθε περίπτωση προβλήματος μέσα αλλά και έξω από την επιχείρηση προσφέρεται η μέγιστη γνώση για την επίλυση του.
- Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τις συνήθειες των καταναλωτών και βελτιστοποιεί τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.

Δηλαδή συνοπτικά το πρόγραμμα CRM συμπληρώνει την τεχνολογία που ήδη υπάρχει μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας την εστίαση από το προϊόν στον πελάτη, κάτι που μόνη της η τεχνολογία δεν μπορεί να κάνει. Διαφοροποιεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες στην επιχείρηση προσφέροντας μεγάλη αυτοματοποίηση των συστημάτων. Παράλληλα ενοποιεί όλες τις διαδικασίες που ήδη υπάρχουν και συνήθως ενώνεται αποτελεσματικά με το ERP(Enterprise Resource Planning) η και το SCM ¹³¹ που μπορεί να χρησιμοποιούσε ήδη η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση που θέλει να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα πρέπει πρώτα να προβεί στην έρευνα της σχέσης της με τους πελάτες και μετά να προχωρήσει.

2.4.1 Χαρακτηριστικά και ικανότητες που πρέπει να έχει ένα σύστημα CRM, για μία επιχείρηση:

¹³⁰ Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin, David C. Chou, *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 Iss: 8, σσ.442 - 452, 2002.

¹³¹ SCM : (Supply Chain Management)

Για να υιοθετήσει σωστά μία επιχείρηση ένα σύστημα CRM πρέπει να έχει αντιληφθεί την διαδικασία που χρειάζεται και τις ικανότητες του συστήματος, που είναι οι εξής¹³² :

1. Ολοκληρωτικές ικανότητες που μεγιστοποιούν την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση από τις διαδικασίες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, μέχρι αυτές που φαίνονται απέναντι στους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια.
2. Αναλυτικές ικανότητες που κινούνται από την τεχνολογία της επιχείρησης και προσφέρουν γνώση μεγιστοποιώντας τα θετικά αποτελέσματα από την ανάλυση των αγορών που πραγματοποιούνται στους πελάτες της αγοράς.
3. Λειτουργικές ικανότητες που μετατρέπουν τις πληροφορίες από τους πελάτες σε προσφορές που μπορεί να κάνει η επιχείρηση και μεγιστοποιούν τις διαδικασίες από την αξία των πελατών.
4. Κατευθυντικές ικανότητες που είναι η πυξίδα για το πώς και που θα εγκατασταθεί το καινούργιο πρόγραμμα. Εξαρτάται βέβαια και από την ηγεσία, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση και γενικά κατευθύνουν το όραμα της επιχείρησης.

2.5 ΦΑΣΕΙΣ CRM

Κατά τους O'Brien και Marakas, υπάρχουν 3 φάσεις κατά τις οποίες το CRM υποστηρίζει τη σχέση μιας επιχείρησης με τους πελάτες της:

- **Προσέλκυση.** Το CRM μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αποκτήσει νέους πελάτες μέσω της διαχείρισης των επαφών και των πωλήσεων.
- **Αύξηση.** Μπορεί να αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης από τους πελάτες που έχει ήδη προσελκύσει. Ειδικά στην περίπτωση που το CRM είναι συμβατό με το διαδίκτυο (Web-enabled CRM) σε συνδυασμό με τα εργαλεία εξυπηρέτησης πελατών και την αντίστοιχη υποστήριξη από μια ομάδα πωλήσεων και ειδικών σε θέματα υπηρεσιών της επιχείρησης μπορεί να προφέρει στους πελάτες της την άνεση του one-stop shopping¹³³

¹³² E. Plakoyiannaki & N. Tzokas (2002) 'Customer Relationship Management (CRM): A Capability Portfolio Perspective', *Journal of Database Marketing*, 9(3), pp: 228-237.

¹³³ (Μια εταιρεία ή ένας οργανισμός που προσφέρει μια πληθώρα υπηρεσιών σε έναν πελάτη. Η ιδέα είναι να προσφέρει άνετη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση, αλλά και να πουλάει περισσότερα προϊόντα στους πελάτες της με μία μόνο επίσκεψη στην ιστοσελίδα της)(www.investopedia.com)

- **Διατήρηση.** Το λογισμικό CRM και οι βάσεις δεδομένων καθιστούν μια επιχείρηση ικανή να προσδιορίσει και να ανταμείψει τους πιστούς πελάτες της και να αναπτύξει περαιτέρω στοχοθετημένο μάρκετινγκ και ενέργειες μάρκετινγκ των σχέσεων¹³⁴.

2.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στην εταιρία στην οποία εφαρμόζεται. Το CRM αποτελεί την επιχειρησιακή εκείνη στρατηγική με την εφαρμογή της οποίας ωθείται η επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά από "έξω προς τα μέσα" και όχι από "μέσα προς τα έξω". Το CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη τοποθετώντας τον στο κέντρο της οργανωσιακής δομής της και δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποθηκεύει και εκμεταλλεύεται όλη τη γνώση σχετικά με τον πελάτη, αξιοποιώντας την προκειμένου να στηρίξει δραστηριότητες marketing και πωλήσεων πιο αποτελεσματικά.

Κάποια από τα οφέλη που προσφέρει μια εφαρμογή CRM στην επιχείρηση είναι :

- Ένα από τα βασικότερα οφέλη που προσφέρει μια εφαρμογή CRM στην επιχείρηση είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Απόκτηση εμπιστοσύνης του πελάτη, αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του και μείωση του αριθμού των πελατών που εγκαταλείπουν την επιχείρηση. Οι εφαρμογές CRM, μέσω της αυτοματοποίησης των επιχειρησιακών ροών, προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση η πιθανότητα δημιουργίας αφοσιωμένου πελάτη¹³⁵.
- Αναγνώριση των πελατών που είναι πιο επικερδείς για την επιχείρηση.
- Βοηθά στην διαρκή ροή των σημαντικών πληροφοριών σε όλη την επιχείρηση, προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της.
- Η χρήση CRM συστημάτων, προσφέρει στις επιχειρήσεις πλήρη γνώση των πελατών τους (όποιο κανάλι επικοινωνίας κι αν διαλέξουν) τηλέφωνο, fax, e-mail, web, με όποιο τμήμα της επιχείρησης κι αν

¹³⁴ (James A. O'Brien & George M. Marakas 2009)

¹³⁵ Harej, Horrat, 2004

έρθουν σε επαφή, με παράλληλη και ταυτόχρονη αξιολόγηση και με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων της απόδοσης κάθε πελάτη.

- Τα συστήματα CRM βελτιώνουν τις υφιστάμενες δομές της επιχείρησης και με τον στρατηγικό σχεδιασμό που προσφέρουν, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την καλύτερη δυνατή υποστήριξη και διατήρηση των παρόντων πελατών.
- Προσφέρουν, πολυάριθμες επεκτάσεις και λειτουργικές επαφές με τρίτα συστήματα, που καλύπτουν τις ανάγκες πολλαπλών κλάδων και προσφέρουν αξία στην επιχείρηση.
- Στρατηγικό σχεδιασμό και προώθηση, αποτελεσματικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, σύμφωνα, τόσο με τις ανάγκες της αγοράς όσο και με τις ιδιαίτερες επιθυμίες των πελατών.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της παράλληλης αύξησης της αποτελεσματικότητας.
- Απόλυτη ασφάλεια δεδομένων.
- Ένα ολοκληρωμένο, φιλικό και εύχρηστο εργασιακό περιβάλλον.
- Πλήρη υποστήριξη διαδικασιών πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη.
- Γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών για την σχεδίαση καλύτερα στοχευόμενων ενεργειών προώθησης.
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των προωθητικών ενεργειών από το σχεδιασμό μέχρι και την ολοκλήρωσή τους, με ταυτόχρονα και online παρακολούθηση αυτών για την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων και πολλά άλλα.

Γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα πλεονεκτήματα των CRM εφαρμογών στα εξής βασικά σημεία :

- Αύξηση των πωλήσεων και επομένως αύξηση των εσόδων
- Μείωση του κόστους.

- Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς.
- Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης.

2.6.1 Η αύξηση των πωλήσεων

Να επισημανθεί ότι **η αύξηση των πωλήσεων** και επομένως αύξηση των εσόδων προκύπτει από:

- Νέους πελάτες.
- Εφαρμογή αναβαθμισμένων και σταυροειδών πολιτικών πωλήσεων.
- Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερα σε υπάρχοντα προϊόντα η αγοράζουν νέα.
- Διατήρηση των πελατών καθώς οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες αυξάνουν την κερδοφορία της επιχείρησης.
- Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους.
- Καλύτερη υποστήριξη.

2.6.2 Η μείωση του κόστους

Η μείωση του κόστους: η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις :

- Στην λειτουργία ενός call center (κέντρου εξυπηρέτησης πελατών), μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα των direct mail.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
- Στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων, μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, την δημιουργία προβλέψεων πωλήσεων κλπ.

- Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρία και μπορεί ευκολότερα να υποστηρίξει τους πελάτες.
- Στην αυτοματοποιημένη διαχείριση παραπόνων των πελατών.
- Στα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη (π.χ. μειωμένες δαπάνες για τηλέφωνα).

2.6.3 Η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και απόκτηση ευελιξίας.

Υπάρχουν CRM συστήματα, τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις σημαντικές επιχειρηματικές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας την δυνατότητα να γνωρίσει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμιση της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής.

Έτσι δημιουργεί τις τάσεις της στον κλάδο, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σε αυτήν.

Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις επιχείρησης – πελάτη, μετατρέπονται με το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές.

2.6.4 Η απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης.

Η εσωτερική οργάνωση απλοποιείται από :

- Την ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης αλλά και την προώθηση της συνεργασίας τους.
- Την οργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης με άξονα την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης .
- Την επιτάχυνση της ροής των εργασιών .
- Την βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης.

Η υλοποίηση λοιπόν ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντλεί πληροφόρηση από πολλά επιχειρησιακά συστήματα , να χαράσσει τη στρατηγική της επιχείρησης αναλύοντας τα σημερινά δεδομένα και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις που προσφέρονται στο διαδίκτυο.

2.7 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM.

Όπως προαναφέρθηκε, οι εφαρμογές CRM, βελτιώνουν και αυτοματοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του marketing και των υπηρεσιών. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας μιας εφαρμογής marketing είναι η διατήρηση αφοσιωμένων πελατών στα προϊόντα της εταιρίας αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνει τα έσοδα και την αποδοτικότητα της.

Παρόλα όμως τα οφέλη που προσφέρουν σε μία επιχείρηση τα CRM συστήματα, κάποιες φορές αποτυγχάνουν.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο βασικός παράγοντας που οδηγεί την πλειονότητα των CRM στρατηγικών να αποτυγχάνουν. Μεγάλη ευθύνη φέρουν οι προμηθευτές των CRM λύσεων οι οποίοι συνήθως θεωρούν το CRM ως έργο πληροφορικής και αδιαφορούν για τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος εκφράζεται ως η συμμετοχή του τελικού χρήστη στο συνολικό project.

Το CRM είναι ένα σύστημα που στηρίζεται εξολοκλήρου στην σωστή χρήση, κυρίως στο στάδιο της τροφοδότησης του με ποιοτικά στοιχεία. Ακολουθεί την λογική “garbage in – garbage out”¹³⁶ και είναι ευνόητο ότι εφόσον ο χρήστης για οποιονδήποτε λόγο έχει αρνητική προδιάθεση εναντίον του, είτε θα αποφύγει την τροφοδοσία – ενημέρωση του είτε απλά θα εισάγει ημιτελή και κακής ποιότητα πληροφόρηση βιαστικά, με αποτέλεσμα το τελικό εξαγόμενο συμπέρασμα να μην έχει καμία αξία.

Ένα CRM, ως κατεξοχήν λογισμικό που θα διαχειριστούν άνθρωποι, όχι απαραίτητα πολύ εξοικειωμένοι με την σύγχρονη τεχνολογία, πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι επιφυλάξεις του μελλοντικού χρήστη, κυρίως πηγάζουν από τα ακόλουθα :

- Φόβος απώλειας εργασίας λόγω αντικατάστασης θέσεων εργασίας από πληροφοριακά συστήματα.
- Αίσθηση υποτίμησης εργασίας. Πολλοί, θεωρούν ότι υποεκτιμάται η εργασία τους και για τον λόγο αυτό εισάγεται ένα νέο υποβοηθητικό σύστημα.
- Δυσφορία μάθησης νέων δεξιοτήτων. Αφορά κυρίως μεγαλύτερους ανθρώπους, οι οποίοι προτιμούν να συνεχίσουν να εργάζονται με τον τρόπο εργασίας που έχουν συνηθίσει και δεν επιθυμούν την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.

¹³⁶ Garbage in, garbage out (GIGO) in the field of computer science or information and communications technology refers to the fact that computers will unquestioningly process the most nonsensical of input data, "garbage in", and produce nonsensical output, "garbage out". From Wikipedia

- Ελλιπής πληροφόρηση για το τι θα ζητείται από τους ίδιους.
- Αρνητική προδιάθεση συναδέλφων, λόγω προηγούμενης αρνητικής εμπειρίας με CRM συστήματα.
- Αρνητική πρότερη εμπειρία, από CRM τα οποία δεν λειτούργησαν ή δεν προσέφεραν αυτά που έπρεπε.
- Μη ενημέρωση για τα οφέλη που θα προκύψουν για την καθημερινή του εργασία.

Πραγματικά, ο στόχος του υλοποιητή είναι να δείξει στον κάθε μελλοντικό χρήστη, πώς θα βελτιωθεί η καθημερινή του εργασία με την χρήση της εφαρμογής. Εφόσον το καταφέρει, είναι σίγουρο ότι θα έχει την στήριξη του χρήστη.

Ως γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να κρατήσουμε αυτό που αναφέρεται κυρίως στην Αγγλοσαξονική βιβλιογραφία ως “comfort seats”.

“Ο άνθρωπος λόγω ψυχολογίας αρνείται να αφήσει ή να αλλάξει αυτό που γνωρίζει καλά και τον κάνει να νιώθει άνετα. Αν λοιπόν έχει συνηθίσει σε ένα τρόπο εργασίας που δεν περιλαμβάνει ένα λογισμικό υποστήριξης όπως το CRM , είναι πολύ πιθανό να αντιδράσει στην εισαγωγή του.”

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα και τις διαδικασίες. Αυτό είναι που θα καθορίσει αν η εφαρμογή CRM θα πετύχει ή θα αποτύχει¹³⁷.

2.7.1 Τα πιο συχνά λάθη που κάνουν οι εταιρίες και οδηγούν σε αποτυχία την εφαρμογή συστημάτων CRM είναι τα εξής¹³⁸:

1) Η αντιμετώπιση των CRM εφαρμογών ως τεχνολογικές πρωτοβουλίες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν τις εφαρμογές CRM ως πανάκεια και ότι θα υπάρξει θεαματική βελτίωση των λειτουργιών τους . Το CRM όμως , δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια πρακτική του παραδοσιακού marketing με μια αυξανόμενη εστίαση στην δημιουργία αξίας του πελάτη. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι αυτοί που οδηγούν στην διατήρηση των πελατών και όχι η τεχνολογία από μόνη της. Γι’ αυτόν το λόγο και παρατηρούμε κάποιες επιχειρήσεις να δημιουργούν ιδιαίτερα αξιοσημείωτα αποτελέσματα με χρήση μέτριας τεχνολογίας.

2) Έλλειψη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.

¹³⁷ Σύμφωνα με μια μελέτη του Lawrence Crosby και Sheree Johnson (2002)

¹³⁸ Sudhir Kale, *Demystifying Casino Marketing and Customer Service*, International Gambling Studies, 4, 1 (June) 2004, σσ.33-45, 2004.

«Η εδραίωση και η συντήρηση πελατειακών σχέσεων, θα είναι ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του 21ου αιώνα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν δραματικά από τον παλιό προσανατολισμό στην αγορά σε έναν νέο προς τους πελάτες τους, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές». Ενώ, λοιπόν, οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι “πελάτης είναι βασιλιάς”, σπάνια παρατηρείται μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση. Κάποιες επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, συχνά ξεχνούν το “C” από το CRM (δηλ. τους πελάτες) με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχει παρατηρηθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM λογισμικά είναι “λιγότερο” πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή CRM.

3) Ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών.

Το marketing των σχέσεων απαιτεί σύγκλιση προς τις πελατειακές σχέσεις. Και αυτό διότι, οι μεγάλης διάρκειας σχέσεις με τους πελάτες είναι πιο σημαντικές και επικερδείς από τις σχέσεις μικρής διάρκειας. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς και επιθυμητές. Θα πρέπει να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση εκείνων των πελατών που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

4) Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναλαμβάνει την σωστή εφαρμογή του CRM, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες . Χωρίς την υποστήριξη και την καθοδήγηση από την ανωτάτη διοίκηση, ακόμα και το πιο επιτυχημένο σύστημα CRM μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία.

5) Υποτίμηση της αξίας αλλαγής του management.

Η αλλαγή του management είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM. Αν η διοίκηση δεν αλλάξει, το CRM σίγουρα δεν θα μπορέσει ποτέ να λειτουργήσει σωστά. Και η αλλαγή αυτή ίσως είναι το πιο σημαντικό συστατικό στην επιτυχία της εφαρμογής. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν, το μεγαλύτερο ποσοστό των αποτυχημένων εφαρμογών CRM σε μια επιχείρηση οφείλονταν σε έλλειψη επαρκούς αλλαγής της διοίκησης.

6) Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί CRM συστήματα θα πρέπει να περιμένει σημαντικές αλλαγές στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της. Ένας, ζωτικής σημασίας προσανατολισμός του CRM, είναι η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε μια έρευνα του 2001 από την Garther

Research¹³⁹, κάθε CRM εφαρμογή ή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασιζόμενη στις ανάγκες του πελάτη 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. Σε ένα σύστημα CRM οι διαδικασίες θα πρέπει να επανασχεδιάζονται ώστε να γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές και να προσθέτουν αξία στον πελάτη.

7) Υποτίμηση των δυσκολιών που προκύπτουν από το data mining και το data integration.

Σε όλους τους επιχειρήσεις, τα πελατειακά δεδομένα που συλλέγονται, μοιράζονται στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να αποκτήσουν διαγνωστική αξία. Αυτός είναι ο τομέας του data mining. Το data integration από την άλλη μεριά, σχετίζεται με την διάχυση όλων αυτών των δεδομένων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού καθώς και στο να κάνει αυτά τα δεδομένα χρήσιμα στους χρηστές, όπως για παράδειγμα να δώσει μια πλήρη εικόνα των πελατών.

Άλλα εμπόδια που αντιμετωπίζουν συχνά οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι :

- Η έλλειψη πειθαρχίας στον εντοπισμό σημαντικών μετρήσεων απόδοσης, 52% των executives δεν γνωρίζουν το ROI¹⁴⁰ από τις εφαρμογές CRM.
- Αδύναμη διοικητική οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες.
- Νέες τεχνολογίες και λύσεις χρησιμοποιούνται ως εργαλεία χωρίς το απαραίτητο θεωρητικό επίπεδο για τις CRM στρατηγικές.

Σύμφωνα με την μελέτη του Mendoza, Marius, Perez και Griman (2006), σε έρευνα που έγινε σε 700 επιχειρήσεις, οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι:

- Οργανωτικές αλλαγές (29%)
- Μικρή κατανόηση του CRM (20%)
- Φτωχές CRM ικανότητες (6%)
- Επιχειρησιακές τακτικές/αδράνεια (22%)

¹³⁹ Gartner, Inc. is an American information technology research and advisory firm headquartered in Stamford, Connecticut, United States. Wikipedia

¹⁴⁰ Return on investment (ROI) is the concept of an investment of some resource yielding a benefit to the investor

Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει μια επιχείρηση να εξασφαλίσει άμεσα την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να τονιστεί ότι στην πλειοψηφία των εφαρμογών CRM, παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα εξαιτίας θεμάτων εσωτερικών πολιτικών διεργασιών (politics) που σχετίζονται τόσο με τις εσωτερικές αλλαγές που απαιτούνται στην επιχείρηση αλλά και την εταιρική “αδράνεια”.

Αυτό συμφωνεί απόλυτα και με την γενικότερη άποψη, ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε μεγάλους οργανισμούς να ολοκληρωθούν με επιτυχία προγράμματα αλλαγών (organizational change programs) των εσωτερικών διεργασιών καθώς και της επικρατούσας εταιρικής κουλτούρας.

Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν είναι η απόκτηση της σύμφωνης γνώμης όλων των μελλοντικών χρηστών. Και αυτό μπορεί να αποκτηθεί εφόσον δειχθούν αναλυτικά τα οφέλη χρήσης CRM στην καθημερινή εργασία του κάθε μελλοντικού χρήστη.

Ο χρήστης είτε άμεσα είτε μέσω εκπροσώπου του να εμπλακεί εξαρχής στην λήψη αποφάσεων για τους στόχους υλοποίησης ενός CRM project.

Για οποιονδήποτε έχει ασχοληθεί επαγγελματικά με την εγκατάσταση CRM λύσεων, γρήγορα γίνεται αντιληπτό ότι δεν αποτελεί ένα τυπικό software. Δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε καμία περίπτωση με την λογική εγκατάστασης μιας βάσης δεδομένων ούτε καν με την λογική μιας εμπορικής-λογιστικής εφαρμογής ή ενός ERP. Και αυτό διότι προϋποθέτει την ύπαρξη εταιρικών διαδικασιών καλά σχεδιασμένων και εφαρμόσιμων.

Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο της εγκατάστασης CRM χωρίς η εταιρία να έχει γραπτές και σωστά δομημένες διαδικασίες. Πολλοί από αυτούς που υλοποιούν ένα τέτοιο πρόγραμμα, πιεζόμενοι από τους ετήσιους στόχους πώλησης, προχωρούν στην εγκατάσταση χωρίς να ελέγξουν την ύπαρξη τέτοιων διαδικασιών οι οποίες, ειδικά στην περίπτωση των μικρών και μεσαίων εταιριών, ή είναι ανύπαρκτες ή είναι σχεδιασμένες αλλά δεν ακολουθούνται.

Η υλοποίηση σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως σταματά σε ένα ενδιάμεσο στάδιο που όλοι αντιλαμβάνονται ότι τελικά χρειάζεται ο σχεδιασμός διαδικασιών αλλά ο μόνος υλοποιητής τις θέλει έτοιμες, η δε εταιρία προσπαθεί να βρει διαθέσιμο χρόνο και άνθρωπο προκειμένου να τις καταγράψει και σχεδιάσει. Πρόκειται για ένα συνηθισμένο φαινόμενο στην Ελληνική αγορά που συχνά οδηγεί στην εγκατάλειψη του project.

Το CRM όμως δεν δημιουργεί διαδικασίες ούτε έχει δικές του εκ καταβολής. Εμπεριέχει μόνο την πολύ βασική λειτουργικότητα, όπως π.χ. τα πεδία που πρέπει να συμπληρώνονται στην περίπτωση μιας προσφοράς πώλησης

προκειμένου να υπάρχουν αναφορές (reports) με επιχειρηματική αξία. Η συμμετοχή ενός εξωτερικού συμβούλου που θα αναλάβει να ελέγξει τις υπάρχουσες διαδικασίες και να τις μεταφέρει στην λογική και στις δυνατότητες του CRM είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται είτε εκ νέου σχεδιασμός είτε ανασχεδιασμός (re-engineering) των διαδικασιών προκειμένου να υλοποιηθούν μέσα στο CRM . Αυτό ισχύει ακόμη και για εταιρίες που είναι πιστοποιημένες με βάση διεθνή πρότυπα όπως το ISO. Η διαδικασία καταγραφής συμπεριλαμβάνει ερωτηματολόγια, ένα-προς-ένα συνεντεύξεις, επισκέψεις με τους πωλητές σε πελάτες και δημιουργία αναφορών με υποδείξεις / συστάσεις.

Είναι προφανές ότι αν αυτό το πρώτο βήμα δεν εκτελεστεί σωστά ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης του project. Αντίθετα, η επιτυχής εκτέλεσή του ωφελεί ταυτόχρονα και ότι σχετίζεται με την πρώτη προϋπόθεση, τον ανθρώπινο παράγοντα διότι εμπλέκει από την αρχή του project όλους τους μελλοντικούς χρήστες του CRM.

Μετά την καταγραφή , απαραίτητο είναι να εισάγονται στο CRM μόνο όσες διαδικασίες εγκριθούν από τους ίδιους τους χρήστες αλλά και εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και τις στρατηγικές. Η αυτοματοποίηση χωρίς μέτρο θα δημιουργήσει ένα σύστημα εξαιρετικά περίπλοκο με αμφίβολη επιχειρηματική αξία και σίγουρα εχθρικό προς τους χρήστες¹⁴¹.

2.8 ΤΑ 5ps – ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM ¹⁴²

Τα γνωστά ως 5ps ή Βασικές Λειτουργίες του CRM είναι :

- Οι Άνθρωποι (People)
- Σχεδιασμός (Planning)
- Διεργασία του CRM (Process)
- Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data Capture & management)
- Πλατφόρμα (Platform)

2.8.1 Οι Άνθρωποι (People)

¹⁴¹ www.AMR.com , www.Forrester.com

¹⁴² Κοσμάτος Δ., «CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα,2004.

Οι άνθρωποι και η κουλτούρα είναι το πρώτο στοιχείο επιτυχίας του CRM. Αυτοί που έχουν διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν καλές γνώσεις του CRM αλλά και των στόχων του, προκειμένου να επιτύχουν τη σωστή υλοποίηση του CRM¹⁴³

Εκτός από τους εργαζόμενους στο management, όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και οι συνεργάτες της συμμετέχουν στη διεργασία του CRM, που όντας μια στρατηγική διεργασία, δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρίας να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο.

Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που δημιουργούν μία σοβαρή αξία της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες, με το να γνωρίζουν και να έχουν αφομοιώσει την βαθιά γνώση του προγράμματος CRM. Επομένως πριν το πρόγραμμα εγκατασταθεί στην επιχείρηση πρέπει να διενεργείται μια εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά στην εκπαίδευση τους στο μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τον σκοπό που εγκατάστασης του CRM και την σωστή παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Έτσι θα δημιουργηθεί από το management μια νέα εταιρική κουλτούρα που να είναι απόλυτα πελατοκεντρική. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διενεργείται προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά στην απόκτηση ικανοτήτων marketing αλλά και γνώση των σκοπών και των λειτουργιών, όπως και στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η εκπαίδευση του προσωπικού ασχολείται αφενός με την αλλαγή της κουλτούρας και αφετέρου με την εκμάθηση χρήσης της τεχνολογίας και την σωστή αξιοποίησή της, λαμβάνοντας υπόψη ότι συνεχώς μεταβάλλεται.

