

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων

**«Τα συστήματα πελατειακής
διαχείρισης στον ξενοδοχειακό κλάδο
– Μελέτη περίπτωσης Όμιλος
Φεγγουδάκης»**

Πτυχιακή εργασία

Ελένη Βασιλείου

A.M. 211 11018

Χίος, 2017

Περιεχόμενα

Λίστα εικόνων.....	4
Λίστα πινάκων	4
Ευχαριστίες.....	5
Εισαγωγή	6
Σκοπός έρευνας.....	8
1. Η έννοια της Διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες	9
1.1. Ιστορική αναδρομή.....	13
1.2. Ορισμός της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες	15
1.3. Τύποι συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες	18
1.3.1. Operational CRM	18
1.3.2. Analytical CRM	20
1.4. Εφαρμογές των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.....	24
1.5. Λογισμικό εφαρμογών των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.....	28
1.6. Υλοποίηση των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.....	32
1.7. Συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, τεχνολογία και επιχείρηση	36
1.7.1. CRM και τεχνολογία	36
1.7.2. CRM και επιχείρηση	37
1.7.3. CRM και πελάτης.....	37

1.8. Οφέλη και χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.....	38
1.9. Προκλήσεις των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.....	42
2. Συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	45
2.1. Τα ξενοδοχεία.....	45
2.2. Το ξενοδοχειακό προϊόν.....	46
2.3. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στα ξενοδοχεία.....	47
2.4. Διαστάσεις CRM στα ξενοδοχεία.....	51
2.4.1. Προσανατολισμός του πελάτη.....	52
2.4.2. Οργάνωση CRM.....	53
2.4.3. Διαχείριση γνώσης.....	55
2.4.4. CRM με βάση την τεχνολογία.....	56
3. Μελέτη περίπτωσης - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στον όμιλο Φεγγουδάκη.....	57
3.1. Περιγραφή του ομίλου.....	57
3.2. Εταιρικές αξίες.....	58
3.3. Εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ...	60
Συμπεράσματα.....	62
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	65
Βιβλιογραφία.....	66

Λίστα εικόνων

Εικόνα 1- Βασικές συνιστώσες των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	12
Εικόνα 2 Μορφές πληροφοριακών συστημάτων.....	13
Εικόνα 3 πηγή: (Bradshaw and Brash, 2001; Durkan et al., 2003)	16
Εικόνα 4 Πηγή: (Laudon and Laudon, 2009)	33

Λίστα πινάκων

Πίνακας 1 Παράδειγμα Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες.....	10
Πίνακας 2 Δυνατότητες του λογισμικού CRM.....	31

Ευχαριστίες

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 τον επιβλέποντα καθηγητή μου, που με τις καίριες υποδείξεις του, την καθοδήγησή, και την κατανόηση που έδειξε κατά την διάρκεια της έρευνας, συντέλεσε στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Φεγγουδάκη και άλλους εργαζομένους του ομίλου των ξενοδοχείων Φεγγουδάκη, που διέθεσαν τον χρόνο τους, για να απαντήσουν στα ερωτήματα αυτής της έρευνας και μάλιστα σε μία περίοδο πολύ δύσκολη, λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας. Χωρίς τη δική τους συμμετοχή η έρευνα δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί.

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλη ανάγκη να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να εξασφαλίσουν μακροχρόνια επιτυχία. Η τεχνολογία, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εξελίσσονται ταχύτατα. Απαραίτητη είναι η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής, για αυτό το λόγο τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχουν γίνει πολύ δημοφιλή στις επιχειρήσεις γιατί έτσι μπορούν να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους, τα κίνητρα τους και την προσωπικότητα των πελατών τους. Η υιοθέτηση αυτού του συστήματος προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer relationship management – CRM) αποτελούν ένα συνδυασμό διαδικασιών, τεχνολογίας και ανθρώπινης προσπάθειας για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπρόσθετα, συνεισφέρουν στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω των πληροφοριών που συλλέγονται από όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν διαμορφώνοντας σωστή συμπεριφορά της επιχείρησης προς τον πελάτη και κατασκευάζοντας προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες του. Σκοπός του είναι λοιπόν να βοηθήσει την επιχείρηση να γνωρίσει τους πελάτες της και να χτίσει ισχυρές μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτούς.

Τέλος, μέσω αυτών των συστημάτων η επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες γίνεται πιο άμεση και πιο εύκολη σε όλες τις δραστηριότητες (πώληση, μάρκετινγκ, υποστήριξη), αλλά και μέσω των καναλιών επικοινωνίας (προσωπική επαφή, internet, call centers, kiosks, ATM κλπ).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, που είναι ένας από τους σημαντικότερους και δυναμικότερους επιχειρησιακούς τομείς στην Ελλάδα, έχει επηρεαστεί, ως ένα βαθμό, από τις εξελίξεις της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. 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 συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στα ξενοδοχεία έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Έχουν γίνει πολλές μελέτες με αντικείμενο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από ξενοδοχεία στην Ελλάδα, τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών και των οικονομικών αποτελεσμάτων με τη χρήση τεχνολογίας, τη διανομή ξενοδοχειακών προϊόντων, την επίπτωση της παγκοσμιοποίησης στις τουριστικές επενδύσεις, τις νέες τάσεις στον τουρισμό, τη διαφήμιση στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, τη συνεργασία των ελληνικών παραθεριστικών ξενοδοχείων με μεγάλους tour operators της Ευρώπης και φυσικά πολλές ακόμα μελέτες σχετικά με τον Τουρισμό (Hawkins, 2006, Coccosis, 2005, Σιγάλα, 2003).

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν σκοπό να μελετήσει κατά πόσο εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων 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 η ανάγκη της διερεύνησης των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που χρησιμοποιούνται από τον όμιλο ξενοδοχείων Φεγγουδάκη.

Σκοπός έρευνας

Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς για την γενικότερη πορεία του τουρισμού μιας οικονομίας κι η αποτελεσματική διαχείριση των πελατών τους αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας για τη μελλοντική του πορεία. Ένα ξενοδοχείο που αφήνει ικανοποιημένο τον πελάτη του, σε συνδυασμό με πολλές άλλες μεταβλητές (τιμές, εικόνα δωματίων, και άλλα), αυξάνει την πιθανότητα επιστροφής του. Έτσι γίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιούνται συστήματα πελατειακών σχέσεων.

Δεδομένης της αυξημένης ανάγκης για ικανοποίηση των πελατών, η παρούσα εργασία έχει ως κύριο στόχο την μελέτη της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο θα φανεί με τους τρόπους μπορούν τα ξενοδοχεία να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Ουσιαστικά στο τέλος μέσω της μελέτης περίπτωσης του Ομίλου Φεγγουδάκη παρατηρούμε ότι όλα τα ξενοδοχεία έχουν ανάγκη τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να καταννοούν τις ανάγκες των πελατών τους και δίνουν μεγάλη σημασία σε αυτά.

Οι γενικοί στόχοι της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της χρησιμότητάς τους στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Γενικότερα για τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων διερευνώνται τα ακόλουθα:

- Τι συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιούνται
- Κατά πόσο τα ξενοδοχεία ωφελούνται από αυτά
- Τι σημασία έχουν τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για τα ξενοδοχεία

1. Η έννοια της Διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι οι πελάτες τους δεν είναι απλά εκμεταλλεύσιμες πηγές εισοδήματος, αλλά μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία. Για αυτό δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη ουσιαστικών και αληθινών σχέσεων με αυτούς. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer relationship management – CRM) εστιάζει στην διαχείριση όλων των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους υπάρχοντες και δυνητικούς της νέους πελάτες. Ως τεχνολογικός και επιχειρηματικός τομέας χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα για να συντονίζει όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες που αφορούν τις αλληλεπιδράσεις της εταιρείας με τους πελάτες της στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες παρακολουθούν όλους τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες της και αναλύουν τις αλληλεπιδράσεις αυτές με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων, της κερδοφορίας, της ικανοποίησης και της διατήρησης των πελατών. Το ιδεώδες σύστημα CRM φροντίζει τους πελάτες από την αρχή ως το τέλος, από την λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Στο παρελθόν, οι διεργασίες μιας εταιρείας στους τομείς των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και του μάρκετινγκ χωρίζονταν με στεγανά και μοιράζονταν λιγιστές ουσιαστικές πληροφορίες για τους πελάτες. Ορισμένες πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο πελάτη μπορεί να αποθηκεύονταν οργανωμένα στο λογαριασμό του προσώπου αυτού στην εταιρεία. Άλλες πληροφορίες για τον ίδιο πελάτη μπορεί να βρίσκονταν οργανωμένες ανά προϊόντα που είχαν αγοραστεί. Δεν υπήρχε τρόπος να ενοποιηθούν όλες οι πληροφορίες ώστε να προκύψει μια ενοποιημένη θεώρηση του πελάτη σε όλη την έκταση της εταιρείας.

Τα εργαλεία του CRM προσπαθούν να επιλύσουν το πρόβλημα αυτό ενοποιώντας τις σχετικές για τον πελάτη διεργασίες της επιχείρησης και συνδυάζοντας τις πληροφορίες για τον πελάτη από πολλαπλούς διαύλους

επικοινωνίας, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ασύρματες συσκευές. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να παρουσιάσει ένα συνεπές πρόσωπο στον πελάτη. (Laudon and Laudon, 2005)

Τα καλά συστήματα CRM συνδυάζουν δεδομένα πελατών από πολλαπλές πηγές και παρέχουν αναλυτικά εργαλεία με τα οποία μπορούν να δοθούν απαντήσεις όπως:

- Ποια είναι η αξία ενός συγκεκριμένου πελάτη για την εταιρεία για ολόκληρη τη διάρκεια της ζωής του;
- Ποιοι είναι οι πιο πιστοί πελάτες μας;
- Ποιοι είναι οι πιο επικερδείς πελάτες μας;
- Τι θέλουν να αγοράσουν οι επικερδείς πελάτες μας;

Πίνακας 1 Παράδειγμα Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες

1. Πωλήσεις	
Τηλεφωνικές πωλήσεις	
Πωλήσεις μέσω διαδικτύου	
Πωλήσεις με επισκέψεις	
Πωλήσεις λιανικής	
2. Μάρκετινγκ	
Δεδομένα εκστρατειών	
Περιεχόμενο	
Ανάλυση δεδομένων	
3. Εξυπηρέτηση πελατών	Ενοποιημένη θεώρηση πελατών
Δεδομένα κέντρου κλήσεων	Συνεπές μήνυμα προς τους πελάτες
Δεδομένα αυτοεξυπηρέτησης από το διαδίκτυο	Φροντίδα των πελατών από την αρχή ως το τέλος
Δεδομένα εξυπηρέτησης με επίσκεψη	Μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες
Ασύρματα δεδομένα	Εντοπισμός των καλύτερων πελατών