Το συμπέρασμα από αυτό το δομικό στοιχείο είναι πως οι άνθρωποι της επιχείρησης πρέπει να λάβουν υπόψη τους την πραγματική κουλτούρα και το πραγματικό περιβάλλον που υπάρχει γύρω από την επιχείρηση και να προσανατολίσουν την επιχείρηση στην αγορά.

2.8.2 Σχεδιασμός (Planning)

Ο σχεδιασμός αφορά τη δημιουργία ενός πλήρους πλάνου σχετικά με το CRM για τα επόμενα πέντε χρόνια. Και αφορά την εκπαίδευση προσωπικού, την επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου για την επιχείρηση λογισμικού, προκειμένου να εγκατασταθεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά το προτιμηθέν σύστημα CRM (Gerson, 2001).

Ο τρόπος συλλογής δεδομένων των πελατών π.χ. είναι ένα μέρος του σχεδιασμού του συστήματος CRM, το οποίο σχεδιάζεται σε τρεις φάσεις.

¹⁴³ Payne, Adrian and Frow, Pennie, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing, 2005.

α) Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και του e-mail των πελατών που επισκέφτηκαν το site της επιχείρησης.

β) Στη δεύτερη φάση εμπλουτίζονται τα δεδομένα με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων, όπως τα τηλέφωνα και η διεύθυνση των πελατών.

γ) Η Τρίτη φάση αφορά τη συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Μετά τον προσδιορισμό των φάσεων πρέπει να τεθούν οι αντίστοιχοι στόχοι. Για την πρώτη, ένας στόχος θα ήταν η συλλογή των στοιχείων μεγάλου ποσοστού των επισκεπτών του site (π.χ. του 75%). Για τη δεύτερη φάση ο στόχος θα μπορούσε να είναι η μετατροπή του 85 % των επισκεπτών του site σε πελάτες . Για την τρίτη φάση ο στόχος είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών ώστε να προγραμματιστούν οι επόμενες κινήσεις της εταιρίας, που θα έχουν ως στόχο τις επαναλαμβανόμενες αγορές.

2.8.3 Διεργασία του CRM (Process)

Το τρίτο στοιχείο είναι ο ακριβής προσδιορισμός της διεργασίας του CRM, από όπου φαίνεται πως ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση . Χρησιμοποιείται μία βάση δεδομένων που περιλαμβάνει την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες και αυτό βοηθάει την επιχείρηση να καταγράφει τις αντιδράσεις από κάθε κίνηση της προς τους πελάτες. Έτσι η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα (data), από όλα τα σημεία επαφής, που αφορούν τον πελάτη και τα αξιοποιεί. Όλα αυτά αντανακλούν φυσικά στο πως η επιχείρηση προσεγγίζει επαναλαμβανόμενα τον πελάτη.

Προκειμένου να προσδιοριστεί σαφώς ο χάρτης διεργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα flow charts, τα διαγράμματα <<ψαροκόκαλα>> (fishbone) ,εγχειρίδια υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο διάγραμμα που θα βοηθήσει να είναι απόλυτα κατανοητή από όλους .

Ένα όμως λάθος που γίνεται, είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αναλύουν τα δεδομένα από την πλευρά τους και θεωρούν ότι ο πελάτης πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτήν, ενώ το σωστό είναι το αντίστροφο .Το πρώτο βήμα είναι να μάθουν από τους πελάτες ποιες είναι οι ανάγκες τους και εν συνεχεία τι παίρνουν από την επιχείρηση.

2.8.4 Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data Capture & management)

Τα τέταρτο δομικό στοιχείο είναι η σωστή συλλογή και διαχείριση των προσωπικών δεδομένων που συλλέγονται μέσα στην επιχείρηση μέσα από τις συναλλαγές με τους πελάτες και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύονται χρήσιμα γιατί φανερώνουν τις ευκαιρίες, δυνάμεις, τάσεις, και απειλές στην αγορά. Έτσι η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τον κατάλληλο χρόνο και δρα πιο έτοιμη απέναντι στις προκλήσεις, ενώ παράλληλα φανερώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται είναι ένα βασικότατο στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM ¹⁴⁴.

Αυτό ισχύει γιατί η απόκτηση πλήρους εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελούν πολύτιμα στοιχεία και προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που τα διαθέτει και στην οποία δίνεται η ευκαιρία να μεγιστοποιήσει την αξία της, γνωρίζοντας τις τάσεις της αγοράς και των πελατών.

2.8.5 Πλατφόρμα (Platform)

Εφόσον έχουν υλοποιηθεί τα προηγούμενα στοιχεία (σε κάποιο ποσοστό) πρέπει πλέον να επιλεγεί το κατάλληλο λογισμικό. Η επιλογή του πρέπει να γίνει ύστερα από ενδελεχείς μελέτες ώστε να έχει τις δυνατότητες να ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης.

Το τελευταίο και βασικό δομικό στοιχείο του επιτυχημένου CRM είναι η τεχνολογική πλατφόρμα πάνω στην οποία θα υλοποιηθεί το CRM και αποτελείται από τρία μέρη:

- Τεχνική υποδομή (επικοινωνία, κ.α)
- Λογιστικό (εφαρμογή και δυνατότητες του προγράμματος)
- Υπηρεσίες (εκπαίδευση και εγχειρίδια του συστήματος)

Όλα αυτά όμως σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης γιατί αν σχεδιαστεί λάθος πρότυπο για το σύστημα που θα εγκατασταθεί, ίσως και να αποβεί μοιραίο για την επιχείρηση. Το κυριότερο που πρέπει να προσέχουν από πριν οι επιχειρήσεις είναι να προσαρμοσθεί η καινούργια πλατφόρμα στην επιχείρηση και όχι το αντίθετο ¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Fletcher, C. Appraisal - *An Individual Psychological Analysis. In The Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organisations*. Ed S. Sonnentag. Wiley.2002

¹⁴⁵ Κοσμάτος Δ., «CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα,2004.

2.9 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ(CRM)

Οι δείκτες μάρκετινγκ, διαχρονικά, κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Kumar & Reinartz., 2006) :

1. Παραδοσιακοί δείκτες μάρκετινγκ

- Μερίδιο αγοράς (Market Share)
- Ανάπτυξη πωλήσεων (Sales Growth)

2. Πρωταρχικοί πελατο-κεντρικοί δείκτες μάρκετινγκ

- Απόκτηση πελατών (Acquisition Rate)
- Κόστος απόκτησης πελατών (Acquisition Cost)
- Διατήρηση πελατών (Retention Rate)
- Επιβίωση πελατών (Survival Rate)
- Πιθανότητα ένας πελάτης να παραμείνει ενεργός - P (Active)
- Διάρκεια «ζωής» πελατών (Customer Lifetime)
- Επανάκτηση πελατών (Win back Rate)

3. Δημοφιλείς δείκτες βασιζόμενοι σε πελατο-κεντρικές αξίες

- Μερίδιο αγοράς μάρκας (Share of Category Requirement)
- Μέγεθος πορτοφολιού (Size of Wallet)
- Μερίδιο Αγοραστικής Δαπάνης (Share of Wallet)

4. Στρατηγικοί δείκτες πελατοκεντρικών αξιών

- Προηγούμενη αξία πελατών (Past Customer Value)
- Πρόσφατη Εντολή αγοράς – Συχνότητα αγορών – Χρηματική αξία αγορών (RFM Value)
- Διαχρονική αξία πελάτη (Customer Lifetime Value) και Αξία της πελατειακής επένδυσης (Customer Placement Value, CPV)
- Αξία Πελατείας της Επιχείρησης (Customer Equity)

2.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Οι παράγοντες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης πελατειακών σχέσεων σχετίζονται με την «συμπεριφορά» του πελάτη όπως είναι η στάση του, η ικανοποίηση του, τα πιστεύω του, οι αντιλήψεις του, τα συναισθήματα του, οι προσδοκίες του και όχι με κλασσικούς δείκτες όπως το μερίδιο αγοράς, το ύψος των πωλήσεων κτλ. Σύμφωνα με τους Jain κ.ά. (2003) προκύπτουν δέκα σχετικοί δείκτες:

1) **Η στάση εξυπηρέτησης προς τον πελάτη:** οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες θα πρέπει να διατηρούν μια έντονα πελατοκεντρική στάση απέναντι στον πελάτη. Πρέπει να έχουν την λογική ότι υπάρχουν για τους πελάτες. Ο τρόπος εξυπηρέτησης τους (αν είναι ευγενικοί, πρόθυμοι, διαθέσιμοι κτλ.) διαχωρίζει μια καλή από μια κακή εξυπηρέτηση. Αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας.

2) **Κατανόηση των προσδοκιών :** το να κατανοεί κάποιος τις προσδοκίες του πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Αν δεν υπάρχει ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη, δημιουργούνται τότε πολλά κενά σε πολιτικές και διαδικασίες παροχής υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης οπότε τα αποτελέσματα για την εταιρία μπορεί να είναι καταστροφικά¹⁴⁶.

3) **Αντίληψη της ποιότητας:** η αντίληψη των πελατών για τις προσπάθειες που γίνονται από μια εταιρία ώστε να τους παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης τους. Η αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη ποιότητα επηρεάζεται πάρα πολύ από την σχέση που υπάρχει μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή¹⁴⁷.

4) **Αξιοπιστία :** χωρίς να υπάρχει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη δεν μπορεί να εδραιωθεί καμία σχέση πελάτη – παρόχου.

5) **Επικοινωνία:** οι πελάτες περιμένουν από πλευράς του παρόχου τους σαφή και έγκαιρη επικοινωνία. Οι Sharma και Patterson (1999) έχουν εντοπίσει ότι υφίσταται σχέση μεταξύ καλής επικοινωνίας με τον πελάτη, προσήλωσης του πελάτη στην σχέση που υπάρχει με την εταιρία-πάροχο αλλά και της αντιλαμβανόμενης παρεχόμενης ποιότητας.

6) **Εξατομίκευση (Customization) :** η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών καλύπτουν απόλυτα τις ατομικές ανάγκες του κάθε πελάτη. Για αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντική.

7) **Αναγνώριση:** η αναγνώριση του πελάτη σαν μοναδικό και πολύτιμο για την εταιρία παροχής και η ανάλογη συμπεριφορά προς αυτόν , εκτιμάται ιδιαίτερα από τους πελάτες.

8) **Τήρηση Υποσχέσεων:** η εταιρία - πάροχος θα πρέπει να τηρεί τις υποσχέσεις της στους πελάτες της. Μόνο έτσι μπορεί να τους διατηρήσει.

¹⁴⁶ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), Spring.

¹⁴⁷ Zineldin M., *Total Relationship Management*, Studentlitteratur, Sweden, 2000.

9) **Έρευνες ικανοποίησης:** είναι σημαντικές γιατί μπορούν να εντοπίσουν τα κενά μεταξύ της προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να διορθωθούν. Επίσης, προκύπτουν προτάσεις από τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης γίνεται συμμετοχός στην δημιουργία των υπηρεσιών που θέλει να του παρέχονται και φυσικά αυτό είναι ευνοϊκό και για την εταιρία παροχής.

10) **Διατήρηση πελατών:** τα διάφορα προγράμματα διατήρησης πελατών βοηθούν στην μείωση των ποσοστών αποσκίρτησης των πελατών σε άλλες εταιρίες. Όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα παραμένει ένας πελάτης σε μια εταιρία τόσο το καλύτερο, τόσο για την ίδια την εταιρία όσο και για τον πελάτη.

Σύμφωνα με τους Jain κ.ά. (2007) με χρήση παραγοντικής ανάλυσης προέκυψαν οκτώ συνολικά παράγοντες που συνιστούν μια κλίμακα μέτρησης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων :

- **Πρόληψη:** άμεση ενασχόληση με τα προβλήματα του πελάτη, γνήσιο ενδιαφέρον για τα προβλήματα του πελάτη, πραγματοποίηση υποσχέσεων, αποτελεσματική επικοινωνία για την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών στον πελάτη και εταιρική κουλτούρα εξυπηρέτησης.
- **Φροντίδα πελάτη:** θυσία βραχυπρόθεσμων κερδών, η αρχή λήψεως των όποιων αποφάσεων να είναι ο ίδιος ο πελάτης, επικοινωνία των ανώτερων στελεχών με τους πελάτες ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση της εταιρίας, συχνή μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, αξιολόγηση των εξελισσόμενων αναγκών των πελατών, εξυπηρέτηση με ενθουσιασμό, ευελιξία στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις προσφερόμενες υπηρεσίες, ικανότητα δημιουργίας σχέσεων πίστης και εμπιστοσύνης με τους πελάτες.
- **Πελατο-κεντρισμός:** έντονο ενδιαφέρον για τις προτιμήσεις των πελατών, σφοδρή επιθυμία διατήρησης αξιόλογων πελατειακών σχέσεων, εκτίμηση των προτάσεων των πελατών, αγώνας για την ικανοποίηση του πελάτη, παροχές οφειλόμενες στην «σπουδαιότητα» του πελάτη, καλές εκφράσεις προσώπου από το προσωπικό εξυπηρέτησης που κάνουν τον πελάτη να αισθάνεται υπέροχα.
- **Τεχνολογικός προσανατολισμός:** χρήση τηλεφωνικών και πληροφοριακών συστημάτων, τεχνολογία αιχμής και εξειδίκευση από πλευράς του παρόχου υπηρεσιών.
- **Προσωπική «πινελιά»:** ευχές σε ειδικές περιστάσεις για τον κάθε πελάτη όπως γενέθλια, επετείους κτλ., προσφορά ειδικών προνομίων σε συχνούς πελάτες, παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών.

- **Σεμνότητα και Μετριοφροσύνη:** μη πρόκληση διαφωνιών με τους πελάτες, ενθάρρυνση ώστε να επανέλθουν, να μην τους αγνοούν εντός του οργανισμού.
- **Ηθικές πρακτικές:** οι πρακτικές της επιχείρησης να θεωρούνται ηθικές, συνεχή διατήρηση των στάνταρτ των παρεχόμενων υπηρεσιών, αξιόπιστοι πάροχοι υπηρεσιών.
- **Word of Mouth:** προώθηση των υπηρεσιών της εταιρίας δια στόματος των πελατών.

2.11 CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Το CRM δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που χωρίς τεχνολογία δεν μπορεί να λειτουργήσει το CRM. Η τεχνολογία είναι ο παράγοντας που μπορεί να αναλύσει και να φιλοξενήσει μεγάλες ποσότητες πληροφοριών εξυπηρετώντας τις ανάγκες του CRM. Η τεχνολογία κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία μεταξύ εταιρίας και των πελατών της δημιουργώντας ταυτόχρονα μία διαπροσωπική σχέση μαζί τους. Άρα από τεχνολογικής άποψης τα τεχνολογικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν ενδυναμωτές που διευκολύνουν την επιχείρηση να ενθαρρύνει τις στενές σχέσεις μεταξύ τους(εταιρία-πελάτης).

Οι πληροφορίες είναι μία αφηρημένη έννοια, που εφαρμόζεται στα δεδομένα για να πάρουν αξία. Αν δεν γίνει επεξεργασία των δεδομένων, δεν μπορούν να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η τεχνολογία προσφέρει τα εργαλεία, τις διαδικασίες για να συλλεχτούν, αποθηκευθούν και ίσως μεταφερθούν τα δεδομένα σε πληροφορίες .Και να γίνει εν συνεχεία διανομή αυτών στα μέλη της επιχείρησης, προκειμένου να εκτελεστούν άλλες απαραίτητες λειτουργίες της επιχείρησης.

Το (IT) Information Technology αναφέρεται λοιπόν στα εργαλεία, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να συλλέξουν, αποθηκεύσουν, να χειριστούν και να ανακτήσουν τα δεδομένα. Η εξέλιξη του IT έχει οδηγήσει στη δημιουργία σχέσεων αλλά και στη δημιουργία αξίας μέσω τεχνολογιών παραγωγής, διανομής και διευκόλυνσης¹⁴⁸.

Η τεχνολογία έχει πλέον φτάσει σε υψηλότατο επίπεδο και συνεχώς εξελίσσεται έτσι ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση πολύπλοκων επιχειρησιακών διαδικασιών και να είναι εφικτή η διαχείριση της γνώσης και

¹⁴⁸ Brynjolfsson E., Mc Afee A., Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, Copyrighted Material, 2006.

των ιδεών, όπως και των πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Το σημαντικότερο όμως είναι, ότι η τεχνολογία ευθυγραμμίζει τα στρατηγικά στοιχεία των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Άλλωστε το CRM είναι ένας συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών που χρησιμοποιείται προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη σε όλες τις συναλλαγές. Το CRM ,όπως είναι γνωστό στρέφεται γύρω από το marketing ¹⁴⁹ και ξεκινάει με την ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη. Χρησιμοποιεί το IT ώστε να συλλέξει δεδομένα για να δημιουργήσει πληροφορία απαραίτητη για τη δημιουργία πιο προσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας με το πελάτη. Ο Wells και οι συνεργάτες του, αναφέρουν ότι το marketing από κοινού με το IT πρέπει να δουλεύουν στα πλαίσια μιας συνεργασίας υψηλού επιπέδου προκειμένου να επιτευχθεί μια πλήρης διεργασία αλληλεξάρτησης. Το CRM ολοκληρώνει τις τεχνολογίες όπως το data warehouse, web site, intranet/extranet, call center με τη λογιστική, τις πωλήσεις, το marketing και την παραγωγή .

2.11.1 Databases για CRM συστήματα

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software (λογισμικού προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή. Στην αγορά κυκλοφορούν πολλά εργαλεία λογισμικού που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν τον ρόλο της βάσης δεδομένων. Τα πιο διαδεδομένα και πιο απλά συνιστούν οι εφαρμογές της εταιρείας Microsoft Corp., Microsoft Excel και Microsoft Access. Και τα δύο αυτά προϊόντα είναι «δεμένα» πάνω σε μια απλή σουίτα εφαρμογών που η Microsoft ονομάζει Microsoft Office.

2.12 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (e-CRM ή webCRM)

Το CRM υλοποιούνταν αρχικά με τη χρήση παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας, ταξινόμησης και πωλήσεων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα σημαντική καθυστέρηση αλλά και υψηλές δαπάνες, όπως και δυσκολίες στη

¹⁴⁹ Kotker, *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall(Upper Saddle River), NJ, 1997.

διαχείριση της πώλησης. Το Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να επεξεργάζονται μεγάλο όγκο δεδομένων πωλήσεων σε πολύ μικρότερο χρόνο, ανεξάρτητα από την περιοχή που γίνονται οι συναλλαγές.

Το CRM έχει ταυτιστεί πλέον με τον όρο e-CRM λόγω της επίδρασης του Internet και όλα γίνονται με χρήση της τηλεπληροφορικής. Από την προηγούμενη ήδη δεκαετία γινόταν λόγος για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων που αργότερα μετονομάστηκε σε ηλεκτρονικό εμπόριο. Ακολούθησε η φάση της αξιοποίησης του Internet ως ευέλικτου και εύχρηστου μέσου πωλήσεων και με ενδιάμεσα στάδια καταλήξαμε στο σήμερα, όπου το Internet άρχισε να χρησιμοποιείται στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων πελατών – επιχείρησης, με πρωτοποριακές εφαρμογές, αξιόπιστη υποδομή και νέα επιχειρηματικά μοντέλα προσαρμοσμένα στην ψηφιακή πραγματικότητα.

Το Internet έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες, τόσο από την πλευρά των πωλήσεων όσο και από την πλευρά της επικοινωνίας. Η ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων πελατών e-CRM μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το μαζικό marketing τυποποιημένων προσφορών σε εξατομικευμένο marketing προσωποποιημένων προσφορών μέσα από τη χρήση κυρίως του Διαδικτύου.

Η μετατόπιση των πελατών στη χρήση Διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας με την επιχείρηση δε στηρίζεται στο ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει χαμηλό κόστος υπηρεσιών, αλλά στην όλο και μεγαλύτερη διάδοση της χρήσης του Internet και της πρόσβασης σε αυτό πολύ πιο εύκολα.

2.12.1 Ορισμός e-CRM

Το e-CRM είναι η επέκταση του CRM στην ηλεκτρονική επιχείρηση. Το Internet αποτελεί ιδανικό περιβάλλον διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, λόγω της μεγάλης ακρίβειας δεδομένων που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση επιχείρησης – πελάτη. Έτσι δίνεται η δυνατότητα σε κάθε πελάτη να αποκτήσει εμπειρία, προσωπική επικοινωνία και σε κάποιες περιπτώσεις να συμμετέχει στην ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών που αγοράζει.

Με τον τρόπο αυτό, το e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Το e-CRM, στην πραγματικότητα, αποτελεί μέρος της στρατηγικής του CRM σε μια επιχείρηση. Το Διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών όλο το 24/ωρο και όλες τις ημέρες του χρόνου. Το e-CRM δημιουργεί τις σχέσεις με τον σύγχρονο πελάτη μέσα από τη διεύρυνση των

καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι τώρα εφικτή μέσω e-mail, fax, WAP, τηλεφώνου, είτε πρόσωπο με πρόσωπο.

2.12.2 Πλεονεκτήματα e-CRM

Ποια είναι δηλαδή τα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικτυακής εφαρμογής σε σχέση με μία τοπική εφαρμογή;

- Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για μεγάλες databases που κοστίζουν ακριβά και συντηρούνται δύσκολα.
- Δε χρειάζεται ξεχωριστό τμήμα τεχνικών για τη συντήρηση αλλά και τη βελτιστοποίηση των μηχανημάτων που θα αποθηκεύσουν και θα επεξεργαστούν όλες τις πληροφορίες.
- Άμεση πρόσβαση από παντού με μοναδική προϋπόθεση την πρόσβαση στο internet.
- Μικρή έως ελάχιστη ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού λόγω της ενσωμάτωσής του στη, σχεδόν καθολικώς χρησιμοποιούμενη, εφαρμογή του excel της microsoft. (Λειτουργεί και με openoffice αλλά υπάρχουν πιθανότητες δυσλειτουργιών)

2.12.3 Στόχοι e-CRM Συστημάτων

Το CRM στις επιχειρήσεις που το χρειάζονται μπορεί να δώσει αξιόλογο ανταγωνιστικό προβάδισμα. Γενικά, αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους:

- Λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών, άρα και αυτόματης παροχής μέρους των υπηρεσιών της εταιρίας.
- Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το targeting ή για τον σχεδιασμό καινούριων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
- Λόγω της αποφυγής ανθρώπινων λαθών κατά τις διεργασίες ελέγχου, υπολογισμού κλπ.

Στην πρώτη περίπτωση, τα εξής προσφερόμενα από το CRM προνόμια, μπορούν πιθανώς να ωφελήσουν κάποια επιχείρηση:

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην

παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.

- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης.

Στη δεύτερη περίπτωση:

- Καταγράφοντας όλες τις κινήσεις και τις σχέσεις του πελάτη με την εταιρία, δημιουργούνται αυτόματα στατιστικές έρευνες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων, σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας.
- Αυτόματα δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να προτείνει σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό αγορών τους και τις τελευταίες τους κινήσεις.

Και στην τρίτη περίπτωση:

- Καταγραφή όλων των κινήσεων των υπαλλήλων και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όλα τα πιθανά διαδικαστικά λάθη να παραμένουν αναστρέψιμα.
- Καταγραφή όλων των σχέσεων μεταξύ νομικών και φυσικών προσώπων.

Διαφορετικά οφέλη προκύπτουν από εφαρμογή σε εφαρμογή CRM συστήματος και από εταιρία σε εταιρία που εφαρμόζεται, εφόσον υπάρχουν εκδόσεις CRM διάφορων εταιριών που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους.

Παρόλα αυτά, το CRM σε μία επιχείρηση μπορεί να ωφελήσει υπό συνθήκες. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εγκαταστήσει CRM πρέπει να πληροί προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα έναν συγκεκριμένο αριθμό πελατών και κάποιο αριθμό ειδών προϊόντων ή κάποιον κάπως υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας των εσωτερικών της λειτουργιών.

2.12.4 Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα

Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα αναπτύσσεται από την Interworks και έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει τις ανάγκες των εταιριών για μεγάλα databases και συχνή τεχνική υποστήριξη, αλλά και να μειώσει τις ανάγκες για την εκπαίδευση του προσωπικού, που πολλές φορές αποτελούν μεγάλο εμπόδιο στην εφαρμογή ενός CRM συστήματος. Επειδή σε όλο το υπόλοιπο άρθρο αναφέρθηκαν αναλυτικά οι λειτουργίες των CRM συστημάτων, η ανάλυση της

συγκεκριμένης διαδικτυακής εφαρμογής θα περιοριστεί μόνο στις καινοτόμες λύσεις που αυτή προσφέρει με ελάχιστη, έως μηδενική αναφορά στις συνηθισμένες λειτουργίες ενός CRM συστήματος. Το WebCRM της Interworks είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για τις δραστηριότητες των τμημάτων marketing, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, λειτουργώντας ακριβώς όπως οποιαδήποτε τοπική εφαρμογή CRM.

- Τμήμα Marketing: Σχεδίαση και παρακολούθηση οποιασδήποτε προωθητικής ενέργειας της επιχείρησης καθώς και στατιστικές αναλύσεις της αποδοτικότητάς της. Υπολογισμός κινδύνου της επόμενης διαφημιστικής καμπάνιας αλλά και παρουσίαση πρακτικά βέλτιστων τρόπων προώθησης.
- Τμήμα πωλήσεων: Υποστήριξη και βελτιστοποίηση της απόδοσης των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της οργάνωσης και παρακολούθησής τους. Η αξιολόγηση των ραντεβού σε σχέση με τις πωλήσεις αλλά και στατιστικές αναλύσεις επί των πωλήσεων (π.χ. Μέσος όρος χρονικής διάρκειας μια πώλησης) ολοκληρώνουν την εικόνα των managers για το τμήμα αυτό.
- Τμήμα υποστήριξης πελατών: Πλήρης καταγραφή των στοιχείων κάθε πελάτη και κατηγοριοποίησή τους σε ομάδες που χρήζουν παρόμοιου χειρισμού. Ευκολότερη στατιστική ανάλυση της εικόνας που έχει η εταιρία για τους πελάτες αλλά της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την εταιρία.