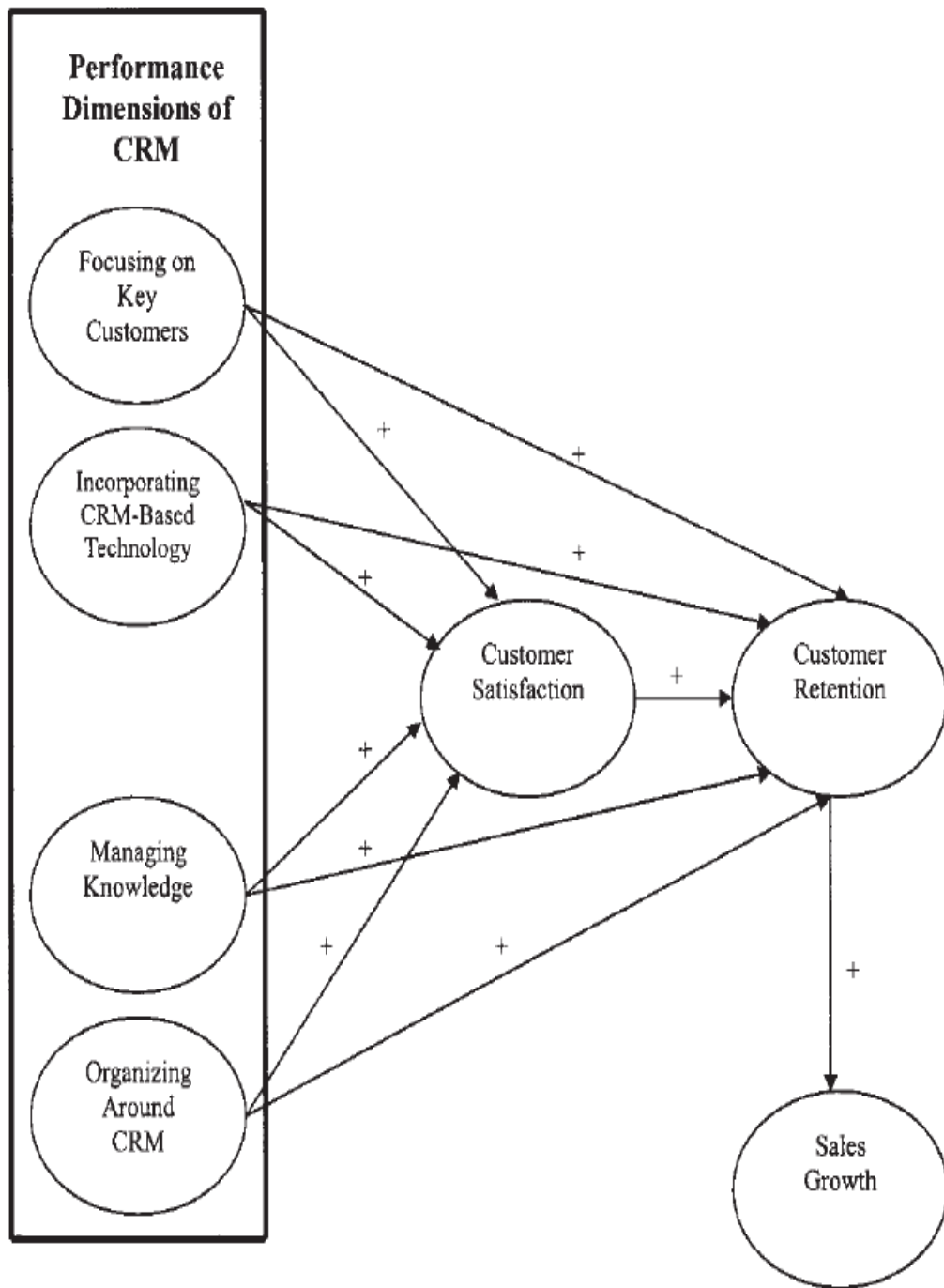
Οι εταιρείες μπορούν στην συνέχεια να χρησιμοποιήσουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές για να αποκτήσουν νέους πελάτες, να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση και υποστήριξη σε υπάρχοντες πελάτες, να προσαρμόσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις προσφορές τους στις προτιμήσεις των πελατών και να προσφέρουν διαρκή αξία ώστε να διατηρούν τους επικερδείς πελάτες.

Όπως δείχνει ο πίνακας 1, η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες εφαρμόζει τεχνολογία που εξετάζει τους πελάτες από μια πολυεδρική οπτική γωνία. Αυτή χρησιμοποιεί ένα σύνολο ενοποιημένων εφαρμογών για να αναπτύξει όλες τις πτυχές των σχέσεων με τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένης της εξυπηρέτησης των πελατών, των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Με απλά λόγια, ο όρος Customer Relationship Management (ή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) συνήθως αναφέρεται σε μία επιχειρησιακή στρατηγική, επίκεντρο της οποίας είναι ο πελάτης. «Το CRM εκτείνεται πέρα από μια εστίαση στον πελάτη. Όχι μόνο χτίζει σχέσεις και χρησιμοποιεί συστήματα για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, αλλά επίσης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και σε ολόκληρο το δίκτυο των επιχειρήσεων που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη, δημιουργώντας παράλληλα μετοχική αξία για την επιχείρηση.» (Boulding et al., 2005)

Σύμφωνα με τους Yim et al. (2005) υπάρχουν 4 βασικές συνιστώσες ενός πετυχημένου CRM, οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), έπειτα στη διατήρησή του (customer retention) και τελικά στην αύξηση των πωλήσεων (sales growth). Αυτές είναι:

- Η επικέντρωση στους «πελάτες-κλειδιά»
- Η οργάνωση γύρω από το CRM
- Η διαχείριση των γνώσεων
- Η ενσωμάτωση της CRM τεχνολογίας (Incorporating CRM-Based Technology)



Εικόνα 1- Βασικές συνιστώσες των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Πηγή: Yim et al. (2005)

1.1. Ιστορική αναδρομή

Τα ERP συστήματα αποτελούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τα συστήματα αυτά έχουν εμφανισθεί από το 1970 ως MRP συστήματα (Material Requirement Planning), τα συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Με την πάροδο του χρόνου προστέθηκαν και κάποιες επιπλέον λειτουργίες που αφορούσαν και άλλους κλάδους όπως τα χρηματοοικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP II (Laudon and Laudon, 2009).

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η συνεχής πρόοδος των λογισμικών συνεχίστηκε και στη δεκαετία του '90 με τη δημιουργία των ERP (ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα). 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 (Laudon and Laudon, 2009).



Εικόνα 2 Μορφές πληροφοριακών συστημάτων

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. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται 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 γνωρίζουν σε μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM (Laudon and Laudon, 2009).

1.2. Ορισμός της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

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 (Goldenberg, 2000)

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 πελατών (Gartner, 2009).

Σύμφωνα με τον Goldenberg (2000), τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελούν μια εφαρμογή λογισμικού για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και μια πολύ λειτουργική, πελατοκεντρική, στρατηγικά καθορισμένα επιχειρηματική διαδικασία, η οποία μεγιστοποιεί τις σχέσεις με τους πελάτες και κατά συνέπεια την απόδοση του συνόλου της επιχείρησης.



Εικόνα 3 πηγή: (Bradshaw and Brash, 2001; Durkan et al., 2003)

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι συνεπώς ένα εργαλείο που συνδυάζει τη γνώση του μάρκετινγκ και των πωλήσεων με την τεχνολογία ώστε να συλλέξει πληροφορίες για τους πελάτες από κάθε σημείο της επιχείρησης, να τις διαχειριστεί και να τις χρησιμοποιήσει κατάλληλα. Η διαδικασία αυτή στοχεύει κυρίως στην μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Για έναν Πελάτη της Επιχείρησης, το CRM είναι ο «τρόπος» με τον οποίον η Επιχείρηση (Bradshaw and Brash, 2001; Durkan et al., 2003):

- Τον εντοπίζει
- Συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες γι' αυτόν
- Διατηρεί συνεχή επαφή μαζί του
- Προσπαθεί να διασφαλίσει ότι του προσφέρει αυτό που πραγματικά ζητάει
- Ελέγχει ότι αυτό που τελικά του προσέφερε, είναι αυτό

που αρχικά του «υποσχέθηκε»

Επιπλέον, είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στην αύξηση των κερδών και των εσόδων, αλλά και στην ικανοποίηση των πελατών. Οι γενικοί στόχοι είναι να βρει, να ελκύσει και να κερδίσει νέους συμβολαιούχους πελάτες, να διατηρήσει αυτούς που η επιχείρηση ήδη έχει, να δελεάσει πρώην πελάτες να έρθουν πίσω, και να μειώσει το κόστος του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών.

Για την ίδια την Επιχείρηση, το CRM είναι ο «τρόπος» με τον οποίον, αξιοποιώντας τα δεδομένα που σχετίζονται με τον πελάτη της, παράγει -«γνώση» η οποία μετατρέπεται σε πωλήσεις (Gurau, 2003):

- Κάθε φορά που ένας μεμονωμένος πελάτης έρχεται σε επαφή μαζί της οποτεδήποτε, οπουδήποτε, με οποιονδήποτε τρόπο, με οποιονδήποτε συνεργάτη.
- Όταν η Επιχείρηση προσεγγίζει συγκεκριμένες ομάδες πελατών υλοποιώντας ενέργειες πωλήσεων και marketing

Τα λογισμικά που αφορούν το CRM (Customer Relationship Management), πρέπει να είναι μέρος μιας γενικότερης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, γιατί αποθηκεύουν και συγκεντρώνουν στοιχεία των πελατών, των προμηθευτών, των συνεργατών και των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων.

1.3. Τύποι συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Τα λογισμικά που αφορούν τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, πρέπει να είναι μέρος μιας γενικότερης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, γιατί αποθηκεύουν και συγκεντρώνουν στοιχεία των πελατών, των προμηθευτών, των συνεργατών και των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων.

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικούς τύπους:

1.3.1. Operational CRM

Η λειτουργική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (operational CRM) περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές άμεσης επαφής με τον τελικό καταναλωτή, όπως εργαλεία για την αυτοματοποίηση του προσωπικού πωλήσεων, την υποστήριξη του κέντρου κλήσεων και της εξυπηρέτησης και την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ. Το Operational CRM παρέχει front-office υποστήριξη στις Πωλήσεις, το Marketing και την Εξυπηρέτηση Πελατών. Οι αλληλεπιδράσεις με πελάτες καταγράφονται στο «ιστορικό επαφών» του συγκεκριμένου πελάτη, με αποτέλεσμα το προσωπικό μιας επιχείρησης να μπορεί να τραβήξει 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 μιας επιχείρησης, χωρίς να χρειάζεται να εξηγεί κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει. Το Operational CRM μαζεύει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης, ώστε Bradshaw and Brash, 2001; Durkan et al., 2003):

- Να διαχειρίζονται ευκολότερα οι προωθητικές ενέργειες (καμπάνιες)
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες Marketing

- Αυτοματοποίηση των Πωλήσεων και των Παραγγελιών.

Παραδείγματα λειτουργικής διαχείρισης

- Διαχείριση καμπάνιας
- Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ
- Διαχείριση λογαριασμών και επαφών
- Διαχείριση ευκαιριών πωλήσεων
- Τηλεμάρκετινγκ
- Τηλεπωλήσεις
- Ηλεκτρονικές πωλήσεις
- Εξωτερικές πωλήσεις
- Παροχή εξωτερικών υπηρεσιών
- Εξυπηρέτηση πελατών και υπηρεσίες υποστήριξης
- Διαχείριση συμβολαίων

1.3.2. Analytical CRM

Η αναλυτική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (analytical CRM) περιλαμβάνουν εφαρμογές ανάλυσης των δεδομένων για τους πελάτες από τις λειτουργικές εφαρμογές, οι οποίες παρέχουν πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση της απόδοσης της επιχείρησης. Το Analytical CRM συνιστά την λογική συνέχεια του Operational CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Operational CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει μια βάση δεδομένων. Αυτή την βάση δεδομένων καλείται το τμήμα Marketing να αναλύσει με εργαλεία Analytical CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα. Το Analytical CRM πραγματοποιεί Bradshaw and Brash, 2001; Durkan et al., 2003):

- Στοχευμένες καμπάνιες marketing
- Εξειδικευμένες καμπάνιες marketing, με σκοπό το cross-selling και το up-selling
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών
- Ανάλυση κερδοφορίας (γενικότερα, αλλά και ανά πελάτη)

Παραδείγματα αναλυτικής διαχείρισης

- Ανάπτυξη στρατηγικής τμηματοποίησης πελατών
- Δημιουργία προφίλ πελατών
- Ανάλυση κερδοφορίας πελατών
- Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων

- Εντοπισμός ευκαιριών για σταυροειδείς και αναβαθμιστικές πωλήσεις
- Επιλογή των καλύτερων καναλιών μάρκετινγκ, υπηρεσιών και πωλήσεων για κάθε ομάδα πελατών
- Εντοπισμός τάσεων στον κύκλο ζωής πωλήσεων σε ποσοστά επιτυχίας και στο μέσο μέγεθος συναλλαγής
- Ανάλυση χρόνου εξυπηρέτησης, επιπέδων υπηρεσίας ανάλογα με το κανάλι επικοινωνίας και δραστηριότητα εξυπηρέτησης ανά σειρά προϊόντων και λογαριασμό
- Ανάλυση των ευκαιριών πωλήσεων που δημιουργήθηκαν και των ποσοστών μετατροπής
- Ανάλυση παραγωγικότητας εμπορικών αντιπροσώπων και αντιπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών
- Εντοπισμός προβλημάτων απώλειας πελατών

Οι αναλυτικές εφαρμογές CRM βασίζονται σε αποθήκες δεδομένων, οι οποίες συγχωνεύουν τα δεδομένα από τα συστήματα λειτουργικής διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και από τα σημεία επαφής με τους πελάτες. Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται για την αναλυτική επεξεργασία άμεσης επικοινωνίας (OLAP), την εξόρυξη δεδομένων και για άλλες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.

Η ανάλυση των δεδομένων των πελατών μπορεί να εντοπίσει αγοραστικές τάσεις, να δημιουργήσει καθορισμένες ομάδες, όπως τμήματα της αγοράς και να εντοπίσει επικερδείς και μη πελάτες. Η τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation) διαιρεί μια ανομοιογενή αγορά σε μικρότερες, πιο ομοιογενείς υποομάδες, στις οποίες θα στοχεύουν πιο συγκεκριμένα και αποτελεσματικά οι προσπάθειες του μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές προσωπικών υπολογιστών μπορούν να τμηματοποιήσουν την αγορά σε χρήστες που προτιμούν επιτραπέζιους υπολογιστές, σε χρήστες που προτιμούν φορητούς και σε χρήστες που προτιμούν tablets.

Τα αναλυτικά εργαλεία CRM μπορούν να συγκεντρώσουν όλα τα δεδομένα για ένα συγκεκριμένο πελάτη για να δώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για όλους τους λογαριασμούς, τις συναλλαγές του με την επιχείρηση και τα γνωστά ενδιαφέροντα του. Αυτή η εικόνα μπορεί να περιέχει τα παρακάτω:

- Ένα διάγραμμα της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση
- Συνοπτικά δεδομένα προϊόντων και χρήσης
- Δημογραφικά και ψυχογραφικά δεδομένα
- Μετρήσεις κερδοφορίας
- Ιστορικό επαφών που συνοψίζει τη σχέση του πελάτη με την επιχείρηση μέσω πολλών καναλιών
- Πληροφορίες μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει λάβει ο πελάτης

Οι εταιρείες θα μπορούσαν να αναλύσουν περισσότερο τα δεδομένα των πελατών για να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους, όπως η βελτιστοποίηση στους εξής τομείς:

- Επίπεδα κερδοφορίας, σε ποσοστά ή ποσοτικά
- Αριθμός, είδος, ή χρήση πολλών προϊόντων
- Τιμολόγηση προϊόντων
- Συνολικά αναμενόμενα έσοδα
- Πιθανότητα αγοράς νέου προϊόντος

Οι λιανοπωλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν τη γνώση που συλλέγεται από την αναλυτική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες για να κάνουν προτάσεις σε πολλαπλά κανάλια πωλήσεων. Οι πελάτες πολλών καναλιών είναι γνωστό ότι έχουν μεγαλύτερη διαχρονική αξία από τους πελάτες ενός καναλιού. Με την ανάλυση δεδομένων για πελατών πολλών καναλιών, οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν καταναλωτικές συμπεριφορές, όπως πελάτες που προτιμούν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να βλέπουν τα προϊόντα, αλλά συνηθίζουν να αγοράζουν από τα

φυσικά καταστήματα. Για να πουλήσουν σε πελάτες αυτού του είδους, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να τους στέλνουν ηλεκτρονικά κουπόνια, τα οποία θα μπορούσαν να εξαργυρώσουν από κανονικά καταστήματα. Αντίστροφα, οι λιανοπωλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τη γνώση για τις εκτός διαδικτύου αγορές των πελατών πολλών καναλιών, ώστε να προσαρμόσουν τις προωθητικές τους ενέργειες και να αυξήσουν τις ηλεκτρονικές αγορές.

Η λήψη αποφάσεων στις λιανικές πωλήσεις μπορεί να βελτιωθεί περισσότερο με τη χρήση αναλυτικής διαχείρισης σχέσεων με πελάτες για να τους γίνονται εξατομικευμένες προτάσεις προϊόντων.

Συμπερασματικά, το CRM υπόσχεται την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών με ένα συστηματικό και αυτοματοποιημένο τρόπο. Είναι η λογική εξέλιξη του marketing με χρήση μιας Βάσης Δεδομένων, γι' αυτό και η βάση δεδομένων αποτελεί την κινητήρια δύναμη ενός προγράμματος CRM.

1.4. Εφαρμογές των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Οι διάφοροι πελάτες αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα κέρδους για την εταιρεία. Για να προσελκύσει και να εξυπηρετήσει ορισμένους πελάτες, η εταιρεία μπορεί να ξοδέψει πολλά, ενώ για όλους που θα κάνουν μεγάλες αγορές, μπορεί να ξοδέψει πολύ λίγα. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν πελάτες τους οποίους μπορούν να προσελκύσουν και να κρατήσουν με μικρό κόστος και οι οποίοι θα αποφέρουν τα μεγαλύτερα έσοδα για κάθε χρηματική μονάδα που ξοδεύεται στο μάρκετινγκ ή στην εξυπηρέτηση πελατών. Αυτοί οι «καλοί» πελάτες αντιστοιχούν στο 80-90% περίπου των κερδών μιας εταιρείας, αλλά αντιπροσωπεύουν μόνο το 10 με 20% της πελατειακής βάσης της.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ασχολείται επίσης με τους τρόπους συγκράτησης των επικερδών πελατών και την μεγιστοποίηση των εσόδων από αυτούς. Έχει αποδειχτεί ότι σε μια εταιρεία κοστίζει έξι φορές ακριβότερα να πουλήσει σε ένα νέο πελάτη από ότι σε έναν υπάρχοντα. (Kalakota and Robinson, 2001). Αυτοί οι αριθμοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, αλλά τα υψηλά επίπεδα διακράτησης πελατών γενικά αυξάνουν τα έσοδα και μειώνουν τις δαπάνες της εταιρείας.

Αν και οι εταιρείες πάντα έλεγαν ότι το επίκεντρο της προσοχής τους είναι οι πελάτες μέχρι πρόσφατα τα πληροφοριακά συστήματα δεν τις βοηθούσαν προς αυτήν την κατεύθυνση. Αποσπασματικά δεδομένα για τους πελάτες βρίσκονταν, συχνά, σε μεμονωμένα συστήματα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, της διανομής, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και του μάρκετινγκ ή ήταν οργανωμένα γύρω από μια σειρά προϊόντων, ένα επιχειρηματικό κλάδο ή ένα κανάλι επικοινωνίας. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιούργησε τεράστιες ποσότητες δεδομένων για υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες, τα οποία δεν μπόρεσαν να ενσωματωθούν στα δεδομένα των τμηματοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων. Οι επιχειρησιακές διεργασίες ήταν συχνά σχεδιασμένες για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας συγκεκριμένων τμημάτων ή επιχειρηματικών μονάδων και όχι για την ευκολότερη συναλλαγή του

πελάτη με τον οργανισμό. Οι εταιρείες δεν είχαν τις τεχνικές δυνατότητες ή την εντολή από τη διοίκηση να αναπτύξουν επιχειρηματικές διεργασίες για την επέκταση πολλών λειτουργιών σε όλη την επιχείρηση.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες είχαν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα παρέχοντας πληροφορίες και εργαλεία με στόχο την παροχή εξυπηρέτησης εξαιρετικού επιπέδου στους πελάτες και τη μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας πελάτη για την εταιρεία. Αυτά τα συστήματα συλλέγουν και ενοποιούν δεδομένα για τους πελάτες από όλο τον οργανισμό , απομονώνοντας τα και αναλύοντας τα. Στη συνέχεια μοιράζουν τα αποτελέσματα σε διάφορα συστήματα και σημεία επαφής με τους πελάτες σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Το σημείο επαφής είναι μια μέθοδος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, όπως το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών, το συμβατικό ταχυδρομείο ή τα σημεία αγοράς.

Τα εξελιγμένα συστήματα CRM, όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται σωστά, μπορούν να δημιουργήσουν μια επιχειρησιακή αρχιτεκτονική που ενοποιεί πολλές και διαφορετικές επιχειρηματικές διεργασίες ενός οργανισμού και παρέχει μια συνολική εικόνα των πελατών της επιχείρησης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την βελτίωση των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών. Αυτά τα συστήματα μπορούν με τον ίδιο τρόπο να δώσουν στους πελάτες μια μοναδική εικόνα της εταιρείας ανεξάρτητα από το σημείο επαφής που χρησιμοποιούν.

Τα σύγχρονα συστήματα CRM παρέχουν μια μοναδική, συνεκτική εικόνα για κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις συναλλαγές του με την εταιρεία, μαζί με ένα ιστορικό αγορών, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του. Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για τους πελάτες τους σε διάφορα σημεία επαφής ώστε να προσφέρουν σε κάθε πελάτη καλύτερες υπηρεσίες ή επιπλέον προϊόντα που μπορεί να τον ενδιαφέρουν. Επίσης, τα συστήματα CRM αναλύουν τους πελάτες συνολικά για να έχουν μια ευκρινέστερη εικόνα της αγοράς σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας.

Ένας οργανισμός που θέλει να χρησιμοποιήσει συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, θα πρέπει να εντοπίσει το είδος των πληροφοριών για τους πελάτες που αναζητά και στη συνέχεια να αποφασίσει τι θέλει να κάνει με αυτές τις πληροφορίες για τα διάφορα είδη λογαριασμών και χρηματοοικονομικών προϊόντων που έχουν οι πελάτες της (λογαριασμούς όψεως, λογαριασμούς ταμιευτηρίου, ενυπόθηκα δάνεια, λογαριασμούς διαχείρισης διαθεσίμων) και επίσης την ηλικία (παιδί, φοιτητής, νέος, ηλικιωμένος) και τη φάση ζωής κάθε πελάτη (ελεύθερος, δεσμευμένος, με παιδιά) έτσι ώστε να μπορεί να προωθήσει τα κατάλληλα χρηματοοικονομικά προϊόντα (όπως λογαριασμούς καταθέσεων πελατών, μισθοδοτικά προγράμματα, στεγαστικό δάνειο) όταν τα χρειάζεται περισσότερο. Ο οργανισμός πρέπει επίσης να εντοπίσει όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να λάβει πληροφορίες σχετικές με τους πελάτες, τη θέση, τον τρόπο αποθήκευσης αυτών των δεδομένων και τον τρόπο χρήσης τους τη δεδομένη στιγμή.

Τα δεδομένα των πελατών μπορούν να προέλθουν από τις παρακάτω πηγές:

- Απόκριση σε εκστρατείες άμεσης αλληλογραφίας
- Αλληλεπίδραση σε τοποθεσίες διαδικτύου (εγγραφή, συνδεσμοδιαδρομή, ηλεκτρονικές αγορές...)
- Φυσικά καταστήματα ή υποκαταστήματα
- Τηλεφωνικά κέντρα
- Προσωπικό πωλήσεων
- Δραστηριότητες διαφήμισης και μάρκετινγκ
- Δεδομένα πωλήσεων και αγορών
- Δεδομένα λογαριασμού
- Ιστορικό εξυπηρέτησης και υποστήριξης
- Κληρονομημένα δεδομένα από παλαιότερα συστήματα της εταιρείας

Εκτός από τα δεδομένα πελατών που συλλέγει και διατηρεί εσωτερικά η εταιρεία, μπορεί να αποκτήσει δεδομένα για πελάτες από εξωτερικές πηγές για να έχει λεπτομερέστερη εικόνα των πελατών της. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Λίστες πελατών για καμπάνιες άμεσου μάρκετινγκ που αγοράζονται από τρίτες εταιρείες
- Δημογραφικά δεδομένα για την ηλικία, τον αριθμό παιδιών, την ιδιοκτησία σπιτιού σε συγκεκριμένο πληθυσμό
- Ψυχογραφικά δεδομένα που δείχνουν πιθανά ενδιαφέροντα και ευκαιρίες αγοράς σε συγκεκριμένο πληθυσμό.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν να συνδυάσουν και να ενοποιήσουν δεδομένα από αυτές τις διαφορετικές πηγές, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν τόσο σε λειτουργικά συστήματα, όπως είναι οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες, όσο και σε αναλυτικά συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούν λογισμικό ανάλυσης δεδομένων για να εντοπίσουν αγοραστικά μοτίβα, άτομα που είναι πιθανό να πραγματοποιήσουν αγорές, επικερδείς πελάτες και λοιπά.

1.5. Λογισμικό εφαρμογών των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Τα εμπορικά πακέτα λογισμικού διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να περιλαμβάνουν από εξειδικευμένα εργαλεία που εκτελούν περιορισμένες λειτουργίες, όπως εξατομίκευση τοποθεσιών διαδικτύου για συγκεκριμένους πελάτες, μέχρι επιχειρησιακές εφαρμογές μεγάλης κλίμακας που καταγράφουν πολυάριθμες συναλλαγές με πελάτες, τις αναλύουν με εξελιγμένα εργαλεία κατάρτισης εκθέσεων και τις συνδέουν με άλλες επιχειρησιακές εφαρμογές, όπως τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας κι τα επιχειρησιακά συστήματα.

Τα πιο περιεκτικά πακέτα CRM περιέχουν λειτουργικές μονάδες για τη διαχείριση των σχέσεων με εταίρους και των σχέσεων με τους εργαζομένους της εταιρείας. Το λογισμικό διαχείρισης των σχέσεων με τους εργαζομένους διαχειρίζεται τα θέματα των εργαζομένων που έχουν στενή σχέση με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, όπως είναι ο καθορισμός στόχων, η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση και η εκπαίδευση τους.