Ενσωμάτωση WebCRM - Excel

Η μεγαλύτερη όμως καινοτομία του WebCRM της Interworks είναι η ενσωμάτωσή του στην εφαρμογή του excel της microsoft. Στην υλοποίηση αυτού του στόχου, οι δυσκολίες ήταν αρκετές καθώς ο συγχρονισμός των αρχείων μιας τοπικής εφαρμογής (excel) με μία διαδικτυακή εφαρμογή (WebCRM) εγκυμονεί κινδύνους ως προς την ασφάλεια στη συνεχή μεταφορά δεδομένων μέσω του διαδικτύου. Η Interworks όμως έχει καταφέρει να

ελαχιστοποιήσει τέτοιου είδους προβλήματα. Έτσι, με τη χρήση του excel ως διαδικτυακής εφαρμογής (ενώ στην πραγματικότητα παραμένει μια τοπική εφαρμογή) η ανάγκη για ενημέρωση πολλαπλών φακέλων περιορίζεται στο ελάχιστο. Επιπλέον, οι περισσότεροι υπάλληλοι της επιχείρησης θα είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση του excel και δε θα αντιμετωπίσουν πρόβλημα κατά την εφαρμογή του WebCRM κάνοντας έτσι πιο εύκολη την εισαγωγή του σε κάθε επιχείρηση.

2.13 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΙΓΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ;

Πολλές επιχειρήσεις κατά την ίδρυση και έναρξη της λειτουργίας τους έχουν ως στόχο έναν σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως ο αριθμός των πελατών μπορεί να αυξηθεί και μαζί του να αυξηθούν οι απαιτήσεις καθώς και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Όσο οι απαιτήσεις είναι λίγες αλλά παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης, η επιχείρηση πρέπει να αρχίσει μια έρευνα σχετικά με τα CRM συστήματα, να δει ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον και πως αυτά θα μπορούσαν να επιλυθούν ή έστω να απλοποιηθούν μέσω των CRM συστημάτων. Μια πρόχειρη απάντηση στο αν και κατά πόσο είναι αναγκαίο ένα CRM σύστημα για μια επιχείρηση μπορεί να δοθεί απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Έχουν οι βασικοί πελάτες της επιχείρησης πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά;
- Παρέχεται από την επιχείρηση μεγάλη ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών;
- Οι πελάτες αντικαθιστούν ή προσθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση, σε τακτική βάση ;
- Συναλλάσσεται η επιχείρηση με τους πελάτες της με διάφορους τρόπους, όπως μέσω καταστημάτων, μέσω Internet ή μέσω τηλεφώνου;
- Έχει η επιχείρηση πολλά γραφεία ή και μετακινούμενους υπαλλήλους ώστε να χρειάζεται εύκολη κοινή χρήση και διαχείριση πληροφοριών πελατών από όλες τις πηγές;(Αρκετές θετικές απαντήσεις δείχνουν πως κρίνεται χρήσιμη - αν όχι απαραίτητη - η χρήση CRM συστήματος).

Εφόσον κριθεί πως μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εισάγει κάποιο CRM σύστημα στο δυναμικό της είναι πολύ εύκολο η απόφαση αυτή να υλοποιηθεί. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη σειρά εμπορικού λογισμικού που συλλέγει βασικές πληροφορίες πελατών, όπως ιστορικό πωλήσεων, προτιμήσεις, στοιχεία επικοινωνίας καθώς και διάφορα άλλα στοιχεία και τα χειρίζεται με τρόπο χρήσιμο και εύκολο στη διαχείριση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τελευταία δεκαετία, το CRM έχει γίνει το κύριο σημείο εστίασης πολλών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.

2.14 ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΧΡΗΣΗ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ;

Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν 4 βασικές προτεραιότητες:

- Την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εισπράξεων.
- Την εντατικοποίηση των πωλήσεων.
- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Τη Κράτηση των πελατών.

Αν παρατηρήσουμε τα οφέλη που παρέχουν τα CRM συστήματα για κάθε μια από τις παραπάνω προτεραιότητες θα διαπιστώσουμε και πόσο αναγκαία είναι η ύπαρξη τους. Ας εξετάσουμε λοιπόν ποιες είναι οι λύσεις που προσφέρει η τεχνολογία σε κάθε περίπτωση:

- Σχετικά με την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εισπράξεων, τα CRM συστήματα προγραμματίζουν τις κλήσεις και τις υπενθυμίσεις στα στελέχη που διενεργούν εισπράξεις, εμφανίζουν συγκεντρωτικά την πληροφορία που απαιτείται ώστε να γίνεται η συμφωνία υπολοίπου ευκολότερη, κρατούν ιστορικό λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές συμφωνίες πληρωμής με τον εκάστοτε πελάτη και τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων που είναι χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.
- Για την εντατικοποίηση των πωλήσεων τα CRM συστήματα αξιοποιούν το Internet αλλά και άλλα κανάλια επικοινωνίας για την μαζική ενημέρωση πελατών ή πιθανών νέων πελατών, δίνουν τα εργαλεία που χρειάζονται για την εύκολη δημιουργία, αποστολή, παρακολούθηση και ανάθεση στους πωλητές marketing campaigns. Επίσης συνδυάζουν διασύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο για την καταγραφή του follow up στους πελάτες. Ακόμη μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλαπλές λίστες (π.χ. λίστα πελατών ή λίστα από e-mails τα οποία προέρχονται από διάφορες πηγές όπως το newsletter list του web site σας) καθώς και να προσωποποιούν τα μηνύματα προς τους πελάτες σας πετυχαίνοντας έτσι καλύτερη απόδοση και ανταπόκριση. Τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων που είναι χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.
- Επιπρόσθετα, εξαλείφουν την ανάγκη για πολλαπλές εκτυπώσεις και διακίνηση χαρτιού. Για παράδειγμα εσωτερικά σημειώματα, αποστολή/λήψη fax, τήρηση αρχείου σε κλασέρ, αλληλογραφία και λοιπά, βοηθώντας έτσι στην δραστική μείωση των απαιτούμενων χρόνων για εσωτερικές διαδικασίες και αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα των ανθρώπων οι οποίοι με τη σειρά τους πετυχαίνουν περισσότερη και ποιοτικότερη δουλειά. Ακόμη μειώνονται οι πιθανότητες λαθών. Για παράδειγμα, λάθη από παραγγελίες οι οποίες λαμβάνονται με τον παραδοσιακό τρόπο και οι οποίες προκαλούν αυξημένα κόστη διαχείρισης (επιστροφές, καθυστερήσεις

κ.α.). Λάθη σε συμβάσεις ή στην διαχείριση έργων και λοιπά. Τέλος μειώνουν τα κόστη στο marketing με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για προωθητικές ενέργειες καθώς και παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων - χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του λειτουργικού κόστους.

- Τέλος σε έναν πολύ σημαντικό τομέα, αυτόν της διακράτησης των πελατών, τηρούν ένα πλήρες προφίλ του πελάτη με όλες τις πιθανές ιδιαιτερότητες του, κρατούν ένα ιστορικό με στόχο την αποφυγή παραλείψεων σε βάρος του πελάτη, μπορούν να εξασφαλίζουν την τακτική επικοινωνία (επισκέψεις ή τηλεφωνικές επικοινωνίες) εδραιώνοντας έτσι ένα ισχυρό δεσμό της εταιρίας μας στον πελάτη.

Συνοψίζοντας λοιπόν διαπιστώνουμε πως καθημερινές και απόλυτα αναγκαίες, για την επιχείρηση, διεργασίες αυτοματοποιούνται και απλοποιούνται με τη χρήση CRM συστημάτων (εφόσον όμως πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις). Έτσι, τα CRM συστήματα κρίνονται αναγκαία σχεδόν για κάθε σύγχρονη επιχείρηση καθώς διευκολύνουν το προσωπικό και τα στελέχη της και βοηθούν στην αμεσότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της.

2.15 ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM;

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων η αλλιώς CRM είναι μια λύση που εμφανίστηκε πριν από κάποια χρόνια με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που προέρχονταν από την παγκοσμιοποίηση και άλλες μορφές βιομηχανικού και γεωγραφικού ανταγωνισμού. Από την στιγμή που ο κόσμος περιήλθε στο κατώφλι της μεταβολής από μια οικονομία βασισμένη στο εμπόριο σε μια οικονομία βασισμένη στις σχέσεις και οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αλλάξουν από προϊόντοκεντρικές σε πελατοκεντρικές¹⁵⁰.

Όπως προαναφέρθηκε, το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση για την συστηματική στόχευση, ανίχνευση, επικοινωνία και μετάφραση σχετικών πελατειακών δεδομένων σε αγωγίμες πληροφορίες στις οποίες βασίζονται στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Και ενώ πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συλλέγουν πελατειακά δεδομένα, αυτά τα δεδομένα παραμένουν σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης, χωρίς να διαμοιράζονται σε όλο της το μήκος. Για τον λόγο αυτό λοιπόν, η χρήση συστημάτων CRM τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο σημαντική γιατί βοηθά τις επιχειρήσεις να μοιραστούν τις σημαντικές πληροφορίες μεταξύ των τμημάτων τους και έτσι να βελτιώσουν την αξία των πελατών τους¹⁵¹.

¹⁵⁰ Kalakota, R., and Robinshon, M., *e_Business: Roadmap for Success*, Addison_ Wesley, Reading, Massachusetts, 1999.

¹⁵¹ Winer R.S., *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, 43 (Summer), 89-105, 2001.

Έχοντας τις συλλεγόμενες πληροφορίες, το ιστορικό και το προφίλ του κάθε πελάτη της, η επιχείρηση, υποστηρίζει ένα σημαντικό marketing πωλήσεων και υπηρεσιών. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι κανόνες για την διασφάλιση μιας επιτυχημένης CRM εφαρμογής, τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εφαρμογή συστημάτων CRM .

Κανόνες για την διασφάλιση μιας πετυχημένης εφαρμογής CRM και κόστος υλοποίησης.

Δεν υπάρχει κάποια σίγουρη συνταγή για πετυχημένες εφαρμογές CRM συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, μπορούμε να παρουσιάσουμε κάποιες βασικές συμβουλές/κανόνες, που οδηγούν σε πετυχημένες διαδικασίες CRM.

- Η ύπαρξη μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στην επιχείρηση καθώς και η ύπαρξη επικοινωνίας με όλους τους εργαζομένους.
- Η καθιέρωση ρεαλιστικών στόχων και χρονικών περιθωρίων.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της ομάδας που δουλεύουν πάνω στις CRM εφαρμογές, κατευθυνόμενα από τον project manager και τα οποία δημιουργεί μια διαδραστική συμπεριφορά προς τους πελάτες.
- Η επιλογή των πιο κατάλληλων ατόμων για την θέση του project manager, το οποίο θα πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Ο περιοδικός έλεγχος της ανατροφοδότησης που τροφοδοτείται από τους πελάτες στις διαφορές πρακτικές που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις.
- Η χρήση πληροφοριών υποδομής για την υποστήριξη του CRM project manager και όχι ως αντικαταστάτης του επιτυχημένου σχεδιασμού του.

Στην οργανωτική δομή της επιχείρησης που εφαρμόζονται CRM πρακτικές υπάρχουν προσωρινές αλλαγές, ως υποθέσουμε ένα συγκεκριμένο τύπο δομής, ενώ τα βασικά πλεονεκτήματα αποτελούν μια επανένωση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων από διαφορετικούς τομείς.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως ένα επιτυχημένο CRM χρειάζεται ¹⁵²:

- **Πάθος:** οι leaders πρέπει να επιδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο υπεράσπισης και ενθουσιασμού για το CRM. Οι leaders θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό CRM στρατηγικών και οραμάτων.
- **Πρακτικές:** οι leaders θα πρέπει να συμμετέχουν άμεσα στις διαδικασίες εφαρμογής CRM. Οι υπάλληλοι της εταιρίας θα πρέπει να υιοθετήσουν το CRM. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το σύστημα: να εισάγουν πληροφορίες και να μοιράζονται γνώση.

¹⁵² Walfried Lassar, Sharon Lassar, Nancy Rauseo, 2008 << *Developing a CRM Strategy in your firm*>>, Journal of accountancy p 68.

- **Υπομονή:** οι leaders δεν θα πρέπει να περιμένουν το CRM σύστημα να δημιουργηθεί μέσα σε μια μέρα, χρειάζεται χρόνος, πρακτικές και εκμάθηση.
- **Επιμονή:** οι leaders θα πρέπει να μένουν συγκεντρωμένοι στο CRM κάθε μέρα, να διατηρούν τις διαδικασίες CRM επίκαιρες.

Εφόσον λοιπόν η επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Το κόστος μπορεί να έχει σημαντικές αποκλίσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος¹⁵³

2.16 ΤΟ CRM ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) έχει ανέλθει στην ημερήσια διάταξη πολλών οργανωτικών στρατηγικών, μετά από τον αυξανόμενο ρόλο των ICT¹⁵⁴ στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Το CRM έχει τις ρίζες του στο μάρκετινγκ των σχέσεων το οποίο στοχεύει στη διατήρηση πελατών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων μαζί τους και στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες. Η διατήρηση των πελατών και η οικοδόμηση της πίστης έχουν γίνει οι βασικοί παράγοντες στην εφαρμογή του μάρκετινγκ των σχέσεων για πολλές οργανώσεις¹⁵⁵. Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες μπορούν να βελτιωθούν πολύ με την υιοθέτηση της τεχνολογίας πληροφοριών (IT), η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρεί εξατομικευμένες / προσωποποιημένες σχέσεις με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι είναι αποτελεσματικότερο να σχεδιάζουν συγκεκριμένες στρατηγικές αντί να αντιμετωπίζουν όλους τους πελάτες εξίσου. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν στους «οικονομικά πολύτιμους πελάτες» και να ακολουθήσουν μια στρατηγική προσέγγιση που θα έχει ως στόχο την αύξηση της διατήρησης των οικονομικά πολύτιμων πελατών¹⁵⁶. Εν ολίγοις, CRM είναι μια διαρκής και πολύπλευρη διαδικασία που στοχεύει σε συνεχή διάλογο με τους πελάτες, σε όλα τα σημεία επαφών και πρόσβασης, δίνοντας έμφαση στην εξατομικευμένη μεταχείριση των πολυτιμότερων πελατών. Μέσω της διαδικασίας αυτής οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν το εισόδημα και να αυξήσουν την

¹⁵³ www.go-online.gr

¹⁵⁴ Information and communications technology

¹⁵⁵ Petzer et al, *Customer retention practices of small, medium and large hotels in South Africa: An exploratory study African Journal of Marketing Management Vol. 1 (1)*, p.032–042, April 2009, Academic Journals.

¹⁵⁶ Fjermestad, Jerry and Jr., Nicholas C. Romano : *An Integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance.*,2003.

αξία πελατών μέσω της κατανόησης και της ικανοποίησης των αναγκών των μεμονωμένων πελατών.

Σύμφωνα με τους Petzer et al. (2009) η δυνατότητα μιας επιχείρησης να χτίσει θετικές σχέσεις με τους πελάτες της οδηγεί στην επιτυχία μακροπρόθεσμα και ως εκ τούτου το CRM αποτελεί βασικό ζήτημα στη θεωρία και την πρακτική του hospitality marketing. Οι Gilbert et al. (1999) υποστηρίζουν ότι το μάρκετινγκ των σχέσεων είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για τη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι Piccoli et al. (2003) τόνισαν ότι ο ξενοδοχειακός τομέας έχει τη μέγιστη δυνατότητα σε σχέση με την εφαρμογή CRM συγκριτικά με τους υπόλοιπους τομείς. Η Sigala (2005) διερεύνησε την ενσωμάτωση του CRM στις ξενοδοχειακές διαδικασίες/λειτουργίες. Η Samanta (2009) υπογράμμισε ότι τα e-CRM συστήματα έχουν βοηθήσει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους πελάτες τους, να τους εξυπηρετήσουν γρηγορότερα και όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Οι Assimakopoulos et al. (2010) τονίζουν ότι, στον τομέα των ξενοδοχείων, τα CRM συστήματα δεν ενσωματώνουν τις μεταβλητές του μάρκετινγκ αποτελεσματικά και εντοπίζουν ελλείψεις σε μεταβλητές όπως αυτή της ικανοποίησης πελατών, της αξιολόγησης της αφοσίωσης, της καταγραφής των παραπόνων των πελατών κ.λπ.

Όλα τα ξενοδοχεία συλλέγουν πληροφορίες για τους πελάτες τους τόσο κατά την κράτηση, την είσοδο, την έξοδο και μερικές φορές κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Το θέμα είναι η ευχέρεια που έχουν τα ξενοδοχεία να συλλέγουν πληροφορίες, να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, να μπορούν να διαχειριστούν σωστά τις πληροφορίες των πελατών και περαιτέρω να έχουν τη γνώση και τις ικανότητες να χρησιμοποιούν τεχνικές εξόρυξης δεδομένων CRM. Δεδομένου ότι οι πελάτες και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν συχνότερα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν χρήση του CRM και των σχετικών τεχνολογιών ώστε να αναλύουν τα μεγάλα ποσά πληροφοριών των πελατών.

Προφανώς, η συλλογή και η συντήρηση δεδομένων έχουν προσδιοριστεί ως κρίσιμα συστατικά στοιχεία του CRM. Εντούτοις, το βασικό ζήτημα για την επιτυχία του CRM δεν είναι ο ρόλος των ICT, αλλά μεταβλητές μάρκετινγκ. Δυστυχώς φαίνεται ότι έχει αγνοηθεί ο αντίκτυπος που θα μπορούσε να έχει στα ξενοδοχεία και στη στρατηγική CRM η έλλειψη μεταβλητών, όπως η ικανοποίηση/η δυσαρέσκεια, η συμπεριφορά διατύπωσης παραπόνων, η αφοσίωση καθώς επίσης η αξιολόγηση του όγκου και της συχνότητας της αγοράς ενός πελάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου¹⁵⁷. Οι Belou και Andronikidis (2009) δηλώνουν ότι τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν είναι ανοικτά στα μηνύματα που στέλνονται από τους πελάτες και επομένως, δεν κάνουν το καλύτερο δυνατό προκειμένου να τους διατηρήσουν. Η Samanta (2009) συμφωνεί με τις θέσεις των προηγούμενων συγγραφέων που διαπιστώνουν ότι τα ξενοδοχεία δεν φαίνεται να εφαρμόζουν στρατηγικές μάρκετινγκ των σχέσεων και διατήρησης και υπογραμμίζει ότι υπάρχει κενό λόγω των δυσκολιών στην κατάρτιση προσωπικού. Αυτοί είναι μερικοί από τους

¹⁵⁷ Σαρμανιώτης Χ., *MANATZMENT-Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση*, εκδ. Δίσιγμα, 2011.

κυριότερους λόγους για τους οποίους τα CRM εγχειρήματα συνήθως αποτυγχάνουν. Εντούτοις, υποστηρίζεται έντονα ότι οι εφαρμογές CRM σίγουρα μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να βελτιώσει τα κέρδη της επιχείρησης εάν μερικοί βασικοί παράγοντες ακολουθούνται ¹⁵⁸.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

3.1 Το πρόβλημα

¹⁵⁸ Σαρμανιώτης, Χ, Τηλικίδου, Ε, Κοκκίνης,. *Η Ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων τους ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης*.Σελ.241-255,2002.

Η Τουριστική βιομηχανία συλλέγει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της. Αλλά υπάρχει κενό μεταξύ της συλλογής δεδομένων, της ανάλυσης τους και του προϊόντος . Ακριβώς γι' αυτό, το CRM θα μπορούσε να είναι μια πολύ καλή λύση. Συχνά, η απόφαση και η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM αντιμετωπίζεται σαν μια διαδικασία χωρίς ειδική φροντίδα και χωρίς περαιτέρω έρευνα. Ένα μόνο πρόγραμμα σχετικό με το CRM δεν μπορεί να δημιουργήσει μια πελατοκεντρική φιλοσοφία στις εταιρίες. Ανεπαρκείς έρευνες θα οδηγήσουν σε ανεπαρκείς αποφάσεις και θα δημιουργηθούν κενά μεταξύ των σχετικών με CRM λογισμικών και των αναγκών των ξενοδοχείων. Μια πελατοκεντρική κουλτούρα μπορεί να υποστηριχτεί και να ενδυναμωθεί από το κατάλληλο CRM σύστημα.

Αυτή η μελέτη αποσκοπεί στο να προβάλει τις ανάγκες των ξενοδοχείων για εγκατάσταση επιτυχών μεθόδων CRM και να αναδείξει την επιρροή της χρήσης CRM στην ικανοποίηση των πελατών, την πίστη τους και τη διακράτησή τους.

Υποθέσεις Έρευνας

Αυτή η εργασία βασίστηκε σε μια κύρια υπόθεση και σε τέσσερις δευτερεύουσες υποθέσεις :

Κύρια Υπόθεση

Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος στα ξενοδοχεία θα προκαλέσει την ικανοποίηση των πελατών, την πιστότητά τους και την διακράτησή τους.

Πρώτη Δευτερεύουσα – Υπόθεση : Τα ξενοδοχεία διευκολύνουν τους πελάτες τους με διάφορα τεχνολογικά συστήματα στην προσπάθειά τους να τους ικανοποιήσουν.

Δεύτερη Δευτερεύουσα –Υπόθεση : Η χρησιμοποίηση από τα ξενοδοχεία του one to one marketing σαν μία από τις στρατηγικές του CRM, προκειμένου να προσφέρουν περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες σχετικά με τις προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά των πελατών, θα αυξήσει την πιστότητα και την διακράτησή τους.

Τρίτη Δευτερεύουσα – Υπόθεση : Η εξατομίκευση των υπηρεσιών στις προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά των πελατών θα αυξήσει την ικανοποίηση και πιστότητά τους.

Τέταρτη Δευτερεύουσα – Υπόθεση : Η καλή υποστήριξη και η κάλυψη αναγκών των πελατών (σαν ένας από τους παράγοντες του επιχειρησιακού CRM) θα αυξήσει την ικανοποίησή τους.

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μια έρευνα μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ωστόσο, αυτό που έχουν κοινό όλες οι έρευνες είναι ότι από αυτές βγαίνουν συμπεράσματα από μια σειρά από δραστηριότητες που συνδέονται μεταξύ τους και συνιστούν την διαδικασία έρευνας.

Στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε αρχικά μελέτη της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας (ελληνικής και ξένης), όπως και άρθρων και μελετών δημοσιευμένων σε αναγνωρισμένα περιοδικά και εφημερίδες οικονομικού και τουριστικού περιεχομένου, αλλά και δημοσιεύσεων από συνέδρια π.χ. SETE (2006), Συνέδριο Eurobank EFG "Ανταγωνισμός και Καινοτομία στη Διεθνή Τουριστική Βιομηχανία, Διαμορφώνοντας τις ελληνικές προτεραιότητες", κ.α. Στη συνέχεια διεξήχθη η έρευνα, της οποίας ακολουθεί η ανάλυση.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να ερευνηθεί, αν εφαρμόζονται συστήματα CRM στα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, σε τι βαθμό, κατά πόσο τα συστήματα αυτά βοηθούν στη λειτουργία τους.

3.2.1 Τύπος Έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας και οι ερωτήσεις που τίθενται, δείχνουν ότι αυτή η μελέτη είναι πρωτίστως περιγραφική. Και είναι περιγραφική εφ' όσον η πρόθεσή μας είναι να περιγράψουμε την περιοχή της έρευνας, που είναι το CRM στην τουριστική βιομηχανία και συγκεκριμένα στην περιοχή των ξενοδοχείων και να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική έρευνα. Παρόλα αυτά η έρευνα είναι επίσης κατά τι διερευνητική, καθότι ο στόχος της είναι να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες που αφορούν ένα ειδικό θέμα και δίνουν CRM λύσεις.

Η έρευνα είναι συνήθως ποιοτική ή ποσοτική¹⁵⁹. Και οι δύο προσεγγίσεις έχουν τα υπέρ και τα κατά τους. Και δεν μπορεί κάποια από τις δύο να θεωρηθεί καλύτερη από την άλλη.

Η καλύτερη μέθοδος για μια μελέτη εξαρτάται από τον σκοπό της έρευνας και τις ερωτήσεις που αφορούν αυτήν την μελέτη¹⁶⁰. Όπως έχει ήδη περιγραφεί τα δεδομένα μας θα επιτευχθούν μέσω ερωτηματολογίου και θα αναλυθούν με την μορφή αριθμών για την αναζήτηση σχέσεων και μοτίβων, όσον αφορά την εγκατάσταση των συστημάτων CRM και της ικανοποίησης, πιστότητας και διακράτησης των πελατών. Καθόσον λοιπόν τα αποτελέσματα μπορούν να

¹⁵⁹ Patel, R. & Tebelius, U., "Basic book on Research Methodology " Studentlitteratur, Sweden, 1987.

¹⁶⁰ Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, 1994.

εκφραστούν σε νούμερα καλύτερα παρά με λέξεις, υιοθετείται η ποσοτική προσέγγιση στην παρούσα έρευνα.

3.2.2 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων

Αφού επιλέχθηκε στρατηγική έρευνας, χρειάζεται να αποφασιστεί η μέθοδος συλλογής δεδομένων ¹⁶¹. Σύμφωνα με τον Yin (1994), υπάρχουν δύο τύποι δεδομένων, τα δευτερεύοντα και τα πρωτεύοντα. Τα πρωτεύοντα είναι δεδομένα που συλλέγει ο ερευνητής μόνος του για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ¹⁶². Σε αυτήν την μελέτη συλλέχθηκε υλικό και από πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία. Τα δευτερογενή ανεβρέθηκαν από βιβλία, δημοσιεύσεις στο διαδίκτυο, πληροφορίες οργανισμών, ιστοσελίδες ξενοδοχείων κλπ.

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων.

Οι στατιστικές πληροφορίες και τα δεδομένα για να εξεταστούν οι υποθέσεις που τέθηκαν, συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια .

Τα ερωτηματολόγια δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλα ή εξαντλητικά για να μπορούν να απαντηθούν εύκολα. Σε αυτήν την μελέτη χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο (στις ερωτήσεις που το επιδέχονται) η κλίμακα **Likert (Likert Scale)**.

3.2.3 Καθορισμός Μονάδας Δειγματοληψίας

Αρχικά είχε επιλεχθεί το δείγμα να αποτελείται από ξενοδοχεία μόνο του Νομού Αττικής, αλλά τελικά αποφασίστηκε να περιληφθούν και ξενοδοχεία και από άλλα μέρη της Ελλάδας για τους παρακάτω λόγους:

- Το δείγμα θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό.
- Θα εξασφαλιζόταν ευκολότερα μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχείων, προκειμένου να προκύψουν πιο αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα.

Επιλέχθηκαν τελικά, ξενοδοχεία από το Νομό Αττικής, από την Κρήτη και τη Μύκονο.

¹⁶¹ Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Sage ,1994.