Ανάμεσα στις σημαντικότερες εταιρείες λογισμικού εφαρμογών CRM περιλαμβάνονται οι Siebel Systems, Clarify, Pivotal Corporation. Οι εταιρείες επιχειρησιακού λογισμικού, όπως η SAP, Oracle και η Peoplesoft δραστηριοποιούνται επίσης στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και διαθέτουν εργαλεία για την ολοκλήρωση των λειτουργικών μονάδων των επιχειρηματικών συστημάτων τους με τις λειτουργικές μονάδες της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες συνήθως παρέχουν λογισμικό και εργαλεία διαδικτύου για τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση του πελάτη και το μάρκετινγκ. Οι δυνατότητες τους περιλαμβάνουν τα εξής:

Αυτοματοποίηση προσωπικού πωλήσεων (SFA)

Οι λειτουργικές μονάδες αυτοματοποίησης για το προσωπικό πωλήσεων των συστημάτων CRM βοηθά το προσωπικό αυτό να αυξάνει την παραγωγικότητα του, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες πώλησης στους πιο κερδοφόρους πελάτες, σε εκείνους που είναι καλοί υποψήφιοι για πωλήσεις και υπηρεσίες. Τα συστήματα CRM παρέχουν πληροφορίες για μελλοντικές πωλήσεις και πληροφορίες επικοινωνίας, για το προϊόν, δυνατότητες διευθέτησης του προϊόντος και δυνατότητες δημιουργίας προσφορών πωλήσεων. Το λογισμικό αυτού του είδους μπορεί να συνδυάσει πληροφορίες σχετικά με παλαιότερες αγορές ενός συγκεκριμένου πελάτη, έτσι ώστε ο πωλητής να κάνει εξατομικευμένες προτάσεις. Επίσης, επιτρέπει στις πληροφορίες για υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες να διακινούνται εύκολα ανάμεσα στα τμήματα των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και των παραδόσεων. Αυξάνει την αποδοτικότητα των πωλητών, καθώς μειώνει το κόστος ανά πώληση, το κόστος απόκτησης νέων πελατών και διατήρησης των παλαιών. Τέλος, έχει την δυνατότητα πρόβλεψης πωλήσεων, διαχείρισης πωλήσεων κατά περιοχή και ομαδικών πωλήσεων.

Εξυπηρέτηση πελατών

Οι λειτουργικές μονάδες εξυπηρέτησης πελατών στα συστήματα CRM παρέχουν πληροφορίες και εργαλεία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των κέντρων κλήσεων, των υπηρεσιών υποστήριξης και των υπαλλήλων της εξυπηρέτησης πελατών. Διαθέτουν δυνατότητες ανάθεσης και διαχείρισης των αιτημάτων εξυπηρέτησης των πελατών. Μια τέτοια δυνατότητα είναι οι τηλεφωνικές γραμμές προώθησης αιτημάτων ή παροχής συμβουλών: Όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί σε συγκεκριμένο αριθμό τηλεφώνου, το σύστημα δρομολογεί το τηλεφώνημα του στον κατάλληλο υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών, ο οποίος εισάγει πληροφορίες για τον πελάτη στο σύστημα μόνο μια φορά. Από τη στιγμή που τα δεδομένα του πελάτη είναι στο σύστημα, κάθε αντιπρόσωπος πωλήσεων μπορεί να χειριστεί τη σχέση με τον πελάτη πολύ διαφορετικά.

Η βελτιωμένη πρόσβαση σε σταθερές και ακριβείς πληροφορίες πελατών μπορεί να βοηθήσει τα τηλεφωνικά κέντρα να χειρίζονται περισσότερες κλήσεις κάθε μέρα και να μειώνουν τη διάρκεια της κάθε κλήσης. Έτσι, τα κέντρα κλήσεων και οι ομάδες εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, μειωμένο χρόνο συναλλαγής και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών με μικρότερο κόστος. Ο πελάτης μένει περισσότερο χρόνο ευχαριστημένος γιατί περνάει λιγότερο χρόνο στο τηλέφωνο, όταν αναφέρει το πρόβλημα του στην εξυπηρέτηση πελατών.

Τα συστήματα CRM μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν δυνατότητες αυτοεξυπηρέτησης που βασίζονται στο διαδίκτυο. Η ιστοσελίδα της εταιρείας στο διαδίκτυο μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα για να παρέχει στους πελάτες εξατομικευμένες πληροφορίες υποστήριξης και τη δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας με το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών για επιπλέον βοήθεια.

Μάρκετινγκ

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζουν καμπάνιες άμεσου μάρκετινγκ παρέχοντας δυνατότητες λήψης δεδομένων υπαρχόντων και πιθανών πελατών για την παροχή πληροφοριών σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες για την αξιολόγηση ευκαιριών πωλήσεων για στοχευμένο μάρκετινγκ και για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση της αλληλογραφίας ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου άμεσου μάρκετινγκ. Οι λειτουργικές μονάδες του μάρκετινγκ περιλαμβάνουν επίσης εργαλεία για την ανάλυση δεδομένων σχετικών με το μάρκετινγκ και τους πελάτες, όπως είναι ο εντοπισμός των επικερδών και μη πελατών, ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών για συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα του πελάτη και ο εντοπισμός ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις, αναβαθμιστικές πωλήσεις και ομαδική τιμολόγηση.

Οι σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) είναι η προώθηση συμπληρωματικών προϊόντων στους πελάτες. Για παράδειγμα, στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, σε έναν πελάτη με λογαριασμό όψεως μπορεί να προωθηθεί ένας λογαριασμός βραχυπρόθεσμων επιτοκίων ή ένα δάνειο επισκευών κατοικίας.

Οι αναβαθμιστικές πωλήσεις (up selling) είναι η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης αξίας σε νέους ή υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μια εταιρεία πιστωτικών καρτών μπορεί να πείσει ένα καλό πελάτη της να αναβαθμίσει τη συμβατική πιστωτική του κάρτα σε «χρυσή» με μεγαλύτερο πιστωτικό όριο, επιπλέον υπηρεσίες και υψηλότερη ετήσια συνδρομή.

Η ομαδική τιμολόγηση (bundling) είναι ένα είδος σταυροειδούς πώλησης στο οποίο πωλείται ένας συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών ως πακέτο, σε τιμή χαμηλότερη από το συνολικό κόστος των μεμονωμένων προϊόντων. Για παράδειγμα, η Forthnet πουλά πακέτα τηλεφωνικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν υπηρεσίες τοπικών και υπεραστικών κλήσεων, υπηρεσία φωνητικού ταχυδρομείου, αναγνώρισης κλήσης και πρόσβαση DSL στο διαδίκτυο.

Τα εργαλεία CRM βοηθούν επίσης τις εταιρείες να διαχειρίζονται και να εκτελούν καμπάνιες μάρκετινγκ σε όλα τα στάδια, από τον προγραμματισμό μέχρι τον καθορισμό του ποσοστού επιτυχίας για κάθε εκστρατεία.

Πίνακας 2 Δυνατότητες του λογισμικού CRM

<u>Δεδομένα πελατών</u>		
Πωλήσεις	Μάρκετινγκ	Εξυπηρέτηση
Διαχείριση λογαριασμών	Διαχείριση εκστρατειών	Παροχή υπηρεσιών
Διαχείριση ευκαιριών πωλήσεων	Διαχείριση προωθητικών ενεργειών	Διαχείριση ικανοποίησης πελατών
Διαχείριση παραγγελιών	Διαχείριση εκδηλώσεων	Διαχείριση επιστροφών
Προγραμματισμός πωλήσεων	Σχεδιασμός μάρκετινγκ	Σχεδιασμός εξυπηρέτησης
Εξωτερικές πωλήσεις	Λειτουργίες μάρκετινγκ	Κέντρο κλήσεων και τμήμα εξυπηρέτησης
Ανάλυση πωλήσεων	Ανάλυση μάρκετινγκ	Ανάλυση υπηρεσιών

1.6. Υλοποίηση των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες είναι τα παρακάτω:

- Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, back office, research and development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη σε διαδικασίες.
- Συλλογή σε βάθος στοιχείων πελατών, δημιουργία και συντήρηση του ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της. (data mining)
- Τμηματοποίηση των πελατών ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές προτιμήσεις τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- Δημιουργία υποδομών για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών (fax, direct mail, email, website, voice portal, interactive tv) Η τεχνολογία του διαδικτύου επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη στη μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε μια one to one βάση και άρα συντελεί στη δημιουργία πελατειακών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και την κατανόηση (collaborative CRM – cCRM)

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM το οποίο περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause – related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις
- Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM
- Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμα αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

Σύμφωνα με τους Ahn et al. (2003) τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσον αφορά σε πρακτικά θέματα γύρω από την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση του CRM είναι:



Εικόνα 4 Πηγή: (Laudon and Laudon, 2009)

- Συλλογή δεδομένων: Για την συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επιθυμεί να εξάγει από τους πελάτες. Αφού προσδιορίσει με ακρίβεια ποια στοιχεία χρειάζεται, έπειτα με εφαρμογές του διαδικτύου, μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

- Προ-επεξεργασία δεδομένων: Αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν η ανάλυση δεδομένων ξεκινήσει. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως αναγνώριση συναλλαγών και ολοκλήρωση συναλλαγών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία πολλές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.
- Ανάλυση δεδομένων: Στόχος της ανάλυσης δεδομένων είναι αν εξαχθούν εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες (Cooley et al., 1997). Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται είναι πολύ μεγάλος και για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.
- Αλληλοεπίδραση συστήματος με τον χρήστη και customization: ο σχεδιασμός του συστήματος που συνδέει τον πελάτη με την επιχείρηση είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Ο πιο σημαντικός κατά τον Cooley (2000) παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος είναι το να καταλάβει η επιχείρηση ποιοι είναι οι χρήστες του συστήματος και τι ακριβώς προσδοκούν από το σύστημα.
- Θεμέλιο Γνώσης (Knowledge base): Η βασικότερη λειτουργία του CRM είναι η κατανόηση και πρακτική αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες που στέλνουν οι πελάτες αποθηκεύονται, αυξάνονται και οργανώνονται θα καθορίσει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.
- Προσωποποιημένες Υπηρεσίες: στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προσφορά αξίας στον πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται αξία στον πελάτη είναι μέσω της εις βάθος γνωριμίας του και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησής του. (Kobsa et al., 2001)

- ASP (application service provider): Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό του CRM είναι η επιλογή του ASP. Ο ASP φιλοξενεί και διαχειρίζεται το λογισμικό και παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς τους ASP's για λύσεις CRM, ειδικά από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία προκειμένου να υποστηρίξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ASP είναι το χαμηλότερο κόστος, η ταχύτερη εφαρμογή, αυξημένη λειτουργικότητα και η αξιοπιστία του παρόχου.

1.7. Συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, τεχνολογία και επιχείρηση

Το CRM είναι λοιπόν ένα εργαλείο το οποίο συνδέει την τεχνολογία με την επιχείρηση και τον πελάτη. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM απαιτεί επιχειρησιακές διαδικασίες που απευθύνονται στον πελάτη σε συνδυασμό με σωστή τεχνολογία που παρέχει διαχείριση των στοιχείων που ανακτήθηκαν από την αλληλεπίδραση επιχείρησης – πελάτη [Σαρμανιώτης, 2002, Kelley, 2003, Clark, 1997].

1.7.1. CRM και τεχνολογία

Ο παραπάνω ορισμός αποδεικνύει ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που χωρίς τεχνολογία δεν λειτουργεί. Η τεχνολογία βοηθάει στο να αναλύσει και να φιλοξενήσει μεγάλες ποσότητες πληροφοριών εξυπηρετώντας τις ανάγκες του CRM. Η τεχνολογία διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πελατών, δημιουργώντας ταυτόχρονα μία διαπροσωπική σχέση μεταξύ τους. Από τεχνολογικής άποψης λοιπόν τα τεχνολογικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν ενδυναμωτές που διευκολύνουν την επιχείρηση να ενθαρρύνει τις στενές σχέσεις μεταξύ τους(εταιρεία - πελάτης).

1.7.2. CRM και επιχείρηση

Με την εφαρμογή CRM μπορεί η επιχείρηση να παρακολουθεί τις υποχρεώσεις και τις εργασίες ολόκληρης της εταιρείας αλλά και του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Οι υπάλληλοι μπορούν να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών, πωλήσεων και παραγγελιών καθώς και πληροφοριών υποστήριξης και να τα χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης. Μπορεί επίσης η εταιρεία να λαμβάνει αναφορές για όλα τα θέματα που την αφορούν για τους πελάτες.

1.7.3. CRM και πελάτης

Οι πελάτες δεν έχουν συνήθως τις κατάλληλες πληροφορίες και δεν ενδιαφέρονται για διαδικασίες που πραγματοποιούνται εσωτερικά στην επιχείρηση, όπως και για τις μεθόδους τους. Αντιθέτως οι πελάτες επηρεάζονται από το CRM από τις ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με την επιχείρηση, οι οποίες περιλαμβάνουν τους πωλητές πρώτης γραμμής, τα τηλεφωνικά κέντρα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τις υπηρεσίες service, πληροφορίες μέσω μηνυμάτων, το διαδίκτυο, τα ασύρματα κανάλια, fax κ.ά. Έτσι οι πελάτες χρησιμοποιώντας αυτές τις παροχές ενισχύουν την δημιουργία πίστης τους προς την επιχείρηση. Συνήθως κάποιος πελάτης σταματά τις συναλλαγές με την επιχείρηση λόγω κακών υπηρεσιών. Τέλος, οι αλληλεπιδράσεις πελάτη - επιχείρησης, σχετίζονται από την διαφήμιση «στόμα με στόμα». Η παροχή μίας πλήρους άποψης από όλους τους υπαλλήλους για τον πελάτη πρέπει είναι συγκεκριμένη και κοινή με στόχο να ενισχύει την εμπιστοσύνη, εξυπηρέτηση των πελατών, με στόχο όλοι οι αρμόδιοι της επιχείρησης να ξέρουν τα «θέλω» του πελάτη.

1.8. Οφέλη και χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Αν και πολλές εταιρείες έχουν αποκομίσει μεγάλα κέρδη επενδύοντας σε συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, πολλές άλλες έχουν απογοητευτεί. Τα συστήματα CRM βασίζονται σε περίπλοκο λογισμικό, καθοδηγούμενο από τις επιχειρηματικές διεργασίες, το οποίο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά. Για να αποκομίσουν αξία από τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοούν πλήρως τα οφέλη και τις προκλήσεις τους.

Οι εταιρείες που διαθέτουν αποδοτικά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

- Αυξημένη ικανοποίηση πελατών
- Μειωμένα κόστη άμεσου μάρκετινγκ
- Αποδοτικότερο μάρκετινγκ
- Χαμηλότερο κόστος απόκτησης και διατήρησης πελατών.

Οι πληροφορίες των συστημάτων CRM μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, αφού εντοπίσουν τους πιο επικερδείς πελάτες και τμήματα πελατείας για εστιασμένο μάρκετινγκ, σταυροειδείς πωλήσεις και αναβαθμιστικές πωλήσεις. Οι απώλειες των πελατών θα μειωθούν καθώς οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες και το μάρκετινγκ ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Πιο αναλυτικά, τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης των πελατών είναι:

- Παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες
- Αποδοτικότερα κέντρα κλήσεων
- Αποτελεσματικότερες σταυροειδείς πωλήσεις προϊόντων

- Γρηγορότερο κλείσιμο συμφωνιών με πελάτες
- Απλοποίηση διεργασιών μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Απόκτηση νέων επικερδών πελατών
- Πώληση πρόσθετων προϊόντων και υπηρεσιών
- Παροχή πληροφοριών στους πελάτες για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Αύξηση της αξιοπιστίας των προϊόντων
- Μείωση κόστους πωλήσεων και μάρκετινγκ
- Εντοπισμός και διατήρηση επικερδών πελατών
- Βελτιστοποίηση κόστους παροχής υπηρεσιών
- Διατήρηση πελατών με μεγάλη εφ'όρου αξία
- Βελτίωση της πιστότητας των πελατών
- Βελτίωση των ποσοστών απόκρισης σε άμεση αλληλογραφία
- Αύξηση της κερδοφορίας προϊόντος
- Γρήγορη απόκριση στις ευκαιρίες της αγοράς
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση

Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν 4 βασικές προτεραιότητες:

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

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 - 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 emails τα οποία προέρχονται από διάφορες πηγές όπως το newsletter list του web site) καθώς και να προσωποποιούν τα μηνύματα προς τους πελάτες πετυχαίνοντας καλύτερη απόδοση και ανταπόκριση. Τέλος παράγουν χρήσιμα στοιχεία για 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, τα συστήματα CRM ωφελούν πολύ 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.

1.9. Προκλήσεις των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες

Για τη σχεδίαση της στρατηγικής του CRM, συνήθως αγνοούνται τα παρακάτω, τα οποία καθιστούν δυσκολότερη την υιοθέτηση του CRM :

- Η δυσκολία καθορισμού και καταγραφής των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.
- Ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Ο καθορισμός της αγοράς. Κατανόηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Καταγραφή και κατανόηση του ανταγωνισμού της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί και να υιοθετήσει τις επικείμενες αλλαγές.
- Η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών στη λογική της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες, καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας.
- Εξασφάλιση ότι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει την αρτιότητα της πληροφορίας και την ολοκλήρωση της στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης .
- Η συνεχής επικοινωνία με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και η στρατηγική της

- Ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης. Αναθεώρηση και τεκμηρίωση της άποψης ότι δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα.
- Ο συνεχής έλεγχος και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγών και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης.

Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η υποστήριξη από εταιρεία Consulting νομικοί σύμβουλοι) που θα επιβλέπει και θα συντηρεί το project. Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση και εφαρμογή του CRM, αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων, να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM και ότι το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείτε και συνεχώς να βελτιώνεται.

Τα πλήρη συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες είναι πολύ ακριβά και η υλοποίησή τους είναι χρονοβόρα. Μάλιστα, πολλά δεν αποφέρουν τα οικονομικά οφέλη που θα δικαιολογούσαν ανάλογες δαπάνες. Το ολικό κόστος κυριότητας (Total cost of ownership) τους είναι πολύ σημαντικό υψηλότερο από την αγορά του απαιτούμενου λογισμικού, υλικού και των εργαλείων βάσεων δεδομένων. Μόνο τα έξοδα συντήρησης και ολοκλήρωσης του λογισμικού μπορεί να αντιστοιχούν σε κόστος τετραπλάσιο από εκείνο των αδειών χρήσης του λογισμικού. Το κόστος είναι ακόμα μεγαλύτερο για επιχειρήσεις με παγκόσμιες λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να διαχειριστούν συναλλαγές πελατών σε πολλές διαφορετικές γλώσσες, ωριαίες ζώνες, νομίσματα και κανονισμούς. [Καραχάλιος , 2003]

Μια σειρά ερευνών δείχνει ότι το ποσοστό αποτυχίας των συστημάτων CRM μπορεί να αγγίξει το 55 – 75% λόγω του υπερβολικού κόστους, των προκλήσεων ολοκλήρωσης και της χαμηλής αποδοχής του νέου συστήματος από τους χρήστες του. (McDonnell, 2001).

Με λίγα λόγια, απαιτείται αρκετή δουλειά για να λειτουργήσουν σωστά τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Οι περισσότερες εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα CRM πρέπει να μεταφέρουν το κέντρο βάρους τους από το προϊόν στον πελάτη, με προτεραιότητα στη διατήρησή του, κάτι που απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα και στις επιχειρησιακές

διεργασίες. Θα πρέπει να είναι πρόθυμες να κάνουν αλλαγές στις οργανωτικές διεργασίες και στη διαχείριση δεδομένων για τη διαλειτουργική ολοκλήρωση των διαδικασιών που αφορούν πελάτες. Οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση που ίσως θεωρούνται ξεχωριστές λειτουργίες πρέπει να συντονίζονται και να ενοποιούνται. Οι υπάλληλοι, οι επιχειρηματικοί εταίροι και οι τρίτοι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να μοιράζονται τα δεδομένα πελατών.

Πολλές εταιρείες υποτιμούν το βαθμό στον οποίο πρέπει να συμμετέχουν στις σχέσεις με τους πελάτες όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς και τον απαιτούμενο βαθμό ολοκλήρωσης. Η τεχνολογία δεν μπορεί να χειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες, αν δεν αντιμετωπιστούν πρώτα αυτά τα διοικητικά και οργανωσιακά ζητήματα. (Day, 2003)

Αν σε μια εταιρεία τα συστήματα πώλησης, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης, τα βοηθητικά συστήματα και οι αποθήκες δεδομένων είναι ξεχωριστά το ένα από το άλλο, δεν μπορεί να υπάρξει διαλειτουργική χρήση των πληροφοριών, ολοκλήρωση και συγκέντρωση επιχειρηματικών πληροφοριών για τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη. Συνήθως, οι εταιρείες υποτιμούν το χρόνο και το κόστος εκκαθάρισης των δεδομένων των πελατών από διάφορες πηγές και της ακόλουθης οργάνωσης τους σε μορφή κοινή για όλα τα τμήματα τους. Αν οι εταιρείες δεν αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα, θα καταλήξουν να ξοδεύουν πολλά χρήματα για λογισμικό διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, το οποίο θα αυτοματοποιήσει προβληματικές διεργασίες.

Πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν στρατηγικές διατμηματικής συνεργασίας και κάλυψης, που θα τους προετοιμάσουν για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Στα παραδοσιακά συστήματα παροχής κινήτρων για πωλήσεις, οι προμήθειες των πωλητών βασίζονται στις άμεσες πωλήσεις και όχι τόσο στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμης σχέσης με τον καταναλωτή. Το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να αντιδράσει στη χρήση ενός συστήματος CRM, αν κάθε πωλητής έπρεπε να κοινοποιεί μυστικές πληροφορίες για τους πελάτες, αφού οι προμήθειες του βασίζονταν στις πωλήσεις. Η υποστήριξη από το γενικό διευθυντή είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ότι η εταιρεία θα υιοθετήσει όλες τις αλλαγές που απαιτεί η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

2. Συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες στον ξενοδοχειακό κλάδο

2.1. Τα ξενοδοχεία

Τα ξενοδοχεία αποτελούν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας (Σιγάλα, 2003). 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 ιδέα

2.2. Το ξενοδοχειακό προϊόν

Το σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο αποτελούν το ξενοδοχειακό προϊόν. Περιλαμβάνει τις κτιριακές υποδομές, την αρχιτεκτονική, τις εγκαταστάσεις, την περιοχή εγκατάστασης κι το περιβάλλον. Έτσι ο πελάτης καταναλώνει συγκεκριμένα προϊόντα και χρησιμοποιεί έμμεσα ή άμεσα τμήματα των υπηρεσιών που είναι στη διάθεση του (Φραγκιαδάκης, 2006).

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ευαίσθητο λόγω της ποικιλίας της σύνθεσής του και παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες: (Φραγκιαδάκης, 2006)

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν, το οποίο αποτελείται από πολλά προϊόντα, τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.
- Καταναλώνεται επί μέρες και η γνώμη του πελάτη για τη συνολική ποιότητα, ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση.
- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δε νοικιάστηκε τη μια ημέρα, δε μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης ημέρας.
- Δε μεταφέρεται και δε διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στο χώρο που προσφέρεται
- Εξαρτάται από πολλούς εξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του.

Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, διότι κάθε πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση του. Εξαρτάται από την συμπεριφορά του εργαζομένου και τις ανάγκες του πελάτη. Άρα η χρήση συστημάτων πελατειακής διαχείρισης μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη προσφορά τους και στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών.

2.3. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στα ξενοδοχεία

Η διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM) έχει μια αυξανόμενη δημοτικότητα και γίνεται όλο και περισσότερο ένα από τα πιο καυτά ακαδημαϊκά και πρακτικά θέματα στον τομέα των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, λόγω της ανταγωνιστικότητας το CRM είναι κρίσιμο και έχει γίνει μέτρο απόδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη έρευνα που αποκαλύπτει τη σχέση μεταξύ των διαστάσεων του CRM και της απόδοσης του ξενοδοχείου.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζει γενικά τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων περιγράφοντας τα οφέλη της, τον ορισμό της και τον τρόπο εφαρμογής της. Μπορεί να βοηθήσει και τον ξενοδοχειακό κλάδο με τον ίδιο τρόπο που βοηθά τις άλλες επιχειρήσεις γιατί συμβάλει στο να μάθουν τα ξενοδοχεία τους πελάτες τους και να ακολουθούν πελατοκεντρική προσέγγιση.