¹⁶² Eriksson L. T., & Wiedersheim-Paul F., *To investigate, research and report*, (5thEd),Stockholm. Liber Ekonomi,1997.

3.2.4 Καθορισμός Μεγέθους Δείγματος

Για τις ανάγκες της έρευνας, που θα αποτελέσει τμήμα διπλωματικής εργασίας, αποφασίστηκε το δείγμα να ανέρχεται σε 50 ξενοδοχειακές μονάδες.

Εκτέλεση

Το ερωτηματολόγιο αρχικά, πριν πάρει την τελική του μορφή, στάλθηκε σε 2 στελέχη ξενοδοχείων, προκειμένου να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ύπαρξης περίπλοκων ή ασαφών ερωτήσεων, να εκτιμηθεί ο βαθμός κατανόησης, αποδοχής και ερμηνείας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου¹⁶³, όπως επίσης, να εντοπιστούν έγκαιρα πιθανά προβλήματα¹⁶⁴.

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε, βασίστηκε στη μελέτη της βιβλιογραφίας (Ελληνικής και Ξένης) σχετικά με το CRM και τον τουρισμό.

Διεξήχθη λοιπόν, ένα πιλοτικό τεστ, για να ελεγχθεί η λειτουργικότητά του και τότε πήρε την τελική του μορφή (**παράρτημα 1**). Η διαδικασία της πιλοτικής εφαρμογής του ερωτηματολογίου ήταν πολύ χρήσιμη. Μετά τις προτεινόμενες διορθώσεις προέκυψε το τελικό ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε και ενημερωτικό σημείωμα.

Προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση του ποσοστού ανταπόκρισης, η συνοδευτική επιστολή περιελάμβανε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως αναφέρει ο Dillman (1978).

Αυτά είναι :

- Το μέγεθος, το οποίο δεν πρέπει να ξεπερνά τη μία σελίδα.
- Υπόσχεση για εμπιστευτική χρήση των πληροφοριών.
- Έμφαση στην ιδιότητα του ερωτώμενου.
- Υπόσχεση για αποστολή των ευρημάτων της έρευνας (εφόσον ο ερωτώμενος το επιθυμεί).
- Αναφορά στο χρόνο που απαιτείται για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο.

Έγινε προσπάθεια να περιέχονται όλα αυτά τα στοιχεία στο συνοδευτικό σημείωμα, που παρατίθεται στο **παράρτημα 1**.

¹⁶³ Javeau C. , *Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο* ,Αθήνα,1996.

¹⁶⁴ Κυριαζή Ν., «Η Κοινωνιολογική Έρευνα», *Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα,2002.

Σ' αυτό τονιζόταν λοιπόν, ότι η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας θα παραμείνει απόρρητη και ότι εξασφαλίζεται πλήρως η ανωνυμία των απαντήσεων. Επίσης, αναγράφονταν, ο τίτλος του πανεπιστημίου και του μεταπτυχιακού προγράμματος, στα πλαίσια του οποίου εντασσόταν η διπλωματική εργασία και παράλληλα τα στοιχεία της σπουδάστριάς .

3.2.5 Διαδικασία Επιλογής Δείγματος

Η διαδικασία επιλογής δείγματος έγινε κατά κύριο λόγο με :

- Αποστολή email (σε ποσοστό 95,14%).
- Διανομή από την ερευνήτρια στο ξενοδοχείο και προσωπική συνέντευξη στη περιοχή της Αττικής (σε ποσοστό 4,86%).

Οι μέθοδοι αυτοί επιλέχθηκαν, λόγω του μικρού οικονομικού κόστους .

Η προσωπική συνέντευξη προτιμήθηκε, όπου αυτό ήταν δυνατό για τους εξής λόγους :

- Για τη διασφάλιση της άρτιας συμπλήρωσης και της ισχύος των απαντήσεων, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο είχε κάποιες σύνθετες ερωτήσεις, που ίσως χρειάζονταν κάποιες επεξηγήσεις. Αλλά και για να απαντήσει ο ερωτώμενος με την απαιτούμενη προσοχή.
- Αποτελεί αποτελεσματικότερη μέθοδο πίεσης για γρήγορη παραλαβή του ερωτηματολογίου.

Η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω email εφαρμόστηκε στις πιο κάτω περιπτώσεις :

- Όταν στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες απευθυνθήκαμε δε διέθεταν χρόνο ή δεν επιθυμούσαν προσωπική συνέντευξη .
- Όταν τα ξενοδοχεία ευρίσκοντο εκτός Αθηνών.

Για να μειωθεί το σφάλμα άρνησης απάντησης (Nonresponce error),δηλαδή, το ποσοστό των ερωτώμενων στα ξενοδοχεία, που αποτελούν το δείγμα και δεν απαντούν, χρησιμοποιήθηκαν κάποιες τακτικές:

Στα ξενοδοχεία όπου το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με email:

Προηγίτο τηλεφώνημα στον αρμόδιο για θέματα CRM του ξενοδοχείου, για να γνωστοποιηθεί το αντικείμενο της έρευνας και να διαβεβαιωθεί η ανωνυμία και το απόρρητο των απαντήσεων. Ακολουθούσε τηλεφώνημα μετά την πάροδο κάποιων ημερών (συνήθως 5 έως 7), προκειμένου να επιβεβαιωθεί η λήψη του ερωτηματολογίου και να διασφαλιστεί ότι δεν υπήρξε λάθος κατά

την αποστολή και ότι είχε διαβιβαστεί στον υπεύθυνο (σε περίπτωση που δεν είχε αποσταλεί σε προσωπικό email).

Εν συνεχεία, σε περιπτώσεις που δεν υπήρχε απάντηση εντός 10 (δέκα) ημερών, αποστέλλόταν το ερωτηματολόγιο για δεύτερη φορά, καθότι έχει παρατηρηθεί ότι η υπενθύμιση έχει θετική επίδραση στο βαθμό απάντησης ερευνών (response rate) με email.

Στα ξενοδοχεία που τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από την φοιτήτρια :

Αρχικά έγινε κάποια τηλεφωνική επαφή με τα ξενοδοχεία στα οποία μπορούσε να γίνει προσωπική συνέντευξη. Μετά από την ενημέρωση για την έρευνα, ζητείτο το κατάλληλο άτομο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που ήταν συνήθως υπεύθυνοι CRM για τα μεγάλα ξενοδοχεία ή διευθυντές marketing. Κατά την τηλεφωνική επαφή οριζόταν η ημερομηνία και η ώρα της συνέντευξης, προκειμένου να επιτευχθεί η δέσμευση του ερωτώμενου. Στις περιπτώσεις που οι αρμόδιοι δεν απαντούσαν στο προκαθορισμένο ραντεβού και έβαζαν νέα προθεσμία (επικαλούμενοι φόρτο εργασίας), υπήρξε επικοινωνία εκ νέου μέσω τηλεφώνου, για να υπενθυμιστεί η έρευνα και να οριστεί η μέρα και η ώρα παραλαβής του ερωτηματολογίου που είχε απαντηθεί.

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι, παρά το γεγονός ότι οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες, εξασφαλίζεται μεγαλύτερος βαθμός απόκρισης σε σχέση με άλλες μεθόδους¹⁶⁵.

3.3) ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 9 (εννέα) σελίδων με 30 ερωτήσεις (ερευνητικό εργαλείο – research instrument) που στόχο είχε να καλύψει όσο το δυνατόν καλύτερα το υπό εξέταση θέμα. Ελήφθη υπόψη, ότι το μέγεθος του ερωτηματολογίου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το ποσοστό ανταπόκρισης μιας έρευνας. Βέβαια δεν υπάρχουν ευρήματα που να αποδεικνύουν αυτόν τον ισχυρισμό. Αντίθετα έχει παρατηρηθεί ότι η προσθήκη επιπλέον ερωτήσεων που αυξάνουν το

¹⁶⁵ Parasuraman, A., Grewal, D. and Krishnan, R. 2004. *Marketing research*. Boston: Houghton Mifflin.

ενδιαφέρον των ερωτώμενων, βελτιώνει το ποσοστό ανταπόκρισης που επιτυγχάνει η έρευνα¹⁶⁶.

Έτσι σχηματίστηκε ένα ερωτηματολόγιο όπου:

- Στην πρώτη ενότητα καταγράφονται κάποια χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου, όπως η κατηγορία, η δυναμικότητά του κ.λπ.
- Στη δεύτερη ενότητα, διερευνάται κατά πόσο το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μεθόδους CRM και σε τι βαθμό.
- Στην τρίτη ενότητα διερευνάται κατά πόσο η πολιτική του ξενοδοχείου είναι πελατοκεντρική, που είναι και το ζητούμενο για τις στρατηγικές CRM.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συνολικά **30** (τριάντα) **ερωτήσεις**.

Οι ερωτήσεις συνοδεύονταν από προκαθορισμένες απαντήσεις και ο ερωτώμενος επέλεγε την απάντηση που ταίριαζε περισσότερο στην περίπτωση του.

Οι ερωτήσεις είχαν τη μορφή :

1) Πενταβάθμιας κλίμακας κατάταξης (Likert Scale)

Η επιλογή αυτής της κλίμακας αποσκοπεί στο να καλύψει όλο το εύρος των διαφορετικών απόψεων .

Η κλίμακα είναι αναγκαστική καθότι δεν περιέχει την επιλογή “Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ” αλλά και ισορροπημένη, δηλαδή περιέχει τον ίδιο αριθμό θετικών και αρνητικών επιλογών για αποφυγή επηρεασμού των απαντήσεων προς κάποια κατεύθυνση.

2) Ερωτήσεις με προτεινόμενη απάντηση, όπως :

Ναι/όχι ,θετικά/αρνητικά, συμφωνώ/διαφωνώ κ.ο.κ

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συλλογή των ερωτηματολογίων υπήρξε πολύ δύσκολη, αφενός λόγω της εποχής που διεξήχθη η έρευνα (κατά την καλοκαιρινή τουριστική περίοδο) και αφετέρου λόγω της απροθυμίας που έδειξαν κάποιοι από τους αρμοδίους υπαλλήλους, όταν τους ζητήθηκε η συμπλήρωση του εν λόγω ερωτηματολογίου.

¹⁶⁶Clausen, J., and R. Ford. . "Controlling bias in mail questionnaires." Journal of American Statistics 42:497-511.,1947.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συνολικά απαντήθηκαν 62 ερωτηματολόγια από τα 350 που εστάλησαν (ποσοστό 17,71 %). Αποκλείστηκαν όμως όλα εκείνα στα οποία δεν ήταν

συμπληρωμένες όλες οι απαντήσεις, οπότε μειώθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα σε πενήντα (50) πενήντα (ποσοστό 14,29 %). Όταν ολοκληρώθηκε η συλλογή των στοιχείων (data collection) και ο έλεγχος των ερωτηματολογίων, έγινε η ανάλυση τους.

4.1.1 Στρωματοποίηση δείγματος ανά Γεωγραφική Περιοχή

Το δείγμα μοιράστηκε σε τρεις ομάδες :

- Ξενοδοχεία Αττικής
- Ξενοδοχεία Κρήτης
- Ξενοδοχεία Μυκόνου

και τα σωστά απαντημένα ερωτηματολόγια που δόθηκαν ανά περιοχή έχουν ως εξής :

- Είκοσι πέντε (25) ξενοδοχεία Αττικής (ποσοστό 50%)
- Δεκαπέντε (15) ξενοδοχεία Κρήτης (ποσοστό 30%)
- Δέκα (10) ξενοδοχεία Μυκόνου (ποσοστό 20%)

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να τονιστεί εκ νέου, ότι η έρευνα αντιμετώπισε μεγάλη δυσκολία, καθώς πραγματοποιήθηκε καλοκαίρι και φθινόπωρο, εποχές, που οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων είχαν πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας, λόγω καλοκαιρινής τουριστικής περιόδου, είτε βρίσκονταν σε άδειες (κυρίως το φθινόπωρο), είτε κάποια δεν λειτουργούσαν μετά το τέλος Σεπτεμβρίου ή μέσα Οκτωβρίου (φαινόμενο που παρατηρήθηκε κυρίως στα νησιά). Παρότι στάλθηκαν, λοιπόν, μέσω e-mail πολλά ερωτηματολόγια σε ξενοδοχειακές μονάδες των νησιών, που είχαν επιλεγεί (Κρήτη, Μύκονος). Πολλά επέστρεψαν συμπληρωμένα το Μάρτιο του 2013, μήνα προετοιμασίας για να επαναλειτουργήσουν αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες. Κάποια ξενοδοχεία δε, έστειλαν απαντητικά e-mail, γνωστοποιώντας την ημερομηνία επαναλειτουργίας των μονάδων τους.

Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να επισημανθεί, ότι η διανομή των ερωτηματολογίων μέσω προκαθορισμένης συνάντησης με τον υπεύθυνο για θέματα CRM του ξενοδοχείου, όπου αυτό ήταν εφικτό, είχε το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησης (response rate).

Η μέθοδος αυτή είχε ποσοστό συμπλήρωσης 70,59% ερωτηματολογίων (12 από τα 17 απαντήθηκαν), σε αντίθεση με τη μέθοδο αποστολής του ερωτηματολογίου μέσω e-mail (ποσοστό απαντήσεων 11,41%).

Και αυτό διότι η άμεση επαφή λειτούργησε ως μέσο <<πίεσης>> και υπήρξε αποτελεσματικότερη, όσον αφορά στη παραλαβή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου. Θα πρέπει όμως να αναφερθεί, ότι παρουσιάστηκαν πολλές δυσκολίες, για να υπάρξουν προγραμματισμένες συναντήσεις με τους αρμοδίους για τα υπό έρευνα θέματα των ξενοδοχείων, καθότι πολλοί επικαλούντο μεγάλο φόρτο εργασίας. Οπότε ο αριθμός των ερωτηματολογίων που παραδόθηκαν με αυτόν τον τρόπο ήταν αρκετά μικρός (μόλις 12).

Από τα αποσταλθέντα μέσω e-mail ερωτηματολόγια (333 από τα 350 συνολικά δηλ. ποσοστό 95,14%) απαντήθηκαν μόλις 38 (τριάντα οκτώ), ποσοστό 11,41 %.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων που δόθηκαν από τα ξενοδοχεία:

4.1.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Συνολικά απαντήθηκαν 62 ερωτηματολόγια από τα 350 που εστάλησαν (ποσοστό 17,71 %). Αποκλείστηκαν όμως όλα εκείνα στα οποία δεν ήταν συμπληρωμένες όλες οι απαντήσεις, οπότε μειώθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα σε πενήντα (50) πενήντα (ποσοστό 14,29 %). Όταν ολοκληρώθηκε η συλλογή των στοιχείων (data collection) και ο έλεγχος των ερωτηματολογίων, έγινε η ανάλυση τους.

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;

Τα περισσότερα ξενοδοχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα είναι 5* αστέρων ή Lux (29 ξενοδοχεία), 4* αστέρων (15 ξενοδοχεία) και λιγότερα 3* (6 ξενοδοχεία).

Αυτό ήταν κάτι που επιδιώχθηκε για τους παρακάτω λόγους :

α) Τα ξενοδοχεία αυτά είναι πιο πιθανό να έχουν τμήμα Μάρκετινγκ ή υπεύθυνο Μάρκετινγκ /Δημοσίων Σχέσεων ή κάποιον αρμόδιο που να έχει την εμπειρία και τη γνώση, για να αναλάβει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

β) Έχει παρατηρηθεί ότι στα ξενοδοχεία με χαμηλότερη κατάταξη υπάρχει ελλιπής γνώση και ανεπαρκής κατάρτιση των υπευθύνων, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

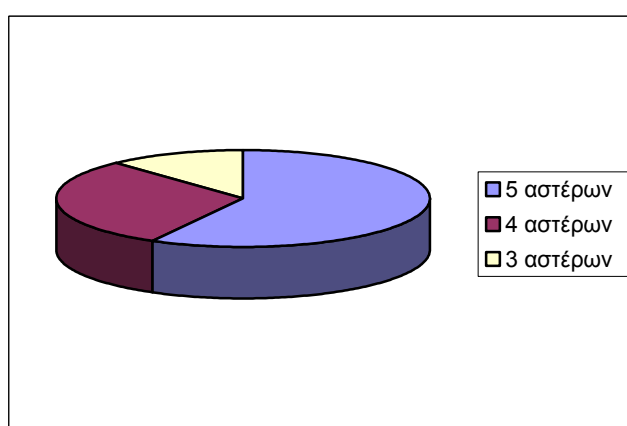
γ) Τα περισσότερα των ξενοδοχείων με χαμηλότερη κατάταξη δεν έχουν την υποδομή να χρησιμοποιήσουν τα συγκεκριμένα συστήματα, αλλά και δεν θέλουν να κάνουν επένδυση πάνω σε αυτά .

δ) Οι υπεύθυνοι σε ξενοδοχεία 4*, 5* ή Lux , όταν έγινε η πρώτη διερευνητική επαφή, γνώριζαν και είχαν ασχοληθεί με θέματα όπως η υιοθέτηση τεχνικών CRM και ικανοποίησης πελατών, που ενδιαφέρει την παρούσα εργασία, λόγω της καλύτερης ποιότητας και μεγαλύτερης ποικιλίας των παρεχομένων υπηρεσιών τους, αλλά και των υψηλότερων απαιτήσεων των πελατών τους. Και αυτό προϋποθέτει μάλλον την συστηματικότερη οργάνωση από ότι σε ξενοδοχειακές μονάδες 2* ή 3*.

Αυτά διεφάνησαν από την αρχή σχεδόν της διεξαγωγής της έρευνας, αφενός από τις απευθείας επαφές, που έγιναν σε ξενοδοχεία 2* ή 3*, αλλά και με τις

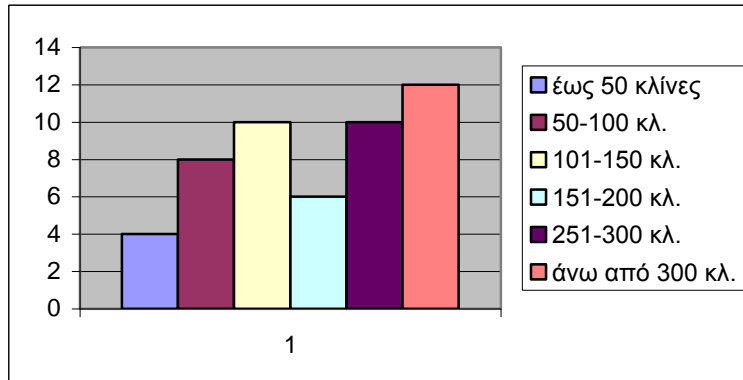
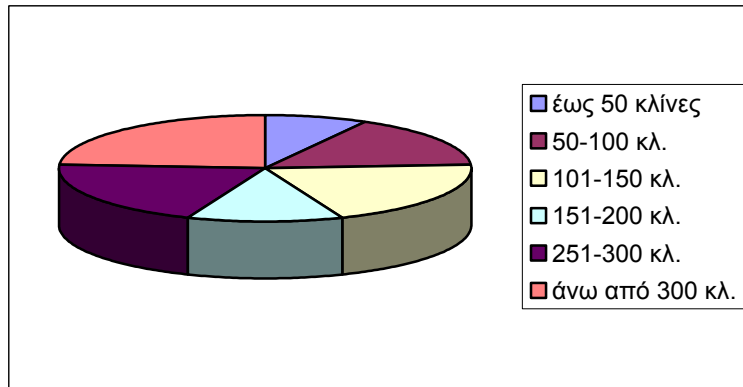
απαντήσεις που δόθηκαν κατά τα πρώτα διερευνητικά τηλεφωνήματα σε ξενοδοχεία αυτών των κατηγοριών. Καταγράφηκε δε εξ αρχής μεγάλο σφάλμα άρνησης απάντησης με τη μορφή μη απαντημένων ερωτήσεων. Από τα 12 ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν από ξενοδοχεία τριών αστέρων μόνο τα έξι (6) ήταν σωστά συμπληρωμένα και χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, (ποσοστό nonresponse error : 50%). Θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο, ότι κανένα από τα ξενοδοχεία 2*, στα οποία στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια, δεν έδωσε απάντηση .

Σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία 4*,5* και Lux, τα οποία σε σύνολο πενήντα (50) από αυτά που απάντησαν, τα σαράντα τέσσερα (44) εξ αυτών είχαν συμπληρώσει πλήρως τα ερωτηματολόγια (ποσοστό 88%) και με ποσοστό nonresponse error : 12%)



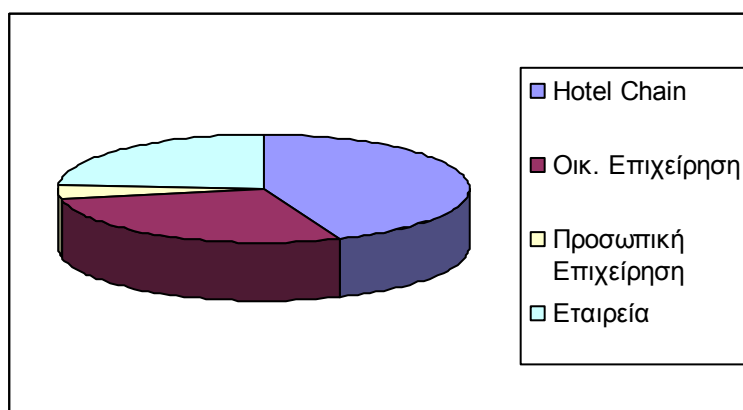
2. Ποια είναι η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής σας μονάδας;

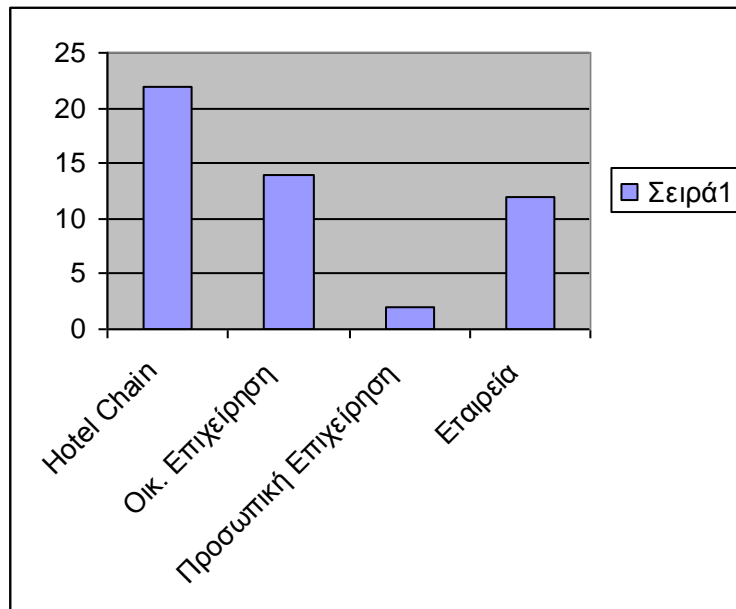
Έγινε προσπάθεια να αποσταλούν τα ερωτηματολόγια σε ξενοδοχεία με διαφορετικές δυναμικότητες κλινών, έτσι ώστε το δείγμα να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Έτσι 4 (τέσσερα) από τα ξενοδοχεία διαθέτουν έως πενήντα (50) κλίνες, οκτώ (8) από αυτά διαθέτουν πενήντα έως εκατό (50 – 100) κλίνες. Δέκα (10) ξενοδοχεία είναι δυναμικότητας εκατόν μίας έως εκατόν πενήντα (101 – 150) κλινών. Έξι (6) ξενοδοχεία διαθέτουν εκατό πενήντα μία έως διακόσιες (151-200) κλίνες, δέκα (10) διακόσιες πενήντα μία έως τριακόσιες (300) κλίνες και δώδεκα (12) ξενοδοχεία έχουν άνω των τριακοσίων (300) κλινών, όπως φαίνονται στους πίνακες που ακολουθούν. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτά κατανέμονται και στις τρεις περιοχές, που διεξήχθη η έρευνα και είναι είτε αστικά ξενοδοχεία, είτε παραθεριστικά, προκειμένου να διευρυνθεί η βάση και να έχουμε αντιπροσωπευτικότερα δείγματα.



3. Καθεστώς ιδιοκτησίας της ξενοδοχειακής σας μονάδας

Παρατηρείται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ξενοδοχείων που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, είναι κυρίως τμήματα ξενοδοχειακών αλυσίδων (22 ξενοδοχεία - ποσοστό 44%), είτε οικογενειακές επιχειρήσεις (14 ξενοδοχεία – ποσοστό 28%). Το 24% του δείγματος των ξενοδοχείων βρίσκεται υπό ιδιοκτησία εταιρειών (12 ξενοδοχεία). Το ποσοστό των προσωπικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρό (4%), μόλις 2 ξενοδοχεία. Αυτό καταδεικνύει τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν νέοι επιχειρηματίες στο να επενδύσουν κατ'ιδίαν στο τομέα της παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας . Άλλη μία παρατήρηση είναι, ότι οι ιδιοκτήτες των μονάδων ήταν συνήθως και οι υπεύθυνοι της διοίκησης τους (κάτι που δεν συνίσταται, καθώς <<είναι πιο εύκολο να παρθούν σκληρές αποφάσεις με καθαρό μυαλό από managers χωρίς ανησυχία ιδιοκτησίας >>).





4. Ποιος είναι ο συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στο ξενοδοχείο σας;

Στον πίνακα που ακολουθεί , παρατηρούνται τα κάτωθι :

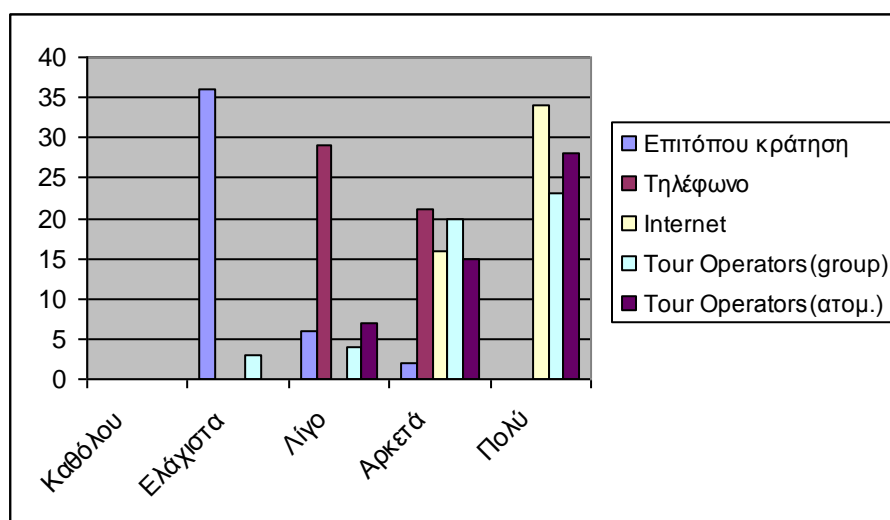
- Δεν γίνονται πολλές επιτόπου κρατήσεις στα ξενοδοχεία. Τριάντα έξι (36) επιχειρήσεις δήλωσαν ότι γίνονται πλέον ελάχιστες κρατήσεις με αυτόν τον τρόπο. Και στις υπόλοιπες οι κρατήσεις με αυτόν τον τρόπο ήταν λίγες (σε έξι μόνο ξενοδοχεία) ή το πολύ αρκετές (σε τρία ξενοδοχεία) και σε πέντε καθόλου.
- Οι κρατήσεις μέσω τηλεφώνου είναι λίγες (29 ξενοδοχεία) ή αρκετές (21 ξενοδοχεία).
- Οι κρατήσεις μέσω internet εμφανίζονται αυξημένες. Δεκαέξι (16) ξενοδοχεία απάντησαν αρκετά και τριάντα τέσσερα (34) πολύ .
- Αυξημένες εμφανίζονται και οι κρατήσεις μέσω tour operators (με group ή σε ατομικό επίπεδο).