Σύμφωνα με τον Chon και τον Sparrowe (2000), ο τουρισμός είναι μια μεγάλη βιομηχανία γιατί παρέχει πολλές υπηρεσίες και ο ξενοδοχειακός κλάδος σχετίζεται πολύ με την παροχή υπηρεσιών σε ανθρώπους, για διαμονή, φαγητό κι διασκέδαση. Καλύπτει όλες τις επιχειρήσεις που κυμαίνονται από μικρές έως μεγάλες επιχειρήσεις και πολλά είδη από ξενοδοχεία πολυτελείας μέχρι εξοχικές κατοικίες και δωμάτια. Επίσης έχει πολλά ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα κι αντιμετωπίζει πολύ έντονο ανταγωνισμό. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά υποδεικνύουν ότι είναι απαραίτητη η πελατειακή διαχείριση και η ικανοποίηση του πελάτη με τον καλύτερο τρόπο ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Αναμφισβήτητα, το CRM έγινε πρόσφατα ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα θέματα και ένα σημείο εστίασης στον τομέα των επιχειρήσεων (Balaram and Adhikari, 2010, Becker et al., 2009, Dimitriadis and Steven, 2008, Ozgener και Iraz, 2006). Αξίζει να σημειωθεί ότι το CRM βασίζεται κυρίως στην πεποίθηση ότι η εδραίωση μιας βιώσιμης σχέσης με τους πελάτες είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την απόκτηση πιστών πελατών οι οποίοι είναι πολύ πιο κερδοφόροι από τους μη-αφοσιωμένους (Dowling, 2002). Από αυτή την άποψη, η επιτυχής εφαρμογή της

στρατηγικής CRM θα αποφέρει μεγάλο όφελος για την οργανώσεις, την υιοθετούν, καθώς οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να επωφεληθούν από την αύξηση των πωλήσεων μέσω καλύτερος κατακερματισμός της αγοράς, προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών, λήψη προϊόντων υψηλότερης ποιότητας, να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ικανοποίηση των εργαζομένων και, πάνω απ' όλα, να εξασφαλίσουν μακροχρόνια απασχόληση (Alomtairi, 2009 , Verma και Chandhuri, 2009).

Επιπλέον, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι πρόσφατες μελέτες για το CRM επικεντρώνονται επιλεκτικά σε μερικούς όπως οι τραπεζικές υπηρεσίες (π.χ., Akroush et al., 2011, Becker, Greve και Albers 2009, Eid, 2007; Hussain et al., 2009; Krasnikov et al., 2009; Sin, Tse and Yim 2005), τηλεπικοινωνίες (π.χ. Almotairi, 2009; Beldi et al., 2010), την υγειονομική περίθαλψη (π.χ., Bunthuwn et al., 2011, Hung et al., 2010), και (Abdullatif et al., 2010). Κατά συνέπεια, εξακολουθεί να υπάρχει αξιοσημείωτη έλλειψη έρευνας για το CRM στη βιομηχανία της φιλοξενίας (Luck and Stephenson, 2009, Wu and Lu, 2012).

Δεν είναι λοιπόν έκπληξη που ο Vogt τονίζοντας αυτή την ιδέα, λέει, ότι παρόλο που η χρήση του CRM συνεχώς αυξάνεται τουριστικού τομέα, εξακολουθούν να υπάρχουν περιορισμένες έρευνες που διερευνούν την ποικιλία των εφαρμογών σε αυτές σημαντική βιομηχανία (Vogt, 2011). Επιπλέον, αρκετές έρευνες αναφέρονται στη σπουδαιότητα της πραγματοποίησης μελετών σχετικά με το CRM (Akroush et al., 2011, Sadek et al., 2011, Sin et al., 2005). Ως αποτέλεσμα του ότι είναι εύλογο να οδηγήσει το συμπέρασμα ότι δεν δόθηκε μόνο πολύ λίγη προσοχή στην CRM στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αλλά υπάρχουν και πολλές ευκαιρίες για την επέκταση της βιβλιογραφία σχετικά με τις διαστάσεις του CRM και την απόδοση του ξενοδοχείου, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά.

Παρά το γεγονός ότι το CRM προσφέρει μακροχρόνια οφέλη στους οργανισμούς, στο σύνολό τους, μερικά από αυτά κερδίζουν κέρδη από την εφαρμογή τους περισσότερο από άλλα. Το CRM προσφέρει οφέλη στους οργανισμούς παράγουν πολλές πληροφορίες για τους πελάτες (Bose, 2000, Kotler, 2002, Mgyuen et al., 2007). Σε Επιπλέον, ο Gronroos (2004) ότι οργανώσεις εξυπηρέτησης για τα εγγενή χαρακτηριστικά τους η παραγωγή και η κατανάλωση είναι αναπόσπαστα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες. Κατά

συνέπεια, το CRM θα είναι ιδανικό για την ξενοδοχειακή βιομηχανία, ειδικά όταν υλοποιείται με επιτυχία και αποτελεσματικότητα, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ξενοδοχεία λαμβάνουν πολλά στοιχεία για τους πελάτες. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να μετατραπούν σε χρήσιμες γνώσεις γι' αυτά (Nasution and Mavondo, 2008)

Αρκεί να πούμε ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως και κάθε επιχειρηματικός τομέας, πρέπει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική που είναι σε θέση να κάνει καλά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει ζωτική σημασία γι' αυτό να ενθαρρύνει τα συμπεριφορικά πρότυπα συνεχούς επαναγοράς και η διατήρηση των πελατών διαρκούν περισσότερο. Επομένως, είναι προφανές ότι τέτοιοι φιλόδοξοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο με την εφαρμογή του CRM, με αποτέλεσμα να προκύψει δημιουργώντας καρποφόρες σχέσεις μεταξύ των οργανώσεων και των πελατών τους (Παπαστατοπούλου et al., 2007; Verdugo et al., 2009).

Επιπλέον, είναι αυτονόητο ότι η αύξηση των εξόδων απόκτησης πελατών, η αύξηση του πελάτη τις προσδοκίες, τους ευαίσθητους στην τιμή ταξιδιώτες, τους πιο εξελιγμένους πελάτες, την αβέβαιη αγορά και τη λιγότερη μάρκα η αφοσίωση είναι όλοι βασικοί παράγοντες, οι οποίοι παροτρύνουν έντονα τα ξενοδοχεία να επικεντρωθούν στο CRM ως χρήσιμη στρατηγική. Περιττός για να πούμε, CRM θεωρείται ευρέως ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη και διευρύνοντας τη βάση των πελατών, η οποία με τη σειρά της θα βοηθήσει στην ενίσχυση της κερδοφορίας και της αφοσίωσης των πελατών (Sigala, 2005, Sigala και Connolly, 2004, Wu and Li, 2011).

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 χρόνου

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 καλύτερό 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 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.

2.4. Διαστάσεις CRM στα ξενοδοχεία

Είναι αποδεδειγμένο ότι η έννοια πολλαπλών διαστάσεων του CRM μπορεί να θεωρηθεί σχετικά νέα, εξαιτίας των μερικών μόνο μελετών που γίνονται σχετικά με τις διαστάσεις CRM ορισμένων υπηρεσιών (Akroush et al., 2011) και τα κέντρα επαφής (Abdullateef et al., 2010), και έτσι το εύρος πληροφοριών σχετικά με αυτή η έννοια είναι πολύ περιορισμένη. Μπορεί να ειπωθεί ότι το CRM αποτελείται από τέσσερα ευρείς συμπεριφορικές διαστάσεις (Sin et al., 2005, Yim et al., 2005)

Αυτές οι διαστάσεις συμπεριφοράς είναι:

- βασική εστίαση πελατών,
- οργανώσεις CRM,
- γνώση διαχείρισης και
- τεχνολογία CRM.

Είναι σημαντικό να λειτουργούν όλες αυτές οι διαστάσεις (Fox and stead, 2001, Sin et al., 2005; Yim et al., 2005). Από την άποψη αυτή, οι Abdullateef et al. έκαναν έρευνα το 2010 σχετικά με τις επιπτώσεις των διαστάσεων του CRM σε κέντρα κλήσεων στη Μαλαισία. Δηλώνουν ότι ο προσανατολισμός του πελάτη, ως μία από τις διαστάσεις του CRM, είναι πιο ολοκληρωμένος από την εστίαση των πελατών. Το επιχείρημά του λαμβάνει μεγάλη υποστήριξη από διάφορες μελέτες που θεωρούν τον προσανατολισμό του πελάτη ως ένα από τις σημαντικότερες διαστάσεις του CRM (π.χ., Wang, Huang, Chen, and Lin, 2010). Επί πλέον, αρκετές έρευνες υπογραμμίζουν τις σημαντικές επιπτώσεις της διενέργειας μελετών σχετικά με τις διαστάσεις του CRM στην αγορά (π.χ., Akroush et al., 2011, Sadek et al., 2011, Sin et al., 2005).

2.4.1. Προσανατολισμός του πελάτη

Είναι πρωτίστως σημαντικό να επιβεβαιώσουμε ότι ο κύριος σκοπός πίσω από τον πελάτη είναι προσανατολισμένος συμπεριφορές είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η δημιουργία πελατειακής πίστης. Επομένως, μελέτες έχουν δείξει ότι οι καλές συμπεριφορές που απευθύνονται στον πελάτη, σε έναν οργανισμό, σίγουρα επηρεάζουν θετικά την απόδοση των ξενοδοχείων. Ομοίως, ο King και ο Burgess (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη είναι καθοριστικός παράγοντας την επιτυχή εφαρμογή του CRM. Επιπλέον, οι τρέχουσες έρευνες αποκάλυψαν ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα ξενοδοχεία, χρειάζονται ένα καλύτερο την κατανόηση του προσανατολισμού προς τον πελάτη και τη μεγάλη σημασία που έχει για αυτές τις επιχειρήσεις και την απόδοσή τους (Kim et al., 2006, McNaughton et al., 2002, Sin et al., 2005).

Όπως και στην υπηρεσία προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, η παράδοση υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο συμβαίνει όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ παρόχων υπηρεσιών και συνάντησης υπηρεσιών (Ki Lee et al., 2006). Εξ ου και στην τάξη για να βελτιώσουν την εμπειρία των υπηρεσιών, οι ξενοδόχοι πρέπει να επικεντρωθούν στην αλληλεπίδραση των πελατών. Ο πελάτης μπορεί να προσανατολιστεί να επιτευχθεί μέσω μιας θετικής σχέσης μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών. Η έρευνα υποστήριξε ότι ο προσανατολισμός των πελατών οδηγεί στην αύξηση της οργανωτικής απόδοσης (Asikhia, 2010, Zhou et al., 2009). Επιπλέον, ο προσανατολισμός του πελάτη είναι επίσης ένα από τα ευεργετικά της αγοράς πηγές, βοηθά τον οργανισμό να κατανοεί τον πελάτη και, ως εκ τούτου, βοηθά στην παροχή ενός κατάλληλου σχέδιο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Liu et al., 2003)

Επιπλέον, αρκετές μελέτες αποκάλυψαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του προσανατολισμού του πελάτη (Morgan, Vorhies, και Mason, 2009, Pulendran and Speed, 1996). Εκτός από αυτό, η ευεργετική επίδραση της στρατηγικής προσανατολισμού των πελατών στον προγραμματισμό μάρκετινγκ οι στρατηγικές αυτές επηρεάζουν επίσης την επιτυχή υλοποίηση των δράσεων μάρκετινγκ ή

καινοτομίες (Slater and Narver, 1998). Ως εκ τούτου, σημειώνουμε ότι παρά τις πολυάριθμες θετικές επιπτώσεις της τον προσανατολισμό των πελατών στις επιδόσεις των οργανισμών, παραμένει γεγονός ότι εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη της βιβλιογραφίας σχετικά με τον αντίκτυπο στον προσανατολισμό του πελάτη στις επιδόσεις του ξενοδοχείου (Sin et al., 2006, Tajeddini, 2010).

2.4.2. Οργάνωση CRM

Πρώτα απ' όλα, για να ενισχύσουν τους υπαλλήλους της υπηρεσίας για τη διεξαγωγή συμπεριφορών με γνώμονα τον πελάτη, οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για την υπηρεσία στην εργασία, για παράδειγμα, παρέχοντας το προσωπικό με τα σύγχρονα εργαλεία, την τεχνολογία, την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών και τις καταγγελίες συστήματα διαχείρισης, εμπνευσμένη ηγεσία και κατάλληλα συστήματα επιβράβευσης. Ως αποτέλεσμα του προηγούμενες υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν τον απαιτούμενο πελάτη - (Mechinda και Patterson, 2011) Οι ερευνητές υποστηρίζουν επίσης ότι το CRM δεν μπορεί να είναι επιτυχές, ακόμη και αν οι οργανώσεις απολαμβάνουν πιο προηγμένη τεχνολογία και να προσαρμόσετε μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον πελάτη, εκτός εάν το έργο είναι εντελώς (Sin et al., 2005, Yim et al., 2005)

Περαιτέρω, ως επιβεβαίωση για το σημείο αυτό το Ku (2010) τονίζει ότι η επιτυχία CRM όχι μόνο απαιτούν τεχνολογική ποιότητα ή συστήματα, αλλά απαιτεί επίσης μια αποτελεσματική έννοια των υπηρεσιών ως κατάλληλες διαδικασίες λειτουργίας. Έτσι, η επιτυχία της εφαρμογής του CRM βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην ίδια την οργάνωση (Boulding, Staelin, Ehret, and Johnston, 2005; Payne, 2006; Tamilarasan, 2011). Ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι η οργάνωση CRM πρέπει να είναι βασικό στοιχείο μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο

οργανώνουν την πραγματική τους κατάσταση για τους εργαζόμενους και τους πελάτες (Sin et al 2005, Yim et al., 2005).