Οι συνηθέστεροι τρόποι κράτησης είναι λοιπόν οι tour operators (ιδιαίτερα για ομαδικές κρατήσεις (groups) και ακολουθούν το internet και το τηλέφωνο.

Να επισημανθεί ότι όταν η επιλογή γίνεται από τους ίδιους τους πελάτες, σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις, η διαδικασία που ακολουθείται είναι μέσω internet ή τηλεφώνου. Αποφεύγεται η επιτόπου κράτηση δωματίου και επιλέγονται οι παραπάνω τρόποι, που δίνουν τη δυνατότητα μεγάλης σύγκρισης για ίδιες υπηρεσίες, σε διαφορετικά ξενοδοχεία .

Τα αναλυτικά αποτελέσματα είναι τα εξής :

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Επιτόπου κράτηση	0	36	6	2	0
Τηλέφωνο	0	0	29	21	0
Internet	0	0	0	16	34
Tour Operators (group)	0	3	4	20	23
Tour Operators (ατομ.)	0	0	7	15	28



5) Ποια είναι η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο;

Γενικά παρατηρήθηκαν τα εξής:

- Στην Αττική στον αστικό ιστό, δηλαδή Αθήνα ή κοντά στο κέντρο, παρατηρείται ότι ο μέσος όρος διαμονής είναι έως 3 μέρες.

- Σε παραθεριστικά μέρη της Αττικής η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών είναι 4-7 ημέρες και ενίοτε πάνω από μία εβδομάδα.
- Όσον αφορά την Κρήτη, παρατηρείται ότι, σε ξενοδοχεία μέσα στις μεγάλες πόλεις π.χ. Χανιά ή Ηράκλειο έχουμε παραμονή έως 3 μέρες ίσως και λίγο περισσότερο. Στα μεγάλα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούνται κυρίως για τουρισμό παραθεριστικό, η μέση διάρκεια παραμονής αυξάνεται από 4-7 ημέρες και σε πολλά ξεπερνούν τη 1 εβδομάδα. Αυτό συμβαίνει σε κάποια παραθαλάσσια κυρίως ξενοδοχεία, τα οποία σε συνεργασία με τους Tour Operators, κλείνουν πακέτα σε τουρίστες από το εξωτερικό μίας ή και δύο εβδομάδων πολλές φορές.
- Στη Μύκονο η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών ήταν το πολύ μέχρι μία εβδομάδα, όπως δήλωσαν όλα τα ξενοδοχεία που πήραν μέρος στην έρευνα από τη συγκεκριμένη περιοχή .

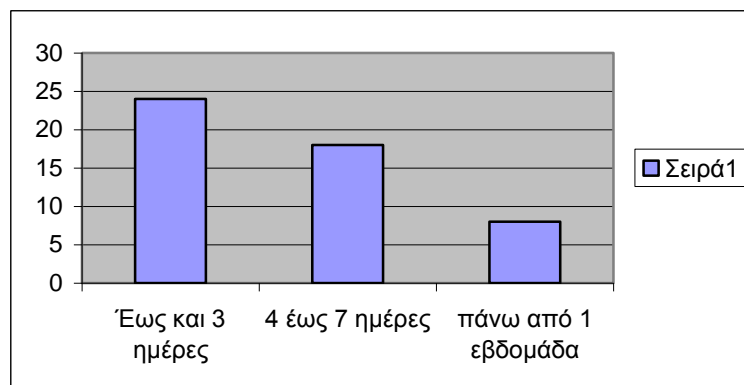
Τα αποτελέσματα και για τις τρεις περιοχές παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί.

Έως και 3 ημέρες 4 έως 7 ημέρες πάνω από 1 εβδομάδα

24

18

8



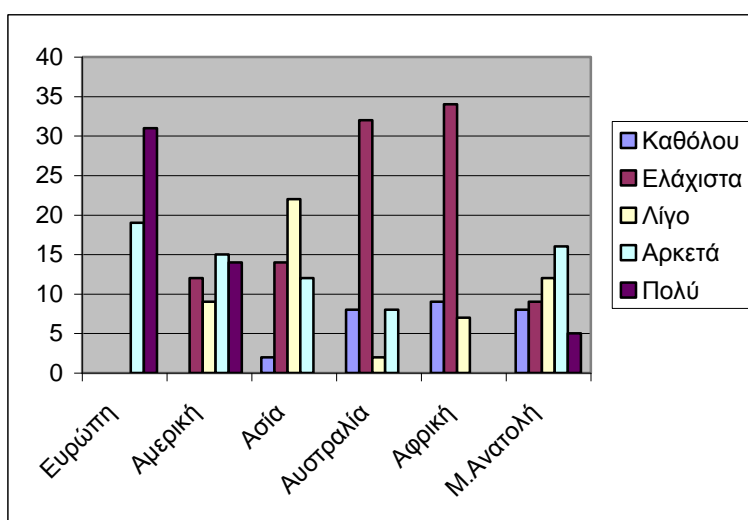
6. Ποιες είναι οι κυριότερες χώρες προέλευσης των τουριστών;

Οι περισσότεροι τουρίστες προέρχονται από Ευρώπη, αλλά παρατηρείται και προσέλευση και από άλλες ηπείρους. Πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι στο "Ευρώπη" περιλαμβάνεται και ο εσωτερικός τουρισμός, ο οποίος σημειωτέον έχει περιοριστεί πολύ, λόγω της τεράστιας οικονομικής κρίσης, όπως συνεχώς μας τόνιζαν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων.

Πρέπει να επισημάνουμε εδώ κάποια στοιχεία που εξάχθηκαν από τις απαντήσεις, που έδωσαν τα ξενοδοχεία στην συγκεκριμένη ερώτηση.

- Παρατηρήθηκε στην Μύκονο (σε υπερπολυτελή ξενοδοχεία), προσέλευση από Μ. Ανατολή και Αμερική και μάλιστα από τουρίστες πολύ υψηλών εισοδημάτων.
- Το ίδιο παρατηρήθηκε και στην Κρήτη και μάλιστα σε μονάδες πολύ υψηλών προδιαγραφών, οι οποίες διαθέτουν υπερπολυτελείς σουίτες πολλών τετραγωνικών με πισίνες και ενίοτε με ιδιωτική παραλία.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Ευρώπη	0	0	0	19	31
Αμερική	0	12	9	15	14
Ασία	2	14	22	12	0
Αυστραλία	8	32	2	8	0
Αφρική	9	34	7	0	0
Μ.Ανατολή	8	9	12	16	5



Ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο

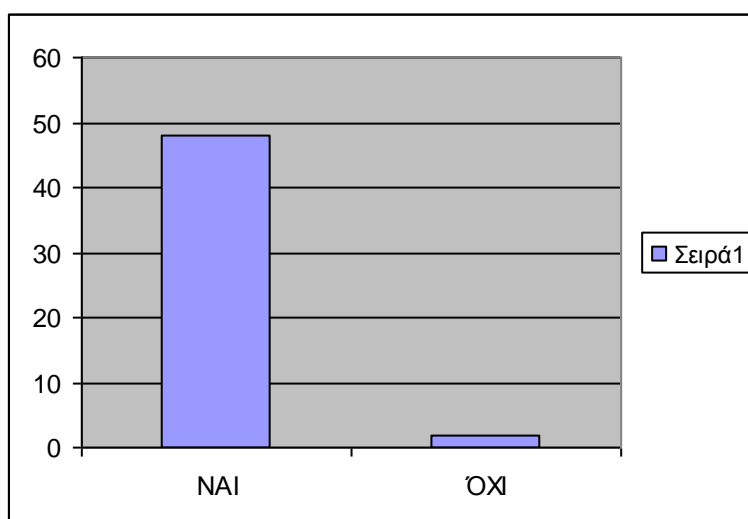
7. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα CRM στο ξενοδοχείο ;

Από τα 50 ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, τα 48 απάντησαν καταφατικά, ότι χρησιμοποιούν δηλαδή κάποιο σύστημα CRM και μόνο 2 απάντησαν αρνητικά. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα 2 που

απάντησαν αρνητικά, ήταν 3 αστέρων και μάλιστα μικρής δυναμικότητας ξενοδοχεία.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM αποτελεί υψηλής κρισιμότητας θέμα για κάθε ξενοδοχείο, για να περιορίζεται ο χρόνος αντίδρασης στα αιτήματα του πελάτη και στα παράπονα και παράλληλα να υποστηρίζει υψηλής ποιότητας προϊόντα /υπηρεσίες . Το CRM ασχολείται με το πώς θα γίνουν οι διαδικασίες που αφορούν τον πελάτη, κατά κύριο λόγο, περισσότερο αποδοτικές.

Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας του CRM είναι η αναγνώριση ότι η διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες, μπορεί να αποτελέσει ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία μιας επιχείρησης και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξανόμενη κερδοφορία.



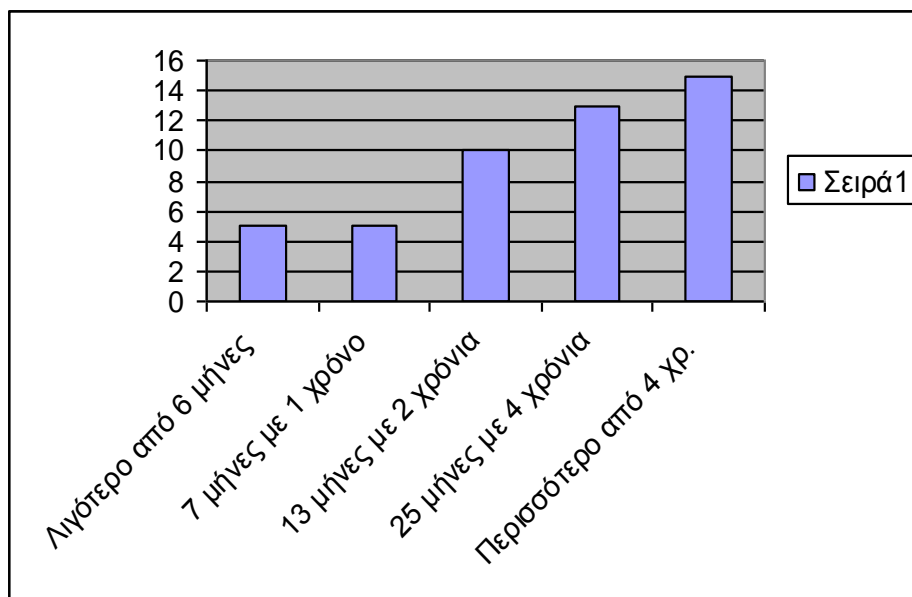
8. Αν Ναι πόσο καιρό περίπου χρησιμοποιείται το CRM σύστημα από το ξενοδοχείο;

Τα τελευταία χρόνια, άρχισαν οι ελληνικές επιχειρήσεις να υιοθετούν κάποιες εφαρμογές CRM. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μαζί με τις τράπεζες και τις αεροπορικές εταιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, συνειδητοποίησαν πρώτες τη σπουδαιότητα εφαρμογής ενός συστήματος CRM. Αυτό ισχύει και για τα ελληνικά δεδομένα. Βέβαια υπάρχουν σημαντικά περιθώρια μελλοντικής ανάπτυξης στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σύμφωνα με μελέτες.

Οι εξελίξεις της αγοράς CRM προβλέπονται ευνοϊκές και στην Ελλάδα, καθώς η στρατηγική επικέντρωσης στον πελάτη, κερδίζει συνεχώς έδαφος.

Από τα ξενοδοχεία που απάντησαν καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση (αν δηλ. χρησιμοποιούν CRM), πέντε από αυτά το χρησιμοποιούν λιγότερο από έξι μήνες και τα τρία εξ αυτών είναι 3*. Σχεδόν όλα τα πεντάστερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν περισσότερα από τέσσερα (4) χρόνια, κάποιο σύστημα CRM.

Λιγότερο από 6 μήνες 5 7 μήνες με 1 χρόνο 5 13 μήνες με 2 χρόνια 10 25 μήνες με 4 χρόνια 13 Περισσότερο από 4 χρ. 15



9. Περίπου, πόσο ολοκληρωμένη είναι η εφαρμογή του CRM συστήματος στην επιχείρησή σας;

Η έρευνα δείχνει, ότι όσον αφορά τουλάχιστον στα ξενοδοχεία υψηλής κατάταξης, τείνουν να ολοκληρώσουν τις βασικές εφαρμογές του CRM ή είναι στην πορεία ολοκλήρωσης.

Και αυτό είναι προϋπόθεση, την εποχή αυτή της πλήρους ανταγωνιστικότητας, αλλά και της τεράστιας οικονομικής κρίσης, προκειμένου ένα ξενοδοχείο να αποκτήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που θα το βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους του.

Δύο (2) από τα έξι (6) ξενοδοχεία τριών αστέρων, είναι στην αρχή της εφαρμογής κάποιου συστήματος CRM, ενώ η έρευνα δείχνει, ότι τα περισσότερα πεντάστερα ή Lux έχουν σχεδόν ολοκληρώσει την εφαρμογή όπως και τα ξενοδοχεία των τεσσάρων αστέρων δείχνουν να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση .

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ακριβώς πόσα ξενοδοχεία και σε τι στάδιο εφαρμογής βρίσκονται.

0%-25%	26%-50%	51%-75%	76%-99%	100%
2	10	12	24	0

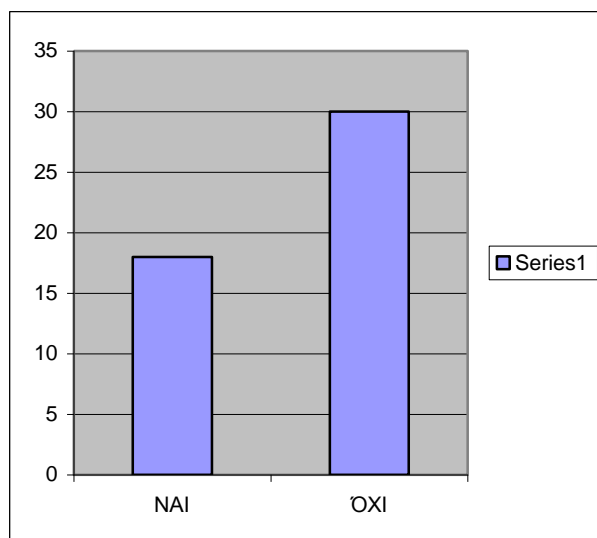
10. Αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα ή κάποια προβλήματα με τη χρήση του CRM συστήματος;

Κάθε νέο πρόγραμμα ή στρατηγική, που πρόκειται να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση, θέλει κάποιο χρόνο για να λειτουργήσει σωστά. Ειδικά όταν πρόκειται για σύστημα CRM, καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή του, αποτελεί ο ενστερνισμός της εταιρικής κουλτούρας από το σύνολο των στελεχών. Αυτό που στην ουσία αποτελεί το πραγματικό πρόβλημα, είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολό της.

Έτσι η υλοποίηση ενός προγράμματος CRM, χωρίς να έχουν γίνει πρώτα οι απαιτούμενες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον, αντιμετωπίζουν προβλήματα. Τα απλά λάθη που θα παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση μπορούν να ξεπεραστούν εύκολα, αν υπάρχει η σωστή συνεργασία επιχείρησης και εταιρείας που εγκαθιστά το CRM .

Τα δεκαοκτώ (18) από τα σαράντα οκτώ (48) ξενοδοχεία, που κάνουν χρήση κάποιου συστήματος CRM, αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα, ενώ τα τριάντα δήλωσαν ότι δεν είχαν. Τα ξενοδοχεία που είχαν κάποιο πρόβλημα ανήκουν και στις τρεις κατηγορίες κατάταξης (3* ,4* , 5*) ,όπως και τα αντίστοιχα , που δήλωσαν ότι δεν είχαν.

ΝΑΙ	ΟΧΙ
18	30



11. Εάν αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα / προβλήματα ποια ήταν η σοβαρότητά του / τους;

Από τα δεκαοκτώ ξενοδοχεία, που δήλωσαν ότι αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα στην εφαρμογή του CRM, τα δέκα θεώρησαν ότι δεν είναι κάτι σοβαρό, και τα οκτώ το χαρακτήρισαν ως "λίγο σοβαρό". Αυτό καταδεικνύει, ότι οι εφαρμογές CRM δεν ενέχουν σοβαρά προβλήματα κατά την εφαρμογή τους, όταν λειτουργήσουν σωστά και δεν αντιμετωπιστούν σαν μια απλή τεχνολογική εφαρμογή.

Καθόλου σοβαρό/ά

10

Λίγο σοβαρό/ά

8

Αρκετά σοβαρό/ά

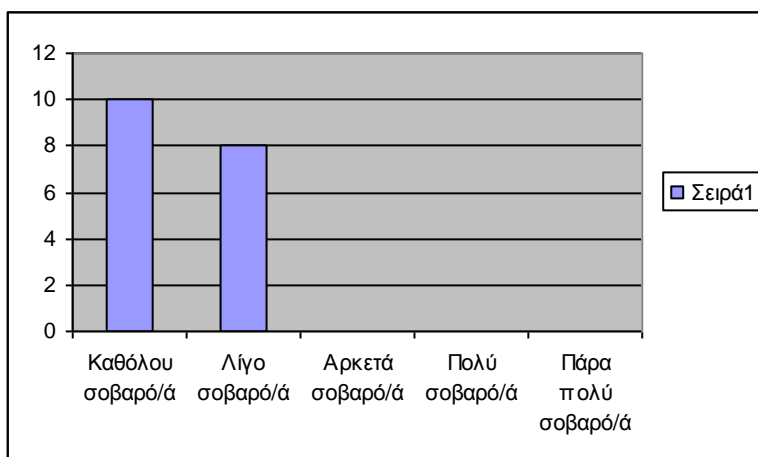
0

Πολύ σοβαρό/ά

0

Πάρα πολύ σοβαρό/ά

0

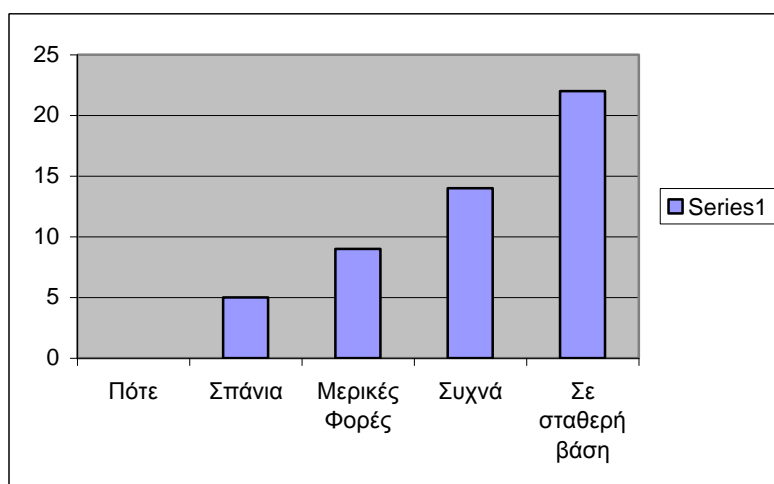


12. Τα συστήματα CRM συνενώνουν τις πωλήσεις, το marketing, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες σχεδιασμού πόρων και προμηθειών μέσα από την αυτοματοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών, τις τεχνολογικές λύσεις και την πληροφορική, για να μεγιστοποιήσει την επαφή με κάθε πελάτη. Χρησιμοποιείτε τέτοια συστήματα στην οργάνωση / διοίκηση του ξενοδοχείου σας;

Το CRM συνενώνει τις πωλήσεις το marketing, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες σχεδιασμού πόρων και προμηθειών μέσα από την αυτοματοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών κλπ και αυτό μεγιστοποιεί την επικοινωνία με το πελάτη.

Τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία (22) χρησιμοποιούν σε σταθερή βάση ή συχνά (14) ή μερικές φορές (9) και λίγα εξ αυτών σπάνια (5) τέτοια συστήματα στην οργάνωση / διοίκηση τους, προκειμένου να βελτιώσουν την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

Πότε 0 Σπάνια 5 Μερικές Φορές 8 Συχνά 14 Σε σταθερή βάση 21



13. Σε τι θα μπορούσε να βοηθήσει η υιοθέτηση συστημάτων CRM την ξενοδοχειακή σας μονάδα;

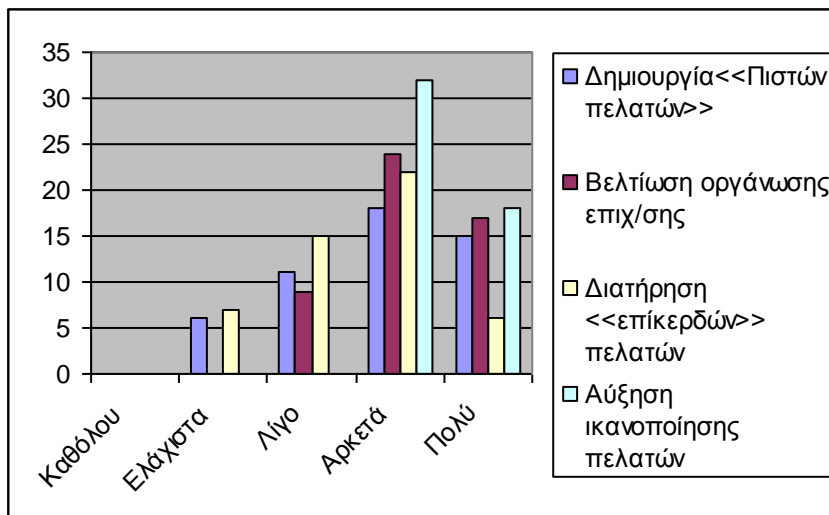
Το κάθε ξενοδοχείο ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών του καθώς εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την επιβίωσή του και την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας.

Επιπλέον, το κάθε ξενοδοχείο αποκομίζει σημαντικά οφέλη από την αφοσίωση των πελατών του, τα οποία μάλιστα είναι μακροπρόθεσμα και σωρευτικά. Οι πιστοί πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με περιστασιακούς. Και είναι αποδεδειγμένο ότι ένας πελάτης αποφέρει όλο και μεγαλύτερο κέρδος σε βάθος χρόνου, όχι μόνο λόγω των αγορών του που επαναλαμβάνονται, αλλά και λόγω των συστάσεων του σε άλλους.

Παρατηρήθηκαν από τις απαντήσεις τα εξής :

- Στη έρευνά μας, μπορεί να μην έχουν υιοθετήσει οι δύο από τις πενήντα ξενοδοχειακές μονάδες κάποιο σύστημα CRM, όμως ακόμα και αυτές απάντησαν σ' αυτό το ερώτημα .
- Τα δεκαπέντε (15) από τα πενήντα (50) ξενοδοχεία καταλήγουν στο ότι το CRM βοηθά πολύ στη δημιουργία "πιστών" πελατών, δεκαοκτώ (18) εξ αυτών ότι βοηθά αρκετά, ένδεκα (11) λίγο και έξι (6) ελάχιστα. (Κύρια Υπόθεση)
- Αντίστοιχα διαφαίνεται από τις απαντήσεις, ότι ένα σύστημα CRM, βοηθά στη βελτίωση οργάνωσης της επιχείρησης κατά πολύ (17 ξενοδοχεία), αρκετά (24 ξενοδοχεία), είτε λίγο (9 ξενοδοχεία).
- Στο θέμα της διατήρησης "επικερδών" πελατών και άρα στη πιθανή διακράτησή τους, έξι (6) ξενοδοχεία θεωρούν ότι ένα σύστημα CRM βοηθά πολύ, είκοσι δύο (22) ξενοδοχεία αρκετά, δεκαπέντε (15) λίγο και επτά (7) ελάχιστα (Κύρια Υπόθεση).
- Ενώ στο σημείο της αύξησης ικανοποίησης πελατών μέσω CRM, οι δεκαοκτώ (18) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι βοηθά πολύ και οι τριάντα δύο (32) εξ αυτών αρκετά. Καμία επιχείρηση δεν απάντησε "λίγο", "ελάχιστα" ή "καθόλου". Πράγμα που καταδεικνύει τις δυνατότητες που αναγνωρίζουν στα συστήματα CRM όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, που συμμετέχουν στην έρευνα(Κύρια Υπόθεση).

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Δημιουργία <<Πιστών πελατών>>	0	6	11	18	15
Βελτίωση οργάνωσης επιχ/σης	0	0	9	24	17
Διατήρηση <<επικερδών>> πελατών	0	7	15	22	6
Αύξηση ικανοποίησης πελατών	0	0	0	32	18

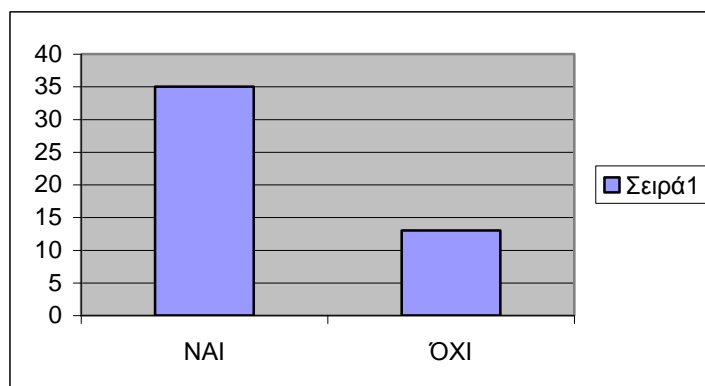


14. Η χρησιμοποίηση του CRM στο ξενοδοχείο, σας ικανοποίησε περισσότερο από όσο περιμένετε;

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων (35) απεφάνθη ότι η χρησιμοποίηση του CRM ικανοποίησε περισσότερο από όσο ήταν αναμενόμενο και αυτό επιβεβαιώνει πρακτικά τη μεγάλη χρησιμότητα των συστημάτων αυτών, σε επιχειρήσεις, που τα εντάσσουν στα πλαίσια λειτουργίας τους .

ΝΑΙ
35

ΌΧΙ
13

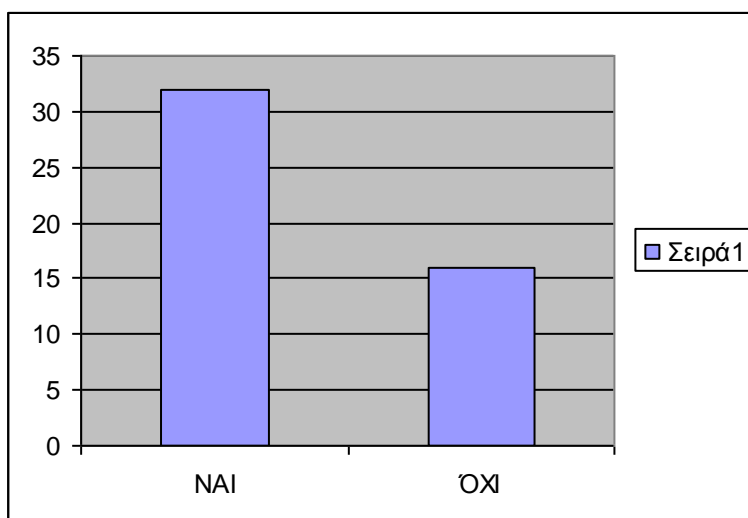


15. Με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο σας, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό;

Τα τριάντα δύο (32) από τα σαράντα οκτώ (48) ξενοδοχεία, που εφαρμόζουν κάποιο σύστημα CRM, θεωρούν ότι ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό .

Και αυτό ήταν αναμενόμενο καθότι η σωστή χρήση συστημάτων CRM αυτοματοποιούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή με τον πελάτη και διευκολύνουν το σύνολο των εργασιών της επιχείρησης.

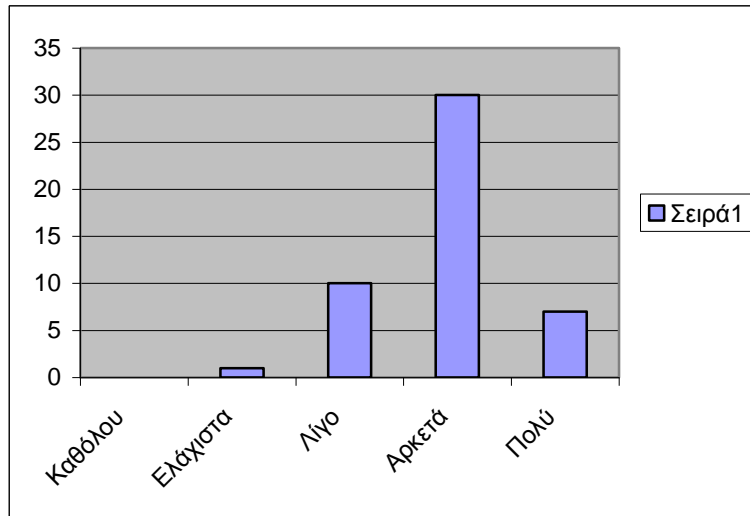
ΝΑΙ ΌΧΙ
32 16



16. Εξοικονομείτε χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM σύστημα στο ξενοδοχείο σας;

Επτά (7) από τα σαράντα οκτώ (48) ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν CRM θεωρούν ότι εξοικονομούν πολύ χρόνο με αυτό το σύστημα, τριάντα (30) εξ αυτών "αρκετά", δέκα (10) "λίγο" και ένα (1) "ελάχιστα". Όλα δηλ. απάντησαν ότι εξοικονομούν χρόνο, άλλα λιγότερο άλλα περισσότερο.

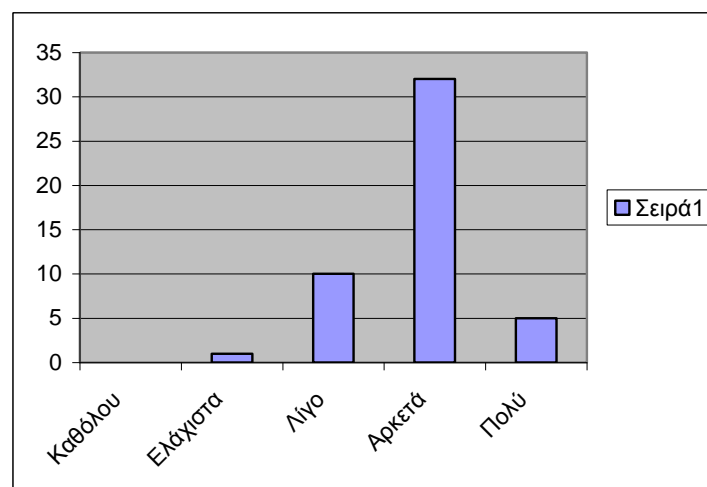
Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ
0 1 10 30 7



17. Με το CRM σύστημα αυξάνεται η παραγωγικότητά σας;

Όλα τα ξενοδοχεία κρίνουν ότι αυξάνεται η παραγωγικότητά τους με ένα σύστημα CRM, αλλά σε μεγαλύτερο, άλλα σε μικρότερο βαθμό. Το αποτέλεσμα δείχνει, ότι όλες οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα θεωρούν ότι το CRM συνεισφέρει "αρκετά" έως "πολύ" στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

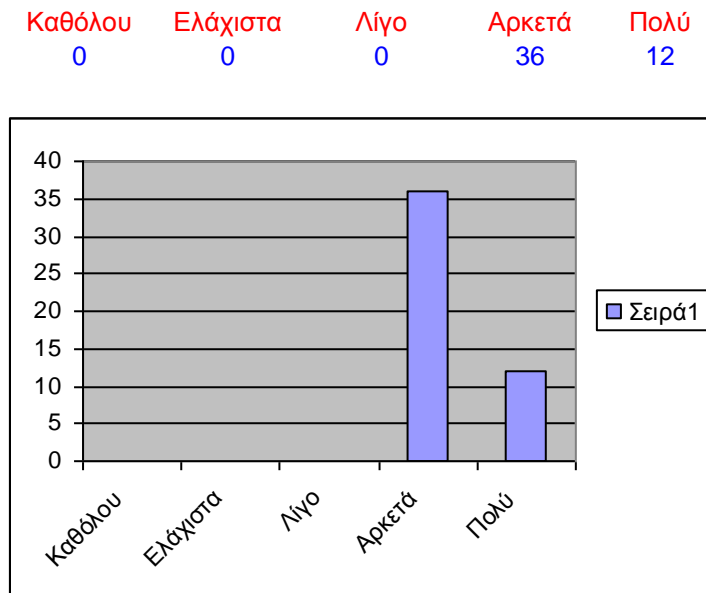
Καθόλου 0 Ελάχιστα 1 Λίγο 10 Αρκετά 32 Πολύ 5



18. Με το CRM σύστημα βελτιώνεται ο έλεγχος του Management;

Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, μέσω του CRM, ο καθορισμός προφίλ, η τμηματοποίηση πελατών, προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση, που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευόμενων στρατηγικών. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται και επομένως βελτιώνεται ο έλεγχος του Management.

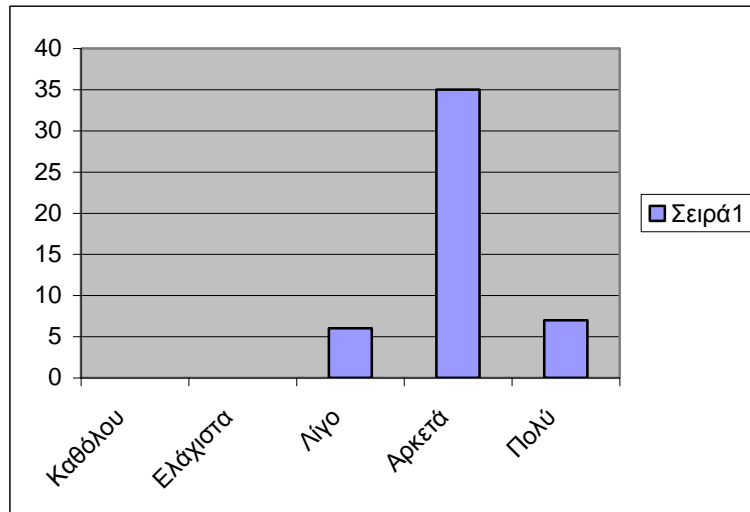
Όπως φαίνεται άλλωστε και από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα, όλα τα ξενοδοχεία κρίνουν ότι βελτιώνεται ο έλεγχος του Management χρησιμοποιώντας CRM και μάλιστα σε υψηλό βαθμό. Δώδεκα (12) ξενοδοχεία απάντησαν “πολύ” και τριάντα έξι (36) “αρκετά”. Φαίνεται λοιπόν ότι η χρησιμοποίηση κάποιου συστήματος CRM στον έλεγχο του Management έχει επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα.



19. Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών;

Ένα σύστημα CRM επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών και σε αυτό απαντούν καταφατικά όλα τα συμμετέχοντα ξενοδοχεία, από “λίγο” έως “πολύ”, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί.

Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
0	0	6	35	7



Ερωτήσεις σχετικά με την Πελατοκεντρική Κουλτούρα

20. Η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;

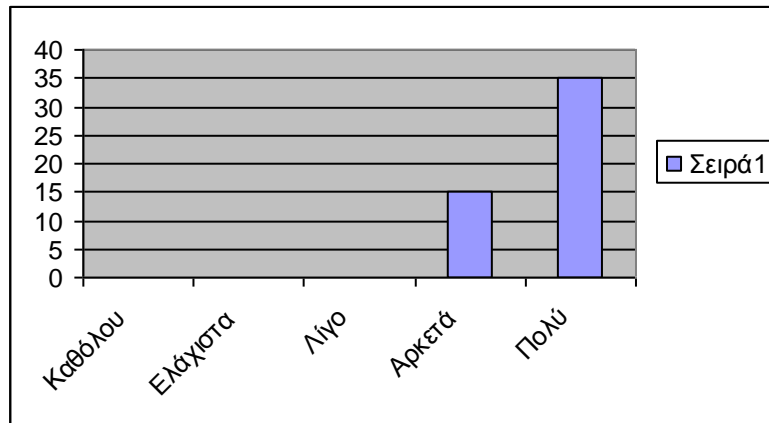
Από τις βασικότερες επιδιώξεις μιας επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο στη διαχείριση σχέσεων πελατών. Υπό αυτό το πρίσμα και καθώς οι απαιτήσεις του πελάτη μεταβάλλονται, η γνώμη των πελατών, παίζει ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο.

Η επιχείρηση οφείλει λοιπόν να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους, προκειμένου να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις συνεργασίας με τον πελάτη, με τρόπο που να αποφέρει κέρδη.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων σε μεγάλο βαθμό.

Άλλωστε η πελατοκεντρική φιλοσοφία διέπει τις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εν τη γενέσει τους, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό. Το γεγονός όμως είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την γνώμη, που θα εκφράσουν οι πελάτες τους.

Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
0	0	0	15	35

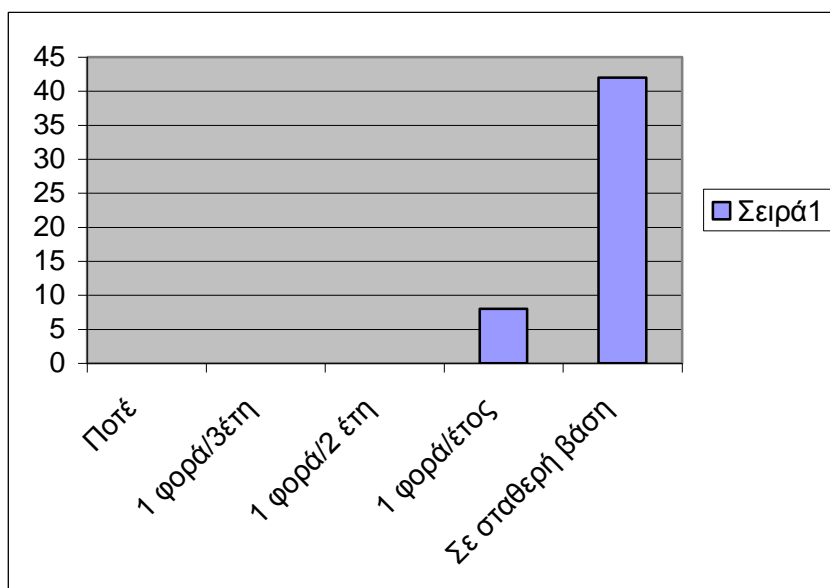


21. Διεξάγετε έρευνες ικανοποίησης των πελατών σας;

Δεν είναι δυνατόν να ικανοποιούνται το ίδιο όλοι οι πελάτες. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να καλύψει όλες τις ειδικές ανάγκες που έχει ο καθένας από τους πελάτες. Αυτό που οφείλει να κάνει ένα ξενοδοχείο, είναι να προσπαθήσει να προσδιορίσει τις προσωπικές ανάγκες των πελατών και να μπορέσει να τις ικανοποιήσει κατά το δυνατόν. Και αυτό μπορεί να το επιτύχει μέσω συνεχών ερευνών ικανοποίησης πελατών και κρατώντας λεπτομερείς βάσεις δεδομένων όπου καταγράφονται οι προσωπικές προτιμήσεις τους.

Όλα τα ξενοδοχεία, που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα, απάντησαν ότι διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης πελατών. Τα σαράντα δύο (42) εξ αυτών σε σταθερή βάση και τα οκτώ (8) μια φορά κατ' έτος. Στα οκτώ ξενοδοχεία περιλαμβάνονται πέντε (5) ξενοδοχεία τριών (3*) αστέρων και τρία (3) τεσσάρων (4*). Και μάλιστα τα περισσότερα εξ αυτών (τέσσερα από τα έξι) ανήκουν σε οικογενειακές επιχειρήσεις ή σε μικρές ατομικές.

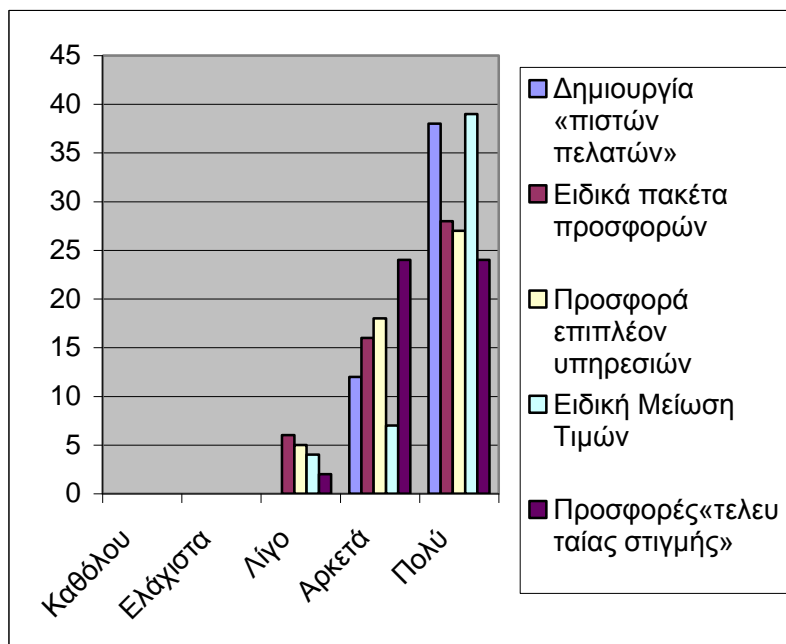
Ποτέ	1 φορά/3έτη	1 φορά/2 έτη	1 φορά/έτος	Σε σταθερή βάση
0	0	0	8	42



22.Υιοθετούνται από το ξενοδοχείο σας οι παρακάτω τεχνικές ικανοποίησης πελατών αλλά και αύξησης πληρότητας ;

Παρατίθεται αρχικά ο πίνακας απαντήσεων :

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Δημιουργία «πιστών πελατών»				12	38
Ειδικά πακέτα προσφορών (π.χ. 1 μέρα διαμονής δωρεάν)			6	16	28
Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. δωρεάν πρωινό)			5	18	27
Ειδική Μείωση Τιμών (50% έκπτωση για ανήλικα τέκνα)			4	7	39
Προσφορές «τελευταίας στιγμής»			2	24	24



Παρατηρήθηκαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν τα εξής :

- Όλα τα ξενοδοχεία υιοθετούν τεχνικές αύξησης για δημιουργία "πιστών πελατών" και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Τριάντα οκτώ (38) από τα ξενοδοχεία απάντησαν "πολύ" και δώδεκα (12) "αρκετά".
- Όλα τα ξενοδοχεία προσφέρουν ειδικά πακέτα στους πελάτες τους για να αυξήσουν τις πληρότητες τους .
- Όλα τα ξενοδοχεία προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες (π.χ. δωρεάν πρωινό) άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό.
- Το internet βοηθά στην κατανόηση συμπεριφοράς καταναλωτή και δημιουργία πελατειακών βάσεων, (σύμφωνα με τις απαντήσεις που δίνουν τα ξενοδοχεία), μιας και συλλέγονται στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή των όποιων προτιμήσεων των πελατών.
- Οι προσφορές "τελευταίας στιγμής" που προβάλλονται στο internet συμβάλουν "πολύ" ή "αρκετά" στην πληρότητά τους, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

23. Πόσο σημαντικά είναι κατά τη γνώμη σας τα παρακάτω πλεονεκτήματα που αποκτούνται από χρήση Internet για το ξενοδοχείο σας;

Τα ξενοδοχεία παρέχοντας τεχνολογικές διευκολύνσεις στους πελάτες τους, με στόχο την ικανοποίησή τους, αποκτούν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων.

Πολλές έρευνες που έχουν γίνει για το Internet έχουν δείξει, ότι έχει αλλάξει τη στρατηγική θέση των επιχειρήσεων στη Τουριστική βιομηχανία και στην ξενοδοχειακή ειδικότερα. Το Internet προσφέρει τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν έτι περαιτέρω, να μειώσουν το κόστος, να προσελκύσουν διαφορετικά τμήματα αγορών, αλλά και να μειώσουν σημαντικά το χρόνο απόκρισης και επικοινωνίας των ήδη υπάρχοντων ή των εν δυνάμει πελατών¹⁶⁷.

Συγκεκριμένα το Internet προσφέρει Διαδραστικότητα (interactivity), κάτι που επιτρέπει την εξατομίκευση των υπηρεσιών, που προσφέρει ένα ξενοδοχείο ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε πελάτη, την επίλυση προβλημάτων, την έκφραση αποριών και βέβαια την αμφίδρομη επικοινωνία των υπευθύνων των επιχειρήσεων παροχής φιλοξενίας με τον πελάτη προτού καν αυτός αφιχθεί στο ξενοδοχείο. Επιπλέον επιτρέπει τη Συνδεσιμότητα (Connectivity) από οποιαδήποτε γωνιά του πλανήτη, διευρύνοντας την αγορά – στόχο και παρουσιάζοντας τις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις, τους καταλόγους τιμών και την διαθεσιμότητα των ξενοδοχειακών μονάδων, ανά πάσα στιγμή με ελάχιστο κόπο και κόστος.

Κατά πόσο σημαντικά είναι τα οφέλη που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία από τη χρήση Internet στα σημεία που αναφέραμε, φαίνεται από τις απαντήσεις, που αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Παρατηρείται γενικώς ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θεωρούν ότι τα πλεονεκτήματα, που αποκομίζουν με διάφορα τεχνολογικά συστήματα, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, είναι σημαντικά (Πρώτη Δευτερεύουσα-Υπόθεση).

¹⁶⁷ Πρακτικές Εφαρμογές Τεχνολογιών στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων >> Δρ Σιγάλα Μ., Ακαδημία Τουριστικών Μελετών και Ερευνών, 17/12/ 2000.

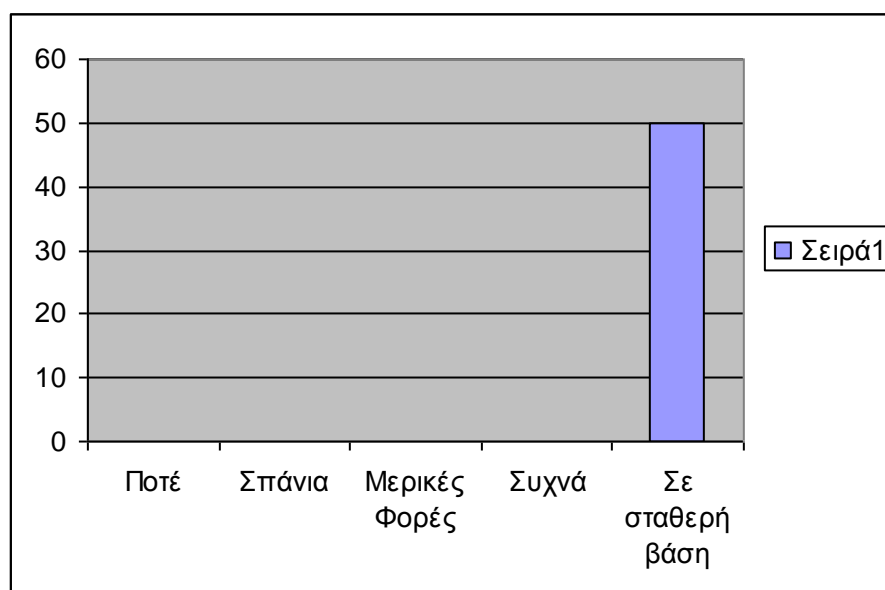
	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Παρουσίαση χώρου / υπηρεσιών με χρήση Οπτικ/στικού υλικού(3D φωτογραφίες, video)			4	10	36
Διεύρυνση αγοράς στόχου				13	37
Εύκολες συγκρίσεις παροχών & τιμών ξενοδοχειακών μονάδων			5	12	33
Κατανόηση συμπεριφοράς καταναλωτή – δημιουργία πελατειακών βάσεων			10	20	20
Προσφορές «τελευταίας στιγμής»				15	35
Άμεση επικοινωνία με ενδιαφερομένους (συστήματα CRM)			11	14	25
Προσωποποίηση προσφορών & υπηρεσιών ανάλογα με απαιτήσεις (στόχευση κοινού)	3		5	15	27
Μείωση εξαρτήσεων από μεγάλους	2		18	12	18

Να τονιστεί ότι, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της ιστοσελίδας ενός ξενοδοχείου. Μια σωστά οργανωμένη σελίδα πρέπει να είναι εύχρηστη, ελκυστική, να επιτρέπει την άμεση επικοινωνία με το ξενοδοχείο και βέβαια να προστατεύει τα προσωπικά δεδομένα.

24. Διατηρείτε βάσεις δεδομένων των πελατών σας;

Στο πλαίσιο του one to one marketing, όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι διατηρούν βάσεις δεδομένων των πελατών τους σε σταθερή βάση (ακόμη και οι δύο που δεν χρησιμοποιούν CRM), όπου καταγράφονται οι προσωπικές προτιμήσεις τους.

Από πολλές έρευνες που έχουν λάβει χώρα, προκύπτει ότι όσο συχνότερα διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης πελατών και κρατούν λεπτομερείς βάσεις δεδομένων, τόσο περισσότερο ενισχύεται η θετική εικόνα της μονάδας. Οι πελάτες νιώθουν μοναδικοί, διότι κάθε ανάγκη μπορεί να προβλεφτεί (κατά το δυνατόν) και δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Έχει δε παρατηρηθεί, όπως αναφέρεται στη παγκόσμια βιβλιογραφία, μετά από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, ότι όσο πιο συχνά ανανεώνονται οι βάσεις δεδομένων των πελατών των ξενοδοχείων, η επιχείρηση απολαμβάνει υψηλά περιθώρια κέρδους, διότι με τις πληροφορίες που έχουν αποθηκευθεί γίνονται στρατηγικές συμμαχίες και επωφελούνται οι μονάδες πολλαπλώς,



Παρατηρούμε ότι όλα τα ξενοδοχεία, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, χρησιμοποιούν το one to one marketing (σαν μία από τις στρατηγικές του CRM), για να προσφέρουν περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες σχετικά με τις προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά των πελατών, προκειμένου να αυξήσουν την πιστότητα και την διακράτησή τους(Δεύτερη Δευτερεύουσα-Υπόθεση).

25. Προσπαθείτε να ικανοποιείτε τις προσδοκίες των πελατών;

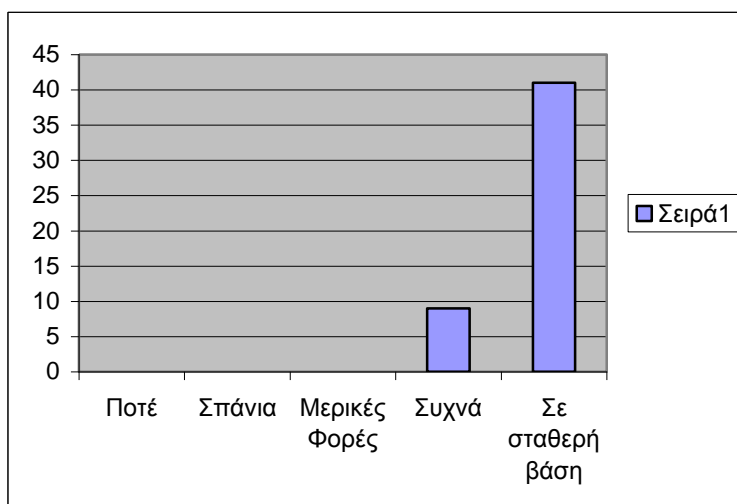
Οι τουρίστες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, έμπειροι και εκλεκτικοί. Οι θετικές εντυπώσεις των πελατών εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από την ικανοποιητική εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των προσδοκιών τους.

Αντίστοιχα η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών είναι βασική επιδίωξη των ξενοδοχείων.

Σε ότι αφορά στα ευρήματα της έρευνάς, τα 41 από τα 50 ξενοδοχεία απάντησαν "σε σταθερή βάση" και εννέα μόνο "συχνά". Παρατηρείται δηλαδή ότι είναι μια προτεραιότητα των ξενοδοχείων η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους, η οποία βέβαια θα αυξήσει την πιστότητα και την διακράτηση τους.

Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο, ότι στα εννέα ξενοδοχεία, που δήλωσαν "συχνά", περιλαμβάνονται και τα 6 των τριών αστέρων .

Ποτέ 0 Σπάνια 0 Μερικές Φορές 0 Συχνά 9 Σε σταθερή βάση 41

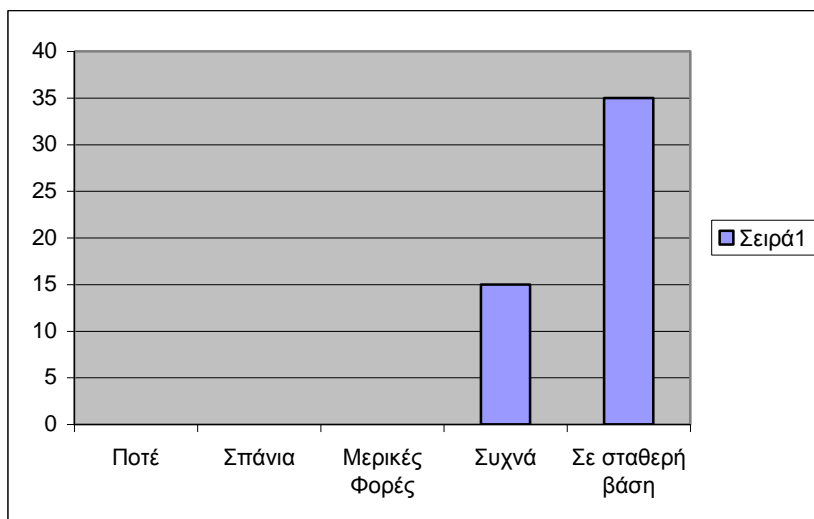


26. Προσπαθείτε να καθορίσετε (υπολογίσετε) ποια είναι η ανάγκη ενός πελάτη.

Στα πλαίσια της πελατοκεντρικής κουλτούρας, που εφαρμόζουν τα περισσότερα ξενοδοχεία, παρατηρείται ότι η προσπάθεια που κάνουν, προκειμένου να καθορίσουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους, γίνεται σε "σταθερή βάση" σε ποσοστό 70%. Αντικατοπτρίζεται δηλαδή πλήρως η διάθεση να καταγραφούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών σε πολύ μεγάλο βαθμό, προκειμένου να αυξήσουν την ικανοποίηση και την πιστότητά τους (Τρίτη Δευτερεύουσα-Υπόθεση).

Τα ξενοδοχεία καθορίζοντας τις ανάγκες των πελατών μέσω των συστημάτων CRM και ανταποκρινόμενα σε αυτές κατά το δυνατόν, αναγνωρίζουν τη σημασία που δίνουν στη δημιουργία "πιστών πελατών", την αύξηση ικανοποίησης πελατών αλλά και τη διατήρηση των "επικερδών" πελατών, εκείνων δηλαδή που αποφέρουν περισσότερα έσοδα σε ένα ξενοδοχείο.

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σε σταθερή βάση
0	0	0	15	35



27. Ξοδεύετε όσο χρόνο μπορείτε προσπαθώντας να καλύψετε τις ανάγκες του πελάτη.

Το κλειδί για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ο πελάτης. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και πως θα τους κρατήσουν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για καιρό.

Πρέπει λοιπόν να υποστηρίζουν τους πελάτες και να παρέχουν καλές υπηρεσίες, ξοδεύοντας όσο χρόνο μπορούν, εάν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και επομένως θα μπορούν να τους διατηρούν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους.

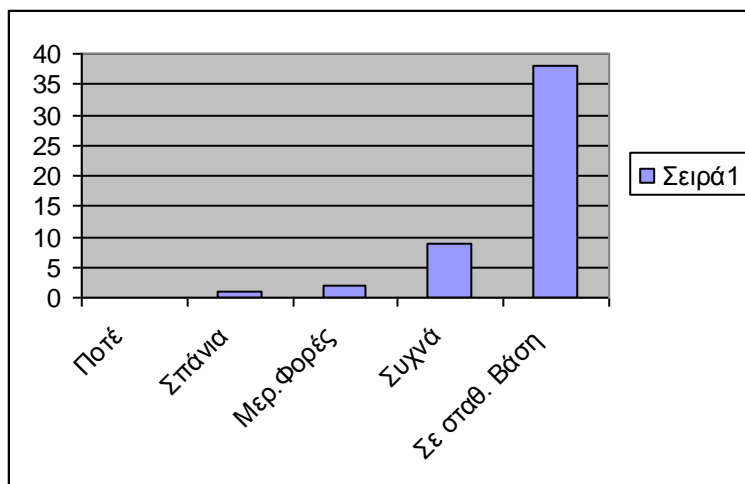
Στο πλαίσιο αυτής της λογικής, που φαίνεται να διακατέχει σε γενικές γραμμές τα ξενοδοχεία, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ξοδεύουν χρόνο, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών και επομένως να αυξήσουν την ικανοποίησή τους (Τέταρτη Δευτερεύουσα -Υπόθεση).

Από τις απαντήσεις, που δόθηκαν παρατηρήθηκαν τα εξής :

- Μόνο δύο ξενοδοχεία απάντησαν "σπάνια" και τρία "μερικές φορές". Σημειωτέον ότι τα τέσσερα από αυτά είναι 3* .Τα υπόλοιπα απάντησαν "συχνά" και "πάντα".
- Τα περισσότερα πεντάστερα και Lux ξενοδοχεία απάντησαν "σε σταθερή βάση". Ένα μόνο έδωσε την απάντηση "συχνά".
- Από τα δεκαπέντε ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων τα δέκα (10) απάντησαν "σε σταθερή βάση" και τα πέντε "συχνά".
- Από τα έξι (6) ξενοδοχεία τριών αστέρων, που συμμετείχαν στην έρευνα, τα τρία (3) απάντησαν "συχνά" και τα δύο (2) "μερικές φορές" .

Αυτό καταδεικνύει και τη διάθεση της πλειοψηφίας των ξενοδοχείων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους και την αντίληψη που επικρατεί στον χώρο, ότι η σωστή διαχείριση των σχέσεων πελατών είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης.

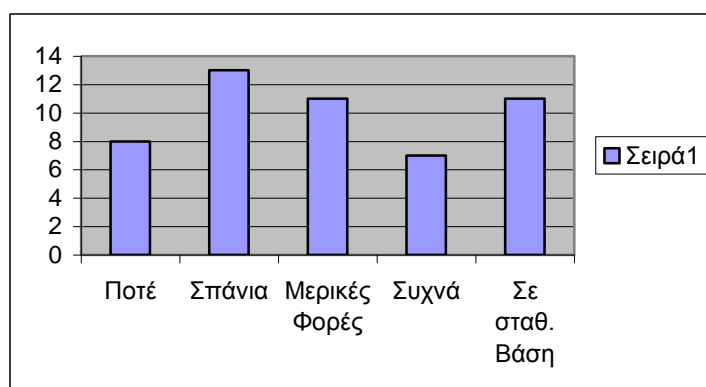
Ποτέ	Σπάνια	Μερ.Φορές	Συχνά	Σε σταθ. Βάση
0	1	2	9	38



28. Ωραιοποιείτε την εικόνα του ξενοδοχείου σας, για να μοιάζει όσο το δυνατόν καλύτερο.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν, παρατηρείται η τάση ωραιοποίησης της εικόνας των ξενοδοχείων από σπάνια έως και συχνά. Μόνο (8) οκτώ ξενοδοχεία απάντησαν "ποτέ". Από αυτά τα (4) τέσσερα ανήκουν στην κατηγορία Lux και πρόκειται για ξενοδοχεία πολύ υψηλών προδιαγραφών, τα (2) δύο πέντε αστέρων και τα (2) δύο τεσσάρων. Όλα τα ξενοδοχεία τριών αστέρων, που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν ότι "συχνά" προσπαθούν να ωραιοποιήσουν την εικόνα τους.

Ποτέ 8 Σπάνια 13 Μερικές Φορές 11 Συχνά 7 Σε σταθ. Βάση 11



29. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου σας επικοινωνεί με τους πελάτες σας.

Οι σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να διακατέχονται από πελατοκεντρική κουλτούρα, προκειμένου να γνωρίζουν τις προσωπικές προτιμήσεις των πελατών τους και να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους.

Από τα ευρήματα της έρευνας, φαίνεται ότι υπάρχει επικοινωνία με τους πελάτες, κατά τη διάρκεια παραμονής τους στο ξενοδοχείο, αλλά μετά την αποχώρησή τους λιγότερο και τα ποσοστά είναι πολύ μικρότερα.

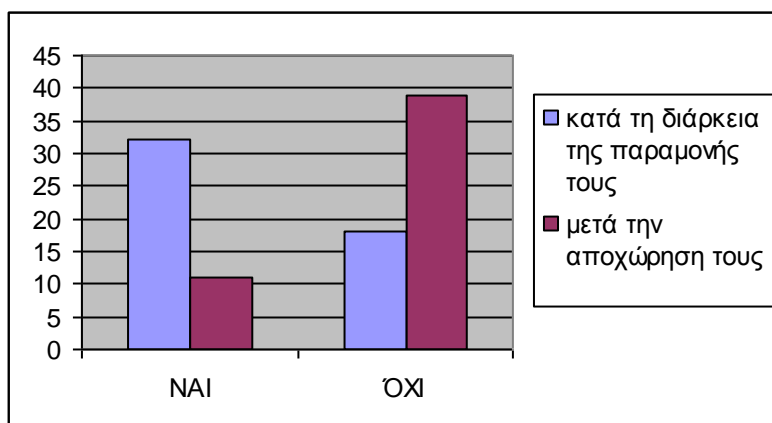
Χρειάζεται λοιπόν βελτίωση σε αυτόν τον τομέα και ειδικά στην επικοινωνία με πελάτες μετά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Διότι με την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που είναι πιο ανοικτές στα νέα δεδομένα της αγοράς, έχουν αντιληφθεί ότι οι παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ, που στηρίζονταν κυρίως στην αύξηση της παραγωγής, δεν είναι εφικτό να αποφέρουν πλέον, στη σημερινή πραγματικότητα, τα αποτελέσματα που προσδοκούσαν.

Πρέπει να γίνει πλέον αντιληπτό, ότι οι επιχειρήσεις και στην συγκεκριμένη περίπτωση οι ξενοδοχειακές, οφείλουν να μεταβούν σε μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, σκοπεύοντας στη διατήρηση του πελάτη, στην αύξηση της αξίας του και βέβαια στην δημιουργία μακροπρόθεσμων, αμοιβαία επωφελών σχέσεων εμπιστοσύνης, προκειμένου να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κομμάτι αυτής της τακτικής αποτελεί η επικοινωνία με τους πελάτες, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παραμονής τους, αλλά και μετά την αποχώρησή τους, έτσι ώστε να δημιουργηθούν μακροπρόθεσμες σχέσεις ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Σε ότι αφορά την έρευνα, τριάντα δύο από τα πενήντα ξενοδοχεία, απάντησαν ότι επικοινωνούν με τους πελάτες τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους (ποσοστό 64%).Ενώ μόλις ένδεκα (11) από τα πενήντα (50) μετά την αποχώρησή τους (ποσοστό 22%).

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Κατά τη διάρκεια της παραμονής τους	32	18
Μετά την αποχώρησή τους	11	39



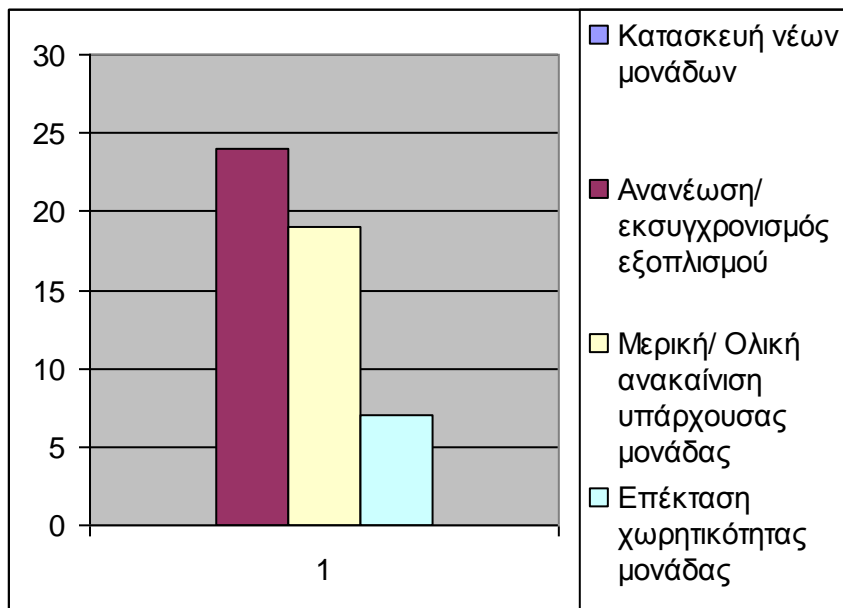
30. Άμεσοι στόχοι (εντός επόμενων 5 ετών)

Η ανακαίνιση, ο εκσυγχρονισμός, όπως και η κατασκευή νέων μονάδων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ευνοεί την εικόνα και τη φήμη της. Άλλωστε αποτελεί σημαντικό μέρος της διαφήμισης ενός ξενοδοχείου, η επισήμανση της ανακαίνισής του . Πολλές δε φορές, είναι από τα ζητούμενα στις έρευνες ικανοποίησης πελατών, κάτι που σημαίνει ότι είναι μέσα στις προσδοκίες των πελατών .

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρήθηκαν τα εξής :

- Είκοσι τέσσερα(24) δήλωσαν, ότι στοχεύουν εντός των επομένων πέντε ετών, να ανανεώσουν /εκσυγχρονίσουν τον εξοπλισμό τους .
- Δεκαεννέα (19) ξενοδοχεία δήλωσαν ότι σκέφτονται να προχωρήσουν σε μερική /ολική ανακαίνιση υπάρχουσας μονάδας.
- Επτά ξενοδοχεία απάντησαν ότι στοχεύουν να επεκτείνουν τη χωρητικότητα της μονάδας τους στα επόμενα πέντε (5) χρόνια.

Κατασκευή νέων μονάδων	0
Ανανέωση/ εκσυγχρονισμός εξοπλισμού	24
Μερική/ Ολική ανακαίνιση υπάρχουσας μονάδας	19
Επέκταση χωρητικότητας μονάδας	7
Κανένα από τα παραπάνω	0



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα αυτή μελετά κυρίως, κατά πόσο τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα εφαρμόζουν συστήματα CRM και αν επικεντρώνουν στην πελατοκεντρική φιλοσοφία. Έλαβαν μέρος 50 (πενήντα) ξενοδοχεία, κυρίως 4* (τεσσάρων) αστέρων και 5* (πέντε) ή lux και λίγα 3* (τριών) αστέρων, επιλεγμένα από Αττική, Κρήτη και Μύκονο. Η δυναμικότητα τους σε κλίνες ποικίλλει και τα έσοδά τους προέρχονται κυρίως από τουρισμό αναψυχής, αλλά και από συνέδρια, όπως και εκδηλώσεις. Ανήκουν κυρίως σε μεγάλες αλυσίδες ή εταιρίες ή οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, ήταν κυρίως Διευθυντές ή στελέχη τμημάτων μάρκετινγκ, πωλήσεων ή Δημοσίων Σχέσεων και στα μεγάλα ξενοδοχεία υπεύθυνοι συστημάτων CRM. Λόγω της θέσης την οποία κατείχαν, είχαν στη διάθεσή τους τα απαραίτητα στοιχεία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά και την κατάλληλη εκπαίδευση για να το συμπληρώσουν σωστά.

Τα ακριβή στοιχεία της έρευνας δίνονται λεπτομερώς στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί εκ νέου, ότι στην μελέτη αυτή, έλαβαν μέρος ξενοδοχεία κυρίως 5* ή 4* αστέρων, που έχουν τις υποδομές να υποστηρίξουν τέτοιου είδους εφαρμογές.

Από την προσεκτική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και από την ανάλυση της έρευνας, προκύπτουν κάποια πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα, που παρατίθενται παρακάτω.

- Τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούν τα περισσότερα (48 σε σύνολο 50) συστήματα πελατειακών σχέσεων και πολλά εξ αυτών δήλωσαν ότι έχουν σχεδόν ολοκληρώσει την εφαρμογή CRM.
- Τα περισσότερα εξ αυτών δήλωσαν ότι με τα συστήματα CRM αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, εξοικονομούν χρόνο, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό, ότι βελτιώνεται ο έλεγχος του Management και ελέγχεται καλύτερα από τη διοίκηση η διεξαγωγή των εργασιών.
- Παρατηρήθηκε ότι όλα τα ξενοδοχεία, που έλαβαν μέρος στην έρευνα διατηρούν βάσεις δεδομένων των πελατών τους και μάλιστα σε συνεχή ροή. Άλλωστε προκειμένου να διατηρήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σύγχρονες αγορές, πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει αυτούς τους πελάτες ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Από την άλλη πλευρά, είναι γνωστό ότι τα συστήματα CRM

προϋποθέτουν και τη διατήρηση βάσεων δεδομένων των πελατών, δηλαδή εκτός από τα στοιχεία τους, δεδομένα για τις προτιμήσεις τους και τις απαιτήσεις τους. Διεθνώς έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο συχνά διατηρούνται και ανανεώνονται οι βάσεις δεδομένων των πελατών των ξενοδοχείων, τόσο η επιχείρηση απολαμβάνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους και δαπανώνται μικρότερα ποσά για πελάτες που έχουν επισκεφθεί παλαιότερα το ξενοδοχείο. Και αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, που λειτουργούν επ' ωφελεία της μονάδας .

- Τα ξενοδοχεία, συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν τους πελάτες τους, προσπαθώντας να κερδίσουν την αφοσίωση τους. Πολλές φορές όμως, παρατηρείται κατάχρηση εκ μέρους των εταιριών (Fournier ,κ.ά,1998), με γνώμονα μόνο το κέρδος της επιχείρησης και όχι την παράλληλη ικανοποίηση των πελατών τους. Έτσι χάνονται οι αληθινές σχέσεις, καθότι η ουσία βρίσκεται στο να υπάρχει πλεονέκτημα και στα δύο μέρη δηλαδή σε εταιρία – πελάτη.
- Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων (CRM) με τους πελάτες και ο ρόλος της, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών επιχειρήσεων και βέβαια ξενοδοχείων, στην προσπάθεια τους να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ήδη υπάρχοντων πελατών, παράλληλα με την απόκτηση νέων επικερδών πελατών. Οι στρατηγικές CRM αλλά και οι τεχνολογίες λογισμικού που χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε πελατο-κεντρικούς οργανισμούς (Customer focused) αποκτούν σήμερα περισσότερο από ποτέ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πρέπει λοιπόν να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, προκειμένου να στοχεύσουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι στην εφήμερη συναλλαγή. Και αυτό διότι έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και επομένως θα μπορέσουν να τους διατηρούν αφοσιωμένους.
- Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) γίνεται ολοένα και πιο εξελιγμένη διαδικασία και απαιτεί συνέπεια, πειθαρχία και συντονισμό. Επίσης απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο όπου όλες οι παράμετροι του marketing συντονίζονται και συντείνουν στο να παρακρατούν όλο και περισσότερους στον κύκλο ζωής του πελάτη, που ξεκινάει από την επίγνωση και φτάνει μέχρι την αφοσίωση.
- Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέα δεδομένα στην αγορά. Το ξενοδοχείο μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα μειώνει το ποσοστό αυτών που φεύγουν από την επιχείρηση λόγω του ότι έχει εκ των προτέρων εντοπίσει τις αγοραστικές διαθέσεις. Το CRM

φέρει δηλαδή μια αλλαγή συνολικά στη φιλοσοφία και τη δομή μιας επιχείρησης. Έχοντας σαν λέξη κλειδί τον Πελάτη, κι αξιοποιώντας την επαφή με αυτό, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, που παίρνει πια άλλες διαστάσεις .

- Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM στις επιχειρήσεις δεν είναι απλή υπόθεση. Το CRM, όπως επανειλημμένα έχει αναφερθεί δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο, που αρκεί να αγοράσει μια επιχείρηση και ως δια μαγείας αυξάνεται η πιστότητα των πελατών. Σε γενικές γραμμές η ενσωμάτωση ενός συστήματος CRM απαιτεί πρώτα από όλα, αναδιοργάνωση και στροφή προς ένα πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Χρειάζεται ένα ολόκληρο πλαίσιο να διαμορφωθεί σε μια επιχείρηση, από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο management έως την πρώτη γραμμή. Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλυθούν σε κάθε τμήμα όλοι τα στοιχεία που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να ενσωματωθούν κατά το δυνατόν στο πρόγραμμα CRM. Όταν το επιτυχώς υλοποιημένο CRM είναι σε λειτουργία μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Όπως όλες οι στρατηγικές πρωτοβουλίες, το CRM απαιτεί τη δέσμευση και την κατανόηση από όλους στην επιχείρηση και όχι μόνο από το Marketing.
- Ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM συστήματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή και το φτωχό Change Management. Αυτό που χρειάζεται λοιπόν προκειμένου να επιτύχει μια εφαρμογή CRM είναι η υποστήριξη από το Top Management και τους εσωτερικούς παράγοντες όλων των τμημάτων. Κυρίως, όμως, σύσσωμη η επιχείρηση πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δεν προσπαθήσουν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα οφέλη που αναμένονται από μια τέτοια επένδυση.
- Το CRM αντικατέστησε τις παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και δημιούργησε νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις. Το ξενοδοχείο μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα δε μειώνει τον αριθμό των πελατών που αποχωρεί από την επιχείρηση χωρίς να προχωρά σε αγορές και αυτό λόγω του ότι έχουν εντοπιστεί εκ των προτέρων οι αγοραστικές διαθέσεις.
- Όλα όσα επιθυμεί ένας πελάτης, κατά την παραμονή του σε ένα ξενοδοχείο, μπορούν να προβλεφτούν και επομένως να παρασχεθούν, χρησιμοποιώντας κάποιο σύστημα CRM, που να είναι κατάλληλο για

την επιχείρηση. Βέβαια οι προσδοκίες δεν είναι οι ίδιες για όλες τις κατηγορίες τουριστών και διαφοροποιούνται με την πάροδο του χρόνου. Η επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι όμως συνεχής από την πλευρά των ξενοδοχείων.

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, ότι οι πελάτες τους επηρεάζονται για την επιλογή τους από πολλούς παράγοντες, με βάση τη λογική ή το συναίσθημα, είτε συνδυάζοντας και τα δύο. Με βάση τη λογική, οι πελάτες αποφασίζουν βασιζόμενοι σε παράγοντες όπως ¹⁶⁸: το κόστος, η αξιοπιστία, η εξυπηρέτηση, το σέρβις, η ποιότητα. Βάσει του συναισθήματος, οι πελάτες αποφασίζουν με κριτήρια που σχετίζονται με ανάγκες και κίνητρα, όπως η ευχαρίστηση, η χαλάρωση, το κύρος κ.ά. Γενικά υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ λογικών και συναισθηματικών κινήτρων, όταν κάποιος θέλει να αγοράσει κάποιο ξενοδοχειακό προϊόν και όχι μόνο.
- Η αφοσίωση των πελατών (και η συνεπακόλουθη αύξηση κερδοφορίας) δεν συμβαίνει απλά. Προκύπτει σαν αποτέλεσμα δημιουργίας ενός “συναισθηματικού” δεσμού με τους πελάτες κατά την διάρκεια του χρόνου. Μπορεί να μεσολαβούν χρόνια, αλλά οι αφοσιωμένοι πελάτες επιστρέφουν και, εξίσου σημαντικό, δίνουν συστάσεις για τα ξενοδοχεία από τα οποία έμειναν ικανοποιημένοι. Εδώ υπεισέρχεται βέβαια ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι υπάλληλοι με την κατάλληλη εκπαίδευση προσπαθούν να προσφέρουν “το συναισθηματικό δέσιμο” στους πελάτες, σε συνάρτηση με όσα διδάσκουν οι μοντέρνες θεωρίες του μάρκετινγκ.
- Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα, έχουν συνεργασίες με tour operators, και μάλιστα πολύ στενές, από ότι δείχνουν τα ποσοστά. Οι tour operators εξασφαλίζουν μεγάλο αριθμό πελατών στα ξενοδοχεία. Θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί, ότι το Διαδίκτυο έχει εισέλθει δυναμικά στη διαδικασία κράτησης των ξενοδοχείων, μεταβάλλοντας σταδιακά τις συσχετίσεις. Το Internet προσφέρει τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν οι επιχειρήσεις περισσότερο, να έλθουν σε αμεσότερη επαφή με τους υπάρχοντες ή τους εν δυνάμει πελάτες τους, και να προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες διαφημίζοντας απ’ ευθείας το προϊόν τους, εξατομικεύοντας τις υπηρεσίες τους, ανάλογα πάντα με τις απαιτήσεις των πελατών και διευκολύνοντας με την άμεση επικοινωνία. Άλλωστε η διαδραστικότητα που προσφέρει το Internet, όπως ήδη έχει αναφερθεί, επιτρέπει την εξατομίκευση των προσφερομένων υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, η συνδεσιμότητα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, διευρύνει τις αγορές, παρουσιάζοντας ανά πάσα στιγμή τις υπηρεσίες, τις τιμές, τις εγκαταστάσεις αλλά και τη διαθεσιμότητα της μονάδας. Οι πελάτες έτσι

¹⁶⁸ Buttle, F. ISO 9000: *marketing motivations and benefits*, *International Journal of Quality Management & Reliability Management*, [14], 9, σσ. 936-947, 1997.

πληροφορούνται άμεσα και έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν, αφού αξιολογήσουν, τη μονάδα που προτιμούν. Η αμφίδρομη αυτή και άμεση επικοινωνία δημιουργεί την αρχή των πελατειακών σχέσεων .

- Οι δυνατότητες που μπορεί να έχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση με την εκμετάλλευση του Internet και τη σωστή χρήση CRM και άλλων μορφών marketing είναι τεράστιες. Έχει δε παρατηρηθεί μεγάλη αύξηση των κρατήσεων μέσω των ιστοσελίδων των ξενοδοχείων, αλλά και άλλων ηλεκτρονικών booking engines. Οι προβλέψεις άλλωστε δείχνουν τη ραγδαία αύξηση της παγκόσμιας ηλεκτρονικής τουριστικής αγοράς (σύμφωνα με έρευνα της Datamonitor).

Συμπερασματικά, πρέπει να τονιστεί ότι το CRM φέρνει ουσιαστικά μια συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής ενός ξενοδοχείου και γενικά μιας επιχείρησης. Για να μπορέσει όμως να δημιουργηθεί ένα πετυχημένο CRM σύστημα, θα πρέπει απαραίτητα να έχει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία που να ξεκινά από την επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία να συμπεριλαμβάνει απόψεις όπως σχεδιασμό, ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων των πελατοκεντρικών διαδικασιών και τον οικονομικό έλεγχο.

Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη (Πελάτης – λέξη κλειδί) και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο παίρνει διαφορετικές διαστάσεις. Ειδικά στον τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, που ο πελάτης πρέπει να είναι το επίκεντρο, το CRM μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί με τη χρήση του δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, αυξάνοντας έτσι τους πιστούς πελάτες. Γενικότερα ισχυροποιούνται οι δεσμοί μεταξύ ξενοδοχείου και πελατών.

Επιπλέον πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι η αφοσίωση των πελατών (και η συνεπακόλουθη αύξηση κερδοφορίας) δεν συμβαίνει απλά, αλλά προκύπτει σαν αποτέλεσμα :

- Δημιουργίας ενός “συναισθηματικού” δεσμού με τους πελάτες κατά την διάρκεια του χρόνου. Μπορεί να μεσολαβούν χρόνια αλλά οι αφοσιωμένοι πελάτες επιστρέφουν και, εξίσου σημαντικό, δίνουν συστάσεις για το ξενοδοχείο από το οποίο έμειναν ευχαριστημένοι.
- Direct marketing το οποίο πρέπει να είναι εξαιρετικά στοχευμένο, προσωποποιημένο και παρέχει αξία στους πελάτες.
- Χρήση εφαρμογών CRM, τεχνολογία η οποία έχει γίνει αρκετά φτηνή πλέον για χρήση ,ακόμα και από σχετικά μικρά ξενοδοχεία σήμερα.

Όταν το 1996 ο Frederick Reich εξέδωσε το βιβλίο του (που είναι πλέον διάσημο) “The Loyalty Effect” (Το αποτέλεσμα της αφοσίωσης) κανείς δεν φανταζόταν ότι σήμερα η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών θα αποδέχονταν

τις κάποτε ριζοσπαστικές ιδέες του, ότι δηλαδή, η επίτευξη κερδοφόρου ανάπτυξης είναι αδύνατη αν δεν δημιουργηθεί μια βάση αφοσιωμένων / πιστών πελατών. Στο βιβλίο του έδειξε ότι οι εταιρείες με τους πλέον αφοσιωμένους / πιστούς πελάτες είναι και οι πλέον κερδοφόρες. (Άλλωστε είναι πλέον ευρέως γνωστό ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει 5 φορές σχεδόν περισσότερο από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος).

Έτσι ενώ αρκετά ξενοδοχεία επικεντρώνονται κυρίως στο να προσελκύσουν νέους πελάτες (heads in beds), τα πλέον κερδοφόρα έχουν μια ισορροπημένη προσέγγιση ανάμεσα στην απόκτηση νέων πελατών και την διατήρηση των υπάρχοντων και προσπαθούν να δημιουργήσουν αφοσιωμένους και πιστούς πελάτες. Τελικά προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τον "κύκλο ζωής" του κάθε πελάτη.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν ζωντανούς οργανισμούς με μεταβλητές ανάγκες και αυξανόμενες απαιτήσεις, μέσα σε ένα περιβάλλον με εντεινόμενο ανταγωνισμό. Είναι πλέον επιτακτική ανάγκη να συνειδητοποιήσουν οι υπεύθυνοι, ότι οι πελάτες είναι εκείνοι που ορίζουν την επιτυχία, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή. Σε μια αγορά που δέχεται πιέσεις, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού και της τεράστιας οικονομικής κρίσης, όπου τους κανόνες τους ορίζουν πλέον σημαντικά οι πελάτες, τα ξενοδοχεία καλούνται να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, κερδίζοντας την προτίμηση και την εμπιστοσύνη τους και διατηρώντας την πίστη και την αφοσίωσή τους μέσω της ποιότητας, της πρωτοπορίας, της εξυπηρέτησης, της δημιουργικής παρουσίας, της καλής σχέσης ποιότητας – τιμής.

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα δεν στερείται φυσικά περιορισμών, μιας και τα αντικείμενα (ξενοδοχεία – CRM) με τα οποία ασχολείται επηρεάζονται από πάρα πολλούς παράγοντες.

- Ο πρώτος περιορισμός αφορά στη χρονική περίοδο, που πραγματοποιήθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων (κυρίως καλοκαιρινή τουριστική περίοδος). Γεγονός που δυσκόλεψε πολύ τη συλλογή ερωτηματολογίων, λόγω του ότι οι αρμόδιοι υπάλληλοι επικαλούντο μεγάλο φόρτο εργασίας.
- Ένας δεύτερος περιορισμός είναι, ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο σε τρεις περιοχές της Ελλάδας, οπότε το δείγμα δεν μπορεί να είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό για το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια.
- Ένας τρίτος περιορισμός είναι ότι τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν ήταν κυρίως 5*, 4* και έξι μόνο 3*. Και αυτό διότι τα ξενοδοχεία άλλων

κατηγοριών είτε δεν διέθεταν συστήματα CRM, είτε έδειξαν παντελή αδιαφορία στις συνεχείς προσπάθειες επικοινωνίας από πλευράς της ερευνήτριας.

- Ένας τέταρτος περιορισμός αποτελεί το πλήθος των ξενοδοχείων που τελικά απέστειλε το ερωτηματολόγιο και μάλιστα πλήρως και σωστά απαντημένο (μόλις 50 ξενοδοχεία σε σύνολο 350).

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σε τομείς τεράστιας σημασίας όπως είναι ο Τουρισμός(και μέρος αυτού τα ξενοδοχεία) αφενός και το CRM αφετέρου, οι προτάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν για περαιτέρω έρευνα είναι ανεξάντλητες. Ενδεικτικά παραθέτουμε κάποιες από αυτές παρακάτω.

- Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει και άλλες περιοχές της ελληνικής επικράτειας, προκειμένου να υπάρχει πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα και μεγαλύτερος αριθμός απαντήσεων.
- Η ίδια έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί και σε άλλες περιόδους για να εξεταστεί κατά πόσο τα ξενοδοχεία υιοθετούν τις ίδιες πρακτικές και εφαρμόζουν τις ίδιες διαδικασίες τόσο σε περιόδους "υψηλής" όσο και "χαμηλότερης" ζήτησης.
- Θα μπορούσε, επίσης, να εξεταστεί αναλυτικότερα η επίδραση των συστημάτων CRM και οι σχέσεις των ξενοδοχείων με τους πελάτες τους, με ένα ερωτηματολόγιο πιο εκτενές, κάτι που δεν έγινε στην παρούσα έρευνα λόγω του περιορισμένου χρόνου και της δυσκολίας συλλογής απαντήσεων .
- Ένα άλλο ενδεχόμενο είναι να διεξαχθεί μια έρευνα, η οποία να μελετά τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθότι αυτή είναι μια διαδικασία, που μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά προς την κατεύθυνση του καθορισμού των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών και στη πορεία της διαρκούς βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών τους, στα πλαίσια της προσπάθειας υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .
- Τέλος, επειδή το CRM εξελίσσεται διαρκώς, θα ήταν πολύ χρήσιμο να εξετάζεται αν και σε τι βαθμό οι εξελίξεις αυτές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, πόσο γρήγορα μπορούν αυτές να ενσωματώσουν τις νέες τάσεις στα συστήματά τους και στη φιλοσοφία τους και κατά πόσο αυτό θα συνεισφέρει θετικά στην καλή και επιτυχή λειτουργία τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της **Διπλωματικής Εργασίας** της **Γκότση Κορώνη Νίκης**, δευτεροετούς φοιτήτριας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δημόσιο Μάνατζμεντ» του **Παντείου Πανεπιστημίου**.

Με την παρούσα έρευνα θα μελετηθεί , αν τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα χρησιμοποιούν το **Customer Relationship Management** και αν αυτό επηρεάζει θετικά τη λειτουργία τους.

Θα σας παρακαλούσα ,λόγω του αυστηρού χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί, να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί ,όσο το δυνατόν συντομότερα. Ο χρόνος που απαιτείται είναι 10-15 λεπτά .

Εφόσον το επιθυμείτε, θα σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας .

Όλα τα στοιχεία που θα δοθούν , θα παραμείνουν απόρρητα και δεν θα χρησιμοποιηθούν παρά μόνο για τον σκοπό της Διπλωματικής Εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;

- α)Luxury hotel ή 5 αστέρων
- β)4 αστέρων
- γ)3 αστέρων
- δ)2 αστέρων

2) Ποια είναι η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής σας μονάδας;

- α)Έως 50 κλίνες
- β)101- 150 κλίνες
- γ)251 - 300 κλίνες
- δ)50 – 101 κλίνες
- ε)151- 200 κλίνες
- στ)Άνω των 300 κλινών

3) Καθεστώς Ιδιοκτησίας της Ξενοδοχειακής σας μονάδας

- α)Οικογενειακή επιχείρηση
- β)Hotel chain (Μέλος Αλυσίδας)
- γ)Ατομική επιχείρηση
- δ)Εταιρεία

4) Ποιος είναι ο συνηθέστερος τρόπος κρατήσεων στο ξενοδοχείο σας;

	καθόλου	ελάχιστα	λίγο	αρκετά	πολύ
Επιτόπου κράτηση					
Τηλέφωνο					
Internet					
Tour operators (ομαδική κράτηση – group)					
Tour operators (ατομική κράτηση)					

5) Ποια είναι η μέση διάρκεια παραμονής των τουριστών στο ξενοδοχείο;

- α) Έως 3 ημέρες
- β) 4-7 ημέρες
- γ) Πάνω από 1 εβδομάδα

6) Ποιες είναι οι κυριότερες χώρες προέλευσης των τουριστών;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Ευρώπη					
Αμερική					
Ασία					
Αυστραλία					
Αφρική					
Μ.Ανατολή					

Ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM στο ξενοδοχείο σας.

7) Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα CRM στο ξενοδοχείο ;

- α) Ναι
- β) Όχι

8) Αν Ναι πόσο καιρό περίπου χρησιμοποιείται το CRM σύστημα από το 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

9) Περίπου, πόσο ολοκληρωμένη είναι η εφαρμογή του CRM συστήματος στην επιχείρησή σας;

- α) 0%-25%
- β) 26%-50%
- γ) 51%-75%
- δ) 76%-99%
- ε) 100%

10) Αντιμετωπίσατε κάποιο/ κάποια πρόβλημα/ προβλήματα με τη χρήση του CRM συστήματος;

- α) Ναι
- β) Όχι

11) 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

12) Τα συστήματα CRM συνενώνουν τις πωλήσεις, το marketing , τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες σχεδιασμού πόρων και προμηθειών μέσα από την αυτοματοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών, τις τεχνολογικές λύσεις και την πληροφορική, για να μεγιστοποιήσει την επαφή με κάθε πελάτη . Χρησιμοποιείτε τέτοια συστήματα στην οργάνωση / διοίκηση του ξενοδοχείου σας;

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

13) Σε τι θα μπορούσε να βοηθήσει η υιοθέτηση συστημάτων CRM την Ξενοδοχειακή σας μονάδα;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Δημιουργία «πιστών πελατών»					
Βελτίωση οργάνωσης επιχ/σης					
Διατήρηση «επικερδών» πελατών					
Αύξηση ικανοποίησης πελατών					

14) Η χρησιμοποίηση του CRM στο ξενοδοχείο , σας ικανοποίησε περισσότερο από όσο περιμένατε;

- α) Ναι
- β) Όχι

15) Με το CRM σύστημα που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο σας, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό;

- α) Ναι
- β) Όχι

16) Εξοικονομείτε χρόνο χρησιμοποιώντας το CRM σύστημα στο ξενοδοχείο σας;

Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ

17) Με το CRM σύστημα αυξάνεται η παραγωγικότητά σας;

Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ

18) Με το CRM σύστημα βελτιώνεται ο έλεγχος του Management;

Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ

19) Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών;

Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ

Ερωτήσεις σχετικά με την Πελατοκεντρική Κουλτούρα

20) Η γνώμη των πελατών παίζει πρωταρχικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;

Καθόλου Ελάχιστα Λίγο Αρκετά Πολύ

21) Διεξάγετε έρευνες ικανοποίησης των πελατών σας;

- α) Ποτέ
- β) 1 φορά / 3 έτη
- γ) 1 φορά / 2 έτη
- δ) 1 φορά / έτος
- ε) Σε σταθερή βάση

22) Υιοθετούνται από το ξενοδοχείο σας οι παρακάτω τεχνικές ικανοποίησης πελατών αλλά και αύξησης πληρότητας ;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Δημιουργία «πιστών πελατών»					
Ειδικά πακέτα προσφορών (π.χ. 1 μέρα διαμονής δωρεάν)					
Προσφορά επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. δωρεάν πρωινό)					
Ειδική Μείωση Τιμών (50% έκπτωση για ανήλικα τέκνα)					
Προσφορές «τελευταίας στιγμής»					

23) Πόσο σημαντικά είναι κατά τη γνώμη σας τα παρακάτω πλεονεκτήματα που αποκτούνται από τη χρήση Internet για το ξενοδοχείο σας;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Παρουσίαση χώρου / υπηρεσιών με χρήση Οπτικ/στικού υλικού(3D φωτογραφίες, video)					
Διεύρυνση αγοράς στόχου					
Εύκολες συγκρίσεις παροχών & τιμών ξενοδοχειακών μονάδων					
Κατανόηση συμπεριφοράς καταναλωτή – δημιουργία πελατειακών βάσεων					
Προσφορές «τελευταίας στιγμής»					
Άμεση επικοινωνία με ενδιαφερομένους (συστήματα CRM)					
Προσωποποίηση προσφορών & υπηρεσιών ανάλογα με απαιτήσεις (στόχευση κοινού)					
Μείωση εξαρτήσεων από μεγάλους					

24) Διατηρείτε βάσεις δεδομένων των πελατών σας;

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

25) Προσπαθείτε να ικανοποιείτε τις προσδοκίες των πελατών;

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

26) Προσπαθείτε να καθορίσετε (υπολογίσετε) ποια είναι η ανάγκη ενός πελάτη.

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

27) Ξοδεύετε όσο χρόνο μπορείτε προσπαθώντας να καλύψετε τις ανάγκες του πελάτη.

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

28) Ωραιοποιείτε την εικόνα του ξενοδοχείου σας, για να μοιάζει όσο το δυνατόν καλύτερο.

Ποτέ Σπάνια Μερ. Φορές Συχνά Σε σταθ. Βάση

29) Το τμήμα δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου σας επικοινωνεί με τους πελάτες σας :

	Ναι	ΟΧΙ
Κατά τη διάρκεια παραμονής τους		
Μετά την παραμονή τους		

30)Άμεσοι στόχοι (εντός επόμενων 5 ετών)

- α)Κατασκευή νέων μονάδων
- β)Ανανέωση/ εκσυγχρονισμός εξοπλισμού
- γ)Μερική/ Ολική ανακαίνιση υπάρχουσας μονάδας
- δ)Επέκταση χωρητικότητας μονάδας
- ε)Κανένα από τα παραπάνω

Όπως έχετε ήδη ενημερωθεί όλα τα στοιχεία που θα δώσετε θα παραμείνουν απόρρητα και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξυπηρέτηση του σκοπού της Διπλωματικής Εργασίας.

Ευχαριστώ πολύ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

Andrew P. McAfee, *“Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, “Sloan Management Review , 21-28, April 2006*

Berson A. & Smith St., *Data warehousing, data mining and OLAP”TMH”,2005*

Bitner, M. J. *Evaluating service encounters the effects of physical surroundings and employee responses.* Journal of Marketing, 52(2), 69-82, 1990

Bitner, J. and Booms, B.,*Marketing strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly, J. And George, W. Marketing of services,* American Marketing Association, Chicago, 1981

Brynjolfsson E., Mc Afee A., *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy,* Copyrighted Material,2006.

Buhalis & Deimezi, *eTourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry,* Academic papers,Surrey, 2003

Buttle, F.*ISO 9000: marketing motivations and benefits, International Journal of Quality Management & Reliability Management, [14], 9, 936-947,1997*

Collins A, Henchion M, Sinead C., *“Optimising the service mix for Irish hoteliers: the challenge for small food suppliers”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 18, No 3, 2006*

Clausen, J., and R. Ford. . *"Controlling bias in mail questionnaires."* Journal of American Statistics 42:497-511.,1947

Doswell Roger,*Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού μάρνατζμεντ,* εκδ. Κριτική, 2002

Dritsas M., *“Tourism in Greece: A way to what sort of development?”*,2004

Eriksson L. T., & Wiedersheim-Paul F.,*To investigate, research and report,* (5thEd),Stockholm. Liber Ekonomi,1997.

Fletcher, C. *Appraisal - An Individual Psychological Analysis. In The Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organisations.* Ed S. Sonnentag. Wiley.2002

Fjermestad, Jerry and Jr., Nicholas C. Romano : *An Integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance*,2003.

Gartner, Inc., *What's 'Hot' in CRM Applications in 2009*, 6 June 2009

Gilbert D.C., “*Relationship marketing and airline loyalty schemes*”, *Tourism Management*,17, 575-582,1996

Gilmore D. και Firing B.,(2002), “*Ogilvy and company*”, in:www.ogilvy.com,15-06-2010.

Hudman, L.E.&Hawkins E.D., *Tourism in Contemporary Society:An Introductory Text*,New Jersey,Prrentice Hall,1989

Jaideep Srivastava et al, *A Case for Analytical Customer Relationship Managem Conference Paper*,2002

James A. O'Brien & George M. Marakas ,*Introduction to Information Systems*,McGraw-Hill Companies,2009

Javeau C. , *Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο* ,Αθήνα,1996.

Jones P. and Lockwood A., 1989)s and Lockwood,*The Management of Hotel Operation*, Cassel, 1989)

Kalakota, R., and Robinshon,M.,*e_Business: Roadmap for Success*, Adisson_ Wesley, Reading, Massachusetts, 1999.

Kotker, *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall(Upper Saddlle River), NJ, 1997.

Kumar V., Ramani G., and Bohling T., “Customer Lifetime Value Approaches and Best Practices Applications”, *Journal of Interactive Marketing* 18(3) 2004,pp.60-72

Kumar V., Reinartz W., Thomas S.J., “*Getting the Most out of All Your Customers*”, *Harvard Business Review*, 116 – 123 ,2004

Kumar V. , Reinartz w.,*The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, *Journal of Marketing*,Volume: 67 Issue: 1 Pages: 77-99

Lemon, K.N., Rust, R.T., & Zeithaml, V.A. *What drives customer equity*. *Marketing Management*, 10(1), 20-25.,2001

Martin Jen-Yuan Liu and Qing Wang: “*Double standard or sensible positioning: what factors influence consumers' authenticity evaluation of off-*

shore manufactured brands?" at Martin Jen-Yuan Liu and Qing Wang: "Double standard or sensible positioning: what factors influence consumers' authenticity evaluation of off-shore manufactured brands?" at Association for Consumer Research Asia Pacific Conference (AACR), Hyderabad, India, 2009

Medlik, *The business of hotels*, Taylor & Francis Ltd, Oxford, 1994

Mundt, J.W. *Einführung in der Tourismus*, 3. Auflage, München, 2006

Natalia Yannopoulou,, Martin Jen-Yuan Liu and R. Elliott: " *Exploring consumers' perceptions of product offering's authenticity within contemporary Asian markets*" at the European Advances in Consumer Research (EACR), London, United Kingdom ,2010

Plakoyiannaki E. & Tzokas N., 'Customer Relationship Management (CRM): A Capability Portfolio Perspective', *Journal of Database Marketing*, 9(3), pp: 228-237, 2002

Parasuraman ,Grewal, Krishnan, "Marketing Research", Houghton Mifflin Company ,2004

Parasuraman, A. *Customer-oriented cooperate cultures are crucial to services marketing success. Journal of Services Marketing* 1, pp. 39-46., 1987

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. *Alternative scales for measuring Developing a Visitor Satisfacti on Monitoring Methodology 499.service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. Journal of Retailing* 70 (3), 201–30. 1994 a

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing*, 49, Fall, 1985

Parvatiyar A.& Sheth J., *Customer Relationship Management:Emerging Practice, Process and Discipline*, *Journal of Economic and Social Research* vol. 3(2), pp 1-34, 2001

Patel,R. & Tebelius, U., "Basic book on Research Methodology " *Studentlitteratur* ,Sweden,1987.

Payne, Adrian and Frow, Pennie, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing* ,2005.

Petzer et al, *Customer retention practices of small, medium and large hotels in South Africa: An exploratory study African Journal of Marketing Management Vol. 1 (1), pp.032–042, April 2009, Academic Journals*

Qiaohong, Z., C. Dingfang, C. Yu & Z. Min (2007) "An Analytical CRM Design Frame Based on Distributed Data Warehouse". In proceedings Second

International IEEE Conference on Pervasive Computing and Applications, ICPCA, 2007.

Reichheld, F.F. "Loyalty-based management", Harvard Business Review, Vol.71, March-April, pp.64-73(1993)

Ryals, L. , "Are Your Customers Worth More than Money?" Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 241–51, 2002

Ryals L. , *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, 2005

Sarmaniotis, C, Stefanou, C. *A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors. Proceedings of the 2nd ICESAcc 2005*, Thessaloniki, pp.477-495., 2005

Sin, L., Tse, A., V. Heung and F. Yim 2005 "An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry;" *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 555-577

Sheth J.N. και Parvatiyar A., "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(2), 105-120, 1997

Shostack G. Lynn, *Designing Services That Deliver*, The Magazine, Harvard Business Review, 2014.

Sigala M., "eHospitality: Management by Wire. Operating a hospitality business will never be the same again", *Continental Research*, 2004, pp. 1-8

Sigala M., "Developing and Benchmarking Internet Marketing Strategies in the Hotel Sector in Greece", *Journal of Hospitality & Tourism Research* , Volume 27, No 4, 2003, pp. 375- 401

Sigala, M. (2005), "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 391-413.

Sudhir Kale, *Demystifying Casino Marketing and Customer Service*, *International Gambling Studies*, 4, 1 (June) 2004, σσ.33-45, 2004

Uncles, M.D., Dowling, G. R., & Hammond, K., *Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs*, *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20, No. 4, pp. 294-316, 2003

Winer, Russell S., *A Framework for Customer Relationship Management*, 2001

Winer, Russell S. *Marketing Management*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (fourth edition under development), 2007.

Walfried Lassar, Sharon Lassar, Nancy Rauseo, << *Developing a CRM Strategy in your firm*>>, *Journal of accountancy*, 2008.

Verhoef, Peter C. ,“*Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*”.*Journal of Marketing*, 67 (4), 2003

Xu, Mark and Walton, John, “*Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM*”, *Industrial Management & Data Systems* ,Vol. 105, No.7 ,2005

Yaya Xie et al, *A Process Driven Architecture of Analytical CRM Systems with Implementation in Bank Industry*,*International Journal of Intelligent Information Technology Application* 1:1,2008.

Yin, R. K.,*Case Study Research: Design and Methods*.Sage ,1994.

Yurong Xu, David C. Yen, Binshan Lin, David C. Chou, “*Adopting customer relationship management technology*”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Iss: 8, 2002

Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi, Yongheng Yang. (2004).“*An integrated framework for customer value and customer relationship management performance*”, *Journal of Managing Service Quality*, 14, 2/3,

Zikmund, William G., McLeon, Raymond, Gilbert , Faye W. “*CRM Intergrated Marketing Strategy and Information Technology*, *Leyth Publishing* ,LLC, USA,2003

Zineldin M., *Total Relationship Management*, Studentlitteratur, Sweden,2000.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βαρβαρέσος Στέλιος, «*Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις*», εκδ.Προπομπός, Αθήνα 1997

Βαρβαρέσος Στέλιος, «*Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές*», εκδ.Προπομπός, Αθήνα 1998

Βασιλειάδης Χρήστος, *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα,2008

Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω ‘‘ Η κρατική συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού.’’, εκδ. Interbooks, 2006

Ζαχαράτος Μ., Τα προβλήματα και οι προοπτικές του τουρισμού στην Ελλάδα, , Παπαζήσης, Αθήνα, 1988

Ζαχαράτος Γερ.- Τσάρτας Π., Πολιτική και κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης , τόμος Γ΄, ΕΑΠ, Πάτρα 1999

Ηγουμενάκης Νίκος Γ., «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α', εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997.

Ηγουμενάκης Ν., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1996

Ηγουμενάκης Νίκος Γ., «Τουριστική Πολιτική», εκδ. Interbooks, Αθήνα 1999.

Ηγουμενάκης Ν.– Κραβαρίτης Ν., Λύτρας Π., Εισαγωγή στον τουρισμό, εκδ. Interbooks, 1999

Καλιφιώτης Στ., Εισαγωγή εις την θεωρία του τουρισμού, εκδ. Αθ. Χ.Κούρος, Αθήνα 1972

Κέφης, Β. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις Κρητική, Αθήνα, 2005

Κοσμάτος Δ., «CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004.

Κυριαζή Ν., «Η Κοινωνιολογική Έρευνα», Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002.

Λαγός Δημ. Γ., Τουριστική οικονομική , εκδ. Κριτική, 2005

Λαλούμης Δημ., Οργάνωση και διοίκηση ξενοδοχειακής ψυχαγωγίας και άθλησης. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Παν/μιο, 2000

Λογοθέτης Μιλ., Δίκαιο της τουριστικής βιομηχανίας, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2001

Μοίρα Π. , Τουριστική Γεωγραφία της Ελλάδας, εκδ. Interbooks, 2005

Πασχόπουλος Α. και Χούμα Β.: «Επιχειρηματικότητα και διαδίκτυο-Κινητό εμπόριο (Mobile commerce)», Πρόγραμμα Δικτυωθείτε <http://www.go-online.gr>, 24 Απριλίου 2003

Σαρμανιώτης Χ., MANATZMENT - Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση, εκδ. Δίσιγμα, 2011.

Σαρμανιώτης, Χ, Τηλικίδου, Ε, Κοκκίνης,. *Η Ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων τους ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης*.Σελ.241-255,2002

Σιμόπουλος Κ., *Ξένοι ταξιδιώτες στην Ελλάδα, τ.Α'(333μ.Χ.- 1700)*, Αθήνα,1994

Σταθακόπουλος, Βλ., *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, εκδ. Σταμούλης, 2001

Τσάρτας Π., *«Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις στον Τουρισμό»*, εκδ. Εξάντας, Αθήνα, 1996.

Τσιόρτας, Γ. *Βελτίωση Ποιότητας*. Εκδ.Ευ. Μπένου, Αθήνα,2002

Χρήστου Ευάγγελος, *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*, εκδ. Interbooks, Αθήνα,1999

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://epixeirein.blogspot.com>

<http://www.investopedia.com>

<http://www.institutecrm.com/>

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.go-online.gr>

<http://sete.gr/GR/TOYRISMOS/I%20Simasia%20tou%20Tourismoy%20stin%20Ellada/I%20simasia%20tou%20tourismoy%202012/>