Αναπόφευκτα, όλοι οι πόροι της οργάνωσης (όπως οι δυνατότητες μάρκετινγκ, οι πολιτικές, ο πολιτισμός, και η οργανωτική δομή) πρέπει να ενσωματωθούν προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία το CRM και, με τη σειρά του, να βελτιωθεί η απόδοση των οργανώσεων. Προηγούμενες μελέτες δηλώνουν επίσης τη θετική επίδραση του CRM (Yim et al., 2005), οικονομικές επιδόσεις και επιδόσεις μάρκετινγκ.

Επιπλέον, οι Richards και Jones (2008) υποστηρίζουν ότι η οργάνωση CRM μπορεί να επηρεάσει στο μέλλον αποφάσεις μάρκετινγκ, όπως η διαφοροποίηση της μάρκας, η τιμή, η επικοινωνία και η διανομή. Σε αυτό έχει αναφερθεί επίσης ότι πολλές αλυσίδες ξενοδοχείων προσφέρουν έξυπνα και ευέλικτα τις τιμές των δωματίων τους σύμφωνα με τα δεδομένα πελατών που συλλέχθηκαν προηγουμένως (Nunes and Dréze, 2006). Είναι αυτονόητο ότι η γνώση για τους πελάτες διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στο CRM, λαμβάνοντας υπόψη μας υπόψη το γεγονός ότι ο κύριος σκοπός πίσω από τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους πελάτες είναι να πάρει ένα σαφή εικόνα γι 'αυτά από διαφορετικές απόψεις (Sin et al., 2005). Ως εκ τούτου, οργανώσεις μπορούν να επαληθεύσουν αυτά τα δεδομένα για να μπορέσουν να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν ευεργετική σχέση με τους (Zahay and Griffin, 2004).

2.4.3. Διαχείριση γνώσης

Είναι περιττό να πούμε ότι μπορούν να συγκεντρωθούν χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες μέσα από τις αλληλεπιδράσεις με αυτούς ή από διαφορετικά σημεία επαφής εντός της ίδιας της οργάνωσης (Brohman et al., 2003) και το κριτήριο για να αποφασιστεί εάν το CRM είναι επιτυχές ή όχι είναι να μεταμορφωθεί αποτελεσματικά η πληροφορία για τον πελάτη σε γνώση για τον πελάτη (Plessis and Boon, 2004, Stringfellow et al., 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο, μπορούμε να πούμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να βοηθήσει πολύ οργανισμό να έχει επιτυχία στην οικοδόμηση καλύτερων πελατειακών σχέσεων, με αποτέλεσμα να έχει θετικό αντίκτυπο (Abdulateef et al., 2010). Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η επιτυχία της διαχείρισης σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συλλογή και την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών, καθώς χρησιμοποιούνται αυτές οι πληροφορίες για την ανάπτυξη εξατομικευμένων προσφορών (Sigala, 2005).

Στην πραγματικότητα, είναι απαραίτητο οι οργανώσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές και αυτός ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν έχουν ευρεία γνώση σχετικά με την αγορά τους, θα διερευνήσουν και θα κάνουν χρήση των υπαρχουσών γνώσεων σχετικά με τους πελάτες τους. Ως εκ τούτου, οι Lo et al., (2010) συνιστούν τη διερεύνηση των επιπτώσεων της διάστασης της διαχείρισης της γνώσης στη βιομηχανία ξενοδοχείων σε μελλοντική έρευνα (Hallin and Marnburg, 2008, Shaw and William, 2009).

Εν τω μεταξύ, ξενοδοχεία που απολαμβάνουν πολλές γνώσεις του πελάτη για να διαδοθούν μεταξύ τους τα διαφορετικά τμήματα είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν επιτυχημένες δραστηριότητες μάρκετινγκ για την ικανοποίησή των αναγκών του πελάτη (Noble and Mokwa, 1999). Επιπλέον, οι Fan και Ku (2010) δείχνουν ότι η διαχείριση της γνώσης συνδέεται σταθερά με τις δυνατότητες μάρκετινγκ, και επιτρέπει στους οργανισμούς να λαμβάνουν στρατηγικές διαχειριστικές αποφάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

2.4.4. CRM με βάση την τεχνολογία

Οι Dutu και Halmajan (2011) είναι της γνώμης ότι η στρατηγική CRM θα τελειώσει σε αποτυχία εάν η τεχνολογία της πληροφορίας δεν χρησιμοποιείται σωστά, επομένως η κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας στο μάρκετινγκ είναι μία από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες στον τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, λόγω του γεγονότος ότι είναι σημαντικό να αποκτήσουμε το δικαίωμα πληροφορίες από τους σωστούς ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν οι σωστές αποφάσεις και / ή (Dev και Olsen, 2000, Moriarty-Jones et al., 2008). Προς στήριξη αυτής της άποψης, οι Kasim και Minai (2009) ανακαλύπτουν ότι η τεχνολογία CRM η διάσταση συνδέεται στενά με την απόδοση του ξενοδοχείου, διότι τα ξενοδοχεία πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία των πληροφοριών για τη βελτίωση των επιδόσεών τους.

Από την άποψη αυτή, οι νέες τεχνολογίες θεωρούνται οι βασικοί παράγοντες για αλλαγή (Minghetti, 2003). Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο της τεχνολογίας των πληροφοριών οι επιδόσεις της οργάνωσης αναφέρουν παρόμοια ευρήματα σχετικά με τον θετικό ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορικής στη στρατηγική CRM. Με άλλα λόγια, αυτές οι μελέτες αποκάλυψαν ότι πολλές στρατηγικές που βασίζονται στον πελάτη δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους χωρίς τη βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογιών (Abdullateef et al., 2010, Ozgener και Iraz, 2006, Sigala, 2005).

Κατά συνέπεια, η τεχνολογία βασισμένη στο CRM επιτρέπει στους οργανισμούς να σχεδιάζουν και να υλοποιούν επιτυχημένες ενέργειες μάρκετινγκ για τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών και την αύξηση της κερδοφορίας τους, λόγω της βάσης δεδομένων πελατών και άλλων συστημάτων αποθήκευσης πληροφοριών (Roberts, Liu και Hazard, 2005). Επιπλέον, Chang, Park και Chaiy (2010) επιβεβαιώνουν ότι η τεχνολογία CRM βελτιώνεται και έτσι θα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα βοηθήσουν τόσο τους διευθυντές όσο και τους υπαλλήλους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ πολύ πιο αποτελεσματικά.

3. Μελέτη περίπτωσης - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στον όμιλο Φεγγουδάκη

3.1. Περιγραφή του ομίλου

Ο όμιλος ξενοδοχειακών μονάδων Φεγγουδάκης Α.Ε. ιδρύθηκε το 1989 στη Χίο από τον κ. Αντώνιο Φεγγουδάκη και δραστηριοποιείται στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εδώ και 23 χρόνια χωρίς διακοπή. Διαχειριστής από την αρχή λειτουργίας των πρώτων ξενοδοχείων είναι ο Πέτρος Φεγγουδάκης, ανιψιός του ιδιοκτήτη. Έχει επωνυμία «Fegoudakis Hotels and Resorts.» και έχει στόχο να καταστεί μία από τις κορυφαίες επιχειρήσεις του τουρισμού στο νησί.

Σήμερα η εταιρεία, μετά από δύο δεκαετίες κοπιώδους προσπάθειας, έχει καταστεί η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων στη Χίο και μία από τις πιο επιτυχημένες στην Ελλάδα. Απασχολεί προσωπικό 150 ατόμων και κατέχει στο ενεργητικό της και λειτουργεί έξι ξενοδοχεία: το Golden Sand Hotel, Sea View Resorts & Spa Hotel, Aegean Dream Hotel, Sunset Hotel, όλα στην παραλία του Καρφά, το Grecian Castle Hotel στην πόλη της Χίου και το Kyveli Apartments Hotel στην Δασκαλόπετρα Βροντάδου.

Ο σκοπός ίδρυσης του είναι πολλαπλός:

- παροχή υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- ανάδειξη και τουριστική ανάπτυξη και προβολή του νησιού της Χίου
- παροχή μιας ολοκληρωμένης εμπειρίας στο χώρο των μονάδων του ομίλου
- απόκτηση κερδοφορίας και ηγετικής δύναμης στον κλάδο του, σε τοπικό πρωτίστως και στην συνέχεια σε εθνικό επίπεδο

3.2. Εταιρικές αξίες

Ο ιδρυτής του ομίλου ξενοδοχείων, κ. Αντώνιος Φεγγουδάκης, ήταν ένας έξυπνος, αποφασιστικός και πεισματάρης άνθρωπος με αρχές, τις οποίες ενσωμάτωσε και σε ολόκληρη την λειτουργία της εταιρείας του. Έβλεπε την εταιρεία του σαν οικογένεια και ήθελε να παρέχει στον πελάτη το καλύτερο προϊόν, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη.

«Χρειάζεται οι άνθρωποι να εργάζονται ομαδικά με κοινούς στόχους και να αποφεύγουν να κινούνται προς διαφορετικούς στόχους σε όλα τα επίπεδα για να επιτευχθεί η βέλτιστη αποτελεσματικότητα και απόδοση», σύμφωνα με τον Πέτρο Φεγγουδάκη.

Οι κύριες εταιρικές αξίες του ομίλου, που καθορίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά του από το 1989 είναι οι ακόλουθοι:

- Αφοσίωση στον πελάτη και παροχή προϊόντων, υπηρεσιών και λύσεων που του δίνουν περισσότερη αξία
- Παροχή άριστης και γνήσιας φιλοξενίας που υπερβαίνει τις προσδοκίες των φιλοξενουμένων
- Διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, με την υπόσχεση, ότι θα απολαύσουν μια αξέχαστη, ζεστή και μοναδική διαμονή - αίσθηση εμπειρίας
- Υψηλή κερδοφορία για να χρηματοδοτείται η ανάπτυξη της εταιρείας
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Συνεχής ανάπτυξη και παρακολούθηση των αλλαγών στην αγορά, για να επιτυγχάνονται καινοτομίες
- Δέσμευση υπαλλήλων, δημιουργία ασφαλούς και συμμετοχικού περιβάλλοντος εργασίας και αναγνώριση της ατομικής προσπάθειας του κάθε εργαζομένου

- Πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και τακτική εκπαίδευση του
- Ικανότητα ηγεσίας
- Συνεχής καινοτομία και δημιουργικότητα
- Συνδυασμός της χιώτικης αρχιτεκτονικής και παράδοσης (εγκαταστάσεις και αυθεντικές γεύσεις) και της πολυτέλειας χώρου και στυλ
- Αντίθεση στην πολυσπερμία. «...().Λίγες μονάδες και καλές. Διαφορετικά αυξάνεται το κόστος (εργατικό κόστος και κόστος στελέχωσης).....»
- Εμπιστοσύνη στην πανσπερμία του ομίλου, να απευθύνεται δηλαδή σε ευρύ καταναλωτικό κοινό. Συνδυάζει το φθηνό και το ακριβό, τα μικρά ξενοδοχεία και τα μεγάλα για να ικανοποιεί όλα τα γούστα
- Έμφαση στην συνεχή βελτίωση, καθώς είναι οπαδός του συνθήματος «ο εχθρός του καλού είναι το καλύτερο»
- Οικονομική αυτοτέλεια και όχι δέσμευση σε τράπεζες

3.3. Εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Για τη διοίκηση του ομίλου είναι πολύ σημαντικό να έχεις προτεραιότητα τους πελάτες σου γιατί έτσι μπορείς να τους καταλάβεις καλύτερα και να ικανοποιήσεις τις προσδοκίες τους. Άρα είναι σημαντικό να εφαρμόζονται συστήματα πελατειακής διαχείρισης που να μην έχουν υψηλό κόστος και θα βοηθούν στη μείωση του χρόνου αντίδρασης στα παράπονα των πελατών. 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.

Τα τελευταία χρόνια ο όμιλος εφαρμόζει πρακτικές CRM και έχει διαπιστώσει τα ακόλουθα οφέλη:

- Τον εντοπισμό των σημαντικότερων πελατών
- Τη μείωση του μεγαλύτερου ποσοστού των δαπανών
- Την απαλλαγή από την δαπανηρή επικοινωνία σε «λάθος στόχο»
- Τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών
- Τη μείωση της απώλειας των πελατών

Ο όμιλος χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα του και τις ιστοσελίδες κράτησης δωματίων για να μπορεί να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά των πελατών της. η σελίδα της, για να είναι απλή και εύχρηστη. Επίσης παρακολουθεί μέσω του προγράμματος τους πόσο συχνά έρχονται κάποιοι πελάτες, τι απαιτήσεις έχουν, μέχρι και τότε έχουν γιορτή για να τους στείλει ευχετήριο μήνυμα. Η βάση δεδομένων για τους πελάτες του είναι πολύ σημαντική γιατί συμβάλλει στην πραγματοποίηση ερευνών ικανοποίησης. 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,

Επίσης μέσω της βάσης δεδομένων προσπαθούν να δουν το προφίλ των πελατών τους προκειμένου να καθορίσουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους, 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. Έτσι ικανοποιούνται οι πελάτες και αυξάνονται τα έσοδα. Το κλειδί της επιτυχίας του επιχειρηματικού του εγχειρήματος, που οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση της πιστότητας στην εταιρεία, είναι η έμφαση στις καταναλωτικές ανάγκες. Για αυτό δίνει μεγάλη έμφαση στις πελατειακές σχέσεις και κατάφερε να γίνει σιγά σιγά μια κυριαρχούσα δύναμη στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Αν και δεν έχει κάνει πολλές επενδύσεις σε συστήματα CRM, ο όμιλος δίνει έμφαση στις σχέσεις με τους πελάτες και εξατομικεύει τις υπηρεσίες του, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη, επιτρέποντας του να συμμετέχει στην παρεχόμενη υπηρεσία και να δημιουργείται ένα οικείο κλίμα. Η εστίαση στον πελάτη είναι το βασικό κλειδί για την ανάπτυξη της πιστότητας του πελάτη.

Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας και του διαδικτύου έχουν δημιουργήσει μια νέα πραγματικότητα για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, η μια επιχείρηση για να κερδίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα (αύξηση πωλήσεων) έναντι της άλλης προσπαθεί να μειώσει τις τιμές και να βελτιώσει την ποιότητα της. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει πρωτίστως, να καταφέρει να μειώσει το κόστος λειτουργίας της. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις συναγωνίζονται η μια την άλλη και στα συστήματα τεχνολογίας που έχουν στην κυριότητα τους, εφόσον η τεχνολογία και τα δίκτυα έχουν ραγδαία εξάπλωση.

Ο καταναλωτής είναι ο κυριότερος πυλώνας που διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σύγχρονες αγορές. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι τους πελάτες τους και τις ιδιαιτερότητες τους, τις κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα διατηρήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό έως και πάντα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην συνεχή και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους. Έτσι, επενδύοντας στην πληροφορική στον τομέα της διαχείρισης πελατών επιβιώνουν οι επιχειρήσεις στο σημερινό υπερ - ανταγωνιστικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν, παρά την οικονομική ύφεση η οποία ανάγκασε τις περισσότερες επιχειρήσεις να αναστείλουν τις επιπλέον δαπάνες.

Έχουν επενδυθεί τεράστια ποσά παγκοσμίως σε συστήματα CRM, πολλές εταιρείες όμως αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο. Όπως ήδη έχει αναφερθεί πολλές φορές, το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει η επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών ως δια μαγείας. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το

ανώτερο επίπεδο management έως την πρώτη γραμμή. Η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που υπόσχεται να μεγιστοποιήσει την ύπαρξη σχέσεων με όλους τους πελάτες. Το να "ξέρει" ο οργανισμός κάθε πελάτη μέσω τεχνικών data mining και μιας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής τον βοηθά να προσφέρει (και να πουλάει) με συνέπεια περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες για βελτιωμένη διατήρηση και πίστη των πελατών για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους (Chen & Porovich, 2003).

Πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν στην τεχνολογία του CRM. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος CRM δεν αρκεί και γι' αυτό πολλές εταιρίες δεν πετυχαίνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην προσπάθειά τους να χρησιμοποιήσουν το CRM. Η εταιρία θα πρέπει να εστιάσει και στην στρατηγική CRM, καθώς η τεχνολογία από μόνη της δεν προσφέρει λύσεις, αλλά αποτελεί απλώς ένα εργαλείο για την υλοποίηση των λύσεων. Επίσης, για να πετύχει η CRM στρατηγική θα πρέπει η διοίκηση της εταιρίας να εστιάσει στην προσαρμογή των εργαζομένων, καθώς οι στατιστικές δείχνουν ότι οι αλλαγές είναι συνήθως ανεπιθύμητες. Τελικά, το κύριο συστατικό της επιτυχίας του CRM είναι η πίστη της διοίκησης στα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή στρατηγικής της εταιρίας.

Επομένως, εφόσον η διοίκηση είναι αποφασισμένη να πραγματοποιήσει αλλαγές, με μία σωστή προσέγγιση, που περιλαμβάνει τη διεξοδική ανάλυση όλων των συνιστωσών για την αποφυγή των κινδύνων, αξίζει η προσπάθεια εφαρμογής της στρατηγικής CRM και είναι σχεδόν βέβαιο πως θα αποφέρει την απόσβεση της επένδυσης (ROI, Return of Investment).

Με την έλευση του Διαδικτύου, την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), και την τάση προς τις online υπηρεσίες, οι πελάτες άρχισαν να επιθυμούν την ικανότητα να εξυπηρετούνται χωρίς να αλληλεπιδρούν με έναν εργαζόμενο της εταιρίας ή τηλεφωνικού κέντρου. Για την αντιμετώπιση αυτής της ζήτησης και για να προσφέρουν βελτιωμένες δυνατότητες στους πελάτες τους, οι πωλητές CRM άρχισαν

να παρέχουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να έχουν πρόσβαση στα ίδια χαρακτηριστικά και λειτουργίες που έχουν και οι εσωτερικοί υπάλληλοι. Οι εφαρμογές CRM επεκτάθηκαν σε λειτουργικότητα ώστε να μπορούν να χειρίζονται, να παρακολουθούν και να καταγράφουν συναλλαγές μέσω πολλαπλών καναλιών που ο πελάτης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για να επικοινωνήσει με την εταιρεία. Για παράδειγμα, μια εφαρμογή θα μπορούσε να υποστηρίζει και να παρακολουθήσει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με συναλλαγές όπως εάν ένας πελάτης αγόρασε ένα προϊόν μέσα από μια αυτοματοποιημένη γραμμή τηλεφώνου, παρακολούθησε την αποστολή σε μια τοποθεσία Web, και ζήτησε την εγκατάσταση πληροφοριών χρησιμοποιώντας κείμενο συνομιλίας ή άμεσων μηνυμάτων σε μια ιστοσελίδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Αυτή η νέα γενιά προϊόντων CRM ονομάζεται eCRM, επειδή υποστηρίζει τα πολλαπλά ηλεκτρονικά κανάλια που είναι τώρα διαθέσιμα στους πελάτες. (Kabiraj, 2003)

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.

Όλα τα παραπάνω, ο όμιλος Φεγγουδακη τα έχει αντιληφθεί πλήρως και για αυτό έχει πετύχει σε σημαντικό βαθμό. Αν και είναι συντηρητικός στις επενδύσεις σε νέα τεχνολογία λόγω κόστους, έχει υιοθετήσει σε σημαντικό βαθμό πολιτικές πελατοκεντρικής προσέγγισης. Με αυτές τις πολιτικές CRM αυξάνεται η παραγωγικότητά του, εξοικονομούν χρόνο, ολοκληρώνονται περισσότερες εργασίες από ότι χωρίς αυτό, βελτιώνεται ο έλεγχος του Management και ελέγχεται καλύτερα από τη διοίκηση η διεξαγωγή των εργασιών. Φαίνεται λοιπόν και έμπρακτα ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) είναι μια σύγχρονη τάση των επιχειρήσεων για να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και την εμπιστοσύνη τους.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

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.

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.

Βιβλιογραφία

Abdullateef, A.O., Mokhtar, S.S., Yusoff, R.Z. (2010), The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.

Ahn, J. Y. et al. (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.

Akroush, N.M., Dahiyat, E.S., Gharaibeh, S.H., Abu-Lail, N.B. (2011), Customer relationship management implementation. An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-191.

Almotairi, M. (2009), A Framework for CRM Success. *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009*. Izmir, Turkey, 13-14 July.

Asikhia, O. (2010), Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197-213.

Azizi, S., Movahed, A.S., Khah, H.M. (2009), Medical Equipment Sector. The Effect of Marketing Strategy and Marketing Capability on Business Performance. Case Study: Iran's Medical Equipment Sector. *Journal of Medical Marketing*, 9(4), 309–321.

Balaram, A., Adhikari, B. (2010), Managing Customer Relationships in Service Organizations. *Administration and Management Review*, 21(2), 65-78.

Baran, R. J., Galka, R., Strunk, P. D. (2008), *Principles of customer Relationship Management*. U.S.A: Thomson.

Barney, B.J., Delwyn, N. (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Becker, U.J., Greve, G., Albers, S. (2009), The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215.

Beldi, A., Cheffi, W., Dey, B. (2010), Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 339-351.

Bose, R. (2002), Customer Relationship Management: key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(2), 89-97

Boulding William, Staelin Richard, Ehret Michael & Johnston Wesley J., “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go”, *Journal of Marketing* vol. 69(4), 2005, pp 156-166

Chen I.J. & Popovich K., “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal* vol. 9(5), 2003, pp 672-678

Day, G.S., (2003), “Creating a superior customer relating capability”, MIT, *Sloan management review*, 44, 3

Greenberg, P., (2001), “CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real

<http://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/intensify/creating-a-flat-business/case-amazon-com/>

http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_biz_model_amazon.html

http://www.akamai.com/html/customers/case_study_amazon.html

Kabiraj Sajah, “Electronic customer relationship management: origin and opportunities”, *Engineering Management Conference, IEMC '03. Managing*

Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, 2-4
Nov. 2003

Kalakota R. & Robinson M., e-Business 2.0: Roadmap for Success (Pearson Education Corporate Sales Division), 2001

Laudon, K., and Laudon, J. L., (2006), «Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης», εκδόσεις Κλειδάριθμος, 6^η Αμερικανική έκδοση.

McKenna, R., (1993), 'Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.', Addison- Wesley, Boston

Mylonakis, J. (2009), Customer relationship management functions: A survey of Greek bank customer satisfaction perceptions. The Icfai University Journal of Bank Management, VIII(2), 7-31.

Nasution, H.N., Mavondo, F.T. (2008), Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value. European Journal of Marketing, 42(3/4), 477-501.

Neil, S. (2010), Decomposing the effects of organizational memory on marketing implementation. Marketing Letters, 21(2), 135-147.

Ngai, E.W.T. (2005), Customer relationship management research (1992–2002): An academic literature review and classification. Marketing Intelligence Planning, 23, 582–605.

Noble .C.H., Mokwa M.P. (1999), Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing, 63(4), 57–73.

Nunes, J.C., Dréze, X. (2006), Your loyalty program is betraying you. Harvard Business Review, 84(4), 124–131.

Ozgener, S., Iraz, R. (2006), Customer relationship management in small – medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. Tourism Management, 27(6), 1356-1363.

Time”, B., (2001), “Essentials of CRM: Customer Relationship McGraw-Hill Osborne Medi Bergeron

Wang,C., Huang,Y., Chen, C., Lin, Y. (2010), The influence of Customer Relationship Management process on management performance. The International Journal of Organizational Innovation, 2(3), 40-50.

Yilmaz, C., Alpkın, L., Ergun, E. (2005), Culture determinants of customer- and learning oriented value system and their joint effects on firm performance. Journal of Business Researches,58 (10), 1340-1352.

Yim, F. H., Anderson, R. E. and Swaminathan, S. (2004), “Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes”. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4), pp 263 – 278.

Yim, F.H., Anderson, R.E., Swaminathan, S. (2005), Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes. Journal of Personal Selling and Sales Management, 24(4), 265–280.

Yueh, C.L., Lee, Y., Barnes, F.B, (2010), The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. International Journal of Management and Marketing Research, 3(1), 1-19.

Zahay, D., Griffin, A. (2004), Customer learning processes, strategy selection, and performance in business-to-business service Firms. Decision Sciences, 35(2), 169-203.

Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev. C.S. (2009), Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. Journal of Business Research, 62, 1063-1070.

Βρεχόπουλος Α., (2008), Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Ecrm)- Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης