



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:**  
**MBA IN TOURISM MANAGEMENT**

---

**Διπλωματική Εργασία με θέμα:**

**«Πληροφοριακά συστήματα, συστήματα Social CRM, η σχέση τους με το marketing και η χρήση τους στα ξενοδοχεία της Αθήνας»**

**Μπακλαγή Αικατερίνη**

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου  
Θεσσαλονίκης

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υπεβλήθη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για το MBA Tourism Management

Επιβλέπων Καθηγητής: κος Μάρκος Τσόγκας

Αθήνα, Νοέμβριος 2018

---

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την όποια στήριξη μου παρείχε αυτά τα χρόνια. Χωρίς αυτούς δεν θα ήμουν το άτομο που είμαι σήμερα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Τσόγκα Μάρκο για την βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να πω ένα ευχαριστώ στους συμφοιτητές μου για την άψογη συνεργασία που είχαμε όλο αυτό το διάστημα, και που μέσα από το μεταπτυχιακό δημιουργήσαμε ισχυρούς δεσμούς φιλίας, καθώς και τους φίλους μου για την όλη στήριξη αυτά τα χρόνια.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου στο ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία» για τη πολύτιμη βοήθεια τους, και ιδιαίτερα στον Front Office Manager, κύριο Μέλιο Δημήτριο, για τη στήριξη του στην εργασία και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε από τη πρώτη στιγμή.

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο «Τα συστήματα Social CRM, η σχέση τους με το marketing και η χρήση τους στα ξενοδοχεία της Αθήνας» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:



Ονοματεπώνυμο: Μπακλαγή Αικατερίνη

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή .....	8
1 <sup>ο</sup> κεφάλαιο .....	12
1.1 Εισαγωγή .....	12
1.2 Πληροφοριακά Συστήματα.....	12
1.2.1 Βασικές λειτουργίες Πληροφοριακών Συστημάτων .....	14
1.2.2 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων .....	17
1.2.3 Πληροφοριακά συστήματα και ανθρώπινοι πόροι .....	19
1.2.4 Πληροφοριακά Συστήματα και τεχνολογικός εξοπλισμός .....	19
1.2.5 Κύκλος ζωής Πληροφοριακού Συστήματος .....	20
1.2.6 Πακέτα λογισμικού.....	21
1.2.7 Πληροφοριακά Συστήματα Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	22
1.3 Πληροφοριακά Συστήματα CRM .....	25
1.3.1 Τι είναι τα συστήματα CRM.....	26
1.3.2 Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες και ο σκοπός των CRM;.....	28
1.3.3 Δυνατότητες του λογισμικού CRM.....	29
1.3.4 Είδη CRM.....	31
1.3.5 Έννοια της αξίας του πελάτη και CRM.....	33
1.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης CRM σε μια επιχείρηση.....	36
1.3.7 Επιτυχημένη εφαρμογή των CRM σε μια επιχείρηση:.....	36
1.3.8 Ολοκληρωμένο Μοντέλο εφαρμογής CRM .....	37
1.3.9 Ανθρώπινο δυναμικό και CRM.....	38
1.3.10 Επίδραση CRM στην Οικονομική Διοίκηση .....	39
1.3.11 Επίδραση του CRM στις πωλήσεις και στην παραγωγικότητα .....	39
1.3.12 Λόγοι αποτυχίας CRM .....	40
2 <sup>ο</sup> κεφάλαιο .....	42
2.1 Εισαγωγή.....	42
2.2 Μάρκετινγκ και CRM. ....	42
2.3 Τουριστικό μάρκετινγκ .....	43
2.4 Πώς συνδέεται το μάρκετινγκ με το CRM .....	44
2.5 Βάσεις δεδομένων πελατών.....	47
2.6 Το μάρκετινγκ, η αξία και η πιστότητα του πελάτη.....	49
2.7 Προβλήματα σχετικά με το μάρκετινγκ, τις βάσεις δεδομένων και το CRM.....	53
2.8 Το CRM στην Ελλάδα.....	53
2.9 Social CRM και CRM.....	54
2.9.1 Ορισμός Social CRM .....	54
2.9.2 Ρόλος Social Media .....	55

2.9.3	Ρόλος SCRM.....	56
2.9.4	Social Media και SCRM.....	56
2.9.5	Διαφορές των SCRM με τα CRM .....	57
2.9.6	Εφαρμογή Social CRM.....	58
2.9.7	ICT και Social CRM.....	59
2.9.8	Social CRM και ξενοδοχειακός κλάδος .....	60
2.9.9	Social CRM και πιστότητα πελατών .....	60
2.10	Loyalty στα ξενοδοχεία .....	62
3°	Κεφάλαιο .....	70
3.1	Εισαγωγή:.....	70
3.2	General Data Protection Regulation και Marketing.....	70
3.3	GDPR και κοινωνικά δίκτυα .....	70
3.4	Στόχοι G.D.P.R.....	70
3.5	Ποια θεωρούνται προσωπικά δεδομένα κατά το G.D.P.R. ....	71
3.6	Κυρώσεις για παραβιάσεις .....	72
3.7	Σχεδιασμός μάρκετινγκ και G.D.P.R. ....	72
3.8	G.D.P.R. και influencer marketing.....	74
3.9	G.D.P.R. και ξενοδοχεία .....	75
3.10	Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρεταννία» .....	76
3.10.1	Κυριότεροι σταθμοί του ιστορικού ξενοδοχείου.....	76
3.10.2	Διάσημοι πελάτες .....	77
3.10.3	Εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου .....	78
3.10.4	Όραμα και αποστολή της επιχείρησης: .....	78
3.10.5	Επιδιώξεις της Διοίκησης του ξενοδοχείου .....	79
3.10.6	Στόχοι του Διοικητικού Συμβουλίου του Ξενοδοχείου: .....	79
3.10.7	Ανάλυση SWOT.....	80
3.10.8	Ανάλυση PEST .....	82
3.10.9	Τί κάνει το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία μοναδικό;.....	83
4°	Κεφάλαιο .....	86
4.1	Εισαγωγή.....	86
4.2	Μεθοδολογία της Έρευνας.....	86
4.3	Περιγραφή Ερωτηματολογίου .....	87
4.4	Προσδιορισμός Δείγματος και Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	88
4.5	Μέθοδος Ανάλυσης των Δεδομένων.....	88
4.6	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	89
4.7	Ανάλυση δεδομένων .....	90
4.7.1	Εργασιακή Εμπειρία.....	90

4.7.2	Γνώση και Εξοικείωση με το CRM.....	92
4.7.3	Τρόποι Συλλογής Προσωπικών Δεδομένων και Προσέλκυση Πελατών .....	95
4.7.4	Σύνδεση του Συστήματος CRM με τα Social Media.....	97
4.7.5	Η Εκπαίδευση και η Χρήση του CRM από τους Διοικητικούς Υπαλλήλους των Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	100
4.7.6	Η Διαχείριση και η Προστασία των Δεδομένων από το CRM .....	103
4.7.7	Επίδραση του CRM σε Τομείς της Επιχείρησης.....	105
4.8	Αποτελέσματα έρευνας - CRM στα ξενοδοχεία της Αθήνας .....	106
5°	Κεφάλαιο .....	109
5.1	Συμπεράσματα .....	109
5.2	Περιορισμοί Έρευνας.....	112
5.3	Προτάσεις για Μελλοντική Διερεύνηση .....	112
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	113
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	120

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1. Φύλο Δείγματος.....	89
Διάγραμμα 4.2. Ηλικία Δείγματος .....	89
Διάγραμμα 4.3. Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος .....	90
Διάγραμμα 4.4. Εξοικείωση με την Έννοια CRM .....	92
Διάγραμμα 4.5. Εξοικείωση Ξενοδοχειακής Μονάδας με τον όρο CRM .....	93
Διάγραμμα 4.6. Αξιοποίηση Λογισμικού CRM από την Ξενοδοχειακή Μονάδα .....	93
Διάγραμμα 4.7. Λογισμικά CRM που χρησιμοποιούνται από την Ξενοδοχειακή Μονάδα .....	94
Διάγραμμα 4.8. Λογισμικά CRM που γνωρίζουν οι συμμετέχοντες.....	94
Διάγραμμα 4.9. Φιλοσοφία Επιχείρησης που εργάζεται το Δείγμα .....	95
Διάγραμμα 4.10. Τρόποι Προσέλκυσης Πελατών .....	96
Διάγραμμα 4.11. Τρόποι Επαναπροσέλκυσης Υφιστάμενων Πελατών .....	96
Διάγραμμα 4.12 & 4.13. Συλλογή και Αποθήκευση Δεδομένων από Πελάτες .....	97
Διαγράμματα 4.14 & 4.15. Εκπαίδευση Προσωπικού στο CRM .....	101
Διάγραμμα 4.16. Συχνότητα Εισαγωγής Δεδομένων στο CRM .....	103
Διαγράμματα 4.17 & 4.18. Τρόπος Αποθήκευσης και Διάδοσης Πληροφοριών στο Ξενοδοχείο.....	104

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Προϋπηρεσία Δείγματος στο χώρο των Ξενοδοχείων .....	90
Πίνακας 4.2. Συνάφεια Σπουδών Δείγματος με τον κλάδο των Ξενοδοχείων.....	91
Πίνακας 4.3. Θέση Εργασίας Δείγματος .....	91
Πίνακας 4.4. Κατηγορία Ξενοδοχείων που Εργάζονται οι Συμμετέχοντες .....	92
Πίνακας 4.5. Σύνδεση CRM με Social Media .....	98
Πίνακας 4.6. Απόψεις Δείγματος για τη Χρησιμότητα των Social Media .....	99
Πίνακας 4.7. Κατηγοριοποίηση Πελατών με βάση τις Πληροφορίες από τα Social Media.....	99
Πίνακας 4.8. Διαχείριση των Social Media .....	100
Πίνακας 4.9. Προβλήματα στη Διαχείριση του CRM.....	101
Πίνακας 4.10. Διαχείριση Χρόνου Επεξεργασίας Δεδομένων στο CRM.....	102
Πίνακας 4.11. Ζητήματα που Απασχολούν το Δείγμα κατά τη Χρήση του CRM.....	102
Πίνακας 4.12. Παράγοντες Επιτυχίας για τη Διαχείριση της Γνώσης.....	104
Πίνακας 4.13. Αξία Χρήσης του CRM.....	105
Πίνακας 4.14. Επίδραση του CRM σε τομείς της Επιχείρησης.....	106

## Εισαγωγή

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίζεται από καινοτομία στο χώρο της τεχνολογίας, επηρεάζοντας τη καθημερινότητα δισεκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Η εμφάνιση των υπολογιστών και του Ίντερνετ οδήγησε σε ένα συνεχή μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις Παγκοσμίως. Οι υπολογιστές, οι οποίοι συνεχώς εξελίσσονται, διευκολύνοντας την εργασία πολλών ανθρώπων, αποκτούν σταδιακά όλο και πιο χρήσιμες δυνατότητες προς τους χρήστες τους. Το ίντερνετ, που έχει εισχωρήσει δυναμικά πλέον σε κάθε σπίτι και επιχείρηση, είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων. Είτε για διασκέδαση και ψυχαγωγία, είτε για εργασία ή σπουδές, το διαδίκτυο έχει αλλάξει για πάντα τον τρόπο σκέψης και τις ζωές των ανθρώπων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να πετύχουν επιχειρησιακή αριστεία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να δημιουργήσουν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ενσωματώσει στη κουλτούρα τους την τεχνολογία, ενώ ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός προσλήψεων εργαζομένων που γνωρίζουν από τεχνολογία, ίντερνετ και πληροφοριακά συστήματα επισημαίνει τη σημαντικότητα γνώσης των παραπάνω για επαγγελματική εξέλιξη.

Οι καινοτομίες που έχουν προκύψει δίνουν τη δυνατότητα σε παλαιότερες αλλά ταυτόχρονα καινοτόμες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν επιχειρηματικά σχέδια, να αναπτύξουν μακροχρόνιες στρατηγικές κάνοντας προβλέψεις βασιζόμενες στα μέχρι τότε δεδομένα που έχουν αποθηκεύσει στις βάσεις δεδομένων τους και να αξιολογήσουν ενδεχόμενες επενδύσεις. Από αυτό προκύπτει πως οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να κατέχει μια ισχυρή θέση ανάμεσα στις υπόλοιπες, καλό θα είναι να μελετάει τα στοιχεία της από το παρελθόν, ώστε να μπορέσει να εκτιμήσει τις μελλοντικές κινήσεις της.

Στα παλαιότερα χρόνια η αποθήκευση πληροφοριών και δεδομένων μιας επιχείρησης, εάν γινόταν, ήταν χειρόγραφη σε βιβλία ή τετράδια. Αυτή όμως η αποθήκευση δεδομένων είχε πολλά μειονεκτήματα, καθώς υπήρχε ο κίνδυνος να χαθούν τα βιβλία, να καταστραφούν, να υπάρχουν διπλογραφίες ή ελλιπή στοιχεία. Επίσης, εάν η επιχείρηση ήθελε να τα μελετήσει, ο όγκος τους δεν το επέτρεπε και ο χρόνος τους ήταν πολύτιμος για να ασχοληθούν με επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Με την εμφάνιση των υπολογιστών και των πληροφοριακών συστημάτων, αυτό το πρόβλημα είχε βρει τη λύση του. Όλες οι πληροφορίες σχετικά με προμηθευτές, πελάτες



μπορούσαν να αποθηκευτούν εύκολα και γρήγορα στις βάσεις δεδομένων των υπολογιστών. Στη διαδικασία αυτή, ολόκληροι κλάδοι απειλούνται από τη τεχνολογία, ενώ άλλοι ευημερούν, στηριζόμενοι στις νέες δυνατότητες που τους παρέχει. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο δίνει τη δυνατότητα για αγορές εξ' αποστάσεως, έχει αλλάξει εξ' ολοκλήρου τον τρόπο οργάνωσης των πωλήσεων, ενώ ταυτόχρονα δημιούργησε κενά για την ίδρυση και τη λειτουργία επιχειρήσεων που θα ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό.

Ο λόγος που ανάγει τα πληροφοριακά συστήματα σε απαραίτητο εργαλείο για την επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει είναι γιατί αυτά την βοηθούν να επιτύχει τους στόχους της, όπως η επιχειρηματική αριστεία, η δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η ανάπτυξη και η διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, καλύτερη μέθοδος λήψης αποφάσεων καθώς και δημιουργία- διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να μην ακολουθήσουν τις εξελίξεις. Η τεχνολογία και το ίντερνετ τις ώθησαν στη δημιουργία ιστοσελίδων με περιεχόμενο σχετικό με τις υπηρεσίες τους. Τα πληροφοριακά συστήματα σχηματίζουν τη βάση αυτής της νέας μορφής πωλήσεων υπηρεσιών.

Οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι να αναπτύξουν δεξιότητες, ώστε να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον γύρω από την επιχείρηση και να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις των τουριστικών μονάδων, ενώ μετατρέπουν τις αδυναμίες της επιχείρησης σε δυνάμεις, όσο και εάν αυτό είναι εφικτό.

Στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία ανήκουν οι επιχειρησιακές εφαρμογές, μία εκ των οποίων είναι και η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management- CRM). Τα CRM συντελούν στη διαχείριση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, παρέχοντας στα στελέχη πληροφορίες που τους βοηθάνε στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον.

Τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή του μια αναβαθμισμένη μορφή CRM, το CRM 2.0 ή Social CRM. Ο τρόπος που ένα στέλεχος ξενοδοχειακής μονάδας θα εκμεταλλευτεί το CRM φανερώνει την εξοικείωση που έχει η επιχείρηση με τη τεχνολογία, το μάρκετινγκ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το SCRM είναι μια αμφισβητούμενη έννοια βιβλιογραφικά, αλλά η εφαρμογή του φανερώνει πως θα έχει μέλλον, καθώς συνδέει τις επιχειρήσεις με τους πελάτες πιο άμεσα μέσω των Social Media.

Ενώ μέχρι πρόσφατα υπήρχε σχετική ελευθερία στην επεξεργασία και αποθήκευση δεδομένων των πελατών, προσφάτως εφαρμόστηκε ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων, ή αλλιώς GDPR που περιορίζει την ευελιξία των επιχειρήσεων όσον αφορά την αποθήκευση και χρήση προσωπικών δεδομένων των προμηθευτών και των καταναλωτών μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα αποτελεί ομπρέλα προστασίας των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.

Στην παρούσα έρευνα επιχειρείται η μελέτη του βαθμού εξοικείωσης των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν σε ξενοδοχεία των Αθηνών με τον όρο και τα συστήματα CRM και παράλληλα διερευνάται η πολιτική που υιοθετούν οι ξενοδοχειακές μονάδες σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα CRM, τη διαχείριση των δεδομένων των πελατών και την αξιοποίηση των social media.

## Δομή εργασίας

Στις πρώτες σελίδες της εργασίας γίνεται μια εισαγωγή στη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στον τουρισμό, όπως επίσης γίνεται αναφορά και στα συστήματα CRM, τα οποία θα αποτελέσουν το κύριο μέρος της εργασίας.

Στην πρώτη ενότητα της εργασίας θα αναλυθεί βιβλιογραφικά η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και ο όρος CRM.

Στην επόμενη ενότητα θα ακολουθήσει η σύνδεση μεταξύ CRM και marketing στα ξενοδοχεία. Ταυτόχρονα θα γίνει επεξήγηση και του όρου Social CRM και ποια είναι η σχέση του με το CRM, το marketing και τη πιστότητα των πελατών.

Θα ακολουθήσει το τρίτο μέρος της εργασίας όπου θα παρουσιαστεί ο όρος του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων, ή αλλιώς GDPR και θα παρουσιαστεί η περίπτωση του Ξενοδοχείου «Grande Bretagne» της Αθήνας.

Στο τέταρτο μέρος της εργασίας, θα παρουσιαστεί η έρευνα για τα ξενοδοχεία των Αθηνών και πιο συγκεκριμένα ο βαθμός εξοικείωσης των διοικητικών στελεχών με τον όρο και τη χρήση των συστημάτων CRM. Θα παρουσιαστεί διεξοδικά η μέθοδος με την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα στα ξενοδοχεία, η συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των δεδομένων και θα καταγραφούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στην τελευταία ενότητα της εργασίας θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας, παρατηρήσεις, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Στο τέλος της εργασίας βρίσκεται η βιβλιογραφία πάνω στην οποία στηρίχθηκε η εργασία και παράρτημα με τη μορφή του ερωτηματολογίου καθώς και η συνοδευτική επιστολή.

# 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο

## 1.1 Εισαγωγή

Με τα συνεχόμενα άλματα της τεχνολογίας, ο κόσμος των επιχειρήσεων έμελλε να αλλάξει. Η είσοδος των υπολογιστών και των πληροφοριακών συστημάτων στην καθημερινότητα των ανθρώπων και των επιχειρήσεων άλλαξε τον τρόπο που σκέφτονται και δρουν οι επιχειρηματίες. Έχει δηλαδή προκύψει ένας νέος κόσμος του επιχειρείν, δημιουργώντας νέες συνθήκες στον εργασιακό τομέα.

Η Παγκοσμιοποίηση, μαζί με την εμφάνιση του διαδικτύου, δημιούργησαν νέες απαιτήσεις σε δεξιότητες για τους υποψήφιους εργαζόμενους. Το διαδίκτυο παρείχε πολλά εργαλεία στις επιχειρήσεις και τις βοήθησε στη μείωση του κόστους λειτουργίας σε παγκόσμιο επίπεδο, εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα έφεραν στις επιχειρήσεις τις κατάλληλες συνθήκες για δημιουργία αριστείας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιβίωσης, δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και σχέσεις με προμηθευτές και καταναλωτές (Laudon & Laudon, 2009) .

Τμήμα των Πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν και τα προγράμματα Customer Relationship Management (CRM), τα οποία βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους (Laudon & Laudon, 2009). Η εμφάνιση των πληροφοριακών συστημάτων αλλάζει τον τρόπο που ορισμένα επαγγέλματα λειτουργούν. Οι εργαζόμενοι στον χώρο του μάρκετινγκ έχουν στη διάθεση τους περισσότερα εργαλεία, και σε συνδυασμό με τα προγράμματα CRM, έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους και να ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές τους με συνετή χρήση των συστημάτων αυτών.

## 1.2 Πληροφοριακά Συστήματα

Ο πρώτος υπολογιστής που κατασκευάστηκε, μεταξύ 1943 και 1945, από τον καθηγητή φυσικής John Mauchly, έμεινε στην ιστορία με την ονομασία ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer)<sup>1</sup> και ενώ είχε αρχικά για να εξυπηρετήσει στρατιωτικούς σκοπούς, εν τέλει λειτούργησε ως μια μεγάλη και γρήγορη αριθμομηχανή, περίπλοκων υπολογισμών. Αν και ο ψηφιακός υπολογιστής που έχει κατοχυρωθεί με ευρεσιτεχνία ως πρώτος που

---

<sup>1</sup> Computer History Museum, USA, Exhibition, Birth of the Computer.  
<http://www.computerhistory.org/revolution/birth-of-the-computer/4/78>

κατασκευάστηκε είναι ο ABC - Atanasoff–Berry Computer <sup>2</sup>, ο ENIAC εγκαινίασε μια νέα εποχή, όπου οι υπολογιστές εκτελούν δύσκολους και απαιτητικού υπολογισμούς, βοηθώντας τους ανθρώπους σε εξοικονόμηση πόρων, τόσο χρημάτων, όσο και χρόνου.

Μετά από χρόνια τεχνολογικής εξέλιξης, στη σημερινή εποχή σπάνια συναντάται άνθρωπος ή επιχείρηση που να μη έχει στην κατοχή του κάποια μορφή υπολογιστή (επιτραπέζιοι, laptops, smartphones, tables, notebooks). Οι επιχειρήσεις για να λειτουργήσουν και να επιλύσουν τα καθημερινά τους προβλήματα σήμερα, χρειάζονται ποικιλία από εργαλεία, τόσο λογισμικού, όσο και υλικού εξοπλισμού. Κάθε μορφή υπολογιστή χρειάζεται λογισμικό, το οποίο θα μπορεί να επεξεργάζεται λογιστικά φύλλα και αρχεία δεδομένων (Laudon & Laudon, 2009). Για να μπορούν να επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μεταξύ των γραφείων τους, αλλά και με τους προμηθευτές τους ή με άλλες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ίσως και ορισμένους πελάτες τους, η επιχείρηση θα χρειαστεί ένα ή περισσότερα δίκτυα. Πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν και τοπικό δίκτυο ώστε να μπορούν να συνδεθούν και εξ' αποστάσεως οι εργαζόμενοι στα αρχεία της επιχείρησης που βρίσκονται καταχωρημένα στο συγκεκριμένο δίκτυο.

Ο υλικός εξοπλισμός είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την εύρυθμη λειτουργία ενός υπολογιστή, καθώς χωρίς αυτόν δεν θα υπήρχε νόημα μια επιχείρηση να διαθέτει λογισμικά. Υπολογιστές, εκτυπωτές, φαξ και όλα τα περιφερειακά τους συστήματα, είναι καλό να συντηρούνται και ανανεώνονται τόσο συχνά, όσο ενημερώνονται και τα λογισμικά, για τη καλύτερη δυνατή επίδοση. Οι υπολογιστές έχουν συσκευές εισόδου και εξόδου για την εισαγωγή, επεξεργασία δεδομένων και την έξοδο και αποθήκευση αποτελεσμάτων. Οι συσκευές εισόδου μαζεύουν στοιχεία και τα ψηφιοποιούν, ενώ οι συσκευές εξόδου εξάγουν τα δεδομένα ως αποτελέσματα πια, έτοιμα να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων. Συσκευές εισόδου είναι το πληκτρολόγιο, το ποντίκι, η οθόνη αφής, η είσοδος γραφίδας, το σκάνερ, τα μικρόφωνα, ενώ συσκευές εξόδου είναι η οθόνη, ο εκτυπωτής, τα ηχεία. Πολύ σημαντικό βεβαίως είναι, οι υπολογιστές (hardware) να είναι συμβατοί με το λογισμικό (software), αλλιώς δεν θα υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τους, με πιθανές δυσλειτουργίες, ακόμα και αποτυχία λειτουργίας.

Το λογισμικό των υπολογιστών αποτελείται από το λογισμικό συστήματος και από το λογισμικό εφαρμογών. Το λογισμικό συστήματος επιτρέπει στον υπολογιστή να μετατρέψει σε γλώσσα υπολογιστή και να καταλάβει πώς πρέπει να καταναίμει τους διάφορους πόρους

---

<sup>2</sup> [http://www4.ncsu.edu/~belail/The\\_Introduction\\_of\\_Electronic\\_Computing/Atanasoff-Berry\\_Computer.html](http://www4.ncsu.edu/~belail/The_Introduction_of_Electronic_Computing/Atanasoff-Berry_Computer.html)

στις εργασίες του υπολογιστή, παρακολουθεί τις δραστηριότητες και ελέγχει τη μνήμη, ώστε όλα τα παραπάνω να πραγματοποιούνται γρήγορα και ταυτόχρονα. Οι χρήστες των υπολογιστών αλληλοεπιδρούν κυρίως με το λογισμικό εφαρμογών, το οποίο βοηθάει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες για την υλοποίηση πληροφοριακού συστήματος σε τοπικό επίπεδο, μέχρι παγκόσμια κλίμακα. Το λογισμικό των εφαρμογών διαθέτει εργαλεία που βοηθούν στη παραγωγικότητα, όπως για παράδειγμα το λογισμικό επεξεργασίας κειμένου, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα και τα αποθηκεύει ηλεκτρονικά (π.χ. Microsoft Word), ή το λογισμικό λογιστικού φύλλου, το οποίο βοηθάει σε μεγάλους αριθμητικούς υπολογισμούς, στη παρουσίασή τους σε μορφή γραφημάτων και διάφορων μοντέλων που βοηθούν τις επιχειρήσεις (π.χ. Microsoft Excel) (Laudon & Laudon, 2009).

Τα παραπάνω λοιπόν (υλικό υπολογιστών και λογισμικό υπολογιστών), μαζί με τις κατάλληλες τεχνολογίες, αποτελούν την υποδομή της τεχνολογίας πληροφοριών της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία υποδομή αποτελεί το περιβάλλον πάνω στο οποίο θα χτιστούν τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης.

Τί είναι όμως τα πληροφοριακά συστήματα; Σύμφωνα με τους Kenneth C. Laudon και Jane P. Laudon (2009), «ένα πληροφοριακό σύστημα (information system) μπορεί να οριστεί τεχνικά ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν (ή ανακτούν) επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες, που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό». Ένας άλλος ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων που έχει δοθεί από τον κ. Οικονόμου Σ. Γεωργίου και τον κ. Γεωργόπουλο Β. Νικόλαο (2004) αναφέρει πως «Το Πληροφοριακό Σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις». Ουσιαστικά τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν το προσωπικό στο να λάβουν αποφάσεις, να «ζυγίσουν» καταστάσεις και να συντονίσουν τις ενέργειες όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

### **1.2.1 Βασικές λειτουργίες Πληροφοριακών Συστημάτων**

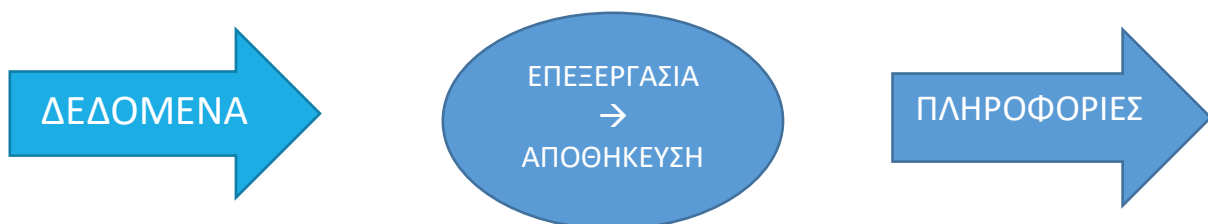
Τα πληροφοριακά συστήματα από μόνα τους όμως δεν μπορούν να δώσουν αποτελέσματα, εάν δεν έχουν δεδομένα αποθηκευμένα προς επεξεργασία. Τα δεδομένα αυτά είναι στοιχεία που από μόνα τους δεν λένε κάτι, όμως αποθηκευμένα με το σωστό τρόπο, μετά από μια διαδικασία επεξεργασίας βγαίνουν τα σωστά αποτελέσματα, οι πληροφορίες δηλαδή, τις οποίες χρησιμοποιούν τα στελέχη για να λάβουν αποφάσεις. Τα δεδομένα των

Πληροφοριακών Συστημάτων έχουν ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004):

- Δημιουργία
- Αποθήκευση
- Καταστροφή
- Μεταφορά
- Επανάκτηση
- Αναπαραγωγή
- Αξιολόγηση
- Ανάλυση
- Ταξινόμηση
- Σύνθεση
- Δημιουργία Πληροφορίας

Επομένως, φαίνεται πως τα πληροφοριακά συστήματα έχουν ένα σύστημα εισόδου, όπου τα διάφορα στοιχεία/ δεδομένα εισάγονται στο σύστημα, επεξεργάζονται και εν τέλει αποθηκεύονται με τη τελική τους μορφή. Τα πληροφοριακά συστήματα επίσης έχουν και ένα σύστημα εξόδου, το οποίο επιστρέφει την πληροφορία στους χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων, για να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα.

Ακολουθεί ένα σχήμα, στο οποίο απεικονίζεται ένα απλό πληροφοριακό σύστημα:



Για να είναι πιο ολοκληρωμένο το παραπάνω σχήμα, πρέπει τα στελέχη να ανατροφοδοτούν συνεχώς με νέα δεδομένα το σύστημα, ώστε να εξάγει τις πιο έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες. Επομένως, το τελικό σχήμα είναι:



Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι βασικές λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι:

- 1) Εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα,
- 2) Επεξεργασία δεδομένων,
- 3) Αποθήκευση δεδομένων,
- 4) Αναπληρόρηση,
- 5) Εξαγωγή πληροφοριών από το σύστημα.

Όσον αφορά τις πληροφορίες, σύμφωνα με τους Οικονόμου και Γεωργόπουλο (2004), έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, ανάλογα εάν πρόκειται για μεμονωμένες ή σύνολο πληροφοριών. Για τις μεμονωμένες πληροφορίες, τα χαρακτηριστικά τους είναι:

- A. Ακρίβεια (Accuracy): Αυτό σημαίνει ότι η πληροφορία εκφράζει την κατάσταση ενός γεγονότος ρεαλιστικά.
- B. Μορφή (Form): Έχει σχέση με τη μορφή της πληροφορίας, εάν είναι δηλαδή ποσοτική ή ποιοτική, λεπτομερείς ή συγκεντρωτικές.
- Γ. Συχνότητα (Frequency): Σχετίζεται με το πόσο συχνά μια πληροφορία χρειάζεται, συλλέγεται ή παράγεται.
- Δ. Χρονικός ορίζοντας (Time horizon): Δείχνει εάν η πληροφορία έγινε στο παρελθόν, είναι δηλαδή ιστορική, ή βοηθάει στον μελλοντικό προγραμματισμό της επιχείρησης, είναι δηλαδή μελλοντική πληροφορία.
- E. Έκταση (Breadth): Αποτελεί το πεδίο δράσης της πληροφορίας.
- ΣΤ. Προέλευση (Origin): Χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική, ανάλογα με το πού δημιουργείται.



Για ένα σύνολο πληροφοριών, τα χαρακτηριστικά τους είναι (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004):

- A. Σχετικότητα (Relevance): Σχετικό είναι το σύνολο πληροφοριών, όταν κάποιος τις χρειάζεται για να επιλύσει ένα πρόβλημα, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.
- B. Πληρότητα (Completeness): Χωρίζονται σε πλήρες και ελλιπές σύνολο και σχετίζεται με το βαθμό πληροφόρησης ενός χρήστη, για την κατάσταση που επιθυμεί.
- Γ. Επικαιρότητα (Timeliness): Όταν οι πληροφορίες έρχονται στον χρήστη τη στιγμή που τις χρειάζεται και χωρίς καθυστέρηση.

### 1.2.2 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων

Την εποχή πριν από την εμφάνιση των υπολογιστών, η επεξεργασία των δεδομένων γινόταν στο χέρι κατά κύριο λόγο. Με την εμφάνιση των υπολογιστών, η χειρογραφική επεξεργασία μετατράπηκε σε μηχανογραφική, μιας και η δεύτερη ήταν πιο γρήγορη, πιο αξιόπιστη και μπορούσε να αποθηκεύσει πιο μεγάλο όγκο δεδομένων.

Η πρώτη μορφή των Πληροφοριακών Συστημάτων ήταν η χειρογραφική. Το μυαλό και η μνήμη του ανθρώπου αναλάμβανε την εισαγωγή και επεξεργασία δεδομένων, καθώς και την εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία μεταδίδονταν σε άλλους προφορικά, με την ομιλία, ή γραπτά, σε βιβλία, τετράδια, πίνακες. Η μορφή αυτή όμως δεν ήταν πρακτική και σύντομα έδωσε τη θέση της στα μηχανογραφημένα Πληροφοριακά Συστήματα.

Τα πρώτα μηχανογραφικά συστήματα από την εποχή που τελείωσε η χειρόγραφη επεξεργασία δεδομένων είναι γνωστά ως *Συστήματα Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων (Electronic Data Processing)* ή *Συστήματα επεξεργασίας Συναλλαγών*, τα οποία ασχολούνταν κυρίως με απλές διαδικασίες ρουτίνας.

Τα συστήματα αυτά συλλέγουν, επεξεργάζονται δεδομένα και ταυτόχρονα ενημερώνουν τη βάση δεδομένων για τις αλλαγές στις διαθέσιμες ποσότητες προϊόντων ή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, σε ένα σύστημα κράτησης δωματίου στα ξενοδοχεία, αυτόματα, μειώνονται τα διαθέσιμα δωμάτια στο σύστημα με κάθε κράτηση, μέχρι να μην υπάρχουν άλλα διαθέσιμα. Σκοπός αυτών είναι η γρήγορη επεξεργασία μεγάλου αριθμού δεδομένων και όχι τόσο η υποστήριξη αποφάσεων στα διοικητικά στελέχη.

Μετάπειτα από τα Συστήματα Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων, ένα νέο είδος πληροφοριακών συστημάτων είναι και τα συστήματα διοικητικού επιπέδου, γνωστά ως *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (ΠΣΔ)*. Εν αντιθέσει με τα *Συστήματα Επεξεργασίας*

*Συναλλαγών*, τα *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης* συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται και μεταφέρουν δεδομένα και τις πληροφορίες που βγαίνουν από αυτά, απευθείας στα διοικητικά στελέχη, βοηθώντας τους να λάβουν αποφάσεις, με δυνατότητα παροχής αυτοματοποιημένων απαντήσεων σε περιπτώσεις επαναλαμβανόμενων υποθέσεων.

Ακολουθεί μια εποχή όπου τα πληροφοριακά Συστήματα εξελίσσονται, και είναι πλέον γνωστά ως *Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ΣΥΔ)* ή αλλιώς πληροφοριακά συστήματα τρίτης γενιάς, τα οποία υποστηρίζουν τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν πολλές όμοιες από το παρελθόν (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004). Η τελευταία αυτή γενιά Πληροφοριακών Συστημάτων περιλαμβάνει τα *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems, DSS)*, τα *Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems, ES)* και τέλος τα *Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (Strategic Information Systems, SIS)*. Το καθένα από τα παραπάνω Πληροφοριακά Συστήματα βοηθάει τα στελέχη διαφόρων βαθμίδων μιας επιχείρησης να πάρουν δομημένες ή μη δομημένες αποφάσεις σε καταστάσεις που προκύπτουν.

Το κύριο χαρακτηριστικό των *Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων* είναι πως βοηθούν τα στελέχη να λύσουν ημιδομημένα προβλήματα, δηλαδή προβλήματα που λύνονται βάσει των πληροφοριών που παρέχουν τα Πληροφοριακά Συστήματα και της εμπειρίας του ανθρώπινου παράγοντα. Τα *Έμπειρα Συστήματα* μιμούνται το πώς τα στελέχη παίρνουν αποφάσεις και προσπαθούν να το εφαρμόσουν, παρέχοντας μια γρήγορη αλλά όχι απαραίτητα άριστη λύση. Τέλος τα *Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα* προσπαθούν να συνδέσουν τις ικανότητες των υπολογιστών με την επιχειρησιακή στρατηγική των επιχειρήσεων, μετατρέποντας τα Πληροφοριακά Συστήματα σε εργαλείο απαραίτητο σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004). Οι παραπάνω κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων είναι χωρισμένες βάσει της υποστήριξης που παρέχουν στις επιχειρήσεις. Υπάρχουν και άλλες κατηγοριοποιήσεις, όπως για παράδειγμα με βάση το οργανωσιακό επίπεδο (συστήματα στρατηγικού- διοικητικού- λειτουργικού επιπέδου και επιπέδου γνώσης), με βάση την ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης, με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης (Οικονομικό Πληροφοριακό Σύστημα, Λογιστικό Πληροφοριακό Σύστημα, Πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ, Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων).

### **1.2.3 Πληροφοριακά συστήματα και ανθρώπινοι πόροι**

Η κατανόηση των Πληροφοριακών Συστημάτων δεν θα επιτευχθεί εάν η επιχείρηση δεν παρέχει στα στελέχη της την κατάλληλη εκπαίδευση και γνώση για να μπορούν να δουλεύουν αρμονικά με τα συστήματα, χωρίς χρονοτριβές ή άλλα προβλήματα. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι άχρηστα εάν δεν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη να τα ενημερώνουν, να τα συντηρούν, να εισάγουν τα δεδομένα και να παίρνουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Δεν κάνουν όμως όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση τις ίδιες εργασίες πάνω στα Πληροφοριακά συστήματα. Άλλοι ασχολούνται με την είσοδο των δεδομένων και τον έλεγχό τους, ενώ άλλοι ερμηνεύουν τις πληροφορίες που εξάγονται.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων διαδραματίζει και η κουλτούρα μιας επιχείρησης και κατά πόσο υπάρχουν διαδικασίες που απεικονίζονται και εκτελούνται “by the book” αποτελεσματικά και αποδοτικά.

### **1.2.4 Πληροφοριακά Συστήματα και τεχνολογικός εξοπλισμός**

Πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό, σημαντικό ρόλο στα πληροφοριακά συστήματα έχει και ο τεχνολογικός εξοπλισμός. Πιο συγκεκριμένα, η συμβατότητα των μερών που συνδέονται έχει σημασία για να βγουν τα αποτελέσματα. Εάν δυο τμήματα ενός πληροφοριακού συστήματος, όσο εξελιγμένα κι αν είναι, δεν είναι μεταξύ τους συμβατά και δεν επικοινωνούν, δεν θα εξαχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συμβατότητα πρέπει να υπάρχει όχι μόνο στις ικανότητες ενός hardware σημείου με ένα software, αλλά και μεταξύ των εκδόσεων των λογισμικών συστημάτων.

Ένα από τα θέματα που καλείται μια επιχείρηση με Πληροφοριακά Συστήματα να αντιμετωπίσει είναι να αποφασίσει εάν η ίδια θα αγοράσει το λογισμικό και τον εξοπλισμό ή αν θα συνεργαστεί με επαγγελματίες, εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα αναλάβουν εξ’ ολοκλήρου τη διαδικασία επεξεργασίας και εξαγωγής αποτελεσμάτων.

Εάν αποφασίσει να αγοράσει η ίδια να αγοράσει τον εξοπλισμό, θα πρέπει να υπολογίσει και τα έξοδα για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και να λάβει υπόψιν τους πόρους που θα χάσει από εργατικές ώρες που θα ασχολείται το προσωπικό με την εισαγωγή, επεξεργασία και αποθήκευση δεδομένων και την εξαγωγή πληροφοριών αλλά και την συνεχή ενημέρωση του συστήματος.

Στην περίπτωση που τα στελέχη επιλέξουν να ασχοληθούν οι ίδιοι με την σχεδίαση και την ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων, πρέπει να το κατασκευάσουν με τέτοιο τρόπο

ώστε να είναι κατανοητό και απλό και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τις ανάγκες που έχουνε. Για να γίνει η αρχή, τα στελέχη που θα κατασκευάσουν το Σύστημα θα πρέπει να σκεφτούν τι ανάγκες θέλουν να καλύπτει για το μέγεθος της επιχείρησης που ανήκουν. Οι ανάγκες μεταξύ των μικρών και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στα πληροφοριακά συστήματα διαφέρουν και πρέπει να ληφθεί υπόψιν και αυτό στον σχεδιασμό. Στη συνέχεια αναλύουν στον προγραμματιστή τις ανάγκες που έχουν, ο οποίος θα «κατασκευάσει» το σύστημα βασιζόμενος σε αυτές σε γλώσσα που καταλαβαίνει ο υπολογιστής. Για να μπορούν να επικοινωνούν οι χρήστες με αυτή τη γλώσσα του προγραμματιστή, συνεργάζονται με έναν αναλυτή συστημάτων, που μεταφράζει τη γλώσσα των συστημάτων στους ανθρώπους και το αντίστροφο.

### **1.2.5 Κύκλος ζωής Πληροφοριακού Συστήματος**

Για να δημιουργηθεί ένα Πληροφοριακό Σύστημα σημασία έχει να σχηματιστεί εξ αρχής ο «κύκλος ζωής του Συστήματος». Ως κύκλο ζωής ενός Συστήματος ο Jirava (2004), αναφέρει ότι «κύκλος ζωής θεωρείται το χρονικό πλαίσιο που εκτείνεται από την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος μέχρι την ενδεχόμενη απόσυρσή του. Είναι μια διαδικασία που ξεκινάει με την εμφάνιση μιας ιδέας, περνάει από την εφαρμογή της και τελειώνει με τον τερματισμό της».

Επειδή τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι σύνθετα, καθώς κατασκευάζονται με ένα συγκεκριμένο σκοπό, με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού, κάθε διαδικασία ανάπτυξης συστήματος απαιτεί καθοδηγητικό πλαίσιο για τη διαμόρφωση, τον σχεδιασμό και την εξέλιξη της ανάπτυξης σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του. Παρά τις πολλές μορφοποιήσεις των πληροφοριακών συστημάτων ανάλογα με τις ανάγκες που καλούνται να καλύψουν, υπάρχουν βασικές συνιστώσες πάνω στις οποίες στηρίζονται για την κατασκευή των συστημάτων γενικά.

Το πιο σημαντικό βήμα- συνιστώσα είναι ο κατακερματισμός της διαδικασίας ανάπτυξης σε επιμέρους φάσεις, με κάθε φάση να έχει αρχή, τέλος, μια σειρά από συγκεκριμένες δραστηριότητες, παραδοτέα και τα εργαλεία παρακολούθησης των συστημάτων.

Ο βασικός στόχος της ανάπτυξης ή της εφαρμογής ενός συστήματος είναι η αποτελεσματική ενσωμάτωσή του στις πραγματικές καταστάσεις. Ως εκ τούτου, δύο από τα πρωταρχικά βήματα στον κύκλο ζωής είναι η εκτίμηση των αναγκών των διαφορετικών ανθρώπων που θα εμπλέκονται στη χρήση του συστήματος και η γνώση του πλαισίου εντός του οποίου θα λειτουργήσει το σύστημα.

### 1.2.6 Πακέτα λογισμικού

Εάν η επιχείρηση το αποφασίσει, μπορεί να αγοράσει ή να ενοικιάσει έτοιμα πακέτα λογισμικού αντί να τα κατασκευάζει σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτά τα πακέτα υποστηρίζουν περισσότερες επιλογές σε εφαρμογές και αποτελούν μια γρήγορη λύση για την χρήση ενός συστήματος (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004).

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες πακέτων λογισμικού, που χωρίζονται ανάλογα με την πολυπλοκότητα τους. Οι πελάτες θα επιλέξουν το κατάλληλο για αυτούς πληροφοριακό λογισμικό, αντί να πληρώσουν εξωτερικούς συνεργάτες για να τους το κατασκευάσουν, στις εξής περιπτώσεις (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004):

- Όταν η επιχείρηση δεν θέλει να δαπανήσει τους οικονομικούς της πόρους σε κατασκευή πληροφοριακών συστημάτων
- Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί κυρίως εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου για τελικούς χρήστες (π.χ. Office)
- Όταν οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι ίδιες σε σειρά επιχειρήσεων (κυρίως για λογιστική παρακολούθηση, μισθοδοσία, αποθέματα κ.ο.κ.)

Βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση και την επιλογή του καταλληλότερου πακέτου λογισμικού είναι (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004):

- A. Οι λειτουργικές τους δυνατότητες
- B. Η συμβίωσή του με άλλα συστήματα
- Γ. Η προσαρμοστικότητά του στις απαιτήσεις των χρηστών, κατά πόσο δηλαδή το σύστημα ικανοποιεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Δ. Το περιβάλλον εργασίας που έχει, δηλαδή το πόσο εύκολη είναι η χρήση του από τον πελάτη
- E. Το κόστος για την απόκτησή του
- ΣΤ. Η εξυπηρέτηση after-sales
- Z. Το κόστος προσαρμογής του
- H. Η ευκολία εγκατάστασης του
- Θ. Ύπαρξη εγχειριδίου με οδηγίες για τον χρήστη

Για να επιτύχουν όμως οι επιχειρήσεις τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν ορισμένα θέματα σχετικά με την ικανοποιητική υλοποίηση και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Πληροφοριακού Συστήματος. Για αρχή, πρέπει να γίνει γνωστό εάν

είναι αντιληπτή η σημασία των Πληροφοριακών Συστημάτων από το ανθρώπινο δυναμικό που θα τα χειρίζεται. Εξίσου σημαντικό είναι να δουν τα στελέχη σε ποιο βαθμό οι χρήστες θα συμμετέχουν στην ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων και πώς συμπεριφέρεται γενικότερα ο άνθρωπος παράγοντας απέναντι στα συστήματα. Βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί και η δια βίου ανάπτυξή τους, με συνεχείς προσαρμογές ώστε να ανταποκρίνονται πάντα στις ανάγκες των χρηστών. Τέλος, εάν η επιχείρηση συνδέεται και με άλλες (διεπιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα), καλό είναι να γίνει σε βάθος εξέταση της σύνδεσης αυτής, για να γίνει γνωστό εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι της διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Γενικά λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι η δημιουργία, η ανάλυση, η σχεδίαση και η υλοποίηση ενός αξιόπιστου συστήματος, εξαρτάται από μια σειρά επιχειρηματικών θεμάτων, τα οποία είναι (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2004):

1. Η σημασία των Πληροφοριακών Συστημάτων,
2. Η συμμετοχή των χρηστών,
3. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα,
4. Η αδιάλειπτη ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων και τέλος
5. Η δημιουργία διεπιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων.

### **1.2.7 Πληροφοριακά Συστήματα Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.**

Σε έναν κλάδο όπως ο τουριστικός, η τεχνολογία έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή του. Η τεχνολογία είναι εμφανής από τη πρώτη στιγμή που κάποιος μπαίνει ως πελάτης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, από την reception, τα μηχανήματα POS στα τμήματα F&B καθώς και ως συνεργάτες στα διάφορα τμήματα ενός ξενοδοχείου, όπως το λογιστήριο ή το τμήμα προμηθειών. Όλα τα παραπάνω αποτελούν διαφορετικά λογισμικά που έχει αγοράσει μια επιχείρηση ή τα έχει φτιάξει έτσι ώστε να εξυπηρετούν τις δικές της ανάγκες. Το καθένα εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς, αλλά όλα μαζί συνδέονται για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όσο και το εσωτερικό της. Για το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση για να μπορεί να παραμείνει βιώσιμη πρέπει να κάνει συνεχώς αναλύσεις P.E.S.T. (Political - Economic - Social – Technological), ώστε να μπορεί να καταλαβαίνει τί αλλαγές πρόκειται να συμβούν στο μέλλον και να προετοιμαστεί κατάλληλα. Για το εσωτερικό περιβάλλον, που

σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων χωρίζεται σε φυσικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους, χρηματοοικονομικούς πόρους, άυλους πόρους και οργανωτικές ικανότητες, πρέπει να μελετάται επίσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς οι άνθρωποι πόροι είναι αυτοί που σε μια τουριστική επιχείρηση κάνουν συνήθως τη διαφορά, καθώς μιλάμε για παροχή υπηρεσιών. Τέλος οι οργανωτικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικό να μελετώνται καθώς συντελούν στη δημιουργία της κουλτούρας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Τα ξενοδοχεία, όπως προαναφέρθηκε, επιλέγουν ποιο θα είναι το πιο κατάλληλο λογισμικό για αυτά, και για να διαπιστώσουν ποιο είναι αυτό, εξετάζουν την επιχείρηση διεξοδικά, από το σημείο που έρχεται ο υπάλληλος σε επαφή με τον πελάτη μέχρι και τη παραμικρή λεπτομέρεια. Για να γίνει σωστά η διαδικασία και να φέρει κέρδη στην επιχείρηση, πρέπει η επιχείρηση να έχει σωστά εκπαιδευμένο και αξιόλογο προσωπικό, που να ξέρει να διαβάζει τις πληροφορίες που του δίνει ένα σύστημα και να γνωρίζει ταυτόχρονα πώς θα χειριστεί τους πελάτες σε κάθε περίπτωση. Η διαδικασία πώλησης υπηρεσίας στα ξενοδοχεία είναι η εξής: Ένας πελάτης έχει κάνει κράτηση στο ξενοδοχείο και με την άφιξή του στο ξενοδοχείο, ο υπάλληλος της υποδοχής, αφού επιβεβαιώσει τα στοιχεία του πελάτη, ελέγχει τον υπολογιστή για τα στοιχεία της κράτησης.

Τα πληροφοριακά συστήματα θα δώσουν στον υπάλληλο τη δυνατότητα να ανακτήσει τις πληροφορίες για έναν πελάτη που έχει ξαναέρθει στο ξενοδοχείο, τις προτιμήσεις του, από που προέρχεται, πόσα έχει ξοδέψει στην επιχείρηση ή αντίθετα πόσο κόστισε στην επιχείρηση κλπ. Ένα ξενοδοχείο το οποίο είναι μικρό σε αριθμό κλινών, δεν χρειάζεται να έχει ένα πανάκριβο πληροφοριακό σύστημα, γιατί μπορεί να δυσκολέψει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αντί να βοηθήσει το προσωπικό. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να μελετήσει το μέγεθός της πρώτα και μετά να αποφασίσει ποιο πληροφοριακό σύστημα θα χρησιμοποιήσει. Για να δει ο υπάλληλος τί τύπο δωματίου έχει «αγοράσει» ο πελάτης, ελέγχει στο λογισμικό του τις πληροφορίες της κράτησης, δηλαδή ημερομηνία άφιξης, αναχώρησης, τύπο δωματίου που έχει κλείσει ο πελάτης, εάν μένει μόνος του ή ταξιδεύει με την οικογένειά του και σε τί κατάσταση είναι το δωμάτιο που έχει αγοράσει ο πελάτης.

Στο κομμάτι Front Office, το ξενοδοχείο πρέπει να ελέγχει τη διαθεσιμότητα που έχει σε δωμάτια, να βλέπει ποια από αυτά είναι άμεσα καθαρά, ή είναι σε διαδικασία καθαρισμού, ή ακόμα και κατειλημμένα. Το ίδιο λογισμικό χρησιμοποιεί και το τμήμα οροφοκομίας (housekeeping) το οποίο ενημερώνει κάθε φορά την υποδοχή για τα διαθέσιμα δωμάτια.

Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να χρησιμοποιεί ένα σύστημα κοινό σε όλους, για να επικοινωνούν τα διάφορα τμήματα μεταξύ τους. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ταυτοποίησης του πελάτη και αποφασιστεί ποιο δωμάτιο θα πάρει, συνήθως τα ξενοδοχεία ζητάνε να δεσμεύσουν ως εγγύηση ένα χρηματικό ποσό από τη κάρτα του πελάτη, εάν η κράτηση δεν είναι ήδη προπληρωμένη. Για να φανεί αυτή η χρηματική κίνηση, ο υπάλληλος αποθηκεύει τη συναλλαγή στον υπολογιστή ώστε να μπορεί να τη δει και το λογιστήριο ή κάποιος άλλος συνάδελφος στη διαδικασία αναχώρησης του πελάτη. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να έχει σύνδεση των τμημάτων front office με αυτά του back office, ώστε όλα μαζί να συνδράμουν στη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη αλλά και στη διευκόλυνση του υπαλλήλου στη παροχή υπηρεσίας. Στη συνέχεια ο υπάλληλος πρέπει να δώσει κλειδιά στον πελάτη. Ορισμένα ξενοδοχεία έχουν υιοθετήσει τις ηλεκτρονικές κλειδαριές, που για λόγους ασφαλείας αλλάζουν τους κωδικούς με κάθε αίτηση του υπαλλήλου στο λογισμικό. Είναι ένα άλλος τύπος λογισμικού, επικουρικού, το οποίο έχει αγοραστεί ή δημιουργηθεί βάσει αναγκών, για να συντελεί στην ασφάλεια των δωματίων και των πελατών. Αυτό το λογισμικό επικοινωνεί με τα πληροφοριακά συστήματα που ελέγχουν τη κράτηση του πελάτη και τα οποία δίνουν εντολή για δημιουργία νέων κλειδιών.

Κατά τη διάρκεια της παραμονής του πελάτη σε ένα ξενοδοχείο, μπορεί να γίνουν χρήσεις διάφορων υπηρεσιών του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα των εστιατορίων, των SPA, ή όποιων άλλων εγκαταστάσεων διαθέτει ένα ξενοδοχείο. Ανάλογα τον αριθμό των τμημάτων που έχει ένα ξενοδοχείο, πρέπει να διαθέτει και το κατάλληλο λογισμικό που να καλύπτει και να συνδέει τις ανάγκες όλων αυτών και ταυτόχρονα να επικοινωνούν με το λογισμικό της υποδοχής (reception), όπου και θα βγει ο τελικός λογαριασμός στην αναχώρηση του πελάτη, βάσει των υπηρεσιών που χρησιμοποίησε.

Στα εστιατόρια, οι υπάλληλοι για τη ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να διαθέτουν σύστημα PDA, το οποίο είναι σύστημα ασύρματης παραγγελιοληψίας. Για να λειτουργήσει σωστά αυτό το σύστημα, απαιτείται ένας κεντρικός διακομιστής (server), τα τερματικά PDA ή tablet ή smartphone των υπαλλήλων, εκτυπωτές (θερμικούς ή με μελάνι) για την εκτύπωση αποδείξεων που χρειάζονται για τη προτεραιότητα παραγγελιών στο χώρο λήψης των παραγγελιών (κουζίνα, μπαρ), δίκτυο wi-fi που συνδέει τον διακομιστή με τα PDA/tablet/ smartphone και τις ταμειακές μηχανές που εκδίδουν φορολογικές αποδείξεις καθώς και το switch, το οποίο συνδέει τις διάφορες συσκευές στο ίδιο δίκτυο. Πέρα από την αυτοματοποιημένη αποστολή παραγγελιών, το σύστημα αυτό ενημερώνει ταυτόχρονα και την



αποθήκη με τα προϊόντα που έχουν καταναλωθεί ανά παραγγελία, εξοικονομώντας χρόνο κατά την παραγγελία προϊόντων. Τέλος στα εστιατόρια ή τα μπαρ των ξενοδοχείων, υπάρχει και το λογισμικό το οποίο συνδέει τις χρεώσεις των πελατών είτε με τα δωμάτια, όπου οι πελάτες θα πληρώσουν κατά τη διαδικασία της αναχώρησης και για τις καταναλώσεις τους εκεί, ή με το λογιστήριο, όπου φαίνεται εάν οι πελάτες έχουν πληρώσει με μετρητά ή πλαστικό χρήμα.

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και στο τμήμα των spa, όπου οι πελάτες κλείνουν τα ραντεβού τους βάσει διαθεσιμότητας που οι υπάλληλοι θα ελέγχουν σε ηλεκτρονική βάση. Πάλι οι πελάτες έχουν την επιλογή να «ρίξουν» τη χρέωση στο δωμάτιο, ή να πληρώσουν μετρητοίς και οι υπάλληλοι θα περάσουν την αντίστοιχη πληροφορία στο σύστημα.

Στη διαδικασία του check out, της ημέρας αναχώρησης του πελάτη, όλες οι καταναλώσεις σε υπηρεσίες και προϊόντα που έχει κάνει ο πελάτης είναι ήδη συγκεντρωμένες στον λογαριασμό του. Εάν δεν επικοινωνούσαν όλα τα συστήματα μεταξύ τους, η διαδικασία του check out θα ήταν χρονοβόρα, μέχρι τα τμήματα να συντονιστούν για τον έλεγχο των χρεώσεων.

Βλέπουμε ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα για τη καθημερινότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Το πόσο πολύ θα εμβαθύνει μια επιχείρηση στη χρήση τους, εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τους οικονομικούς της πόρους, τις στρατηγικές της και τους στόχους που έχει η ίδια θέσει.

### **1.3 Πληροφοριακά Συστήματα CRM**

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους πολλά εργαλεία προς αξιοποίηση. Με την καθημερινή χρήση του ίντερνετ το περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί έχει αλλάξει από το παρελθόν, και έχει γίνει πιο ανταγωνιστικό για τις επιχειρήσεις. Όλες οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις πρέπει να περιστρέφονται γύρω από τον πελάτη, μετατρέποντας τις σταδιακά σε πελατοκεντρικές. Επομένως ο πελάτης είναι ο κεντρικός στόχος, γύρω από τον οποίο περιστρέφονται οι αποφάσεις που θα λάβει μια επιχείρηση, από το σχεδιασμό του προϊόντος ή μιας παρεχόμενης υπηρεσίας, την προωθητική ενέργεια για να φέρει σε επαφή την επιχείρηση με τον πελάτη, μέχρι και την εφοδιαστική αλυσίδα. Ο συνδετικός κρίκος των παραπάνω είναι τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM) (Φιτσιλής, 2015).

Μέχρι τώρα, μια επιχείρηση είχε ξεχωριστά τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία δεν είχαν καμία επικοινωνία μεταξύ τους και δεν αντάλλαζαν δεδομένα, καθώς δεν υπήρχε τρόπος να ενοποιηθούν τα δεδομένα με βάση το πρόσωπο του πελάτη. Αυτό το κενό ήρθαν να καλύψουν τα συστήματα CRM, βοηθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να μαθαίνουν καλύτερα τους πελάτες τους, από σφαιρική άποψη. Στο παρελθόν τις επιχειρήσεις τις ένοιαζε το «τι» θα πουλήσουν και όχι το «ποιος» θα αγοράσει. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις εστίαζαν στο να πουλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες μπορούσαν, χωρίς να τους ενδιαφέρει ποιος αγοράζει.

Με έναρξη της εποχής των baby boomers (όσων γεννήθηκαν μεταξύ 1946-1964), ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εκτινάχθηκε. Οι καταναλωτές είχαν περισσότερες επιλογές από ποτέ και οι επιχειρήσεις έπρεπε να βρουν τρόπους να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Έτσι, «εξαναγκάστηκαν» να ακούσουν τί ζητούσαν οι πελάτες και να χτίσουν σταθερούς δεσμούς μαζί τους. Ο βασικός τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω των συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες ή αλλιώς CRM.

### **1.3.1 Τι είναι τα συστήματα CRM**

Τα συστήματα CRM (Customer Relations Management) ή αλλιώς στα ελληνικά «Συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες» είναι πολύ σημαντικά εργαλεία, τα οποία ανήκουν στη κατηγορία των πληροφοριακών συστημάτων, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες ή τους εν δυνάμει πελάτες τους. Σύμφωνα με τον κ. Φιτσιλή (2015) «Ορίζουμε ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Customer Relationship Management (CRM) μία ευρέως εφαρμοζόμενη στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων με στόχο τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της.»

Ένα ακόμα ορισμός δίνεται επίσης από την Κατσώνη Βίκυ (2011), όπου αναφέρει ότι: «Το CRM ή αλλιώς διαχείριση σχέσεων δεν είναι απλά ένα προϊόν ή ένα πρόγραμμα, είναι φιλοσοφία, είναι ο αντικατοπτρισμός της κάθε επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της. CRM ονομάζεται ένα σύστημα κανόνων ή μια συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής, που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών».

Το σύστημα CRM μπορεί να οριστεί από τα παρακάτω στοιχεία (Κατσώνη, 2011):

1. Γνώση (Know),
2. Στόχος (Target),

3. Πωλήσεις (Sells),
4. Υπηρεσία (Service).

Για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα το CRM η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους πελάτες της και την αγορά όπου απευθύνεται, να στοχεύει στους πελάτες που θα της επιφέρουν κέρδη, να αξιοποιήσει τις πληροφορίες που έχει προς όφελος της προσφοράς, δηλαδή τί θα πουλήσει η επιχείρηση και σε ποιους και τέλος να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες για την αύξηση των σχέσεων που έχει με τους πελάτες της.

Στόχος των συστημάτων CRM είναι να αναγνωρίζουν και να συμπεριφέρονται στον κάθε πελάτη σαν ξεχωριστή μονάδα. Η εφαρμογή τους δεν είναι τόσο ως προς το να ελέγχουν τί συμβαίνει κατά τη διάρκεια διάδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη, αλλά πιο πολύ για την ικανότητα της να επηρεάσει τον τρόπο που βλέπει ο πελάτης την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα έχει κερδίσει τον πελάτη, θα έχει δημιουργηθεί δηλαδή μια σχέση πιστότητας του πελάτη προς αυτήν.

Τα συστήματα CRM παρέχουν στα στελέχη της επιχείρησης πληροφορίες με σκοπό α) τη δημιουργία κοινής στρατηγικής σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης που σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες, όπως το τμήμα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης, με στόχο τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης που δέχονται οι πελάτες από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, β) τη διατήρηση αυτών των πελατών και τέλος γ) την αύξηση των εσόδων τους. Με αυτόν τον τρόπο τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να αποθηκεύουν πληροφορίες για τους πελάτες τους, να τους τμηματοποιούν σε ομάδες κι έτσι μπορούν να κατανοούν καλύτερα τη συμπεριφορά τους και έχουν τη δυνατότητα να τους προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση.

Τα CRM είναι ταυτόχρονα και στρατηγική, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ακολουθούν πελατοκεντρική φιλοσοφία που εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανάγκες κάθε πελάτη και αποτελείται από δύο κομμάτια, τη κατανόηση του πελάτη και τις διοίκηση σχέσεων. ( CRM= Customer understanding + Relationship management). Και τα δύο κομμάτια είναι εξίσου σημαντικά τόσο για μικρές όσο και για μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς η κατανόηση του πελάτη οδηγεί στη καλύτερη διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη, άρα και την δημιουργία ισχυρών δεσμών μαζί του.

Αυτό που κάνουν ουσιαστικά τα συστήματα CRM είναι να ενοποιούν τις πληροφορίες που υπάρχουν αποθηκευμένες για έναν πελάτη σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή του. Γνωρίζοντας καλύτερα

τον πελάτη η επιχείρηση θα μπορεί να κάνει περισσότερο επιτυχημένες εκστρατείες μάρκετινγκ από πριν και θα παρέχει στον πελάτη υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία, προσφέροντάς του αυτό που πραγματικά επιθυμεί. Από τη στιγμή που η επιχείρηση θα γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της, θα έχει στα χέρια της ένα όπλο που θα τη βοηθήσει να κερδίσει τη μάχη του ανταγωνισμού- θα έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι διατηρήσιμο στο χρόνο. Είναι πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό μια επιχείρηση να έχει καλές σχέσεις με τους πελάτες της, καθώς έτσι τους «κερδίζει», παρά να πουλάει υπηρεσίες σε καταναλωτές, χωρίς να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά τους.

Δεν είναι όλες οι πληροφορίες χρήσιμες για την επιχείρηση, ώστε να δημιουργήσει μακροπρόθεσμους δεσμούς με τους πελάτες της. Οι πληροφορίες που ενδιαφέρουν την επιχείρηση κατά βάση είναι:

- Ποιοι είναι ακριβώς οι πελάτες τους
- Πώς μπορεί να έρθει η επιχείρηση σε επαφή μαζί τους
- Ποιο είναι το κόστος για την εξυπηρέτησή τους
- Ποιες υπηρεσίες ή προϊόντα τους ενδιαφέρουν
- Πόσα χρήματα αυτοί οι πελάτες ξοδεύουν για την εταιρεία

### **1.3.2 Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες και ο σκοπός των CRM;**

Η επιχείρηση επίσης πρέπει να δώσει την εντύπωση στους πελάτες της, πως βλέπει τον καθένα σαν ξεχωριστή μονάδα και ότι ο κάθε πελάτης είναι μοναδικός για αυτήν. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πολλούς πελάτες, αυτό είναι σχεδόν ανέφικτο. Είναι πολύ δύσκολο να συγκεντρωθούν και να ενοποιηθούν τα στοιχεία των πελατών, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να τα εκμεταλλευτεί. Σε αυτή τη προσπάθεια αναλαμβάνουν τα Συστήματα Διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, ή συστήματα CRM, τα οποία συγκεντρώνουν, ενοποιούν, οργανώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες για τους πελάτες.

Αφού τα συστήματα επεξεργαστούν τα δεδομένα που έχουν συγκεντρώσει, τα μοιράζουν στα σημεία όπου το προσωπικό έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, σε όλη την επιχείρηση. Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες αυτές διανέμονται και στα σημεία επαφής με τους πελάτες (touch point ή contact point), τα οποία σύμφωνα με τους Laudon & Laudon (2009) 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 πληροφοριακά συστήματα CRM, τα οποία είναι σωστά σχεδιασμένα, παρέχουν στο προσωπικό τη συνολική εικόνα των καταναλωτών της επιχείρησης, η οποία μπορεί να τους βοηθήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα CRM εξετάζουν, μέσω της κατάλληλης τεχνολογίας, τους πελάτες από οπτική γωνία πολλών επιπέδων. Αυτά χρησιμοποιούν ένα σύνολο εφαρμογών, ώστε να εξετάζουν από όλες τις πτυχές τις σχέσεις τους με τους πελάτες, μέσω της εξυπηρέτησης πελατών, του μάρκετινγκ και των πωλήσεων.

Τα συστήματα CRM δίνουν πληροφορίες και αποτελούν εργαλεία, τα οποία βοηθούν στην απάντηση ερωτήσεων όπως:

- Ποια είναι η αξία ενός συγκεκριμένου πελάτη για την επιχείρηση
- Ποιοι από τους πελάτες μας είναι οι πιο πιστοί στην επιχείρηση
- Ποιοι είναι οι πιο επικερδείς πελάτες της επιχείρησης
- Τι αγοράζουν οι επικερδείς πελάτες της επιχείρησης
- Ποιο είναι το κόστος ανά πελάτη σε όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις είναι ο τρόπος για να ανακαλύψει η επιχείρηση τρόπους να προσελκύσει νέους πελάτες, να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών βάσει των προτιμήσεών τους και τέλος να δίνουν στους πελάτες τους συνεχώς αντιλαμβανόμενη από αυτούς αξία, με σκοπό την διατήρηση τους ως πελάτες.

### **1.3.3 Δυνατότητες του λογισμικού CRM**

Τα πακέτα λογισμικών που υπάρχουν στο εμπόριο και αφορούν τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες κυκλοφορούν με εύρος δυνατοτήτων, από τις βασικές, μέχρι εφαρμογές ευρείας κλίμακας, ενώ συχνά παρέχουν λογισμικό και εργαλεία για την εξυπηρέτηση των πελατών, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, ενοποιώντας πληροφορίες για τους πελάτες από διαφορετικές πηγές. Παρέχουν υποστήριξη τόσο για τη λειτουργική, όσο και για την αναλυτική όψη της διαχείρισης σχέσεων με πελάτες.

#### **1. Εξυπηρέτηση πελατών**

Το CRM παρέχει πληροφορίες και εργαλεία που βοηθούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της εξυπηρέτησης πελατών, του τηλεφωνικού κέντρου και των υπηρεσιών υποστήριξης του πελάτη.

Σημαντικές δυνατότητες ως προς την εξυπηρέτηση πελατών είναι:

- ❖ Παροχή υπηρεσιών
- ❖ Διαχείριση ικανοποίησης πελατών
- ❖ Σχεδιασμός εξυπηρέτησης
- ❖ Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
- ❖ Τηλεφωνικό κέντρο
- ❖ Ανάλυση υπηρεσιών

## 2. Πωλήσεις

Η αποθήκευση και τμηματοποίηση των στοιχείων των πελατών βοηθάει το τμήμα πωλήσεων να αυξήσει την αποδοτικότητά του, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες πώλησης στους πελάτες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και το τι ακριβώς ζητάνε. Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες παρέχουν πληροφορίες για μελλοντικές πωλήσεις καθώς μπορεί να συνδυάσει πληροφορίες από παλαιότερες αγορές ενός συγκεκριμένου πελάτη, ώστε να βγούνε εξατομικευμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην πρόβλεψη των τάσεων σχετικά με τις πωλήσεις. Το CRM έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει αυτές τις πληροφορίες από τμήμα σε τμήμα (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεων, aftersales) και τελικά προκύπτει ότι αυξάνει την αποδοτικότητα των πωλητών, μειώνοντας το κόστος ανά πωλητή, το κόστος απόκτησης νέων πελατών και το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων.

Σημαντικές δυνατότητες ως προς τις πωλήσεις είναι:

- ❖ Διαχείριση λογαριασμών
- ❖ Διαχείριση ευκαιριών πωλήσεων
- ❖ Διαχείριση παραγγελιών
- ❖ Προγραμματισμός πωλήσεων
- ❖ Πωλήσεις σε φυσικό χώρο
- ❖ Πωλήσεις μέσω ίντερνετ
- ❖ Ανάλυση πωλήσεων

## 3. Μάρκετινγκ

Τα συστήματα CRM είναι βασικά εργαλεία για καμπάνιες άμεσου μάρκετινγκ, που έχουν τη δυνατότητα λήψης δεδομένων πελατών, για τη παροχή πληροφοριών για προϊόντα ή υπηρεσίες, για στοχευμένο μάρκετινγκ και αξιολόγηση ευκαιριών πωλήσεων. Βοηθούν επίσης

τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται καμπάνιες μάρκετινγκ με επιτυχία, από την οργάνωση και τον προγραμματισμό τους έως και τον καθορισμό ποσοστού επιτυχίας της κάθε μιας. Οι μονάδες του μάρκετινγκ επίσης περιέχουν εργαλεία για ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με εντοπισμό και τμηματοποίηση επικερδών ή μη πελατών ή ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του πελάτη καθώς και τον εντοπισμό ευκαιριών για σταυροειδής πωλήσεις. Σταυροειδής πωλήσεις (cross selling) είναι η προώθηση συμπληρωματικών προϊόντων για τους πελάτες, για παράδειγμα μια επιχείρηση που εμπορεύεται εκτυπωτές, να εμπορεύεται και μελάνι εκτυπωτών (Laudon & Laudon, 2009).

Σημαντικές δυνατότητες ως προς το μάρκετινγκ είναι:

- ❖ Διαχείριση εκστρατειών
- ❖ Διαχείριση προωθητικών ενεργειών
- ❖ Διαχείριση εκδηλώσεων
- ❖ Σχεδιασμός μάρκετινγκ
- ❖ Λειτουργίες μάρκετινγκ
- ❖ Ανάλυση μάρκετινγκ

Το λογισμικό CRM καθοδηγείται από επιχειρηματικές διεργασίες, καθώς ενσωματώνει πολλές επιχειρηματικές διεργασίες που αντιπροσωπεύουν τις καλύτερες πρακτικές. Για να λάβουν τα καλύτερα αποτελέσματα από την εφαρμογή του CRM, οι εταιρείες πρέπει να οργανώσουν τις επιχειρηματικές τους διεργασίες ώστε να αντιστοιχούν στις βέλτιστες πρακτικές για τις επιχειρηματικές διεργασίες του CRM.

### **1.3.4 Είδη CRM**

Σύμφωνα με τον Φιτσιλή (2015), υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες CRM συστημάτων:

1. Στρατηγικό CRM (Strategic CRM)
2. Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
3. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
4. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM).

Η πρώτη κατηγορία συστημάτων CRM είναι το στρατηγικό. Στόχος του στρατηγικού CRM είναι η απόκτηση και η διατήρηση πελατών με μεγάλη αξία για την επιχείρηση. Επικεντρώνεται στην δημιουργία ενός πελατοκεντρικού συστήματος και μιας

πελατοκεντρικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση, η οποία δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη που συνεχώς αλλάζουν.

Όσον αφορά το επιχειρησιακό CRM, αυτό περιλαμβάνει τις περιοχές όπου συμβαίνει η άμεση επαφή με τον πελάτη. Είναι δηλαδή τα σημεία επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη. Η επαφή με τον πελάτη χωρίζεται σε 2 κατηγορίες: Από τη μία υπάρχει η εισερχόμενη επαφή (inbound contact), για παράδειγμα όταν ο πελάτης καλεί το τηλεφωνικό κέντρο μια επιχείρησης, και από την άλλη η εξερχόμενη επαφή (outbound contact), για παράδειγμα οι προωθητικές ενέργειες μέσω e-mail. Το επιχειρησιακό CRM βελτιστοποιεί την επικοινωνία προς και από τους πελάτες, αλλά αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα αγορά μια υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Επίσης, επικεντρώνεται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών, που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Στο επιχειρησιακό CRM επίσης ανήκει και η εφαρμογή διαχείρισης επαφών (contact management), που βοηθάει τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται την επικοινωνία με τους πελάτες, καθώς διατηρεί ιστορικό επικοινωνίας με τον πελάτη. Τέλος, βοηθάει στις εκστρατείες μάρκετινγκ, την τμηματοποίηση αγοράς και αναλαμβάνει την υποστήριξη πελατών.

Σχετικά με το αναλυτικό CRM, αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των ενεργειών των πελατών που συνέβησαν στο επιχειρησιακό CRM. Το επιχειρησιακό CRM λειτουργεί δηλαδή σαν “front office” για τους πελάτες, ενώ το αναλυτικό λειτουργεί ως “back office”, είναι πιο έμμεσης επαφής. Όταν η κατανόηση των ενεργειών των πελατών αξιολογηθεί σωστά σαν διαδικασία, δίνει στο αναλυτικό CRM μια τεράστια ποσότητα διατμηματικών δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα αποθηκεύονται και σε μια «αποθήκη δεδομένων» (data warehouse) και από εκεί βοηθούν την επιχείρηση, στέλνοντας της τη βασική γνώση που χρειάζεται ανά πάσα στιγμή (Dyche, 2002). Σε αυτές τις αποθήκες δεδομένων βρίσκονται συγκεντρωμένες πληροφορίες σχετικά με οικονομικά δεδομένα, αριθμούς πωλήσεων, τιμές κ.ο.κ.. Βάσει αυτής της αποθήκης οι πελάτες χωρίζονται σε κατηγορίες όπως υπάρχοντες (παλιοί ή ενεργοί) πελάτες, πελάτες που θέλει να προσελκύσει η επιχείρηση, πελάτες που δεν ενδιαφέρει την επιχείρηση να αποκτήσει γιατί θεωρεί ότι δεν θα της αποφέρουν κέρδη ή όποια άλλη κατηγορία δημιουργήσει η επιχείρηση.

Το αναλυτικό CRM είναι αυτό που βοηθάει την επιχείρηση στη χάραξη στρατηγικής ή την απλή εξαγωγή συμπερασμάτων για τους πελάτες. Η διαφορά του αναλυτικού CRM από τις υπόλοιπες κατηγορίες είναι πως αυτό έχει πιο μακροπρόθεσμους στόχους και απαιτεί μεγαλύτερο βάθος χρόνου. Αυτή η κατηγορία μας βοηθάει να κατανοήσουμε διεξοδικά τη



καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών, την αξία τους, καθώς και γενικότερα τις τάσεις της αγοράς, να σχεδιάσουμε ένα πλάνο μάρκετινγκ και τέλος υποστηρίζει τις διοικητικές αποφάσεις (Φιτσιλής,2015).

Τέλος, το συνεργατικό CRM, που έχει ως στόχο τη σωστή εφαρμογή τεχνολογίας στην επιχείρηση, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης αλλά και της αξίας των πελατών. Μέσω του συνεργατικού CRM δημιουργείται μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης και επίσης χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί για τη καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς (Dyche, 2002; Rodrigues, 2002), το αναλυτικό και το στρατηγικό CRM αποτελούν από κοινού ένα κομμάτι, του οποίου οι λειτουργίες του περιλαμβάνουν την ανάλυση της απόδοσης και την επιχειρησιακή νοημοσύνη και βοηθάει τις επιχειρήσεις να καταλάβουν το πως θέλουν να τους φέρονται οι πελάτες, ανάλογα με τη διαφορετική τους τμηματοποίηση.

### **1.3.5 Έννοια της αξίας του πελάτη και CRM**

Μέχρι πριν από ορισμένα χρόνια, ο μοναδικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν να αυξήσουν τα κέρδη τους, αυξάνοντας τις πωλήσεις τους. Καθώς περνούσαν τα χρόνια, οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν την αγοραστική δύναμη που έχουν οι πελάτες και απέκτησαν πελατοκεντρική πολιτική. Τα τελευταία χρόνια, βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της πιστότητας των πελατών προς αυτές και η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν (Kotler & Armstrong, 2010). Όταν η εμπιστοσύνη και η πιστότητα των πελατών αυξάνεται, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν θα ξοδεύουν τόσους οικονομικούς πόρους σε καμπάνιες μάρκετινγκ, αλλά θα τα διαθέσουν σε άλλα τμήματα, όπως για παράδειγμα αυτό της έρευνας και ανάπτυξης, που θα βοηθήσει στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών. Έτσι οι πελάτες θα αγοράζουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης και αυτή θα αυξήσει τη κερδοφορία της.

Η έννοια της αξίας του πελάτη (Customer Value) σχετίζεται άμεσα με τα συστήματα CRM, καθώς αναφέρεται στην οικονομική αξία της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, το οποίο εκφράζεται αλλιώς ως καθαρό κέρδος (Net profit) ή περιθώριο κέρδους. Ως καθαρό κέρδος ορίζεται η θετική διαφορά μεταξύ του συνόλου των εσόδων μιας επιχείρησης και του οικονομικού κόστους.<sup>3</sup> Βάσει των παραπάνω, προκύπτει ένας ακόμα

---

<sup>3</sup> <https://www.euretirio.com/katharo-kerdos/>, Ευρετήριο οικονομικών όρων (10/8/18)

ορισμός για τα συστήματα CRM, σύμφωνα με τον Φιτσιλή (2015) που αναφέρει: «CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης των δεδομένων πελατών με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών σε όλη τη διάρκεια της ζωής του πελάτη (σε σχέση με την επιχείρηση) μέσω της μόχλευσης της επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη».

Σήμερα ο στόχος δεν είναι η εξασφάλιση μερικών εμπορικών συναλλαγών από πολλούς πελάτες, αλλά η εξασφάλιση όλων των συναλλαγών από τους υφιστάμενους πελάτες. Για να είναι επιτυχημένες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν:

- Προσωπικό και φιλοσοφία με πελατοκεντρική προσέγγιση
- Αποτελεσματικά προγράμματα προσέγγισης
- Προσωπικό με ικανότητες να παίρνουν αποφάσεις και να λύνουν προβλήματα
- Ομαδικότητα

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τους πελάτες της πρέπει να κάνει αλλαγές στο μοντέλο οργάνωσής της και στη στρατηγική που ακολουθεί για τις πωλήσεις της:

- 1) Οργανωσιακή δομή: Για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών της, η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει τη δομή της, τη κουλτούρα της και τις λειτουργίες της. Εδώ έρχεται ο ρόλος των CRM πληροφορικών συστημάτων, που θα αναλυθεί εκτενώς στη συνέχεια. Τα πληροφοριακά αυτά συστήματα, σε συνεργασία με το σωστό προσωπικό και τη σωστή εκπαίδευση και τεχνογνωσία καταφέρνει να συγκεντρώσει και να αξιοποιήσει πληροφορίες για τους πελάτες της. Βάσει αυτών των πληροφοριών, οι επιχειρήσεις χωρίζουν τους πελάτες σε αυτούς που έχουν αξία και ακολουθούν στοχευμένες ενέργειες προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών αυτών.
- 2) Σχεδιασμός πωλήσεων: Η στρατηγική που έχει στο επίκεντρό της τον πελάτη μπορεί να φέρει μακροπρόθεσμα κέρδη, καθώς οι επιχειρήσεις βελτιώνονται στους εξής τομείς:
  - i) Διατήρηση πελατών
  - ii) Απόκτηση νέων πελατών και
  - iii) Ανάπτυξη πωλήσεων.

Τα παραπάνω δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση πρέπει να αδιαφορήσει για τους λιγότερο επικερδείς πελάτες της, καθώς είναι εξίσου σημαντικοί, απλά τα οφέλη που θα αποκομίσει από αυτούς θα είναι μικρότερα σε σχέση με τους επικερδείς πελάτες<sup>4</sup>.

Παραπάνω αναφέραμε τον όρο του ρόλου των πληροφοριακών συστημάτων CRM, σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης και την αξία τους. Αυτό που κάνουν τα συστήματα CRM είναι να δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών της, να ενισχύσει τη πιστότητά τους (Customer Loyalty), να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και ταυτόχρονα να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους στις ενέργειες μάρκετινγκ. Για να έχει όμως τα οφέλη των συστημάτων CRM μια επιχείρηση πρέπει να τηρεί τις εξής προϋποθέσεις:

- Πληροφόρηση στρατηγικής σημασίας
- Πληροφόρηση για συγκεκριμένες ανάγκες
- Πληροφόρηση καταλλήλου επιπέδου

Όσον αφορά τη πληροφόρηση στρατηγικής σημασίας, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να πέσουν στη παγίδα της «υπερκατανάλωσης» και να αγοράσουν ένα σύστημα CRM χωρίς να το χρειάζονται πραγματικά, γιατί μπορεί αυτό να έχει ως αποτέλεσμα τον εγκλωβισμό τους στα όρια που αυτό τις επιβάλλει. Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει σωστά ορισμένο στρατηγικό στόχο ώστε να μπορέσει να αποκομίσει την υποστηρικτική βοήθεια των συστημάτων CRM.

Σχετικά με τη πληροφόρηση για συγκεκριμένες ανάγκες, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές με τις ανάγκες ποιων καταναλωτών θέλουν να ικανοποιήσουν ή πιο συγκεκριμένα ποιες ανάγκες τους θέλουν να ικανοποιήσουν. Όταν προσπαθούν να ικανοποιήσουν ένα εύρος αναγκών, η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ένα απόθεμα πληροφοριών που δεν βοηθάνε στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και το CRM δεν φτάνει στην αναμενόμενη απόδοση. Αντιθέτως, η εστίαση σε συγκεκριμένα θέματα αποτελεί την πιο αποδοτική προσέγγιση.

Τέλος, κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιες ευκαιρίες μπορεί να εκμεταλλευτεί σε μια αγορά, να διακρίνει τις πληροφορίες που απαιτούνται και να επιλέξει το κατάλληλο σύστημα CRM<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.epixeiro.gr/article/2228>

<sup>5</sup> <http://www.epixeiro.gr/article/1727>

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται, τις πολιτικές τους και τη φιλοσοφία τους πριν προχωρήσουν σε αγορά συστήματος CRM. Οι πελάτες όμως δεν είναι όλοι το ίδιο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να τμηματοποιούν τους πελάτες τους, ανάλογα με διάφορα κριτήρια, τα οποία τις βοηθούν στη καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Όταν οι επιχειρήσεις δίνουν σημασία στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και προσθέτουν υπεραξία σε έναν πελάτη, αυτό θα δημιουργήσει αλυσιδωτές θετικές αντιδράσεις για την επιχείρηση. Το αντίθετο θα ισχύσει στη περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει αντιληφθεί σωστά τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της, με αποτέλεσμα τους δυσαρεστημένους καταναλωτές, οι οποίοι μπορεί να της κοστίσουν τόσο σε πόρους όσο και σε φήμη.

### **1.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης CRM σε μια επιχείρηση**

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει σύστημα CRM, πρέπει να αξιολογεί την απόδοσή του για να δει εάν αυτό τελικά την εξυπηρετεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει εάν η επιχείρηση απαντήσει στα εξής:

- 1) Πόσο αξιόπιστη είναι η πληροφορία που προσφέρει; Όσο πιο άμεση και έγκυρη είναι μια πληροφορία, τόσο πιο πολύ αυξάνεται και η αξία της. Σημασία έχει επίσης αυτή η πληροφορία να μπορεί να αξιοποιηθεί το συντομότερο αποδοτικά για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 2) Ικανοποιεί το σκοπό για τον οποίο το χρειάζεται η επιχείρηση; Ένα σύστημα CRM δεν αρκεί να δίνει απλά πληροφορίες που είναι σχετικές με τους πελάτες, αλλά πρέπει να δίνει αυτές που θα προσδώσουν αξία στις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις.
- 3) Είναι βιώσιμο το κόστος λειτουργίας του;
- 4) Βοηθά στη λήψη μιας απόφασης;

### **1.3.7 Επιτυχημένη εφαρμογή των CRM σε μια επιχείρηση:**

Για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή των συστημάτων CRM, πρέπει να έχουν οριστεί ήδη οι στόχοι και τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την εφαρμογή τους. Πρέπει δηλαδή να έχει γίνει μια προεργασία από την επιχείρηση σχετικά με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά της, τί σύστημα της ταιριάζει και τί θα αποκομίσει από αυτό. Η επιχείρηση λοιπόν εξαρχής πρέπει να καθορίσει τους στόχους της.

Ξεκινώντας, θα κάνει μια έρευνα σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει και η διοίκηση θα τους επανεξετάσει, για να καταλάβουν ποιο σύστημα ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Πέρα από τους στόχους, πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει και τι απαιτήσεις έχει η επιχείρηση, οι οποίες χωρίζονται σε λειτουργικές και μη λειτουργικές. Οι λειτουργικές από τη μία σχετίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης από τα CRM σχετικά με το είδος της σχέσης που θέλει να χτίσει με τους πελάτες της. Από την άλλη είναι οι μη λειτουργικές απαιτήσεις που σχετίζονται με τις πληροφοριακές εγκαταστάσεις και υποδομές μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με άρθρο της Sigala (2003), η εφαρμογή των CRM απαιτεί τα εξής βήματα: 1) Δημιουργία και εξόρυξη δεδομένων από τη βάση δεδομένων των δραστηριοτήτων των πελατών, 2) Αποφάσεις σχετικά με το ποιους πελάτες θα στοχεύσουν, με τι τρόπο θα τους στοχεύσουν, πώς θα επικοινωνήσουν μαζί τους και πώς θα χτίσουν σχέσεις μαζί τους, 3) Την ανάπτυξη προσωποποιημένων εμπειριών ανά πελάτη, 4) Τη διανομή των πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο που θα προσεγγίσει η διοίκηση τον πελάτη, σε όλο τον οργανισμό, ώστε ο πελάτης να λαμβάνει προσωποποιημένη και σταθερής ποιότητας υπηρεσία κάθε στιγμή, όπου κι αν βρίσκεται, 5) Τη διαχείριση των ζητημάτων ιδιωτικότητας και 6) Συνεχείς μετρήσεις για να υπολογίζεται η επιτυχία των CRM.

### **1.3.8 Ολοκληρωμένο Μοντέλο εφαρμογής CRM**

Η Sigala (2003), σε σχετικό άρθρο, πρότεινε ένα μοντέλο σωστής εφαρμογής των CRM, το οποίο έχει εξίσου στρατηγική και λειτουργική αξία καθώς 1) αναγνωρίζει τις βασικές περιοχές όπου απαιτείται αλλαγή στη στρατηγική ανάπτυξης και/η αλλαγές στον οργανισμό και 2) περιγράφει τις δράσεις στην ανάπτυξη στρατηγικής μπορεί να απαιτηθεί. Το μοντέλο αυτό λειτουργεί σωστά όταν συνεργάζονται 3 στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία είναι: α) η διοίκηση της γνώσης, β) το μάρκετινγκ σχέσεων και γ) η διοίκηση των Information and Communication Technologies (ICT).

A) Διοίκηση της γνώσης (Knowledge Management). Η πληροφορία δεν πρέπει να συγχέεται με τη γνώση, καθώς η γνώση παράγεται όταν η πληροφορία έχει αναλυθεί και χρησιμοποιηθεί για την αρχή στρατηγικών δράσεων. Στο ίδιο άρθρο, η Sigala σημειώνει πως η διοίκηση κάθε ξενοδοχείου πρέπει να διαθέτει συστήματα τα οποία μετατρέπουν τις πληροφορίες που αποθηκεύονται σε διαδικασίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων.

B) Μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Management). Οι σχέσεις με τους πελάτες δεν χτίζονται μόνο με mails, σύμφωνα με τον Winer (2001), ο οποίος επιχειρηματολόγησε ότι ένα περιεκτικό CRM είναι μια συλλογή από διάφορα συστατικά, όπως για παράδειγμα υπηρεσία

πελατών(customer service), προγράμματα πιστότητας και ανταπόδοσης (loyalty and rewards programs) και εξατομικευμένα προγράμματα. Ο σκοπός των παραπάνω τρόπων διαρκούς επικοινωνίας με τον πελάτη είναι να υποστηρίξουν τον κύκλο του πελάτη, με το να ξεχωρίσουν τους κερδοφόρους πελάτες, να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά που βρίσκεται ο καθένας, να αλληλοεπιδράσουν με τους μεμονωμένους πελάτες μέσω ενός ολοκληρωμένου τρόπου και να εξατομικεύσουν τις εμπειρίες ανά πελάτη.

Γ) ICT Management. Οι αποθήκες δεδομένων και η εξόρυξή τους είναι τα πιο απαραίτητα συστήματα για την παροχή των ικανοτήτων των CRM, καθώς είναι πολύτιμα για τον προσδιορισμό των δημογραφικών στοιχείων των πελατών, τα μοτίβα αγορών του, τη συνεισφορά του στη κερδοφορία και το κύκλο ζωής του στην επιχείρηση. Τα Information and Communication Technologies είναι επίσης εργαλεία για την συγκέντρωση και αποθήκευση δεδομένων πελατών, βοηθούν στη παροχή πληροφοριών για εξατομικευμένες διαδράσεις με τον πελάτη και βρίσκουν τρόπους για να αποκτήσει όλη η επιχείρηση τη συγκεκριμένη πληροφορία (Sigala, 2003). Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα από τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τα ξενοδοχεία Ritz-Carlton, τα οποία σύμφωνα με τους Wells et al. (1999) χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά δίκτυα που επιτρέπουν τη διανομή δεδομένων πελατών σε όλες τις εγκαταστάσεις, επιτρέποντας στο προσωπικό να φιλοξενούν στους μεμονωμένους πελάτες βάσει των προτιμήσεων τους από προηγούμενη διαμονή σε κάποιο από τα ξενοδοχεία τους.

### **1.3.9 Ανθρώπινο δυναμικό και CRM**

Τα συστήματα CRM βασίζονται πολύ και στις συμπεριφορές του προσωπικού, ειδικά μιας επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες, τη δέσμευσή τους και την επίδοσή τους και έτσι η επιτυχία στην αγορά απαιτεί αρχικά επιτυχία που να ξεκινάει από το εσωτερικό. Η επιχείρηση δηλαδή πρέπει να δίνει κίνητρα και να κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ανθρώπων που εργάζονται για αυτήν και που πωλούν το προϊόν ή την υπηρεσία σε καταναλωτές (Gronroos, 1994). Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, αυτοί ακούνε τα γνώμες τους και τις επιθυμίες τους και εάν το προσωπικό είναι σωστά εκπαιδευμένο, θα φροντίσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες στα πλαίσια του εφικτού και να μοιράσει αυτή τη πληροφορία σε όλη την επιχείρηση, να αποθηκεύσει αυτή τη πληροφορία, ώστε να αξιοποιηθεί και στο μέλλον.

Οι υπάλληλοι σε μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον ξενοδοχειακό κλάδο, θα πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα την επικοινωνία και την αναγνώριση του χαρακτήρα και των επιθυμιών

του πελάτη σύμφωνα με τους Olsen και Connolly (2000). Πρέπει να γνωρίζουν από τεχνολογία αλλά ταυτόχρονα να διαχειρίζονται σωστά τη πληροφορία που λαμβάνουν και να τη ταιριάζουν ανάλογα στο προφίλ του κάθε πελάτη για τη καλύτερη εξυπηρέτηση του.

Τέλος, η εκπαίδευση του προσωπικού ως προς το CRM είναι μέγιστης σημασίας, καθώς η έλλειψη της μπορεί να οδηγήσει σε δύο επιπτώσεις σύμφωνα με τους Malthouse et al. (2013):

1. Βασικά δεδομένα μπορεί να παραληφθούν λόγω της έλλειψης προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα
2. Το μη σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να μην αποθηκεύσει σωστά τα δεδομένα και να εξαχθούν λάθος στατιστικά συμπεράσματα.

### **1.3.10 Επίδραση CRM στην Οικονομική Διοίκηση**

Η οικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης αποκομίζει θετική επίδραση από τη χρήση CRM συστημάτων καθώς δέχεται βοήθεια σε θέματα της (Rodrigues, 2012):

- Της διαρκώς ενημερωμένες πληροφορίες για κάθε λογαριασμό πελάτη, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγονται οι διπλογραφίες της ίδιας επαφής ή λογαριασμού.
- Τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων και αλληλεπιδράσεων με κάθε επαφή και λογαριασμό.
- Τον εντοπισμό των υποστηρικτών και των λεγόμενων “opinion leaders”, αυτών δηλαδή που επηρεάζουν με τη γνώμη τους τη γνώμη πολλών καταναλωτών.
- Την ταυτοποίηση άμεσων πιθανών ευκαιριών σε κάθε λογαριασμό.
- Την ειδοποίηση του τμήματος σχετικά με ανανεώσεις συμβάσεων ή άλλων γεγονότων, πριν τη λήξη της προθεσμίας.

### **1.3.11 Επίδραση του CRM στις πωλήσεις και στην παραγωγικότητα**

Η διαχείριση των πωλήσεων και η παραγωγικότητα ενεργοποιούνται μέσα σε ένα σύστημα CRM, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί:

- Να βρίσκει αμέσως τις ψηφιοποιημένες πληροφορίες που χρειάζεται
- Να βελτιώνει την ομαδική επικοινωνία και συνεργασία για την οργάνωση πελατοκεντρικών επιχειρήσεων
- Να αποφεύγει τις διπλογραφίες των λογαριασμών, καθώς και να μειώνει το χρόνο εύρεσης κάποιου λογαριασμού

- Να χτίζει πιο οργανωμένες ομάδες πωλήσεων, κάνοντας τον οργανισμό πιο παραγωγικό
- Να δημιουργεί τιμολογιακές λίστες με εκπτώσεις σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών, με σκοπό να κάνει πιο εύκολες τις προωθητικές ενέργειες σε εκείνες τις ομάδες
- Να έχει ένα «σημείο αναφοράς» μέσα στο CRM, όπου θα συγκεντρώνει η επιχείρηση τις καλύτερες τακτικές και προτάσεις για πωλήσεις.
- Να συνδέει τις διαδικασίες πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- Την αναγνώριση νέων ευκαιριών πωλήσεων που θα φανούν από τη βάση δεδομένων.

### 1.3.12 Λόγοι αποτυχίας CRM

Λόγω της σχετικά πρόσφατης εισόδου των CRM στις επιχειρήσεις, δημιουργείται μια σύγχυση σχετικά με το τί είναι αυτά τα συστήματα και ποιος είναι ο ρόλος τους στην επιχείρηση. Αρκετοί μπερδεύουν τα συστήματα CRM με τις βάσεις δεδομένων πελατών ή μια απλή διαδικασία μάρκετινγκ ή τέλος με ένα απλό πληροφοριακό σύστημα. Πολλοί επίσης είναι αυτοί που συγχωνεύουν τις έννοιες «CRM» και «Business Intelligence» ή αλλιώς «επιχειρησιακή νοημοσύνη». Η βασική διαφορά μεταξύ των CRM και της επιχειρησιακής νοημοσύνης είναι ότι τα CRM ενσωματώνουν τις πληροφορίες με τις επιχειρηματικές ενέργειες. Έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα, ενώ τα περιβάλλοντα επιχειρησιακής νοημοσύνης απλά χρησιμοποιούν δεδομένα για να επιβεβαιώσουν τις ενέργειες της επιχείρησης (Dyche, 2002).

Σύμφωνα με τους Strauss και Frost, υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι αποτυχίας μιας στρατηγικής CRM (Chalmeta, 2006):

- Να σκέφτεται η επιχείρηση πως η τεχνολογία είναι η λύση. Λανθασμένα το CRM θεωρείται νέα τεχνολογία αντί να θεωρείται νέος τρόπος του να κάνει η επιχείρηση ορισμένες διαδικασίες, το οποίο είναι λάθος καθώς η τεχνολογία βοηθάει μόνο όταν η επιχείρηση έχει ήδη ορίσει τους στόχους που θέλει να φτάσει.
- Η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης, που προκύπτει από την ελλιπή γνώση σχετικά με τις ευκαιρίες που προσφέρονται από το CRM
- Η έλλειψη οράματος και στρατηγικών
- Ο μη επανασχεδιασμός διαδικασιών, καθώς είναι απαραίτητος, όπως σε κάθε στρατηγική για την επίτευξη των στόχων



- Ελλιπή δεδομένα και πληροφορίες για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων
- Η μη σωστή διαχείριση αλλαγών
- Το να μην συμπεριληφθούν οι τελικοί χρήστες στο σχεδιασμό λύσεων CRM, που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αντί να τα λύσει.

Σύμφωνα με τους Reichheld et al. (2002) υπάρχουν ορισμένες παγίδες που πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις στην χρήση CRM:

1. Η εφαρμογή CRM πριν τη δημιουργία στρατηγικής για τους πελάτες.
2. Η ανάπτυξη CRM πριν γίνουν αλλαγές στον οργανισμό που να ταιριάζουν με αυτό.
3. Να υποθέτουν οι επιχειρήσεις πως όσο περισσότερο CRM χρησιμοποιούν, τόσο το καλύτερο
4. Να παρενοχλούν οι επιχειρήσεις τους πελάτες.

## 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο

### CRM και Social CRM

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθεί η έννοια του μάρκετινγκ και πώς αυτό συνδέεται με τα συστήματα CRM. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η νέα μορφή CRM, τα Social CRM ή αλλιώς CRM 2.0 και θα αναλυθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης, μάρκετινγκ και SCRM και πώς αυτή η σχέση επιδρά στους πελάτες. Θα μελετηθεί επίσης η σχέση πιστότητας πελατών επιχείρησης και πώς δημιουργείται και διατηρείται αυτή η σχέση (Loyalty programs).

#### 2.2 Μάρκετινγκ και CRM.

Για να ασχοληθεί μια επιχείρηση με το μάρκετινγκ πρέπει πρώτα να καταλάβει τί ακριβώς είναι και με τί ασχολείται αυτή η επιστήμη. Ένας ορισμός που δίνεται από την American Marketing Association (AMA) είναι: «Το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, την επικοινωνία, τη διανομή και την ανταλλαγή προσφορών, οι οποίες έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους εταίρους και συνεργάτες, και τη κοινωνία γενικά» (Σιώμοκος, 2013). («Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large»<sup>6</sup>). Αυτός ο ορισμός δόθηκε το 2013 από την AMA, ενώ στο παρελθόν είχαν δοθεί και άλλοι ορισμοί. Από τον παραπάνω ορισμό, που είναι και ο πιο πρόσφατος, διαπιστώνουμε ότι το πεδίο δράσης του μάρκετινγκ διευρύνεται όλο και περισσότερο, αφορά την προσφορά αξίας στους πελάτες, τους εταίρους και του συνεργάτες, με τρόπο που να ωφελείται και η κοινωνία γενικότερα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν ότι το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις είναι διαφορετικές έννοιες και δεν πρέπει να τις μπερδεύουν. Η σωστή εφαρμογή του μάρκετινγκ είναι να γίνεται αρχικά έρευνα του τί ανάγκες έχει ο καταναλωτής και να δημιουργηθεί ένα προϊόν το οποίο απευθύνεται στον πελάτη που θέλει να ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη, ώστε να ακολουθήσει η πώλησή του προϊόντος αυτού.

Τί είναι αυτό που μπορεί να πουλήσει το μάρκετινγκ; Σύμφωνα με τον Σιώμοκο (2013), το μάρκετινγκ ασχολείται με πωλήσεις αγαθών, υπηρεσιών, εκδηλώσεων, εμπειριών, προσώπων, τόπων, ιδιοκτησιών, οργανισμών, πληροφοριών και ιδεών. Αυτό που θα απασχολήσει τη συγκεκριμένη εργασία είναι το μάρκετινγκ που αφορά υπηρεσίες και πιο

---

<sup>6</sup> <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

συγκεκριμένα τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Στο ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει μάλιστα μεταβλητό μίγμα αγαθών και υπηρεσιών, καθώς η διαμονή θεωρείται υπηρεσία αλλά το τμήμα των εστιατορίων (εάν υπάρχει) παρέχει στον καταναλωτή υπηρεσία μαζί με προϊόν.

### 2.3 Τουριστικό μάρκετινγκ

Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ ισχύουν και στον τουριστικό τομέα, αν και είναι αναγκαία η εξειδίκευση του από πρακτική άποψη, καθώς ο τουρισμός έχει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον γενικό ορισμό. Οι ιδιαιτερότητες αυτές οδήγησαν στην ανάπτυξη του τουριστικού μάρκετινγκ ως διακριτό κλάδο. Σύμφωνα με τους Σιώμκο, Χρήστου και Παντουβάκη (2016) «το τουριστικό μάρκετινγκ αποτελεί προσαρμογή και αναγκαία τροποποίηση των βασικών αρχών του γενικού μάρκετινγκ στις ιδιαιτερότητες της τουριστικής αγοράς- του τουριστικού προϊόντος».

Η αναγκαιότητα της ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ τονίζεται από την δυσκολία να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης καθώς και από την άυλη φύση του τουριστικού στοιχείου, που στην ουσία είναι τουριστική υπηρεσία. Γίνεται κατανοητό ότι το τουριστικό μάρκετινγκ δανείζεται αρχές και από το μάρκετινγκ υπηρεσιών, διατηρώντας ταυτόχρονα τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού. Η φύση των τουριστικών υπηρεσιών είναι τέτοια που απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση από αυτή των προϊόντων, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψιν τέσσερις κύριοι παράγοντες:

1. Η άυλη φύση,
2. Η ετερογένεια,
3. Η ευπάθεια,
4. Η αδιαιρετότητα των τουριστικών υπηρεσιών.

Οι υπηρεσίες είναι άυλες και ο πελάτης πριν από την αγορά τους δεν μπορεί με κάποιο τρόπο να τις δοκιμάσει, απλά αρκείται σε αυτά που οι τουριστικές επιχειρήσεις του παρέχουν ως υλικό, όπως φωτογραφίες, βίντεο ή προφορικές πληροφορίες. Οι υπηρεσίες είναι επίσης ετερογενείς, που σημαίνει ότι κάθε μια είναι μοναδική, καθώς σε αντίθεση με τα προϊόντα, δεν μπορεί να γίνει ποιοτικός έλεγχος στις διαδικασίες παροχής και χρήσης υπηρεσιών. Επίσης, στη παροχή υπηρεσιών παρεμβάλλεται και ο ανθρώπινος παράγοντας σε μεγάλο βαθμό και όση εκπαίδευση κι αν έχει γίνει από τη τουριστική επιχείρηση, πάντα θα υπάρχουν αποκλίσεις από άτομο σε άτομο. Η ευπάθεια της τουριστικής υπηρεσίας δηλώνει πως εάν ένα τουριστικό πακέτο που είναι διαθέσιμο σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία δεν καταναλωθεί μέχρι τότε, θα

χαθεί για πάντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στον χώρο του τουρισμού είναι οι αεροπορικές θέσεις ή η διαθεσιμότητα ενός ξενοδοχειακού δωματίου. Προκύπτει ακόμα ένα θέμα στις τουριστικές υπηρεσίες σε σχέση με την ευπάθεια, ότι η ζήτηση μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του χρόνου (high season - low season). Τέλος, υπάρχει και ο παράγοντας της αδιαιρετότητας, όπου στις τουριστικές επιχειρήσεις σημαίνει όλο το μίγμα μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο, είναι τόσο η διακόσμηση του δωματίου, η ποιότητα του ύπνου και του φαγητού όσο και η εξυπηρέτηση από το προσωπικό, καθώς όλα αυτά μαζί σαν σύνολο θα δημιουργήσουν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα στον πελάτη κατά τη διαμονή του (Holloway & Robinson, 1995).

Τα παραπάνω αποτελούν ιδιομορφίες των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων και αυτές γίνονται ακόμα πιο έντονες όταν αφορούν τουριστική υπηρεσία. Βέβαια, το μάρκετινγκ τουριστικών υπηρεσιών δεν αναπτύχθηκε με τους ίδιους ρυθμούς που αναπτύχθηκε το μάρκετινγκ, καθώς άργησαν να αποκαλυφθούν οι ιδιαιτερότητες του κλάδου.

#### **2.4 Πώς συνδέεται το μάρκετινγκ με το CRM**

Τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη του ίντερνετ και της τεχνολογίας, ορισμένες επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν τις νέες δυνατότητες που εμφανίστηκαν. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που είχαν ξεκάθαρο σκοπό και όραμα, και δεν εστίαζαν στο τώρα αλλά στο μετά. Η εποχή των πληροφοριών που προέκυψε από τη βιομηχανική επανάσταση οδήγησε σε αλλαγές στη τεχνολογία, που επέφεραν μαζική παραγωγή και κατανάλωση, και παγκοσμιοποίηση. Αυξήθηκε ο ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα τη συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων και την αύξηση της αγοραστικής δύναμης του πελάτη, ο οποίος είχε πια περισσότερη πληροφόρηση, πιο πολλές επιλογές και τη δυνατότητα σύγκρισης προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ευκολία στη παραγγελία και τη παράδοση.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της εποχής, έπρεπε και αυτές να αλλάξουν πολιτική. Άρχισαν να δίνουν σημασία σε ό,τι συνέβαινε στο περιβάλλον της επιχείρησης, εσωτερικό ή εξωτερικό, και σχεδίαζαν τη πολιτική τους με βάση αυτά που παρατηρούσαν. Έτσι προέκυψε η έννοια του ολιστικού μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τέσσερα συστατικά:

1. Το μάρκετινγκ σχέσεων,
2. Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ,
3. Το εσωτερικό μάρκετινγκ και
4. Το μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης.

Το μάρκετινγκ σχέσεων στοχεύει στη δημιουργία ισχυρών δεσμών ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες και τους συνεργάτες της και αναπτύσσονται ισχυρές οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις. Το σημαντικό με το μάρκετινγκ σχέσεων είναι ότι δεν δημιουργεί οποιαδήποτε σχέση, αλλά ισχυρούς και σωστούς δεσμούς με τους πελάτες, το οποίο επιτυγχάνεται με τα συστήματα Customer Relationship Management (CRM), που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (Σιώμκος, 2013). Τα συστήματα αυτά αναφέρονται σε πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία είναι ουσιαστικά μια βελτιωμένη έκδοση του μάρκετινγκ των σχέσεων.

Το CRM είναι ταυτόχρονα φιλοσοφία, η εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες της. Για να δημιουργηθούν στενές σχέσεις με τις ομάδες των πελατών και των συνεργατών, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει καλά τα χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών, τις επιθυμίες τους αλλά και τις ανάγκες τους. Όσο περισσότερες πληροφορίες συλλέγει η επιχείρηση για τις ομάδες, τόσο πιο ιδανικές και ισχυρές θα είναι οι σχέσεις που θα αναπτύξει με αυτές. Όσο πιο ισχυρές είναι αυτές οι σχέσεις, τόσο πιο δύσκολα απομακρύνονται είτε οι πελάτες είτε οι συνεργάτες από την επιχείρηση. Οι πληροφορίες που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση σχετικά με τους καταναλωτές της είναι οι προτιμήσεις τους, η συχνότητα που αγοράζουν από αυτήν, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, τα ψυχογραφικά στοιχεία και εάν είχαν προηγούμενες συναλλαγές ή εάν είναι νέοι πελάτες. Έτσι οι επιχειρήσεις θα έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τη κερδοφορία τους, καθώς θα δίνουν αξία εφ' όρου ζωής στον πελάτη. Το ιδανικό βέβαια θα ήταν να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες μάρκετινγκ, αλλά είναι σχεδόν ανέφικτο αυτό λόγω του μεγάλου κόστους μιας ενδεχόμενης επένδυσης (Σιώμκος, 2013).

Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ ασχολείται με τις 4 μεταβλητές του μάρκετινγκ:

- Product (Προϊόν)
- Price (Τιμή)
- Place (Τόπος)
- Promotion (Προώθηση)

Τα παραπάνω είναι εργαλεία μάρκετινγκ, που αντικατοπτρίζουν την άποψη των πωλητών, τα οποία ως σύνολο αποτελούν το μείγμα μάρκετινγκ. Το εργαλείο στο οποίο θα εστιάσει η εργασία είναι το Promotion (προώθηση), το οποίο απαρτίζεται από προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση, πωλητές, δημόσιες σχέσεις και άμεσο μάρκετινγκ. Μέσω του εργαλείου της προώθησης. Από την πλευρά των πελατών η προώθηση αντιστοιχεί σε

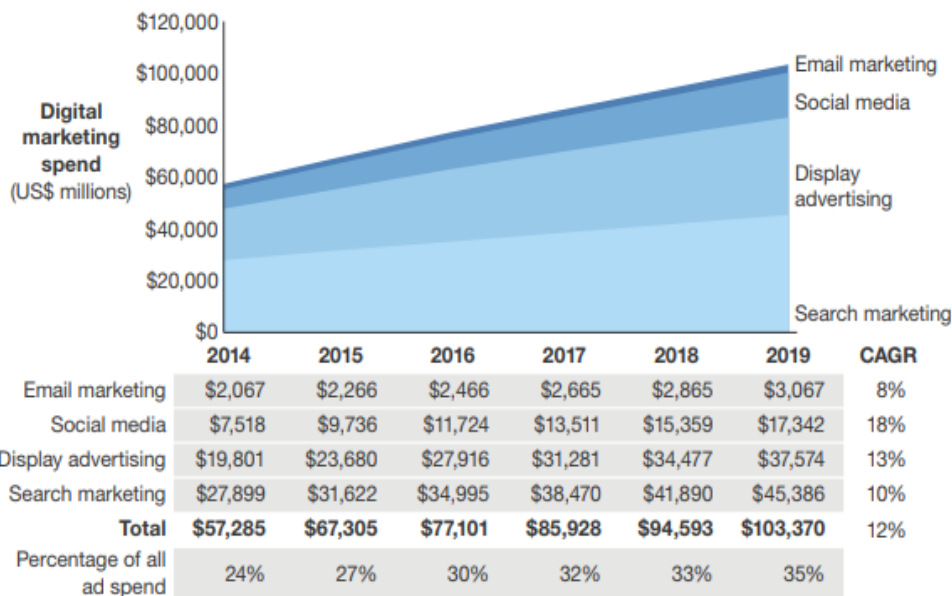
επικοινωνία (Communication). Γενικά, σε κάθε P των πωλητών, αντιστοιχεί ένα C των αγοραστών:

<b>P πωλητών</b>	<b>C αγοραστών</b>
Product	Customer Solution
Price	Customer Cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

Όσον αφορά το εσωτερικό μάρκετινγκ, αυτό σχετίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, με την εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί σωστά τους πελάτες.

Τέλος, το μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης αφορά στην κατανόηση του ηθικού και κοινωνικού πλαισίου δράσης του μάρκετινγκ.

Έρευνα που είχε δημοσιευτεί από τους VanBoskirk, Elliott & Colburn (2014), αναφέρεται ότι μέχρι το 2019 οι επιχειρήσεις- ηγέτες στο μάρκετινγκ θα έχουν ξοδέψει περισσότερα από 103 δισεκατομμύρια δολάρια σε έρευνα μάρκετινγκ, display marketing (διαφήμιση οθόνης), στο μάρκετινγκ των social media καθώς και στο μάρκετινγκ μέσω mail. Ταυτόχρονα είχαν προβλέψει ότι το διάστημα 2014-2019 οι επενδύσεις στα Social Media θα αυξηθούν περισσότερο από κάθε άλλο κανάλι ψηφιακού μάρκετινγκ (VanBoskirk et al., 2014).



Note: All numbers rounded down

Source: Forrester Research Digital Marketing Forecasts, 2014 To 2019 (US)

Οι διαδικασίες του CRM έχουν σχέση με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, και συνδέονται με τα τμήματα των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών. Μέσα δηλαδή από μια συνέχεια από πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές, οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να παρατηρήσουν τις συνήθειες των πελατών τους, να τις αποθηκεύσουν σε βάσεις δεδομένων, να σχεδιάσουν τη κατάλληλη για αυτούς στρατηγική και εν τέλει να την υλοποιήσουν για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

## 2.5 Βάσεις δεδομένων πελατών

Οι ανάγκες των καταναλωτών συνέχεια αλλάζουν και μια επιχείρηση για να καταφέρει να παραμείνει βιώσιμη πρέπει να ακούει και να κατανοεί τις ανάγκες των καταναλωτών. Το τμήμα μιας επιχείρησης, το οποίο μελετάει τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι το τμήμα μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από ομάδες ανθρώπων που συνεχώς παρακολουθούν τις τάσεις και ψάχνουν νέες ευκαιρίες. Το τμήμα μάρκετινγκ ασχολείται με έρευνες, μελέτες και νούμερα σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις οποίες μεταβιβάζει σε όλη την επιχείρηση για να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης. Όλες αυτές οι πληροφορίες που συλλέγει το τμήμα μάρκετινγκ και τις επεξεργάζεται απαιτούν χρήση πληροφοριακών συστημάτων, στα οποία αποθηκεύονται τα δεδομένα που προκύπτουν σαν βάσεις δεδομένων και εν συνεχεία επικοινωνούνται στα διάφορα τμήματα.

Οι επιχειρήσεις αφουγκράζονται τις ανάγκες των στελεχών τους και δημιουργούν ή αγοράζουν πληροφοριακά συστήματα μάρκετινγκ που θα τις καλύπτουν. Ένα πληροφοριακό

σύστημα μάρκετινγκ αποτελείται από ανθρώπους, τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και τις διαδικασίες, οι οποίες συλλέγουν, ταξινομούν, αναλύουν, αξιολογούν και μεταφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες στα κατάλληλα τμήματα για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το μάρκετινγκ. Τα δεδομένα που προκύπτουν αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων (π.χ. πελατών ή προμηθευτών) και μετά συνδυάζονται με δεδομένα από άλλες βάσεις δεδομένων. Για παράδειγμα, μια βάση δεδομένων θα αποτελείται από τα στοιχεία του πελάτη, όπως ονοματεπώνυμο, δημογραφικά ή ακόμα και ψυχογραφικά στοιχεία (όπως ενδιαφέροντα) ή τις προηγούμενες συναλλαγές του. Αφού η επιχείρηση επεξεργαστεί τις διάφορες βάσεις δεδομένων, θα δημιουργήσει διάφορες ομάδες πελατών, ανάλογα με τα στοιχεία που την ενδιαφέρουν κάθε φορά να στοχεύσει. Έτσι, δεν θα στείλει ένα μήνυμα που να απευθύνεται σε όλους τους πελάτες της, αλλά θα το κάνει πιο εξειδικευμένο και στοχευμένο, ανάλογα με το που θέλει να απευθυνθεί και τί στόχο έχει.

Κατά την εξόρυξη δεδομένων από τη βάση δεδομένων, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να βγάλει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τους πελάτες, τις τάσεις και τις τμηματοποιήσεις τους. Γενικά οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη βάση δεδομένων που δημιούργησαν με 5 τρόπους (Kotler & Keller, 2012):

1. Για τον εντοπισμό νέων προοπτικών
2. Για να αποφασίσουν σε ποιους πελάτες να απευθύνουν μια ειδική προσφορά.
3. Για την ενίσχυση του βαθμού πιστότητας των πελατών
4. Για να επανενεργοποιήσουν τους πελάτες ως προς τις αγορές από την επιχείρηση
5. Για να αποφύγουν σοβαρά λάθη όσον αφορά τους πελάτες.

Οι βάσεις δεδομένων και η αποθήκευση και διανομή δεδομένων που αναφέρθηκε νωρίτερα αποτελεί μέρος των εσωτερικών αρχείων και συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ και δίνει πληροφορίες για αποτελέσματα. Τώρα θα αναφερθεί το σύστημα συλλογής πληροφοριών για το μάρκετινγκ, το οποίο δίνει πληροφορίες για τα συμβάντα. Το σύστημα συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ το χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη κυρίως για να παρακολουθούν τις εξελίξεις στην αγορά. Η συλλογή πληροφοριών γίνεται από μέσα ενημέρωσης όπως για παράδειγμα το ίντερνετ, οι εφημερίδες ή ακόμα με άμεσες συζητήσεις με τους πελάτες. Για να βελτιωθεί η ποιότητα της συλλογής αυτών των πληροφοριών πρέπει μια επιχείρηση να ακολουθήσει τα εξής:



1. Να εκπαιδεύσει το προσωπικό που βρίσκεται στη πρώτη γραμμή επαφής με τον πελάτη ώστε να εντοπίζουν αποτελεσματικά αλλαγές στη συμπεριφορά και τις συνήθειες του.
2. Να σχηματίσει μια συμβουλευτική ομάδα πελατών
3. Να αξιοποιήσει τα στατιστικά δεδομένα της χώρας και να τα συγκρίνει με τις δικές της βάσεις δεδομένων
4. Να παρακινεί άλλους μεσάζοντες να μεταφέρουν σε αυτήν πληροφορίες (π.χ. μυστικοί πελάτες).

## **2.6 Το μάρκετινγκ, η αξία και η πιστότητα του πελάτη**

Η εμφάνιση του ίντερνετ έδωσε στους υποψήφιους πελάτες τη δύναμη να συγκρίνουν προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ πολλών, να μετατρέπονται σε ενημερωμένους και απαιτητικούς πελάτες να σχολιάζουν στο ίντερνετ θετικά ή αρνητικά προϊόντα ή υπηρεσίες και να διαμορφώνουν γνώμες άλλων καταναλωτών επικοινωνώντας μεταξύ τους. Είναι πιο καλά πληροφορημένοι και κάνουν έρευνα πριν την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, ώστε να βρουν αυτό που θα τους προσδώσει τη μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία. Η εκλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη (Customer Perceived Value ή CPV) σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2012) είναι «η διαφορά ανάμεσα στην εκτίμηση που κάνει ο υποψήφιος πελάτης όλων των οφελών και όλου του κόστους μιας προσφοράς και των εναλλακτικών δυνατοτήτων που αντιλαμβάνεται ότι έχει».

Εκτός από την εκλαμβανόμενη αξία, οι Kotler και Keller (2012) υπογραμμίζουν ότι υπάρχει και η ολική αξία για τον πελάτη (Total Customer Value), όπου «είναι η εκλαμβανόμενη χρηματική αξία της δέσμης των οικονομικών, των λειτουργικών και των ψυχολογικών πλεονεκτημάτων που οι πελάτες προσδοκούν από μια δεδομένη προσφορά στην αγορά».

Τέλος, υπάρχει και το ολικό κόστος για τον πελάτη (Total Customer Cost), το οποίο «είναι το σύνολο των διαφόρων μορφών κόστους που οι πελάτες αναμένουν να επωμιστούν κατά την αξιολόγηση, την απόκτηση, τη χρήση και την απόρριψη μετά τη χρήση της δεδομένης προσφοράς». Στις τελευταίες μορφές κόστους περιλαμβάνεται το χρηματικό κόστος, το κόστος του χρόνου, της ενέργειας και το ψυχολογικό. Για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης έχει να συγκρίνει το ξενοδοχείο Α με το ξενοδοχείο Β, θα ψάξει τα οφέλη που θα αποκομίσει και τι κόστος θα έχει η κάθε πιθανή του επιλογή. Το τμήμα μάρκετινγκ σε αυτό το σημείο μπορεί να επέμβει και να αυξήσει την αξία για τον πελάτη προσφέροντάς του συνδυασμούς όπου

αυξάνεται το λειτουργικό ή συναισθηματικό του όφελος ενώ ταυτόχρονα μειώνεται μια ή παραπάνω μορφές κόστους. Έτσι, θα δημιουργηθούν δύο προσφορές αξίας A και B, και ο καταναλωτής θα κληθεί να επιλέξει ανάμεσα σε αυτές. Θα δημιουργηθεί ένας λόγος A προς B και ορθολογικά θα επιλέξει την A επιλογή εάν ο λόγος είναι μεγαλύτερος της μονάδας, ενώ τη B εάν ο λόγος είναι μικρότερος της μονάδας. Παρ' όλα αυτά οι πελάτες δεν επιλέγουν πάντα ορθολογικά, αλλά δρουν με πολλούς περιορισμούς.

Στη λήψη μιας απόφασης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η πιστότητα ενός πελάτη σε μια επιχείρηση, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Για να χτιστεί μια σχέση υψηλής πιστότητας, βασικό σημείο είναι η προσφορά υψηλής αξίας στον πελάτη. Για να επιτευχθεί η υψηλή αξία, η επιχείρηση πρέπει εκ των προτέρων να σχεδιάζει μια ανταγωνιστική πρόταση αξίας, η οποία θα στοχεύει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και θα υποστηρίζεται από ένα άριστο σύστημα παροχής αξίας.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει διαρκώς να μετράνε την ικανοποίηση των πελατών τους, το ρυθμό απώλειας των πελατών τους και να ελέγχουν συνεχώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία τόσο των δικών τους προϊόντων ή υπηρεσιών, όσο και των ανταγωνιστών τους. Είναι σημαντικό εκτός από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών η επιχείρηση να ελέγχει και το αντίστοιχο ποσοστό των ανταγωνιστών της και μετά να προβαίνει σε συμπεράσματα.

Με την εμφάνιση του διαδικτύου, η μορφή της οικονομίας άλλαξε και στηρίζεται στη παραγωγή πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν πλέον σε στοχευμένο μάρκετινγκ για να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες. Οι πληροφορίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν, να προσαρμοστούν αναλόγως και να παράγουν εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Υπάρχει μια τάση μαζικής εξατομίκευσης, όπου οι επιχειρήσεις κατασκευάζουν μαζικά εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Έτσι, αποφεύγεται η μαζική παραγωγή και ταυτόχρονα καλύπτονται οι ανάγκες διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.

Την επιχείρηση την ενδιαφέρει να μπορεί να συνάψει σχέσεις με τους πελάτες της και να διατηρήσει αυτές τις σχέσεις αναλλοίωτες στο χρόνο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management ή CRM), τα οποία αναφέρθηκαν στη προηγούμενη ενότητα. Ουσιαστικά πρόκειται για σωστή διαχείριση των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες, η οποία εστιάζει στα σημεία επαφής με τους πελάτες, για τη μεγιστοποίηση της πιστότητας τους. Τα σημεία επαφής μπορεί να είναι πολλά και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Ένα από αυτά είναι όταν ο πελάτης εισέρχεται σε ένα

κατάστημα και ζητάει να μάθει πληροφορίες από τον υπάλληλο για ένα προϊόν. Αντίστοιχα, σε ένα ξενοδοχείο, σημείο επαφής θεωρείται η κράτηση ενός δωματίου, η άφιξη του πελάτη στο ξενοδοχείο, η διαδικασία του check in, η διαμονή, οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου (π.χ. εστιατόρια, μπαρ, γυμναστήρια, σπα, πισίνα.), η αναχώρηση, η υπηρεσία laundry, room service καθώς και το feedback το οποίο θα μοιραστεί μετά το check out. Από όλα αυτά τα σημεία επαφή, οι υπάλληλοι συγκεντρώνουν πληροφορίες για τον πελάτη, οι οποίες αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων για να επεξεργαστούν ή αξιοποιούνται άμεσα και επί τόπου για τη καλύτερη εξυπηρέτηση του (Kotler & Keller, 2012).

Το CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους άμεση και εξαιρετική εξυπηρέτηση και οι πληροφορίες που αποθηκεύονται μακροπρόθεσμα θα αποφέρουν σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις. Μέσω αυτών των πληροφοριών, οι επιχειρήσεις μαθαίνουν καλύτερα τους πελάτες τους, τους χωρίζουν σε ομάδες ανάλογα με τα παρόμοια χαρακτηριστικά τους, ξεχωρίζουν τους ενεργούς από αυτούς που δεν ξανά αγόρασαν από αυτήν, προσαρμόζουν τις προσφορές και τις καμπάνιες μάρκετινγκ που απευθύνονται ανάλογα με την ομάδα που θέλουν να στοχεύσουν και προσαρμόζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες βάσει αυτών.

Η χρήση του ίντερνετ επιτρέπει στους εργαζόμενους στο μάρκετινγκ να ακολουθήσουν νέες τακτικές, και πιο συγκεκριμένα το προσωποποιημένο μάρκετινγκ. Το προσωποποιημένο μάρκετινγκ (personalizing marketing) σχετίζεται με το να ελέγχει πως η επιχείρηση και το μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί απευθύνεται σε όσους περισσότερους καταναλωτές γίνεται. Σημασία δεν έχει η επιχείρηση να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, αλλά να εστιάσει στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες που ήδη έχει και να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες που να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες. Όπως αναφέρουν και οι Rogers και Peppers, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τους υποψήφιους και τους ενεργούς πελάτες τους, να διακρίνουν τους πελάτες σε σχέση με τις ανάγκες και την αξία τους για την εταιρία, να αλληλοεπιδράνε με τους πελάτες για να αναπτύξουν πιο ισχυρές σχέσεις και να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ανά πελάτη (Kotler & Keller, 2012).

Υπάρχουν ορισμένες τακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με σκοπό την αύξηση της αξίας της πάσης των πελατών τους. Προσπαθούν αρχικά να μειώσουν τον ρυθμό απώλειας των πελατών τους, ενώ ταυτόχρονα κάνουν βήματα για την αύξηση της διάρκειας των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς όσο πιο πολύ βρίσκεται σε επαφή η επιχείρηση με τον πελάτη, τόσο

πιο πιθανό είναι να παραμείνει πιστός σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις επίσης προσπαθούν να ενισχύσουν το δυναμικό της ανάπτυξης κάθε πελάτη, μέσω της απόκτησης «μεριδίου στο πορτοφόλι του», μέσω των σταυροειδών πωλήσεων και των πωλήσεων ανώτερης κλάσης. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο πουλάει πέρα από το δωμάτιο και άλλες υπηρεσίες. Για να ωθήσει τον πελάτη της να αγοράσει κι άλλα από αυτήν, μπορεί να τοποθετήσει στο δωμάτιο μίνι μπαρ, το μενού από τα εστιατόρια που διαθέτει, κατάλογο με τις θεραπείες από το σπα, ακόμα και ενημερωτικό φυλλάδιο με τα προϊόντα που μπορεί να διαθέτει ένα κατάστημα, το οποίο θα πουλάει προϊόντα με το brand του ξενοδοχείου. Εάν οι επιχειρήσεις διαπιστώσουν ότι παρά τις προσπάθειες που καταβάλλουν ορισμένοι πελάτες δεν ανταποκρίνονται ή δεν είναι κερδοφόροι, τότε μπορεί να διακόψει τη συνεργασία μαζί τους καθώς μόνο ζημιά θα της φέρουν. Τέλος, εκτός από τους ζημιόγόνους πελάτες, υπάρχουν και οι πελάτες μεγάλης αξίας, τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να κρατήσει κοντά της, προσφέροντάς τους ειδική μεταχείριση.

Για τις επιχειρήσεις, ένας από τους στόχους τους είναι η συχνή επικοινωνία, που είναι το κλειδί για μακροπρόθεσμη επιτυχία του μάρκετινγκ. Για να δημιουργηθούν όμως τέτοιοι δεσμοί, οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν τρεις μορφές μάρκετινγκ για να βελτιώσουν τη πιστότητα των πελατών τους:

1. Διάδραση με τους πελάτες, δηλαδή να ακούει και να κατανοεί η επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών της.
2. Σχεδιασμός προγραμμάτων πιστότητας (loyalty programs). Μέρος του σχεδιασμού πιστότητας είναι τα προγράμματα συχνότητας (frequency programs, FPs), που έχουν ως σκοπό την επιβράβευση των πελατών που αγοράζουν συχνά και σε μεγάλες ποσότητες. Τα προγράμματα πιστότητας είναι ένας τρόπος για να χτιστούν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες και βάση για τις σταυροειδείς πωλήσεις. Πέρα από τα προγράμματα συχνότητας υπάρχουν και τα προγράμματα για μέλη (Club membership programs), τα οποία είτε μπορεί να έχουν ελεύθερη εγγραφή και δεν έχουν συνδρομή, είτε απευθύνονται σε ένα γκρουπ ανθρώπων που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ποσό για να απολαμβάνουν τα οφέλη του club. Αν και μέσω αυτής της τακτικής οι επιχειρήσεις παίρνουν σημαντικά στοιχεία για τις βάσεις δεδομένων τους, το χρηματικό αντίτιμο μπορεί να αποτρέψει ορισμένους εν δυνάμει πελάτες στο να συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

3. Προσθήκη διαρθρωτικών δεσμών, που αφορά κυρίως τις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις-πελάτες, όπου η επιχείρηση προμηθεύει τις άλλες με λογισμικά ή μηχανήματα που να βοηθούν στη καλύτερη συνεργασία τους.

## **2.7 Προβλήματα σχετικά με το μάρκετινγκ, τις βάσεις δεδομένων και το CRM**

Το μάρκετινγκ που στηρίζεται στις βάσεις δεδομένων χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν σχετικά εύκολα δεδομένα πελατών και τα μετατρέπουν σε πληροφορίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα ξενοδοχεία, όπου καθημερινά συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν τεράστιο όγκο δεδομένων. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που δεν τους ταιριάζει αυτός ο τρόπος προσέγγισης, επικοινωνίας και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες. Τα βασικά θέματα που προκύπτουν και μπορεί να εμποδίσουν τη σωστή λειτουργία CRM σε μια επιχείρηση είναι σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2012) είναι:

1. Όταν ορισμένες περιστάσεις δεν απαιτούν την επένδυση σε συστήματα CRM.
2. Όταν το στήσιμο μιας βάσης πελατών απαιτεί μια σημαντική επένδυση σε πληροφοριακά συστήματα, τόσο hardware, όσο και software, σε αναλυτικά προγράμματα, σε επικοινωνιακούς συνδέσμους και εξειδικευμένο προσωπικό.
3. Όταν είναι δύσκολο από τα μέλη τη επιχείρησης να αποκτήσουν πελατοκεντρικό πνεύμα και να χρησιμοποιήσουν τη διαθέσιμη πληροφορία.
4. Τη δυσανασχέτηση πελατών που δεν θέλουν να μοιραστούν με την εταιρία τα προσωπικά τους δεδομένα.
5. Οι υποθέσεις που κάνουν τα στελέχη σχετικά με το CRM δεν είναι πάντα σωστές.

## **2.8 Το CRM στην Ελλάδα**

Τα τελευταία μόλις χρόνια στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις άρχισαν να δείχνουν ενδιαφέρον για το CRM. Κυρίως οι επιχειρήσεις που απασχολούνται στον τομέα των υπηρεσιών άρχισαν δοκιμαστικά και ακολούθησαν οι υπόλοιπες. Αυτό συνέβη γιατί η επένδυση στον πελάτη είναι ο μοναδικός τρόπος που η επιχείρηση μπορεί με κάποιο τρόπο να εξασφαλίσει το μέλλον της. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ήταν που αυτές πρώτες έφεραν το CRM στις θυγατρικές τους στην Ελλάδα και στη συνέχεια οι ελληνικές επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ανέπτυξαν και αυτές τα δικά τους συστήματα.

Στην Ελλάδα, οι εφαρμογές των συστημάτων CRM έχουν χρήση κυρίως για τη τμηματοποίηση της αγοράς, τις υπηρεσίες after sales, τις προωθητικές ενέργειες των

επιχειρήσεων και γενικά για τη καλύτερη διαχείριση του μεγάλου όγκου πελατών μιας επιχείρησης (Κατσώνη, 2011).

## **2.9 Social CRM και CRM**

Η τεχνολογία των Social CRM είναι μια εξελιγμένη μορφή των CRM και γενικά δείχνει να προσφέρει νέες ευκαιρίες στον τουριστικό κλάδο, καθώς εστιάζει στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Σε περιόδους δύσκολων συνθηκών στις αγορές οι επιχειρήσεις με τη συγκεκριμένη τεχνολογία θα έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιβίωσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που δεν τη χρησιμοποιούν, και ταυτόχρονα να χτίσουν γερά θεμέλια για το μέλλον τους.

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε ο ορισμός των συστημάτων CRM, αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά τους και εν τέλει οι αδυναμίες τους. Παρά αυτές τις αδυναμίες τους, τα CRM κατάφεραν να γίνουν ζωτικό μέρος των επιχειρήσεων, ειδικά των μεγάλων, και να κερδίζουν όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των μεσαίων και μικρότερων. Το 2007, με αποκορύφωση το 2008, άρχισε να εξελίσσεται το CRM, και η νέα του μορφή ονομάστηκε CRM 2.0 ή Social CRM. Οι διαφορές με το απλό CRM είναι πως το Social CRM εστιάζει τόσο σε συναλλαγές με τους πελάτες, όσο και σε διάδραση μαζί τους, σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο που απλά εστίαζε στις συναλλαγές. Αυτή η εξέλιξη πυροδοτήθηκε από την επανάσταση στον τρόπο επικοινωνίας, γεγονός που άλλαξε όχι μόνο τα μέσα επικοινωνίας μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων αλλά δημιούργησε και μια νέα προσέγγιση κατανόησης των πελατών (Greenberg, 2010).

Μια έρευνα των Kaplan και Haenlein (2010) σχετικά με τα CRM αποκάλυψε ότι ίσως μέχρι τώρα, οι προσπάθειες για πραγματική δέσμευση και διάδραση με τους πελάτες να είχε αποτύχει, αλλά με την υιοθέτηση των κοινωνικών δικτύων τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τις επιχειρήσεις, αυτή η δέσμευση και η επικοινωνία να είναι πλέον εφικτή.

### **2.9.1 Ορισμός Social CRM**

Το CRM παραδοσιακά είχαν οριστεί ως ένα σύνολο φιλοσοφιών, στρατηγικών, συστημάτων και τεχνολογιών που θα διεύθυναν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με τους πελάτες αποτελεσματικά και αποδοτικά, καθώς και τις ακόλουθες σχέσεις με αυτούς τους πελάτες, σύμφωνα με τον Greenberg (2010). Το Social CRM δεν είναι αντικατάσταση του παραδοσιακού CRM, αλλά μια προέκταση των δυνατοτήτων του, καθώς προσθέτει τις

κοινωνικές λειτουργίες, διαδικασίες και δυνατότητες που διευθύνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων, όπως επίσης και μεταξύ των καταναλωτών και των ανθρώπων από το περιβάλλον του (Greenberg, 2010).

Ένας ακόμα ορισμός προέκυψε αργότερα από τον Lehmkuhl (2014), όπου ανέφερε πως τα Social CRM είναι: “a holistic and cross-functional approach supported by strategies, technologies, processes, corporate culture and social characteristics. It is designed to involve customers and other connected web-users in interactions on organizations’ managed Social Media profiles and platforms as a means of providing mutually beneficial value”. Γίνεται κατανοητό ότι και οι δύο απόψεις συμφωνούν και υπογραμμίζουν την ανάγκη να θεωρείται ο πελάτης σαν συνεργάτης και ότι πρέπει η επιχείρηση να τον περιλαμβάνει στη συνδημιουργία αξίας.

### **2.9.2 Ρόλος Social Media**

Τα κοινωνικά δίκτυα διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εμφάνιση των Social CRM. Έρευνα του 2011 (Mintel Group, 2011) έδειξε ότι το 41% των ενηλίκων που ασχολούνται με το ίντερνετ, δεσμεύονται με τα αγαπημένα τους Brands μέσω των εφαρμογών των Social media τους, αποδεικνύοντας ότι τα κοινωνικά μέσα γίνονται ολοένα και περισσότερο μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων. Με τη χρήση των κοινωνικών δικτύων και άλλων ψηφιακών τεχνολογιών, η επικοινωνία έγινε πλέον παγκόσμια και σε πραγματικό χρόνο (real time). Μέσω των κοινωνικών δικτύων, για παράδειγμα Facebook, Instagram, ή πιο συγκεκριμένα για τον τουρισμό το TripAdvisor, η σημαντική καινοτομία είναι πως οι τρόποι για να μοιράζεται η γνώμη του καθενός έχουν απλοποιηθεί, καθώς τα εργαλεία των κοινωνικών δικτύων, που τις περισσότερες φορές είναι δωρεάν, επέτρεψαν το εύκολο «ανέβασμα» πληροφοριών στο διαδίκτυο.

Οι καταναλωτές απέκτησαν δύναμη, καθώς απέκτησαν την δυνατότητα επιλογής μεταξύ μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, έχοντας περισσότερη γνώση μέσω των κοινωνικών δικτύων. Δεν εξαρτώνται από έναν προμηθευτή ή μια επιχείρηση, καθώς το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν μπορούν να το βρουν εύκολα και από πολλά κανάλια διανομής, καταργώντας τα μέχρι πρότινος γεωγραφικά όρια μιας επιχείρησης (Greenberg, 2010).

Η δύναμη που έδωσαν τα κοινωνικά δίκτυα στους καταναλωτές οδήγησαν σε μεταφορά δύναμης από τις επιχειρήσεις στους καταναλωτές. Ο καταναλωτής είναι πλέον κοινωνικός καταναλωτής ο οποίος δημιούργησε την ανάγκη για την ανάπτυξη των συστημάτων Social CRM.

### **2.9.3 Ρόλος SCRM**

Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα Social Media καθημερινά για να επικοινωνούν με φίλους και γνωστούς, ενώ ταυτόχρονα είναι και ένα δίαυλος επικοινωνίας με τις επιχειρήσεις ή άλλους καταναλωτές για να ανταλλάξουν θετικές ή αρνητικές γνώμες για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Οι καταναλωτές κάνουν σχόλια στα κοινωνικά δίκτυα των επιχειρήσεων τόσο δημόσια, όσο και σε κρυφά μηνύματα και αναμένουν από τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τις σελίδες των επιχειρήσεων απαντήσεις, όπως θα περίμεναν και από κάποιον γνωστό τους. Ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο επενδύουν σε πηγές που ενσωματώνουν τα δεδομένα από τα κοινωνικά δίκτυα στις ήδη υπάρχουσες βάσεις δεδομένων πελατών τους, ως διαδικασία της αναβάθμισης των συστημάτων CRM σύμφωνα με τους VanBoskirk et al. (2011). Πλέον περισσότερο από ποτέ η αποδοτική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέσω των κοινωνικών δικτύων έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης καθώς αυτές οι εφαρμογές μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση και την δημιουργούμενη αξία που προκύπτει από αυτή την αλληλεπίδραση (Trainor, 2012).

Το Social CRM ή αλλιώς CRM 2.0 παρέχει νέα εργαλεία για την εξερεύνηση των πληροφοριών για τους καταναλωτές σε μεγαλύτερο βάθος, και που θα δώσουν τις απαντήσεις για να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από αυτούς το μέγιστο κέρδος. Μάλιστα οι πελάτες, είναι πρόθυμοι να δώσουν στις επιχειρήσεις πληροφορίες για τις ανάγκες και τα θέλω τους, με τα σχόλια που κάνουν στα κοινωνικά δίκτυα, μετά την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, δίνοντας στην επιχείρηση το απαραίτητο feedback για να βελτιωθεί.

### **2.9.4 Social Media και SCRM**

Τα μέσα κοινωνική δικτύωσης έχουν δώσει στους καταναλωτές τα εργαλεία, τα οποία τους δίνουν τη δύναμη να επικοινωνούν με άλλους καταναλωτές αλλά και επιχειρήσεις για συνδημιουργία αξίας. Τέσσερις είναι οι βασικές λειτουργίες των social media που προκαλούν την επανάσταση του Social CRM (Trainor et al., 2014):

1. Η συζήτηση (εφαρμογές που επιταχύνουν τους διαλόγους μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και τη συλλογή δεδομένων επικοινωνίας),
2. Ο διαμοιρασμός (Εργαλεία που επιτρέπουν στους χρήστες των κοινωνικών δικτύων να δημιουργούν, ανταλλάσσουν, μοιράζονται και λαμβάνουν περιεχόμενο),



3. Οι ομάδες-κοινοτήτες (υπάρχουν εργαλεία για την ανάπτυξη online κοινοτήτων χρηστών, που εστιάζουν σε συγκεκριμένα θέματα, brands ή προϊόντα) και
4. Οι σχέσεις (εργαλεία που επιτρέπουν στους χρήστες να επικοινωνούν με άλλους).

### **2.9.5 Διαφορές των SCRM με τα CRM**

Τα Social CRM αποτελούν μια εξέλιξη των CRM, ενώ υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών ως προς τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες τους.

Ξεκινώντας από τον ορισμό, ενώ ο ορισμός του CRM υποδηλώνει ότι είναι σχεδιασμένο για να βελτιώνει τις ανθρώπινες διαδράσεις με το περιβάλλον της επιχείρησης με μονόπλευρη επικοινωνία, ο ορισμός των Social CRM υποδηλώνει πως είναι σχεδιασμένο για να δεσμεύει τους πελάτες σε μια συνεργατική αλληλεπίδραση που παρέχει αμοιβαία ωφέλιμη αξία σε ένα έμπιστο και διαφανές επιχειρηματικό περιβάλλον με αμφίπλευρη επικοινωνία.

Όσον αφορά τις στρατηγικές, το CRM ακολουθεί την θεωρία ότι η πελατειακή στρατηγική είναι ένα κομμάτι μόνο από την στρατηγική όλης της επιχείρησης, σε αντίθεση με τη στρατηγική των Social CRM, όπου η πελατειακή στρατηγική είναι η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Ταυτόχρονα στο παραδοσιακό CRM, η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη εμφανίζεται ως επιχειρηματική, όπου η επιχείρηση διοικεί τον πελάτη, ενώ στα CRM 2.0, η σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη είναι σχέση συνεργασίας.

Μια από τις λειτουργίες των CRM είναι να εστιάζουν στην επιχείρηση και στη σχέση της με τον πελάτη, αντιθέτως των Social CRM είναι να εστιάζουν στο να επαναληφθούν όλες οι σχέσεις (μεταξύ επιχείρησης, συνεργατών, πελατών) και συγκεκριμένα να εστιάζουν στην αναγνώριση, δέσμευση και ενεργοποίηση των «κόμβων» που επηρεάζουν εύκολα τους υπόλοιπους.

Επίσης με το CRM οι επιχειρήσεις έψαχναν να σχηματίσουν τη γνώμη των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ με το εξελιγμένο μοντέλο, ο πελάτης αντιμετωπίζεται πλέον ως συνεργάτης από την αρχή της ανάπτυξης και βελτίωσης προϊόντων ή υπηρεσιών και της σχέσης μεταξύ επιχείρησης- καταναλωτή.

Πριν οι επιχειρήσεις εστίαζαν στο να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τον καταναλωτή, ενώ με το νέο σύστημα, εστιάζουν στο περιβάλλον και τις εμπειρίες που δεσμεύουν τον πελάτη.

Επίσης, οι καμπάνιες μάρκετινγκ εστίαζαν στην αποστολή στοχευμένων μηνυμάτων προς τους καταναλωτές, ενώ πλέον εστιάζουν στο χτίσιμο σχέσεων με τον πελάτη, με το να παρατηρούν και να ανακατευθύνουν συζητήσεις και δραστηριότητες των καταναλωτών, συμμετέχοντας σε αυτές τις συζητήσεις.

Τα εργαλεία με τα CRM συνδέονται με αυτοματοποιημένες λειτουργίες, ενώ με το κοινωνικό CRM υπάρχουν ενσωματωμένα εργαλεία σε εφαρμογές ή υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα κοινότητες χρηστών, εργαλεία διαμοιρασμού περιεχομένου, wikis.

Επίσης, σύμφωνα με τη Sigala M. (2018), τα CRM βασίζονται σε λογισμικό πληροφοριακών συστημάτων, ενώ τα Social CRM βασίζονται σε στρατηγική της επιχείρησης.

Μια τελευταία καινοτομία των Social CRM είναι πως αποτελούν πια τη «φωνή του καταναλωτή» (Greenberg, 2010).

### **2.9.6 Εφαρμογή Social CRM**

Για να εφαρμοστεί το Social CRM, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθήσουν τα παρακάτω (Sigala, 2011; Malthouse et al., 2013; Dutot, 2013):

- Να συμπεριφέρονται και να θεωρούν τους πελάτες τους και τις κοινότητες των καταναλωτών σαν συν-δημιουργούς αξίας και συν-διοικητές της σχέσης τους.
- Να δημιουργούν και να υποστηρίζουν τις διαδικασίες συνδημιουργίας και ευκαιρίες διάδρασης μεταξύ των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων σχετικά με την επιχείρηση (stakeholders) μέσα στο καταναλωτικό περιβάλλον.
- Να κινητοποιούν, να ανταμείβουν και να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους ώστε να είναι ικανοί να συμμετέχουν στη συνδημιουργία αξίας
- Να υιοθετήσουν μια ευρύτερη έννοια της έννοιας της αξίας του πελάτη, που αναγνωρίζει τη συνδημιουργία αξίας και επεκτείνεται πέρα από τις συναλλακτικές διαδικασίες και ταυτόχρονα χρησιμοποιεί αυτή την ευρεία εννοιολογικοποίηση της αξίας για εκτίμηση, τμηματοποίηση και ανταμοιβή του, και τέλος
- Να εμπλουτίσουν τη διορατικότητα και να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιώντας Big Data (Τα μεγάλα δεδομένα είναι ένας εξελισσόμενος όρος που περιγράφει κάθε ογκώδη ποσότητα δομημένων, ημιδομημένων και αδόμητων

δεδομένων που έχουν τη δυνατότητα να βγάζουν πληροφορίες)<sup>7</sup> σε εσωτερικές διαδικασίες και βάσεις δεδομένων.

### 2.9.7 ICT και Social CRM

Η Sigala M. (2018) αναφέρει σε άρθρο της πως για να επιτύχει τους στόχους του το Social CRM οι Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας (Information and Communication Technologies, ICT) δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να το εφαρμόσουν με τους παρακάτω τρόπους:

- Με το να παραδίδουν σταθερές διαδικασίες σε όλα τα κανάλια διανομής και όλα τα μέσα
  - Με το να ενσωματώνουν διαδράσεις με τους καταναλωτές από πολλά κανάλια με σκοπό να χτίσουν μια σχέση όπου τους μαθαίνουν και τους παρέχουν άψογες υπηρεσίες
  - Με το να αποκτήσουν μια πιο ολιστική κατανόηση του κοινωνικού προφίλ του πελάτη
  - Με το να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν πολλά δεδομένα για καλύτερο υπολογισμό της αξίας των πελατών
  - Με το να σχεδιάσουν προσωποποιημένες συναλλαγές και να δώσουν τη δυνατότητα στους πελάτες να συμμετέχουν στη συνδημιουργία αξίας όπου και αν βρίσκονται και σε όλα τα στάδια της αγοράς μιας υπηρεσίας ή προϊόντος.
- Πιο συγκεκριμένα, στον τουριστικό κλάδο οι καταναλωτές έρχονται σε επαφή με τις επιχειρήσεις σε διάφορα στάδια κατανάλωσης, όπως πριν από το ταξίδι (ψάχνοντας πληροφορίες για τον προορισμό, σχεδιάζοντας το ταξίδι, κλείνοντας ξενοδοχείο, οργανώνοντας τις ημέρες στον προορισμό και το check in), κατά τη διάρκεια του ταξιδιού (online υπηρεσίες concierge, επανασχεδιασμός ταξιδιού, ηλεκτρονικό προφίλ πελάτη, ηλεκτρονική επικοινωνία με το ξενοδοχείο για αιτήματα κατά τη διαμονή) και μετά το ταξίδι (παροχή feedback, να σχολιάζουν οι πελάτες στα κοινωνικά δίκτυα σχετικά με την εμπειρία τους και να ελέγχουν τους λογαριασμούς ανταμοιβής τους για το εάν έλαβαν τους πόντους από τη διαμονή τους).

---

<sup>7</sup> <https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/big-data>, (3/11/18)

### **2.9.8 Social CRM και ξενοδοχειακός κλάδος**

Με την εκμετάλλευση των πληροφοριών που κερδίζουν τα ξενοδοχεία από τα Social Media, σε συνδυασμό με τα CRM, οι ξενοδόχοι μπορούν να (Bhardwaj & Prakash, 2017):

- Να αναπτύξουν περιεκτικό προφίλ πελατών από τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τη κράτησή τους ακόμα (pre arrival) και να δείξουν στους πελάτες ότι το ξενοδοχείο είναι σε επαφή μαζί τους και ανυπομονούν να τους φιλοξενήσουν.
- Να οδηγήσουν τα πελατοκεντρικά δεδομένα στο επίπεδο των συναλλαγών, επιτρέποντας στους εργαζόμενους και στην νέα τεχνολογία να αυξάνει την αξία των φιλοξενούμενων/ πελατών.
- Να δημιουργήσουν ένα ρεαλιστικό προφίλ βάσει το μοτίβο των πελατών σχετικά με το πόσο ξοδεύουν κατά τη διαμονή τους, ή πόσες ημέρες μένουν, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στα στελέχη να δημιουργούν πελατοκεντρικό μάρκετινγκ για να αυξήσουν τη πιστότητα και τα έξοδα των πελατών στην επιχείρηση/ξενοδοχείο.

### **2.9.9 Social CRM και πιστότητα πελατών**

Το Social CRM βασίζεται κυρίως στη πεποίθηση ότι η δημιουργία βιώσιμης σχέσης με τους πελάτες είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για να κερδίσουν οι επιχειρήσεις πιστούς πελάτες, οι οποίοι είναι πιο κερδοφόροι από τους μη πιστούς πελάτες, σύμφωνα με τον Dowling (2002).

Οι Rapp, Trainor και Agnihotri (2010) απέδειξαν ότι οι ικανότητες σύνδεσης με τον πελάτη αναπτύσσονται από τον συνδυασμό επένδυσης σε τεχνολογία CRM και σε πόρους στρατηγικά οργανωμένους. Επίσης συμπέραναν πως οι ικανότητες σύνδεσης με τους πελάτες μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της σχέσης (για παράδειγμα ικανοποίηση πελατών, πιστότητα και απόκτησή τους) καθώς επίσης και την επίδοση της επιχείρησης (για παράδειγμα τους δείκτες ROI, την κερδοφορία και την θέση που κατέχει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό).

Οι λύσεις που δίνουν τα Social CRM δεν αφορούν μόνο πωλήσεις αλλά και παροχή υπηρεσιών. Είναι σημαντικό για την ικανοποίηση του πελάτη και τη πιστότητά του, πως το τμήμα πωλήσεων ή μάρκετινγκ έχει μια συνολική εικόνα του καταναλωτή.

Οι πελάτες τη σημερινή εποχή έχουν αποκτήσει δύναμη που δεν είχαν παλαιότερα, είναι ενεργοί και προσθέτουν επιπλέον αξία στην επιχείρηση (Hennig-Thurau et al., 2010). Οι καταναλωτές συμμετέχουν στη συνδημιουργία αξίας μαζί με τις επιχειρήσεις με διάφορους

τρόπους, όπως για παράδειγμα τα σχόλια που γράφουν στο site της επιχείρησης ή στα social media, όπως για παράδειγμα στο Facebook ή Instagram, LinkedIn και πιο συγκεκριμένα για τον ξενοδοχειακό κλάδο στο TripAdvisor, τη booking.com. Οι πελάτες μέσω των social media αποκτούν δύναμη καθώς μοιράζονται τα βιώματά τους από την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας από την επιχείρηση και έτσι μπορεί η γνώμη τους να επηρεάσει τις αγορές εν δυνάμει πελατών θετικά ή αρνητικά (Kumar et al., 2010).

Οι επιχειρήσεις από πλευρά τους δεν πρέπει να υποτιμήσουν τα σχόλια αυτά και τη δύναμη των πελατών. Τα σχόλια στα κοινωνικά δίκτυα είναι σημαντική πηγή γνώσης για τις απόψεις των πελατών και πρέπει να τα αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο για να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Τα σχόλια αυτά βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην καλύτερη κατανόηση του πελάτη και των αναγκών του, μετατρέποντας έτσι την επιχείρηση σε πελατοκεντρική. Μέσω των Social CRM συστημάτων οι επιχειρήσεις αποθηκεύουν τις γνώμες των πελατών στις βάσεις δεδομένων τους και σύμφωνα με τους Agnihotri et al. (2012), το κοινωνικό CRM δίνει τη δύναμη στις επιχειρήσεις να επηρεάσουν τον πελάτη με σταθερή απόδοση, γιατί μέσω των εφαρμογών αυτών δημιουργείται δέσμευση στις αλληλεπιδράσεις.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το Forbes (2013), από το 86% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν για μάρκετινγκ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το 41% τα χρησιμοποιεί με σκοπό την επικοινωνία με τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις με τη χρήση του Social CRM βελτιώνουν τη παρεχόμενη ποιότητα επικοινωνίας με τους καταναλωτές, φτιάχνουν το όνομα της επιχείρησης, όπως επίσης δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς και πίστη γύρω από το όνομα της επιχείρησης, καθώς υπάρχει σύνδεσμος μεταξύ των Social CRM και τη διατήρηση πελατών (loyalty) (Buzzetto-More, 2013). Τα συστήματα CRM 2.0 επικεντρώνονται στη δέσμευση του πελάτη, μέσω συνεχούς επικοινωνίας μαζί του, με σκοπό να τον ωθήσουν στη συνδημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες «δένονται» με την επιχείρηση, αισθάνονται μέλος της (Rodriguez et al., 2012). Οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τα social media και απαντάνε σε κριτικές, δίνοντας πληροφορίες, ενώ ταυτόχρονα συγκεντρώνουν απόψεις και σκέψεις πελατών ή εν δυνάμει καταναλωτών και αποκτούν μια εικόνα της αγοράς.

Υπάρχουν όμως και οι αποτυχημένες προσπάθειες των Social CRM, κοστίζοντας πολλά στις επιχειρήσεις. Διάφορες έρευνες έδειξαν πως η αποτυχία των Social CRM σχετιζόταν με τα παρακάτω:

1. Οι πελάτες είχαν εγγραφεί (subscribe) σε πολλά προγράμματα πιστότητας, ενώ ταυτόχρονα δεν ήταν πιστοί σε κανένα (Xie & Chen, 2013).
2. Τα προγράμματα πιστότητας/ CRM αποτύχαιναν να επηρεάσουν την επιλογή του ξενοδοχείου από τον πελάτη, καθώς και την αγοραστική του συμπεριφορά (Xiong et al., 2014).
3. Οι επιχειρήσεις αποτυχαίνουν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα των πελατών για να δημιουργήσουν προσωποποιημένη αξία, ώστε να εξασφαλίσουν τα οφέλη των CRM.

## **2.10 Loyalty στα ξενοδοχεία**

Στον πλέον ανταγωνιστικό τουριστικό κλάδο η διάδοση «στόμα-με-στόμα» θετικών στοιχείων δεν είναι αρκετή για να κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει και να προσελκύει πελάτες.

Για να είναι ένας πελάτης πιστός σε κάποιο brand πρέπει να είναι ένας ήδη ευχαριστημένος πελάτης. Οι Torres και Kline (2013) όρισαν την ευχαρίστηση του πελάτη ως προς τα ξενοδοχεία ως εξής: «Ευχαρίστηση του πελάτη είναι το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης που έχει ζήσει ο φιλοξενούμενος-πελάτης. Αντιπροσωπεύει ένα ανώτερο επίπεδο συναισθηματικής έγερσης και ενθουσιασμού προς ένα ξενοδοχείο πάρα απλή ικανοποίηση πελάτη. Η ευχαρίστηση προκύπτει από την ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών του φιλοξενούμενου, δηλαδή την ανάγκη για αυτοεκτίμηση».

Ένας βασικός παράγοντας για ευχαριστημένους και πιστούς πελάτες είναι, εκτός από το να γνωρίζει η επιχείρηση τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, είναι να έχει και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό, τόσο στη παροχή υπηρεσιών, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί η ίδια για τους πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψιν τη βιβλιογραφία σχετικά με την ευχαρίστηση των φιλοξενούμενων στα ξενοδοχεία, οι Torres και Kline (2006) είχαν δημιουργήσει ένα μοντέλο για την ευχαρίστηση των πελατών στα πλαίσια της διαμονής. Το μοντέλο περιλάμβανε 3 διαστάσεις, όπου καθεμία μπορούσε να έχει επίδραση στην ευχαρίστηση του πελάτη: 1) Οι επιρροές από τον πελάτη, 2) Οι επιρροές από τους εργαζόμενους και 3) οι επιρροές από το περιβάλλον/την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, προέκυπε

ευχαρίστηση όταν αυτό που έζησε κάλυψε τις φιλοδοξίες του πελάτη περισσότερο από όσο περίμενε, ενώ ταυτόχρονα είχε ικανοποιηθεί και η ανάγκη του για εκτίμηση. Επιπλέον, οι συγγραφείς της έρευνας αυτής σημείωσαν ότι οι ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και με κίνητρα εργαζόμενοι ήταν πολύ πιθανό να αυξήσουν κατά πολύ την ευχαρίστηση των πελατών. Στο τέλος, τα συμπεράσματα της έρευνας ανέφεραν ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης που ενισχύει την ευχαρίστηση των πελατών, καθώς και οι θετικές κινήσεις των εργαζόμενων που δεν περίμεναν οι φιλοξενούμενοι, ήταν πιθανό να δημιουργήσει ευχαριστημένους πελάτες. Με τη σειρά τους, οι ευχαριστημένοι πελάτες, έδειξε η ίδια έρευνα, θα μετατρέπονταν πιθανώς σε πιστούς πελάτες και θα έφερναν κερδοφορία άνω του μέσου όρου πελατών (Torres & Kline 2006).

Μια ακόμα έρευνα των Chitturi et al. (2008) επιδίωξε να αποκαλύψει τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ευχαρίστησης. Η έρευνα τους απέδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των ωφελιμιστικών προνομίων και της πιστότητας. Επιπλέον, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η ευχαρίστηση των πελατών και η ικανοποίησή τους είναι θετικά συνδεδεμένες, όσο αυξάνεται η μια, αυξάνεται και η άλλη. Τέλος, συμπέραναν ότι η ευχαρίστηση αυξάνει τη πιστότητα, καθώς μετρήθηκε από το WOM (Word of Mouth) και τείνει να επανατοποθετήσει πάνω και πέρα από τα όρια την ικανοποίηση του πελάτη.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα των Lee και Shea (2015) στον κλάδο των ξενοδοχείων συμπέρανε πως η πιστότητα ήταν μια από τις πιο σημαντικές συνέπειες των ευχάριστων εμπειριών.

Σύμφωνα με άρθρο της Sigala (2003), η ξενοδοχειακή βιομηχανία βιώνει την επίδραση της παγκοσμιοποίησης, του αυξημένου ανταγωνισμού, της ανάγκης για υψηλότερα επίπεδα κέρδους από τους πελάτες, το αυξανόμενο κόστος απόκτησης νέων πελατών και τις αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών, που σημαίνει ότι η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων εξαρτάται από την ικανότητα του προσωπικού να ικανοποιεί τους πελάτες αποδοτικά και αποτελεσματικά. Για να αυξήσουν την κερδοφορία και την πιστότητα των πελατών, τα ξενοδοχεία πρέπει να εστιάσουν στην ανάπτυξη των συστημάτων CRM που έχουν ως σκοπό την εύρεση, συγκέντρωση, και αποθήκευση των σωστών πληροφοριών, την επεξεργασία τους και το μοίρασμα των αποτελεσμάτων αυτών σε όλο τον οργανισμό, ξεκινώντας έτσι να δημιουργούν προσωποποιημένες και μοναδικές εμπειρίες για τους πελάτες (Sigala, 2003).

Πολλές παγκόσμιες ξενοδοχειακές αλυσίδες έχουν επενδύσει στη δημιουργία δικών τους προγραμμάτων πιστότητας, προσφέροντας το καθένα ως αντάλλαγμα στον πελάτη ορισμένα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, η Radisson έχει το δικό της πρόγραμμα πιστότητας με την ονομασία Radisson Rewards™, στο οποίο συμμετέχουν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου, ανεξάρτητα με τη κατηγορία τους. Ενδεικτικά είναι τα ξενοδοχεία Radisson Blu, Radisson, Radisson Red, Park Plaza, Park inn<sup>8</sup>. Άλλο παράδειγμα παγκόσμιας αλυσίδας είναι η Marriott, με ξενοδοχεία και πελάτες σε όλο τον κόσμο, η οποία προσφάτως συγχωνεύτηκε με την Starwood και την αλυσίδα Ritz-Carlton. Αυτή η συγχώνευση είναι άξια αναφοράς, καθώς μέχρι τις 18 Αυγούστου του 2018, η κάθε αλυσίδα διέθετε το δικό της πρόγραμμα πιστότητας πελατών. Μετά την εξαγορά το πρόγραμμα Marriott Rewards της Marriott, το πρόγραμμα Starwood Preferred Guest (SPG) της Starwood και το “The Ritz-Carlton Rewards” των Ritz-Carlton ενώθηκαν σε ένα ενιαίο πρόγραμμα πιστότητας και οι πελάτες που ήταν μέλη σε κάθε πρόγραμμα ξεχωριστά, κλήθηκαν να συγχωνεύσουν όλους τους λογαριασμούς τους σε έναν για όλα τα ξενοδοχεία.<sup>9</sup> Στη Marriott ανήκουν αλυσίδες διαφόρων κατηγοριών, όπως για παράδειγμα τα “The luxury collection” με χαρακτηριστικό το ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρεταννία» και το «King George» στην Αθήνα, ενώ άλλα είναι τα «W», «Sheraton», «Westin». Γίνεται κατανοητό ότι η Marriott με τη συγχώνευση αυτή έχει πλέον μια τεράστια βάση δεδομένων από προγράμματα πιστότητας πελατών από συνολικά 6.700 ξενοδοχεία παγκοσμίως.

Τα προγράμματα πιστότητας (loyalty ή member programs) διαφέρουν από αλυσίδα σε αλυσίδα, με καθεμία να προσφέρει τα δικά της μοναδικά προνόμια. Αυτό που κάνουν αρχικά όλες οι ξενοδοχειακές αλυσίδες που διαθέτουν προγράμματα πιστότητας είναι να δημιουργήσουν διάφορες κατηγορίες μελών, που θα έχουν διαφορετικά προνόμια η κάθε μία. Το αρχικό στάδιο στις περισσότερες αλυσίδες είναι το απλό μέλος, με την εγγραφή του, ενώ άλλες ξεκινάνε δίνοντας ένα μπόνους στα νέα μέλη, μερικών πόντων ή ορισμένων προνομίων. Η πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στα προγράμματα πιστότητας είναι να αναβαθμίζουν τους πελάτες που χρησιμοποιούν τη κάρτα μέλους τους, με αποτέλεσμα να προκύπτουν πόσα από τα εγγεγραμμένα μέλη είναι ενεργά και πόσα όχι, πόσοι είναι συχνοί επισκέπτες της αλυσίδας κ.ά., για να ακολουθήσουν την ανάλογη στρατηγική μάρκετινγκ. Συνήθως οι πελάτες που συμπληρώνουν έναν συγκεκριμένο αριθμό διανυκτερεύσεων ή

---

<sup>8</sup> <https://www.radissonblu.com/en/radissonrewards> (3/11/18)

<sup>9</sup> <https://www.marriott.com/loyalty.mi> (3/11/18)



ξοδέψουν ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό, ανεβαίνουν κατηγορία μέλους, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορεί ακόμα και να αδρανοποιηθεί ο λογαριασμός μέλους τους.

Ανάλογα με τις κατηγορίες αλλάζουν και τα προνόμια που απολαμβάνει ο κάθε πελάτης. Για παράδειγμα από έκπτωση σε ποτά 10%, ή late check out βάσει διαθεσιμότητας, μέχρι δωρεάν βραδιές ως ανταμοιβή για την εμπιστοσύνη των πελατών στα ξενοδοχεία, ή ακόμα και μετατροπή πόντων σε μίλια για συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρίες. Υφίστανται και προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για να απολαύσουν οι πελάτες τα προνόμια τους εξαργυρώνοντας τους πόντους τους. Ο κυριότερος περιορισμός σχεδόν σε όλες τις αλυσίδες με προγράμματα πιστότητας είναι να γίνονται οι κρατήσεις απευθείας από το κανάλι διανομής υπηρεσίας του ξενοδοχείου και όχι μέσω τρίτων. Ορισμένες αλυσίδες μάλιστα προσφέρουν και 10% έκπτωση εάν κάνει πελάτης- μέλος κράτηση από το site τους, ενώ άλλες αναφέρουν πως εάν ο πελάτης- μέλος τους αποδείξει γραπτώς ότι βρήκε χαμηλότερη τιμή από αυτή του τύπου δωματίου που έκανε κράτηση, θα του επιστρέψουν το 25% της τιμής που πλήρωσε.

Ακολουθεί πίνακας με τα προγράμματα πιστότητας τόσο της Marriott, όσο και της Radisson.

Radisson Rewards offers you:

					
Radisson Rewards Member Benefits <sup>1</sup>		Club	Silver 9 nights 6 stays	Gold 30 nights 20 stays	Platinum 60 nights 30 stays
	<b>Members Only Rate</b> Members save up to 10% more when booking direct on our websites or mobile app.	•	•	•	•
	<b>Points for Hotel Stays</b> Earn points per U.S. dollar spent on Eligible Stays and food and drink purchases charged to your room during an Eligible Stay.	20/\$1	22/\$1	25/\$1	35/\$1
	<b>Discounts on Food &amp; Drink</b> Receive discounts on food and drinks at participating hotel restaurants. <sup>2</sup>	5%	10%	15%	20%
	<b>Free Award Nights</b> Enjoy free Award Nights starting at 9,000 points with no blackout dates on standard rooms.	•	•	•	•
	<b>Partner Redemption Offers</b> Redeem points for airline miles, gift cards, prepaid cards and more.	•	•	•	•
	<b>Points + Cash</b> Use Points + Cash for Award Nights starting at 5,000 points.	•	•	•	•
	<b>Points for Meetings and Events</b> Earn 5 points per U.S. dollar spent on Event Purchases via <a href="#">Radisson Rewards for Business</a> .	•	•	•	•
	<b>Complimentary Water</b> Members receive 2 complimentary bottles of water with every stay. <sup>3</sup>	•	•	•	•
	<b>All Eligible Nights Count</b> Points + Cash nights and Award Nights count toward Elite status.	•	•	•	•
	<b>Rollover Nights</b> Get a jump-start on the new program year. We automatically carry forward Eligible Nights toward Elite status. <sup>4</sup>		•	•	•
	<b>Complimentary Room Upgrade</b> Enjoy a room upgrade, offered at check-in for Eligible Stays when available. <sup>5</sup>		•	•	•
	<b>Early Check-In and Late Check-Out</b> Early check-in or late check-out upon request for Eligible Stays. <sup>6</sup>		•	•	•
	<b>In-Room Welcome Gift</b> Available to Elite members during Eligible Stays.			•	•
	<b>Room Availability Guarantee</b> Enjoy our room availability guarantee when you book an Eligible Stay using our exclusive Elite Member Services Line (found on the back of your member card). <sup>7</sup>			72 hrs	48 hrs
	<b>Free Breakfast</b> Enjoy a great start to the day with a complimentary breakfast at participating hotel restaurants during Eligible Stays. <sup>8</sup>				•
	<b>Platinum Member Services Line</b> Exclusive use of our dedicated 24 hours 7 days a week Platinum Member Services Line (found on the back of your member card) for assistance with your account information and travel needs.				•

Ταυτόχρονα, κάτω από τον πίνακα με τα προνόμια υπάρχουν γραμμένοι οι περιορισμοί:

1. Radisson Rewards Member Benefits: vary by participating hotel and brand, are subject to availability, and are subject to change at any time. Certain member benefits are available only when the member is the registered guest for an Eligible Stay. All Radisson Rewards [Terms and Conditions](#) apply. Void where prohibited by law.
2. Discounts on Food and Beverages: participating hotel restaurants are subject to change. In North America, please visit [www.radissonrewards.com/fooddrinkoffer](http://www.radissonrewards.com/fooddrinkoffer) to determine if a hotel's restaurant is participating. In Europe, Middle East, Africa and Asia Pacific, please contact the hotel directly to determine if the hotel's restaurant is participating. Discount does not apply to tax or tip, alcoholic beverages, room service or in-room dining, catering or banquets, or groups or parties of six or more. Member must be present, must provide Radisson Rewards member number and proof of Elite status, and must request discount at or prior to settling the bill. Discount cannot be applied at the hotel's front desk. Discount may not be combined with other offers or promotions.
3. Available throughout Europe, the Middle East, Africa, Asia Pacific and participating locations in the Americas.
4. Rollover Nights: are Eligible Nights earned during a calendar year in excess of those required to qualify for Elite status. Rollover Nights are automatically applied toward maintaining or increasing Elite status for the next year. Rollover Nights only carry forward for one year and expire thereafter.
5. Complimentary Room Upgrade: is available only when the Elite member is the registered guest. One complimentary room upgrade per Elite member per Eligible Stay. Room upgrade is determined by the participating hotel depending on availability at time of check-in. Room upgrades vary by property and by room category, and may include a room in a preferred location, a room with a preferred view, or a recently renovated room. Platinum members may be eligible for an upgrade to the next room category or to a standard suite, if available.
6. Early Check-In and Late Check-out: is available only when the Elite member is the registered guest. Early check-in and late check-out means two hours prior to or later than the hotel's published check-in and check-out time. Hotels may require a credit card number on file for the reservation.
7. Room Availability Guarantee: is available only when the Elite member is the registered guest. Room availability guarantee is offered up to 72 hours prior to check-in for an Eligible Stay, calculated from noon local hotel time, subject to availability. Room Availability Guarantee is for Elite member's personal guestroom only, for a standard room at standard rates, and is subject to the hotel's standard guarantee and cancellation policy. Room Availability Guarantee is not available for reservations for Award Nights or Points + Cash nights, is not available at the Radisson Blu Polar Hotel, or when a nationally or internationally recognized event is occurring within fifty miles of a participating hotel (as determined by Radisson Rewards).
8. Free Breakfast is available only when the Elite member is the registered guest: one per Platinum member each night of an Eligible Stay. In North America, continental breakfast is available and in Europe, Latin America, Asia Pacific buffet breakfast is available. Not available for room service or in-room dining.

Ακολουθεί ο πίνακας με τα νέα προνόμια για τα μέλη της Marriott:

Your Benefits Are Easier to Earn and Redeem						
BENEFITS	MEMBER 0-9 nights/year	SILVER ELITE 10-24 nights/year	GOLD ELITE 25-49 nights/year	PLATINUM ELITE 50-74 nights/year	PLATINUM PREMIER ELITE 75-99 nights/year	PLATINUM PREMIER ELITE WITH AMBASSADOR 100+ nights/year and \$20K in annual qualifying spend
Complimentary In-Room Internet Access *Enhanced Internet	●	●	●*	●*	●*	●*
Member Rates	●	●	●	●	●	●
Mobile Check-In/Services	●	●	●	●	●	●
Ultimate Reservation Guarantee		●	●	●	●	●
Points Bonus		10% Bonus	25% Bonus	50% Bonus	75% Bonus	75% Bonus
Late Checkout *Based on availability		●	● 2pm*	● 4pm	● 4pm	● 4pm
Dedicated Elite Reservation line		●	●	●	●	●
In Hotel Welcome Gift *Varies by brand			Points*	Points, Breakfast offering or Amenity*	Points, Breakfast offering or Amenity*	Points, Breakfast offering or Amenity*

BENEFITS	MEMBER 0-9 nights/year	SILVER ELITE 10-24 nights/year	GOLD ELITE 25-49 nights/year	PLATINUM ELITE 50-74 nights/year	PLATINUM PREMIER ELITE 75-99 nights/year	PLATINUM PREMIER ELITE WITH AMBASSADOR 100+ nights/year and \$20K in annual qualifying spend
Enhanced Room Upgrade Based on Availability			●	● Including Select Suites	● Including Select Suites	● Including Select Suites
Lounge Access				●	●	●
Guaranteed Room Type				●	●	●
Annual Choice Benefit (5 Suite Night Awards* or Gift Options) *Awarded with 50 qualifying nights				●*		
Annual Choice Benefit (5 Suite Night Awards* or Gift Options) *Awarded with 75 qualifying nights					●*	
48-Hour Guarantee					●	●
Ambassador Service						●
Your24™						●

## Enjoy What You've Earned — For Life.

Members who achieve our new Lifetime Elite status: Your points never expire, and you'll get all of your current Lifetime benefits forever.

LIFETIME LEVEL	HOW TO GET IT
Lifetime Silver Elite	250 Lifetime Nights + 5 Years Elite Status
Lifetime Gold Elite	400 Lifetime Nights + 7 Years Gold Elite Status or Higher
Lifetime Platinum Elite	600 Lifetime Nights + 10 Years Platinum Elite Status or Higher



### Best Rate Guarantee

Find a better rate? We'll match it + 25% off or 5,000 points.

[See details](#)



### Pay when you stay

Avoid upfront payments.

[See details](#)



### Change your mind

Modify or cancel your reservation.

[See details](#)



### Your room, your way

Request room extras when you book.

[See details](#)



### Global destinations

6,500 hotels. Over 120 countries and territories.

29 brands.  
[See details](#)



### More brands, more choices

For all the ways you travel.

[See details](#)

### The Benefits Go on for Members



### Marriott Rewards Member Rates

Our lowest prices. All the time.

[See details](#)



### Mobile check-in

The fast track for members.

[See details](#)



### Earn free nights

Plus perks and points whenever you room.

[See details](#)



### Free Wi-Fi

You're connected as a member.

[See details](#)

[Join Marriott Rewards](#)

Πηγή: <https://www.marriott.com/loyalty.mi> (3/11/18)

Είναι ξεκάθαρο από τη σύγκριση των δύο πινάκων πως ενώ φαινομενικά μοιάζουν οι κατηγορίες- τμηματοποιήσεις μελών είναι στη πραγματικότητα διαφορετικές. Η Marriott, κυρίως λόγω του όγκου των μελών που έχει και του μεγάλου αριθμού ξενοδοχείων (6700 έναντι 1100), έχει περισσότερες κατηγορίες πελατών από τη Radisson.

Από την συγχώνευση των τριών ομίλων σε έναν και την ταυτόχρονη συγχώνευση των προγραμμάτων ανταμοιβής σε ένα, η Marriott καινοτομεί δημιουργώντας έναν παγκόσμιο κολοσσό, ενώ ταυτόχρονα απέκτησε ένα τεράστιο δίκτυο πελατών παγκοσμίως. Για να κρατήσει τους πελάτες της κοντά, δημιούργησε και ένα νέο λογισμικό CRM, όπου οι πελάτες- μέλη μπορούν σε real time μέσω της εφαρμογής να στέλνουν μήνυμα στο ξενοδοχείο και να στέλνουν τα αιτήματά τους στο αντίστοιχο τμήμα κάθε φορά, από laundry, μέχρι κρατήσεις για εστιατόρια ή βλάβες στο δωμάτιο. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα να συνδέσει ο πελάτης τα προφίλ του στα κοινωνικά δίκτυα (για παράδειγμα Instagram) με το λογισμικό αυτό. Η συνομιλία με το ξενοδοχείο παραμένει ανοιχτή μέχρι να επιλυθεί το πρόβλημα και έπειτα κλείνει η υπόθεση, διασφαλίζοντας έτσι την αμεσότητα του πελάτη με το προσωπικό.

Από τα παραπάνω φαίνεται πως οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί προσπαθούν να επιβληθούν στους ανταγωνιστές τους αξιοποιώντας τα Social CRM. Οι δυνατότητες που δίνει η νέα μορφή του CRM βοηθάει την επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική και να συνδημιουργεί με τον πελάτη αξία, ενώ ταυτόχρονα τον δεσμεύει μέσω των προγραμμάτων πιστότητας να επιστρέφει στον όμιλο. Για να φτάσει όμως η επιχείρηση στα επιθυμητά επίπεδα, πρέπει η ίδια να αλλάξει κουλτούρα, να εκπαιδεύει το προσωπικό και να τους παρέχει τη νέα τεχνολογία.

## **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο**

### **GDPR και μάρκετινγκ**

#### **3.1 Εισαγωγή:**

Με τόσο μεγάλο όγκο δεδομένων, όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσεχτικές με τα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους, καθώς πλέον υπάρχει ο περιορισμός του G.D.P.R., που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα στις 25 Μαΐου το 2018.

Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου θα παρουσιαστεί και αναλυθεί η μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία.

#### **3.2 General Data Protection Regulation και Marketing**

Ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (General Data Protection Regulation, G.D.P.R.), ενισχύει τα δικαιώματα των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εναρμονίζει τη νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων σε όλα τα κράτη μέλη. Επίσης, αυξάνει τα πιθανά πρόστιμα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί για την κατάχρηση δεδομένων και διευκολύνει τα άτομα να ανακαλύψουν τι πληροφορίες διατηρούν οι οργανισμοί για αυτούς. Ο G.D.P.R. επιδιώκει να πετύχει μεγαλύτερη διαφάνεια για το τι δεδομένα συλλέγουν οι οργανισμοί και τον σκοπό για τον οποίο τα χρησιμοποιούν καθώς και να εμποδίσει την άσκοπη συλλογή δεδομένων (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

#### **3.3 GDPR και κοινωνικά δίκτυα**

Αν και πολλοί από τους κανόνες του G.D.P.R. είναι παρόμοιοι με αυτούς που ορίζονται στην οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προστασία των δεδομένων του 1995, η παλαιότερη οδηγία δημιουργήθηκε πριν από την εμφάνιση των κοινωνικών δικτύων και ηλεκτρονικών μέσων ενημέρωσης, που έχουν αλλάξει σημαντικά τον σημερινό τρόπο ζωής. Η χρήση των κοινωνικών δικτύων γίνεται μέσω της καταχώρησης ενός ευρέως φάσματος προσωπικών πληροφοριών. Οι συνέπειες αυτής της αθρόας παραχώρησης δεδομένων εμφανίστηκαν με το σκάνδαλο Cambridge Analytica του Facebook, όπου μια εφαρμογή υπέκλεψε τα δεδομένα εκατομμυρίων χρηστών (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

#### **3.4 Στόχοι G.D.P.R.**

Ένας επιμέρους στόχος του G.D.P.R. είναι να καταστεί ευκολότερη η συμμόρφωση των εταιρειών με τους κανόνες προστασίας δεδομένων. Η οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης του

1995 επέτρεψε στα κράτη μέλη να ερμηνεύσουν τους κανόνες όπως αυτά έκριναν και να την ενσωματώσουν στην τοπική νομοθεσία. Η φύση του G.D.P.R. ως κανονισμού και όχι ως οδηγία σημαίνει ότι εφαρμόζεται άμεσα χωρίς να χρειάζεται να μετατραπεί σε νόμο, δημιουργώντας λιγότερες διαφορές στην ερμηνεία μεταξύ των κρατών μελών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναμένει ότι αυτό θα εξοικονομήσει στις επιχειρήσεις 2,3 δισ. ευρώ ετησίως. Ο G.D.P.R. έχει εφαρμοστεί σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο από τις 25 Μαΐου 2018 (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

Ο G.D.P.R. ισχύει σχεδόν σε κάθε οργανισμό. Οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να βρίσκονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση για να δεσμεύονται από το G.D.P.R.. Απαιτείται μόνο να επεξεργάζονται ή να διατηρούν δεδομένα σχετικά με πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να συμμορφωθούν με τον G.D.P.R.. Μία μέθοδος μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις που εδρεύουν εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αποφύγει την συμμόρφωση με το G.D.P.R. είναι μέσω της εφαρμογής φίλτρων τοποθεσίας που εμποδίζουν την κυκλοφορία από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό σημαίνει ότι δεν συλλέγονται δεδομένα από πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ότι δεν είναι απαραίτητη η συμμόρφωση με το G.D.P.R.. Ένας από τους ιστότοπους που ακολουθεί αυτή τη πρακτική είναι οι Los Angeles Times (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

### **3.5 Ποια θεωρούνται προσωπικά δεδομένα κατά το G.D.P.R.**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διευρύνει σημαντικά τον ορισμό των προσωπικών δεδομένων στα πλαίσια του G.D.P.R.. Πλέον ως προσωπικά δεδομένα θεωρούνται και οι διευθύνσεις IP. Άλλα δεδομένα, όπως οικονομικές πληροφορίες ή ακόμα και ψευδώνυμα, επίσης θεωρούνται προσωπικά δεδομένα. Σύμφωνα με το G.D.P.R., τα άτομα έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν αιτήματα πρόσβασης στα δεδομένα τους στους οργανισμούς (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

Ο G.D.P.R. υπαγορεύει ότι θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, οι σκοποί για τους οποίους χρησιμοποιούνται και οι τρόποι με τους οποίους αυτά επεξεργάζονται. Σαφήνεια θα πρέπει να υπάρχει και σε όλα τα μηνύματα, περιορίζοντας την παλαιότερη πρακτική των οργανισμών να στέλνουν μηνύματα με πυκνή και περίπλοκη πληροφόρηση στους καταναλωτές. Ο G.D.P.R. καθιστά σαφές ότι οι χρήστες μπορούν να διαγράψουν τα δεδομένα τους οποιαδήποτε στιγμή, ειδικά στην περίπτωση που ο οργανισμός που τα αποθήκευσε δεν τα χρειάζεται πλέον για το σκοπό που τα συγκέντρωσε. Εάν τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί μέσω μοντέλου συγκατάθεσης, το άτομο μπορεί να αποσύρει τη συγκατάθεσή του όποτε το επιθυμεί (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

### **3.6 Κυρώσεις για παραβιάσεις**

Οι ενδεχόμενες κυρώσεις για την παραβίαση των κανονισμών του G.D.P.R. είναι σημαντικές. Ανάλογα με την παραβίαση, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιβαρυνθούν με πρόστιμα ύψους έως και 20 εκ. ευρώ ή 4% των συνολικών ετήσιων εσόδων τους. Οι κυρώσεις αυτές δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μην εφαρμόσουν τη νομοθεσία. Παρόλα αυτά ο G.D.P.R. αποτελεί ένα σημαντικό βήμα, που θέτει τα άτομα και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων στο προσκήνιο, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να αποκτήσουν το δικαίωμα επικοινωνίας με τα άτομα σε διαρκή βάση (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

### **3.7 Σχεδιασμός μάρκετινγκ και G.D.P.R.**

Κατά τη σχεδίαση των σταδίων του εφαρμοζόμενου μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αρχές του G.D.P.R..

Στο πρώτο στάδιο που αφορά την συλλογή δεδομένων, έχουμε δυο αρχές, την διαφάνεια και την ελαχιστοποίηση των δεδομένων. Ο G.D.P.R. σχεδιάστηκε για να εξασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια μεταξύ των οργανισμών συλλογής δεδομένων και των ατόμων από τα οποία συλλέγονται τα προσωπικά δεδομένα. Για την συλλογή των προσωπικών δεδομένων ενός ατόμου, θα πρέπει να γνωστοποιηθεί σαφώς στο συγκεκριμένο άτομο ποια δεδομένα πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Το άτομο θα πρέπει να δώσει τη συγκατάθεσή του η οποία θα πρέπει να είναι σαφής. Τα άτομα θα πρέπει επίσης να ενημερώνονται για το δικαίωμα που έχουν να αποσύρουν τη συγκατάθεσή τους. Όσον αφορά την ελαχιστοποίηση των δεδομένων, όταν μια επιχείρηση συλλέγει δεδομένα, αυτά θα πρέπει σύμφωνα με τον G.D.P.R. να είναι συναφή με το σκοπό και να περιορίζονται στα απολύτως απαραίτητα. Τυχόν δεδομένα που θεωρούνται περιττά αποτελούν παραβίαση του G.D.P.R. (Clariant Creative, 2018; Ghosh Dipayan, 2018; HubSpot, 2018).

Στο δεύτερο στάδιο που αφορά την αποθήκευση και επεξεργασία των δεδομένων, υπάρχουν τέσσερις αρχές, ο σκοπός και ο περιορισμός χρήσης, η ασφάλεια, η ακρίβεια και η ευθύνη. Όσον αφορά τον σκοπό και τον περιορισμό της χρήσης, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν μόνο δεδομένα που συλλέγονται και αποθηκεύονται από αυτούς για καθορισμένους, ξεκάθαρους και νόμιμους σκοπούς. Οποιαδήποτε άλλη χρήση είναι παράνομη. Επίσης, τυχόν ενδεχόμενη μεταφορά των δεδομένων σε άλλη εταιρεία, απαιτεί πρώτα τη συναίνεση του ατόμου. Σχετικά με την ασφάλεια, μόλις συλλεχθούν τα δεδομένα, ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι είναι αποθηκευμένα σύμφωνα με τις διατάξεις



ασφαλείας του GDPR. Αυτό σημαίνει χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για την προστασία προσωπικών δεδομένων. Ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων που συλλέγονται, μπορεί να απαιτηθεί η κρυπτογράφηση των δεδομένων. Αναφορικά με την ακρίβεια, τα άτομα έχουν την δυνατότητα να ζητούν από τους οργανισμούς να διορθώνουν ή να ενημερώνουν τα δεδομένα τους εάν δεν είναι πλέον ακριβείς (Clariant Creative, 2018; Ghosh Dipayan, 2018; HubSpot, 2018).

Τέλος, ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον G.D.P.R.. Έτσι θα πρέπει να τηρούν αρχεία για να αποδείξουν τη συμμόρφωση τους και θα πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι εφαρμόζουν πολιτικές που αφορούν τη συλλογή και χρήση αυτών των δεδομένων. Στα πλαίσια αυτά πολλοί οργανισμοί διορίζουν υπεύθυνο προστασίας δεδομένων (Data Protection Officer, D.P.O.), ο οποίος έχει την ευθύνη να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους κανονισμούς του G.D.P.R.. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν τα στοιχεία επικοινωνίας του ατόμου αυτού στην αρχή προστασίας δεδομένων τους. Ο υπεύθυνος προστασίας δεδομένων θα πρέπει να ενημερώνει και να συμβουλεύει τον οργανισμό σχετικά με την τήρηση των απαιτήσεων του G.D.P.R. και την παρακολούθηση της συμμόρφωσης (EU GDPR, 2018; ICO, 2018).

Στο τελευταίο στάδιο που αφορά το τέλος της σχέσης, υπάρχουν δυο αρχές, η διατήρηση και η διαγραφή. Οι οργανισμοί μπορούν να διατηρούν τα προσωπικά δεδομένα μόνο για όσο διάστημα είναι απαραίτητο για την εκπλήρωση του σκοπού για τον οποίο συλλέχθηκαν. Επομένως, εάν η σχέση διακοπεί για οποιονδήποτε λόγο, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει πολιτική διατήρησης δεδομένων, η οποία περιγράφει το χρονικό διάστημα που θα διατηρηθούν τα στοιχεία του ατόμου και η αιτιολόγηση για τη διατήρηση των δεδομένων για αυτό το χρονικό διάστημα. Κατά την διατύπωση των πολιτικών διατήρησης τους, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν εάν υπάρχει νόμος ή κανονισμός που τους υποχρεώνει να διατηρούν ορισμένα από αυτά τα δεδομένα για συγκεκριμένες περιόδους. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια στην πολιτική διατήρησης τους. Επομένως, η αρχή της διαφάνειας είναι σημαντική και σε αυτό το στάδιο. Τέλος, εάν τα άτομα αιτηθούν την διαγραφή των δεδομένων τους, ο οργανισμός θα πρέπει να συμμορφωθεί με το αίτημα και να επιβεβαιώσει τη διαγραφή όχι μόνο από τα δικά του συστήματα, αλλά και από συστήματα τυχόν πωλητών που χρησιμοποιούν τα δεδομένα αυτά για λογαριασμό του οργανισμού (Clariant Creative, 2018; Ghosh Dipayan, 2018; HubSpot, 2018).

Η συμμόρφωση των οργανισμών με τον G.D.P.R. θα φέρει σημαντικές αλλαγές στο εφαρμοζόμενο μάρκετινγκ. Πρώτα, η επικέντρωση στα άτομα θα γίνει με μεγαλύτερη προσοχή και σεβασμό. Το έργο των οργανισμών θα γίνει δυσκολότερο και θα πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να προσελκύσουν τους καταναλωτές και να κερδίσουν το δικαίωμα επικοινωνίας μαζί τους. Επίσης, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη διαφάνεια μεταξύ των ατόμων και των οργανισμών που κατέχουν δεδομένα τους. Με τον G.D.P.R. θα επιτευχθεί μεγαλύτερη διαφάνεια και έλεγχος για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην διαχείριση των δεδομένων τους από τους οργανισμούς. Η μεγαλύτερη διαφάνεια στην συλλογή δεδομένων από τις εταιρείες σημαίνει ότι θα πρέπει να επικοινωνούν και να παρέχουν αξία στα άτομα. Η μεγαλύτερη επικοινωνία και η διαφάνεια γύρω από τη συλλογή δεδομένων αναμένεται να οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση του γιατί τα άτομα πρέπει να μοιράζονται δεδομένα. Τέλος, η συμμόρφωση με τον G.D.P.R. ανεβάζει τον πήχη για τους οργανισμούς. Πρακτικές που δεν περιλαμβάνουν μηχανισμούς συγκατάθεσης θα γίνουν παρελθόν. Οι οργανισμοί για τη συμμόρφωση με τον G.D.P.R. και την νέα πραγματικότητα θα πρέπει να εφαρμόσουν πιο δημιουργικό και στοχαστικό μάρκετινγκ (Clariant Creative, 2018; Ghosh Dipayan, 2018; HubSpot, 2018).

Ο G.D.P.R. αποτελεί σημείο καμπής για την βιομηχανία μάρκετινγκ, καθώς οδηγεί πολλούς οργανισμούς στην επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζουν το μάρκετινγκ, αλλά αποτελεί επίσης μια τεράστια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναδείξουν την σημασία του να μοιράζονται τα δεδομένα τους τα άτομα και πώς αυτή οδηγεί σε μεγαλύτερη εξατομίκευση, καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες και πιο αποτελεσματική εξοικονόμηση δεδομένων (Oneroofsocial, 2018).

### **3.8 G.D.P.R. και influencer marketing**

Αν και ο G.D.P.R. θα επηρεάσει σοβαρά τις παραδοσιακές προσπάθειες μάρκετινγκ που βασίζονται στη συλλογή προσωπικών δεδομένων από τα άτομα, το influencer marketing μπορεί να μην επηρεαστεί από τον νέο κανονισμό. Αυτό οφείλεται στο ότι οι influencers δεν απαιτούν την παραχώρηση προσωπικών δεδομένων από τους καταναλωτές τους. Αντίθετα, οι καταναλωτές αναζητούν οι ίδιοι τις επιρροές και συμμετέχουν στις προσπάθειες μάρκετινγκ των influencers (Oneroofsocial, 2018).

Με το influencer marketing υπάρχει εξαρχής συναίνεση από τους καταναλωτές. Οι εταιρείες που στρέφονται σε influencers για να προωθούν τα εμπορικά σήματα και τα προϊόντα τους, δεν χρειάζεται να ανησυχούν για τις επιπτώσεις του G.D.P.R.. Αντίθετα, μπορούν να

βρουν έναν influencer που να ευθυγραμμίζεται με το εμπορικό τους σήμα και να μπορεί να προωθήσει τα προϊόντα τους με τους οπαδούς του. Αυτό βοηθά τις εταιρείες να αποφύγουν τα σοβαρά πρόστιμα του G.D.P.R., ενώ επιτρέπει την διεξαγωγή ενός είδους μάρκετινγκ στο οποίο οι καταναλωτές αισθάνονται ότι έχουν τον απαραίτητο σεβασμό και ιδιωτικότητα (Operoofsocial, 2018).

Αν και δεν έχει φανεί ακόμα πως το G.D.P.R. θα επηρεάσει τελικά τους influencers, φαίνεται ότι το influencer marketing θα γίνει γρήγορα ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να προσεγγίσουν οι επιχειρήσεις το επιθυμητό κοινό. Μέσω του influencer marketing, οι καταναλωτές μπορούν να προστατευτούν από την παραβίαση των δεδομένων τους, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τα εμπορικά τους σήματα και τα προϊόντα τους (Operoofsocial, 2018).

### **3.9 G.D.P.R. και ξενοδοχεία**

Στα ξενοδοχεία με έδρα εντός ΕΕ, οι υπεύθυνοι λήψης μια απόφασης, για παράδειγμα ο Γενικός Διευθυντής ή Υπεύθυνος μάρκετινγκ, θα πρέπει να εξετάσουν με ποιο τρόπο συμμορφώνεται το ξενοδοχείο τους, ο καθένας στον τομέα του και με τα δεδομένα που τον αφορούν. Να σημειωθεί ότι τα ξενοδοχεία είναι υπεύθυνα τόσο για τα προσωπικά δεδομένα των πελατών όσο και των υπαλλήλων και θα πρέπει να αποδεικνύουν από που έλαβαν τα δεδομένα και που τα διένειμαν. Το G.D.P.R. προστατεύει προσωπικές δεδομένα πελατών σε ξενοδοχεία ακόμα και σε ευαίσθητα θέματα, π.χ. πληροφορίες για σεξουαλικό προσανατολισμό, κατάσταση υγείας, βιομετρικά στοιχεία (π.χ. αποτυπώματα), πολιτικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις.

Το G.D.P.R. επηρεάζει επίσης και τις κρατήσεις των πελατών, καθώς οι κανονισμοί του εφαρμόζονται στο λογισμικό κρατήσεων, το οποίο πρέπει να είναι σύμφωνο με αυτούς τους κανονισμούς. Συνήθως υπογράφεται μια συμφωνία μεταξύ του προμηθευτή και του ξενοδοχείου, εκτός αν πρόκειται για μεγάλη αλυσίδα, όπου το ξενοδοχείο με την αλυσίδα, θα υπογράψουν μια σύμβαση δηλώνοντας τη σχέση τους για τη διαχείριση δεδομένων.

Τα ξενοδοχεία πρέπει να προσαρμόσουν τις φόρμες όπου αναγράφονται τα προσωπικά δεδομένα των πελατών, ώστε να είναι σύμφωνα με τους κανονισμούς και εάν είναι δυνατόν, να ζητάνε την έγκριση στη διαδικασία του check in για τη συλλογή δεδομένων τους και το πως αυτά θα χρησιμοποιηθούν. Τέλος μπορεί να χρειαστεί η παρουσία Υπεύθυνου για την προστασία των δεδομένων (Data Protection Officer), όπου σε μεγάλες αλυσίδες τον τοποθετεί η αλυσίδα. ( <http://www.epixeiro.gr/article/77508> )

### **3.10 Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου «Μεγάλη Βρεταννία»**

Στη καρδιά της Αθήνας και σε κοντινή απόσταση από εμπορικές περιοχές και μουσεία, το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία βρίσκεται στην ιδανικότερη τοποθεσία, στο κέντρο της πόλης. Το δόροφο αυτό ιστορικό κτίριο αποπνέει πλούτο και φινέτσα από τη πρώτη εντύπωση. Με ιδιαίτερη προσοχή στη λεπτομέρεια, τα 320 δωμάτια και οι σουίτες του συνδυάζουν μοναδικά τη γοητευτική κομψότητα της παλιάς εποχής με τις σύγχρονες εγκαταστάσεις.

Οι επισκέπτες μπορούν να ζήσουν γευστικές εμπειρίες στα εστιατόρια, να χαλαρώσουν στο πολυβραβευμένο GB Spa, να απολαύσουν γευσιγνωσία κρασιών, με εξαιρετική εξυπηρέτηση. Το ξενοδοχείο αποτελεί επίσης την απόλυτη επιλογή για επαγγελματικές συναντήσεις, συνέδρια και κοινωνικές εκδηλώσεις. Η Μεγάλη Βρεταννία δεν είναι απλώς ένα ξενοδοχείο πολυτελείας στην Αθήνα, αλλά είναι θεσμός. Από τη στιγμή που δέχθηκε τον πρώτο πελάτη, ως τις ημέρες μας το ξενοδοχείο αποτελεί σημείο αναφοράς της κοινωνικής, πολιτιστικής πολιτικής και οικονομικής ζωής της Αθήνας και όλης της Ελλάδας.

#### **3.10.1 Κυριότεροι σταθμοί του ιστορικού ξενοδοχείου**

Μετά τη πτώση της Οθωμανικής αυτοκρατορίας το 1830 η Αθήνα άρχισε να προσελκύει εύπορους Έλληνες της Διασποράς. Μεταξύ αυτών ήταν και ο Αντώνης Δημήτριος, ο οποίος αγόρασε ένα κτίριο απέναντι από το ανάκτορο του Βασιλιά Όθωνα και ανέγειρε μια μεγαλοπρεπή οικία. Η εντυπωσιακή έπαυλη των 90 δωματίων ήταν η πρώτη μορφή του σημερινού ξενοδοχείου.

Το 1874 ο Στάθης Λάμπας γνωρίζεται με τον Σάββα Κέντρο, ο οποίος ήταν ο ιδιοκτήτης ενός μικρού ξενοδοχείου στη πλατεία Συντάγματος, της Μεγάλης Βρεταννίας, που από το 1873 είχε μετεγκατασταθεί στο μέγαρο Δημητρίου. Το 1878 ο Σάββας Κέντρος και ο Στάθης Λάμπας συνεργάζονται και δημιουργούν το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρεταννία. Το 1888, μετά τον θάνατο του Κέντρο, ο Λάμπας εξαγοράζει το μερίδιο της Γαλλίδας χήρας του και αποκτά την πλήρη κυριότητα του ξενοδοχείου. Πρώτο μέλημά του ήταν να οργανώσει εστιατόριο πολυτελείας. Είναι η αρχή των χρυσών ημερών του ξενοδοχείου, που κορυφώνονται με τα περίφημα χορευτικά δείπνα. Το 1896 το ξενοδοχείο φιλοξενεί τον βαρόνο Πιερ ντε Κουμπερτέν, τη Διεθνή Ολυμπιακή επιτροπή, καθώς και όλες τις ξένες αντιπροσωπίες αθλητών που πήραν μέρος στους πρώτους Ολυμπιακούς Αγώνες. Το 1919 η Μεγάλη Βρεταννία περνάει στα χέρια του γαμπρού του Λάμπα, κυρίου Πετρακόπουλου Θεόδωρου, ο οποίος ιδρύει την «εταιρεία Ελληνικών Ξενοδοχείων Λάμπα Α.Ε.» και προγραμματίζει τη πρώτη μεγάλη ανακαίνιση και επέκτασή του ξενοδοχείου. Το διάστημα 1924-1930, με τη

κατασκευή νέων περύγων και με τη προσθήκη ενός ορόφου στον αρχικό πυρήνα του κτιρίου η Μεγάλη Βρετανία μεταμορφώνεται σε ένα τετραώροφο ξενοδοχείο που περιλαμβάνει πλέον την αίθουσα “Salles des Fetes”, το σημερινό Grand Ballroom.

Το διάστημα 1940-1944, τις παραμονές και κατά τη διάρκεια του πολέμου και της Κατοχής το ξενοδοχείο σφραγίζεται ανεξίτηλα από τα ιστορικά γεγονότα. Επί Μεταξά ετοιμάζεται ένα σύγχρονο στρατηγείο στο υπόγειο του κτιρίου, το οποίο φιλοξενεί το αρχηγείο του ελληνικού Στρατού τις ημέρες του Έπους του '40, καθώς και το αρχηγείο των Άγγλων συμμάχων ως την κατάρρευση του Μετώπου. Μετά τη κατάληψη των Αθηνών το ξενοδοχείο επιτάσσεται από τα γερμανικά στρατεύματα και στο κτίριο εγκαθίσταται το αρχηγείο του Στρατού Κατοχής. Στα Δεκεμβριανά γίνονται στο ξενοδοχείο ελληνοβρετανικές συσκέψεις με τη Κυβέρνηση υπό τον Γεώργιο Παπανδρέου και τον Winston Leonard Spencer-Churchill.

Το ξενοδοχείο ανακατασκευάζεται το διάστημα 1956-1963. Ο αρχικός πυρήνας κατεδαφίζεται και το κτίριο επισκευάζεται εκ βάθρων και επεκτείνεται κατά τέσσερις ορόφους, διατηρώντας τα υφολογικά στοιχεία του παλιού κτιρίου αλλά με νέα είσοδο, μεγαλοπρεπές λόμπι και νέα δωμάτια.

Το 1991 οι οικογένειες Πετρακόπουλου και Δοξιάδη πωλούν το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της «Εταιρείας Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε.» σε γνωστούς ομίλους και πολυεθνικές (SHERATON, Regency Entertainment ψυχαγωγική και τουριστική Α.Ε., Venture Ability S.A. Εταιρία συμφερόντων του Λασκαρίδη και Starwood). Το 2001 αποφασίζεται η πλήρης ανακαίνιση του ξενοδοχείου και τον Μάρτιο του 2003 το ριζικά ανανεωμένο ξενοδοχείο ανοίγει τις πόρτες του. Από αυτή τη χρονιά η Μεγάλη Βρετανία αποτελεί επίλεκτο μέλος της Luxury Collection της Starwood. Το 2012 η διαχείριση του ξενοδοχείου King George ανατέθηκε στον όμιλο Starwood. Το 2016 η «Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc» που διαχειρίζεται τα ξενοδοχεία Μεγάλη Βρετανία, King George, Sheraton Rhodes, εξαγοράστηκε από τον αμερικάνικο ξενοδοχειακό Όμιλο «Marriott International».

### **3.10.2 Διάσημοι πελάτες**

Δεν υπάρχει άλλο ξενοδοχείο στην Ελλάδα που μπορεί να περηφανεύεται ότι έχει φιλοξενήσει το πάνθεο των επιφανών προσωπικοτήτων που έχουν επισκεφτεί την Ελλάδα. Διάσημοι εστεμμένοι, πολιτικοί ηγέτες, πρωθυπουργοί, πρόσωπα από τους χώρους της τέχνης, των γραμμάτων, οικονομικοί παράγοντες, μουσικοί επέλεξαν και επιλέγουν το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία για τη διαμονή τους, ορισμένοι εκ των οποίων ήταν ο Οδυσσέας Ελύτης,

ο Μάνος Χατζιδάκις, η Μαρία Κάλλας, ο Αριστοτέλης Ωνάσης, ο Winston Leonard Spencer-Churchill, ο Yasser Arafat, η Indira Priyadarshini Gandhi, η Sophia Loren και άλλοι.

### **3.10.3 Εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου**

Στις παροχές του Ξενοδοχείου συμπεριλαμβάνονται:

- Στον 8<sup>ο</sup> όροφο του Ξενοδοχείου με καταπληκτική θέα στην Ακρόπολη υπάρχει το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, το GB Roof Garden Restaurant, με μεγάλες διακρίσεις και βραβεία, καθώς και bar
- Στον 7<sup>ο</sup> όροφο του ξενοδοχείου, με θέα τον λόφο του Λυκαβηττού το GB Pool Bar,
- Στον 1<sup>ο</sup> όροφο, το Alexander's Cigar Lounge, προσφέρει ένα ειδικό περιβάλλον χαλάρωσης με εκλεκτά κρασιά, πρώτης ποιότητας πούρα, κονιάκ, λικέρ και άριστη εξυπηρέτηση.
- Πίσω από την υποδοχή και στον χώρο του Winter Garden City Lounge, το Alexander's Bar, που ψηφίστηκε ως το Καλύτερο Μπαρ Ξενοδοχείου στον κόσμο από το περιοδικό Forbes, όπου σερβίρονται μοναδικά κονιάκ.
- Το Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία διαθέτει πάνω από 1.100 τετραγωνικά μέτρα λειτουργικού χώρου για συνεδριακό τουρισμό, καθώς και τις αίθουσες Grand Ballroom, Golden Room, Royal Room, Athenian Hall και μικρότερες αίθουσες συσκέψεων.
- Στο -1, υπάρχουν εγκαταστάσεις SPA, γυμναστηρίου καθώς και η εσωτερική πισίνα του ξενοδοχείου
- Τέλος υπάρχουν και τα καταστήματα του ξενοδοχείου, το GB Gift shop και το GB Corner, όπου στον ημιώροφο βρίσκεται και η wine library του ξενοδοχείου.

### **3.10.4 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης:**

Όραμα, σύμφωνα με τον απολογισμό εταιρικής υπευθυνότητας 2016 της ΛΑΜΨΑ Α.Ε., αποτελεί η διατήρηση των αξιών της θερμής παραδοσιακής φιλοξενίας που έχουν αποτυπωθεί στη σύγχρονη μακρόχρονη ιστορία της ΛΑΜΨΑ και η καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους μέσα στην ανταγωνιστική τουριστική αγορά.

Ταυτόχρονα, αποστολή για όλα τα ξενοδοχεία της Luxury Collection είναι «να καθοδηγούνε τους πελάτες τους σε ένα ταξίδι ανακάλυψης που αγγίζει τη ψυχή τους και προσθέτει εμπειρίες στη ζωή τους».

### **3.10.5 Επιδιώξεις της Διοίκησης του ξενοδοχείου**

Η Διοίκηση της εταιρίας, αξιοποιώντας τη σημαντική εμπειρία της στον τουριστικό χώρο, τη βαθιά γνώση της ξενοδοχειακής αγοράς αλλά και το ισχυρό όνομα του ιστορικού ξενοδοχείου στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά, χαράζει μια δυναμική στρατηγική, βασικές επιδιώξεις της οποίας είναι:

- Η περεταίρω ενίσχυση του ξενοδοχείου ως ιδανικού για την αγορά του εξωτερικού
- Η περαιτέρω ενίσχυση της φήμης του ξενοδοχείου “Μεγάλη Βρετανία” και η παραμονή του στην κορυφή των Ξενοδοχείων Πολυτελείας της Ελλάδας
- Η επέκταση του χαρτοφυλακίου των υπηρεσιών της εταιρίας με ποιοτικά και καινοτόμα προγράμματα φιλοξενίας
- Η ορθή επιλογή, διαρκής εκπαίδευση και συνετή αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της.
- Η ενίσχυση των σχέσεων με ένα ευρύ δίκτυο στρατηγικών συνεργατών (εταιρείες, αερογραμμές, γραφεία ταξιδιών κ.ά.)

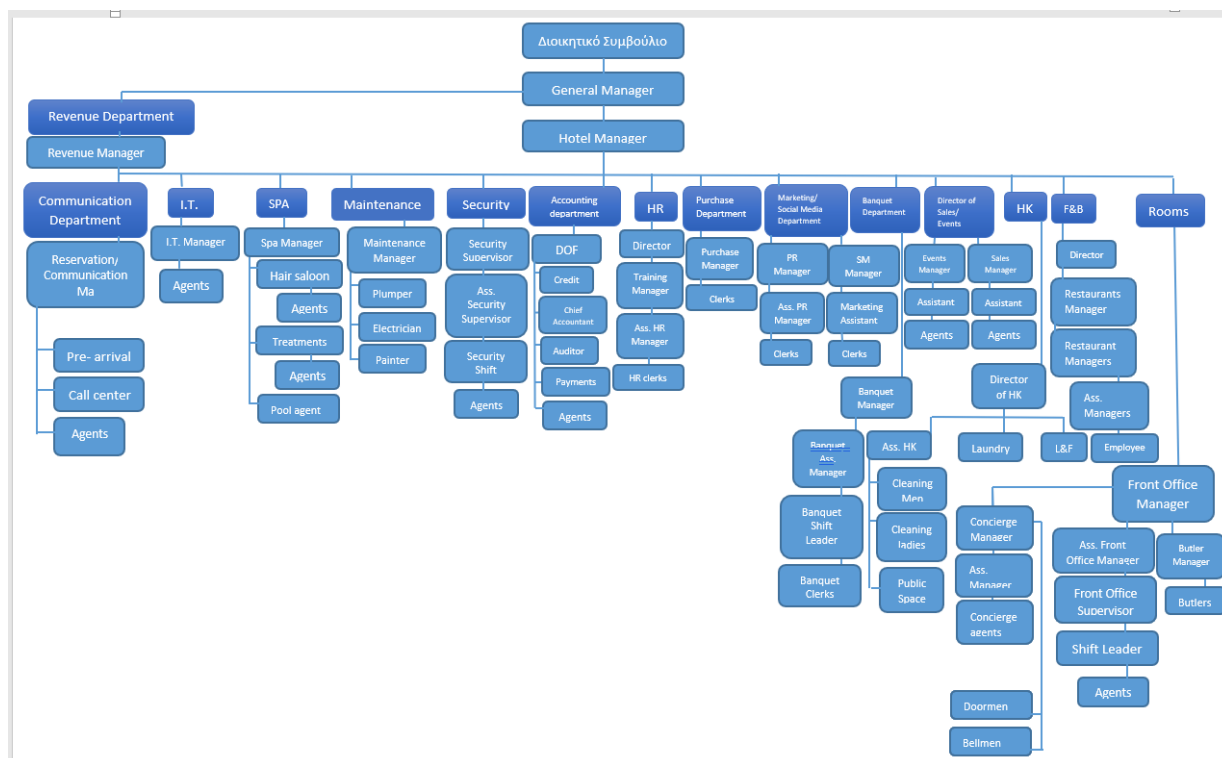
Όραμα της «Εταιρίας Ελληνικών ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ Α.Ε.» είναι η διατήρηση των αξιών της θερμής παραδοσιακής φιλοξενίας και η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους στο πλαίσιο των ραγδαίων εξελίξεων της τουριστικής αγοράς. Ένα όραμα, το οποίο η εταιρία υπηρετεί σταθερά συνδυάζοντας την πολύχρονη εμπειρία της με τη σύγχρονη τεχνογνωσία που διαθέτει και τα υψηλά επαγγελματικά πρότυπα.

### **3.10.6 Στόχοι του Διοικητικού Συμβουλίου του Ξενοδοχείου:**

Οι κύριοι στόχοι της Εταιρείας αποβλέπουν:

- στην ενίσχυση της θέσης της στον ξενοδοχειακό κλάδο
- στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά
- στη διατήρηση της ηγετικής θέσης των ξενοδοχείων της στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων της, και τέλος
- στη διεύρυνση της επιχειρηματικής παρουσίας του ξενοδοχείου στο διεθνή τουριστικό χώρο μέσω νέων επενδυτικών ευκαιριών, αλλά και μέσω συνεργασιών με εθνικούς φορείς για την προβολή της χώρας στο εξωτερικό.

Ακολουθεί ένα οργανόγραμμα της επιχείρησης, από τα ανώτατα στελέχη έως τα κατώτερα:



Παρατηρούμε από το οργανόγραμμα τα πολλά και διάφορα τμήματα που υπάρχουν στο ξενοδοχείο και το που αναφέρεται το κάθε επίπεδο. Η σημαντικότητα και η τήρηση του οργανογράμματος σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία του.

### 3.10.7 Ανάλυση SWOT

Για να φανεί καλύτερα το εσωτερικό, με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, με τις ευκαιρίες και τις απειλές, της επιχείρησης, ακολουθεί μια ανάλυση SWOT:

#### Δυνάμεις:

- Η φήμη και πελατεία του ξενοδοχείου (ισχυρό brand name)
- Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες
- Η ιστορία του κτιρίου
- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου
- Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου (ενεργειακά αυτόνομο)
- Προσφάτως ανακαινισμένο



- Μοναδική ικανότητα να παρέχει τη δυνατότητα στους φιλοξενούμενους να ζουν και να αποκτήσουν την εμπειρία των χαλαρωτικών διακοπών που ονειρεύονται
- Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό του ξενοδοχείου
- Η αφοσίωση του προσωπικού στο ξενοδοχείο
- Άριστη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
- Προσαρμοστικότητα ανθρωπίνου δυναμικού
- Οι χρηματοοικονομικοί πόροι της επιχείρησης
- Οργανωμένος συντονισμός μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου
- Εμπειρία πολλών ετών στον ξενοδοχειακό κλάδο
- Περιβαλλοντική υπευθυνότητα ξενοδοχείου- Πιστοποίηση «Green key»
- Συνεισφορά στην κοινωνία και τον εθελοντισμό (race for cure, αιμοδοσίες, Heritage academy κ.ο.κ.)
- Κουλτούρα της επιχείρησης που επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα του ξενοδοχείου
- Αποτελεσματική διαφήμιση
- Ηγετική θέση στα ξενοδοχεία της Αθήνας
- Τήρηση Marriot Brand Standards
- Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και ασφάλιση του προσωπικού

#### Αδυναμίες:

- Η απώλεια προσωπικού που έχει εκπαιδεύσει το ξενοδοχείο και δεν μπορεί να ανανεώσει μετά το πέρας της σεζόν
- Μεγάλο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού

#### Ευκαιρίες

- Επέκταση πελατολογίου και εκτός ευρωπαϊκής ή αμερικανικής αγοράς
- Να εκμεταλλευτεί την τεχνολογική έκρηξη για τη διαχείριση του πελατολογίου του και των υψηλών προτύπων παροχής υπηρεσιών
- Μείωση του τουρισμού στις γειτονικές χώρες λόγω οικονομικών- πολιτικών συνθηκών αυξάνουν το τουριστικό κύμα προς Ελλάδα
- Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές

### Απειλές:

- Οι πορείες στο κέντρο της Αθήνας
- Οι τρομοκρατικές επιθέσεις
- Airbnb
- Δυναμική είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- Boutique ξενοδοχεία
- Εφαρμογή Capital Controls
- Υψηλή φορολογία σε σχέση με ανταγωνιστικές χώρες
- Εφαρμογή G.D.P.R.
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών

Να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Παπαδάκη Βασίλη (2012) δεν αρκεί μια επιχείρηση να έχει πόρους, πρέπει αυτούς τους πόρους να τους συνδυάζει και αποτελεσματικά για να δημιουργεί ικανότητες. Αυτές οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο ομάδες, τις οριακές και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές είναι εύκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές, ενώ τις θεμελιώδεις δεν μπορούν να τις μιμηθούν εύκολα και μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάνω στο οποίο το ξενοδοχείο μπορεί να στηρίξει τη στρατηγική του. Για το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία, θεμελιώδης ικανότητα είναι η φήμη και η ιστορικότητα του ξενοδοχείου, καθώς κανένας από τους ανταγωνιστές του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αποκτήσει τη φήμη και την ιστορία του.

### **3.10.8 Ανάλυση PEST**

#### Πολιτική ανάλυση:

- Πολιτική αστάθεια
- Συμβατικές δημοσιονομικές πολιτικές
- Διαφθορά
- Εμπόδια εισόδου, όπως νόμοι και κανονισμοί

#### Οικονομική:

- Ραγδαία οικονομική πτώση
- Μείωση ΑΕΠ
- Εκτόξευση ανεργίας
- Μείωση κατά κεφαλήν εισόδημα

### Κοινωνική:

- Υψηλά επίπεδα μόρφωσης
- Μείωση πληθυσμού

### Τεχνολογική:

- Βελτίωση της τεχνολογίας
- Αυξανόμενη έρευνα και ανάπτυξη (R&D)

### **3.10.9 Τί κάνει το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία μοναδικό;**

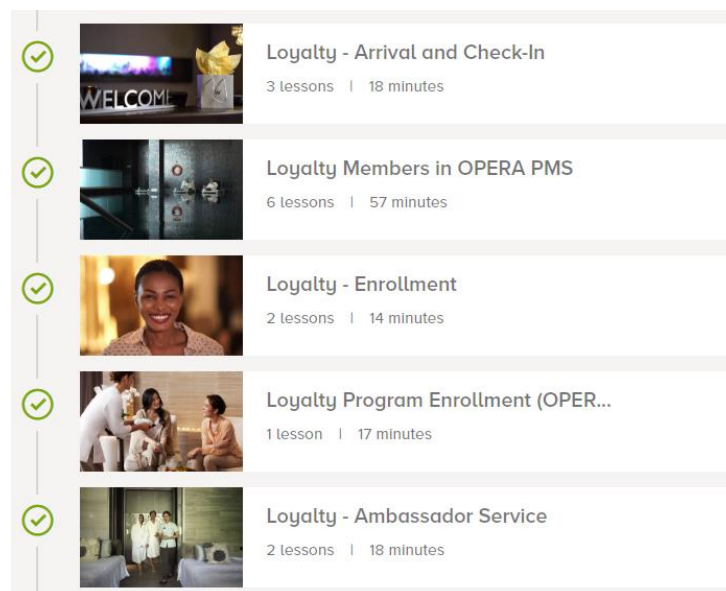
Αυτό που κάνει το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία μοναδικό είναι οι άνθρωποί του και η άριστη εξυπηρέτηση που απολαμβάνει από όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Πίσω από την εξυπηρέτηση αυτού του επιπέδου κρύβονται πολλές ώρες εκπαίδευσης του προσωπικού, η σωστή επιλογή του και η αφοσίωσή του στο ξενοδοχείο.

Η εκπαίδευση του προσωπικού περιλαμβάνει δύο μέρη, την τεχνολογική και την εκπαίδευση στην παροχή υπηρεσιών στα πρότυπα της Marriott. Κατά τη τεχνολογική εκπαίδευση, το προσωπικό μαθαίνει να χρησιμοποιεί τα πληροφοριακά συστήματα του ξενοδοχείου, το λογισμικό που χρησιμοποιεί η επιχείρηση καθώς και πως να διαχειρίζεται τα δεδομένα των πελατών.

Μετά από συζήτηση με τον υπεύθυνο των Social Media και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, έγινε γνωστό ότι η εφαρμογή του G.D.P.R. κανονισμού περί προστασίας προσωπικών δεδομένων επηρέασε σε μικρό βαθμό τις εκστρατείες μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, καθώς το ξενοδοχείο ήταν ήδη προετοιμασμένο από καιρό, ακολουθώντας τα πρότυπα της Marriott International. Το ξενοδοχείο γνωρίζει τα συστήματα CRM και μάλιστα χρησιμοποιεί το σύστημα της Marriott, το οποίο είναι πλήρως ενημερωμένο και τεχνολογικά ανανεωμένο σύμφωνα με όλους τους κανονισμούς. Η Marriott για να εκπαιδεύσει το προσωπικό που απασχολεί στα ξενοδοχεία της έχει δαπανήσει τεράστια ποσά για τη δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας σεμιναρίων, τα οποία παρακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το τμήμα που βρίσκονται. Είναι πολύ βασικό για το ξενοδοχείο αλλά και τη Marriott οι πελάτες να απολαμβάνουν υπηρεσίες άριστης ποιότητας. Για να επιτευχθεί η ευχαρίστηση των πελατών η Marriott έχει δημιουργήσει το δικό της σύστημα πιστότητας πελατών. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, το να είναι κάποιος πελάτης μέλος του συστήματος πιστότητας της Marriott, του δίνει ως αντάλλαγμα προνόμια, ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκεται. Τα πιο χαρακτηριστικά προνόμια του προγράμματος αυτού είναι η

δωρεάν αναβάθμιση τύπου δωματίου, εάν υπάρχει διαθεσιμότητα, το late check out στις 14:00 ή τις 16:00, ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκεται ο κάθε πελάτης ή άλλα προνόμια, όπως το δωρεάν ίντερνετ υψηλών ταχυτήτων, επιλογή μεταξύ δωρεάν πρωινού στο κεντρικό εστιατορίου το ξενοδοχείου με θέα την Ακρόπολη ή πόντων πιστότητας. Όσο πιο συχνά μένει ένας πελάτης- μέλος στην αλυσίδα, τόσο περισσότερους πόντους συγκεντρώνει και τόσα περισσότερα προνόμια θα απολαμβάνει. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που έχει προηγηθεί σε προηγούμενη ενότητα, οι επιχειρήσεις δημιούργησαν τα προγράμματα πιστότητας για να μπορέσουν να διατηρήσουν τον αριθμό των πελατών που έχουν και να μην χάσουν μερίδιο από τους ανταγωνιστές. Για να κρατήσει ικανοποιημένους τους πελάτες ένα ξενοδοχείο πρέπει να γνωρίζει τις επιθυμίες τους από τη πρώτη στιγμή που θα μούνε στο ξενοδοχείο και για κάθε επόμενη φορά. Έτσι και το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία χαίρει της τιμής να διατηρεί πλούσιο πελατολόγιο από πιστούς πελάτες, που τους προσφέρει άριστες υπηρεσίες κατά τη διαμονή τους, καθώς γνωρίζει τις επιθυμίες τους, τις ανάγκες τους μέσω των συστημάτων CRM και το προσωπικό προσπαθεί για το καλύτερο.

Το προσωπικό όλων των επιπέδων και θέσεων εκπαιδεύεται καθημερινά στα νέα στάνταρτ της Marriott για την καλύτερη εξυπηρέτηση, χρησιμοποιώντας ως εργαλεία του την τεχνολογία.



Πηγή: <https://marriottlearning.lobsterink.com/learn/product/471><sup>10</sup>

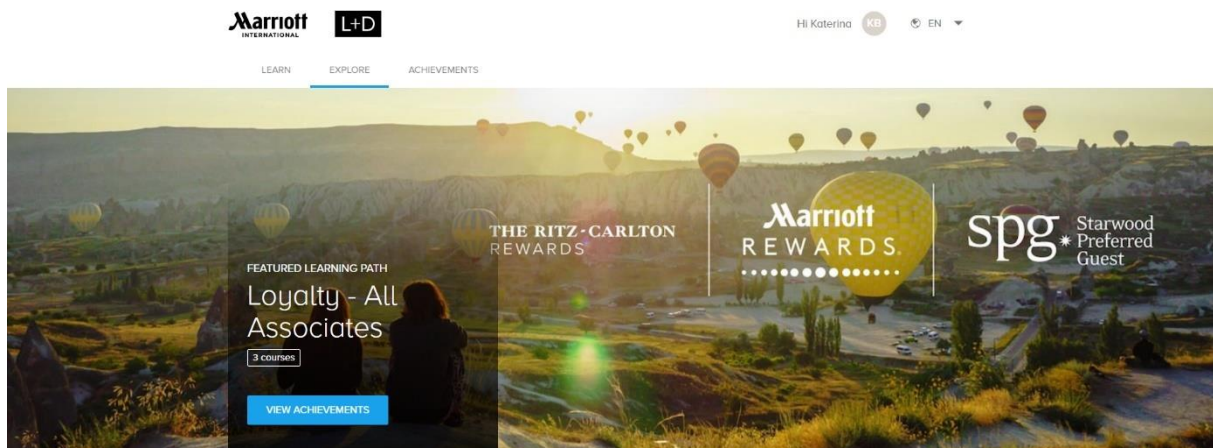
Τα στελέχη ανώτερων βαθμίδων παρακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπου αναφέρεται το ξενοδοχείο (Facebook, Instagram, Booking.com, TripAdvisor.com κ.ο.κ.) για

<sup>10</sup> πλατφόρμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης προσωπικού της Marriott International

να διαβάζουν τις κριτικές πελατών του ξενοδοχείου, με σκοπό την άμεση αναβάθμιση των υπηρεσιών του και για να μαθαίνουν από πρώτο χέρι την άποψη των πελατών για το ξενοδοχείο. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, μπορούν οι ξενοδόχοι να «ακούνε» τις επιθυμίες των πελατών, τις νέες τάσεις που κυκλοφορούν καθώς και να επικοινωνούν με πελάτες, να τους λύνουν απορίες, να μαθαίνουν για τις ανάγκες τους και γενικά να βρίσκονται σε από κοινού δημιουργία υπηρεσίας.

### Επίλογος

Ανατρέχοντας στο παρελθόν, η ύπαρξη του ξενοδοχείου χάρη στη διορατικότητα του Ευστάθιου Λάμψα, δεν βοήθησε μόνο στην εισαγωγή δυτικών προτύπων αλλά έθεσε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ταξιδιωτικού ρεύματος υψηλού επιπέδου και αποτέλεσε πρότυπο για τα υπόλοιπα ξενοδοχεία. Όσο η βαριά οικονομία της Ελλάδας παραμένει ο τουρισμός, τόσο οι φιλοξενούμενοι της χώρας θα επιζητούν να ζήσουν το δικό τους μύθο στο ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία.



## 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας με τη χρήση του SPSS και του EXCEL. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας και στην επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής στρατηγικής, στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου που απεστάλη στο δείγμα και στη μέθοδο συλλογής και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

### 4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού εξοικείωσης των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε ξενοδοχεία των Αθηνών με τη χρήση και τη λειτουργία των συστημάτων CRM, και της πολιτικής που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία των Αθηνών που εργάζονται ως προς την αξιοποίηση αυτών των συστημάτων και την εκπαίδευση του προσωπικού, τη σύνδεση τους με τα social media και τον τρόπο διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα αποσαφηνιστούν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

1. Γνωρίζει το προσωπικό των ξενοδοχείων των Αθηνών τα συστήματα CRM και με ποια από αυτά είναι εξοικειωμένο;
2. Ποια η φιλοσοφία της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες και με ποιους τρόπους επιχειρεί να τους προσελκύσει;
3. Πως επιχειρείται η σύνδεση των συστημάτων CRM των ξενοδοχείων των Αθηνών με τα social media;
4. Ποια πολιτική έχουν υιοθετήσει τα ξενοδοχεία σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού σε συστήματα CRM και ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν κατά τη χρήση τους;
5. Ποιες μεθόδους συλλογής προσωπικών δεδομένων των πελατών τους έχουν υιοθετήσει τα ξενοδοχεία των Αθηνών και πως τα διαχειρίζονται;
6. Ποια είναι τα αντιλαμβανόμενα οφέλη από τη χρήση των συστημάτων CRM σε διάφορους τομείς της επιχείρησης;

Η ερευνητική στρατηγική που επιλέχθηκε με στόχο την αποσαφήνιση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας είναι εκείνη της εμπειρικής έρευνας. Η εμπειρική έρευνα

χρησιμοποιεί ένα σύνολο μεθόδων και τεχνικών για την επιστημονική και συστηματική μελέτη με στόχο να διερευνήσει και να δώσει απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Ειδικότερα, θα χρησιμοποιηθεί η περιγραφική έρευνα, όπου θα συλλεχθούν μια σειρά από δεδομένα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, προκειμένου να προσδιοριστούν και να αναδειχθούν οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις μεταβλητές που ερευνώνται (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

### 4.3 Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε στα ερευνητικά δεδομένα που παρουσιάζονται στο θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και διαμορφώθηκε με στόχο την αποσαφήνιση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 68 είναι κλειστού τύπου με πολλαπλές επιλογές και 4 ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, όπου ο συμμετέχων μπορεί να συμπληρώσει ο ίδιος την απάντηση που επιθυμεί.

Ως προς τη διάρθρωση του, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διαμορφώνονται με τον εξής τρόπο:

- Οι ερωτήσεις 1-5 σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία του δείγματος,
- Οι ερωτήσεις 6-10 αφορούν στη γνώση και εξοικείωση του δείγματος με τα συστήματα CRM,
- Οι ερωτήσεις 11-14 αναφέρονται στις μεθόδους προσέλκυσης πελατών και στη συλλογή δεδομένων από τις ξενοδοχειακές μονάδες,
- Οι ερωτήσεις 15-31 αφορούν στη χρήση των social media και στη σύνδεση των δεδομένων με τα συστήματα CRM,
- Οι ερωτήσεις 32-45 αναφέρονται στην εκπαίδευση των εργαζομένων στα συστήματα CRM και στις δυσκολίες που συναντούν κατά τη χρήση τους,
- Οι ερωτήσεις 46-58 σχετίζονται με τον τρόπο διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών από την ξενοδοχειακή μονάδα,
- Οι ερωτήσεις 59-68 αναφέρονται στην αντιλαμβανόμενη επίδραση της χρήση των συστημάτων CRM σε διάφορους τομείς των ξενοδοχείων,
- Οι ερωτήσεις 69-71 αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση.
- Η ερώτηση 72 διαμορφώθηκε για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας στους συμμετέχοντες που το επιθυμούν.

#### **4.4 Προσδιορισμός Δείγματος και Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Το δείγμα που κρίθηκε ως το καταλληλότερο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι οι υπάλληλοι που εργάζονται σε διοικητική θέση σε διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες των Αθηνών και είναι δείγμα ευκολίας. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση των Google forms και απεστάλη στους συμμετέχοντες μέσω e-mail ή social media. Κατά συνέπεια, τα δεδομένα του ερωτηματολογίου ήταν διαθέσιμα σε ηλεκτρονική μορφή σε ένα αρχείο excel, γεγονός που συνέβαλε στην ευκολότερη εισαγωγή και επεξεργασία τους από το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση της ηλεκτρονικής φόρμας ερωτήσεων είναι ο καλύτερος έλεγχος των δεδομένων και η διασφάλιση ότι οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις για να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Παράλληλα, η ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε σε χρόνο και χώρο που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες επέλεξαν, ενώ με την ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου έγινε εφικτή η πρόσβασή σε μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων. Το μειονέκτημα της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου που αφορά στην εξοικείωση των συμμετεχόντων με τις νέες τεχνολογίες δεν ισχύει στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, καθώς ο χειρισμός ηλεκτρονικών συστημάτων και η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσουν οι υπάλληλοι των ξενοδοχειακών μονάδων να εργαστούν σε διοικητικές θέσεις.

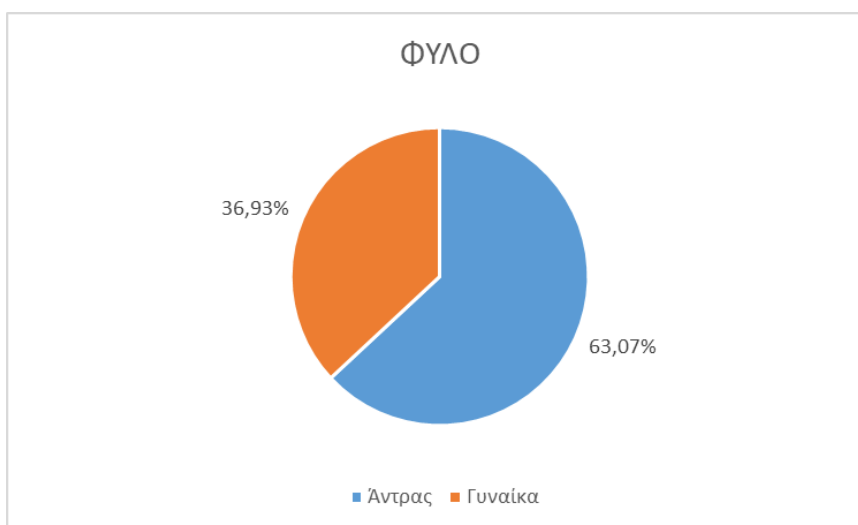
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2018 μέσω διαδικτύου και ο χρόνος συμπλήρωσης κυμαινόταν μεταξύ 10 και 15 λεπτών, χωρίς να κουράζει τους ερωτώμενους. Οι συνολικές απαντήσεις που λάβαμε ήταν 65, οι οποίες και συμπεριλήφθηκαν όλες, χωρίς να υπάρξουν ερωτήσεις που να απορρίφθηκαν.

#### **4.5 Μέθοδος Ανάλυσης των Δεδομένων**

Τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις του δείγματος μέσω του google forms συγκεντρώθηκαν σε ένα αρχείο excel και στη συνέχεια, επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) προκειμένου να υπολογίσουμε τα ποσοστά για κάθε μια από κατηγορικές μεταβλητές που προέκυψαν από τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Για την ορθότερη παρουσίαση των δεδομένων, σε πολλές περιπτώσεις, χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα από το excel (πίτα, ραβδόγραμμα), ενώ οι υπόλοιποι πίνακες προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων με το SPSS.

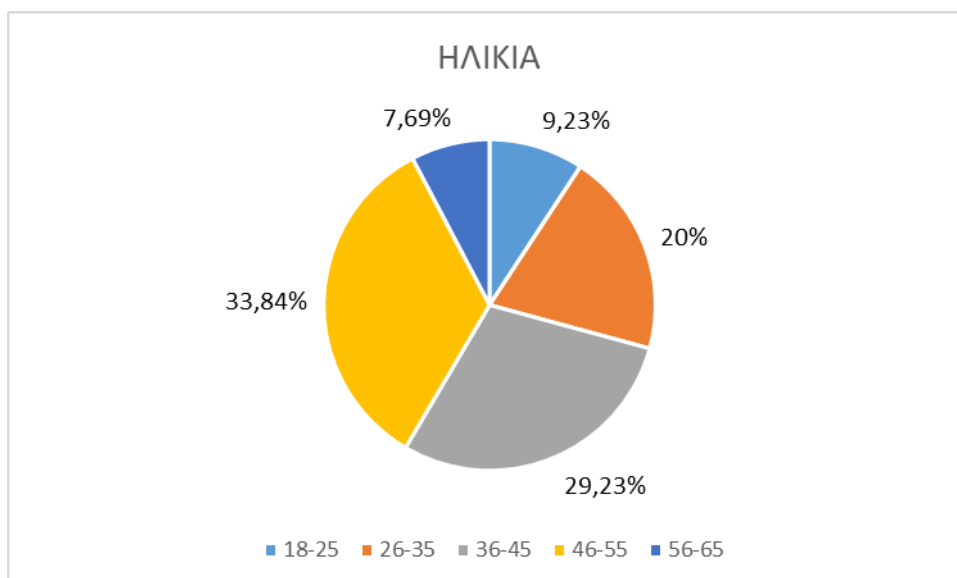


#### 4.6 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος



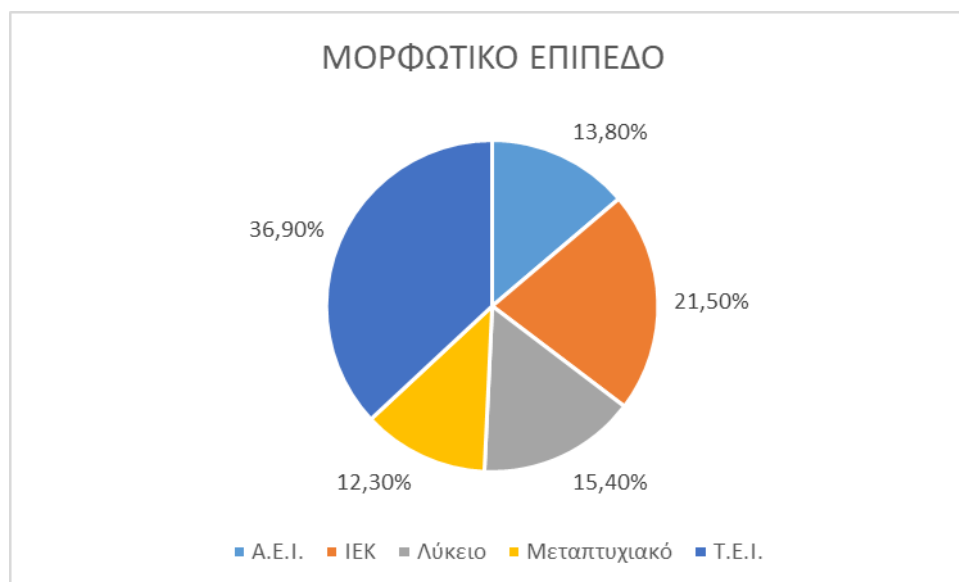
Διάγραμμα 4.1. Φύλο Δείγματος

Το δείγμα των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε ξενοδοχεία της Αθήνας και συμμετείχε στην έρευνα αποτελείται από 65 άτομα, εκ των οποίων το 63,07% ήταν άνδρες και το 36,93% γυναίκες (Διάγραμμα 4.1). Παράλληλα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων αποτελείται από άτομα ηλικίας 35-55 (63,07%), το 29,24% αποτελείται από νεαρά άτομα ηλικίας 18-35, ενώ το 7,69% αποτελείται από πολύ ώριμους υπαλλήλους (Διάγραμμα 4.2).



Διάγραμμα 4.2. Ηλικία Δείγματος

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειονότητα του δείγματος είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (33,84%) και το 21,50% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, καθώς στις παραπάνω δομές λειτουργεί σχολή Τουριστικών Επαγγελμάτων. Το 13,80% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και το 12,30% διαθέτουν έναν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου είναι το 15,40% του δείγματος (Διάγραμμα 4.3)



**Διάγραμμα 4.3. Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος**

## 4.7 Ανάλυση δεδομένων

### 4.7.1 Εργασιακή Εμπειρία

#### Διάστημα προϋπηρεσίας σε ξενοδοχεία:

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	36,9	36,9	36,9
6-10	27,7	27,7	64,6
11-15	26,2	26,2	90,8
16-20	9,2	9,2	72,3
Total	100,0	100,0	100,0

**Πίνακας 4.1. Προϋπηρεσία Δείγματος στο χώρο των Ξενοδοχείων**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελείται από άτομα που διαθέτουν μικρή ακόμη εμπειρία στον κλάδο των ξενοδοχείων με το 36,9% να έχουν 1-5 έτη και το 27,7% 6-10 έτη. Το 35,4% αποτελείται από έμπειρους υπαλλήλους με πάνω από 10 έτη εμπειρία στο χώρο (πίνακας 4.1). Ακόμη, το 58,5% των ερωτηθέντων

δηλώνει ότι οι σπουδές του έχουν συνάφεια με τον κλάδο των ξενοδοχείων, όπου και εργάζεται, ενώ ένα εξίσου αρκετά υψηλό ποσοστό γύρω στο 41,5%, δηλώνει ότι οι σπουδές που έχει πραγματοποιήσει δεν έχουν σχέση με τα τουριστικά επαγγέλματα (πίνακας 4.2).

**Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας;**

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	58,5	58,5	58,5
Όχι	41,5	41,5	100,0
Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.2. Συνάφεια Σπουδών Δείγματος με τον κλάδο των Ξενοδοχείων**

Ως προς τις θέσεις που κατέχουν, το δείγμα της έρευνας αποτελείται κυρίως από υπαλλήλους υποδοχής (44,6%) και προϊσταμένους υπαλλήλων υποδοχής (32,3%). Σε μικρότερο ποσοστό, στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι από το τμήμα κρατήσεων (7,7%), το τμήμα πωλήσεων (1,5%), προϊστάμενοι του τμήματος πωλήσεων (9,2%), υπεύθυνοι βάρδιας (3,1%) και γενικοί διευθυντές (1,5%) (πίνακας 4.3).

**Τίτλος θέσης εργασίας:**

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ceo	1,5	1,5	1,5
Front Office Agent	44,6	44,6	46,2
Front Office Manager	32,3	32,3	78,5
Front Office Shift Leader	3,1	3,1	81,5
Reservations	7,7	7,7	89,2
Sales	1,5	1,5	90,8
Sales Manager	9,2	9,2	100,0
Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.3. Θέση Εργασίας Δείγματος**

Ως προς την κατηγορία των ξενοδοχείων, το 36,9% των συμμετεχόντων εργάζονται σε ξενοδοχεία 3 Αστέρων, το 35,4% σε ξενοδοχεία 4 Αστέρων και το 26,2% σε ξενοδοχεία 5 Αστέρων, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό εργάζεται σε ενοικιαζόμενα καταλύματα (πίνακας 4.4).

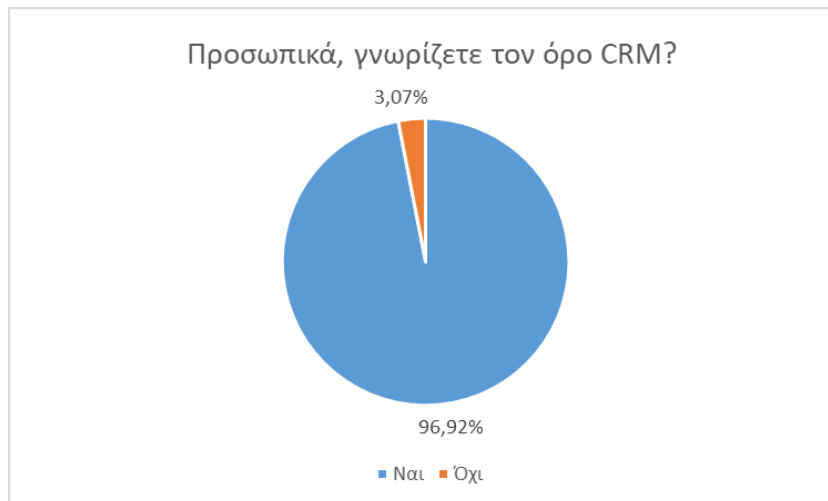
**Κατηγορία ξενοδοχείου όπου εργάζεστε:**

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Αστέρων	36,9	36,9	36,9
	4 Αστέρων	35,4	35,4	72,3
	5 Αστέρων	26,2	26,2	98,5
	Apartments	1,5	1,5	100,0
	Total	100,0	100,0	

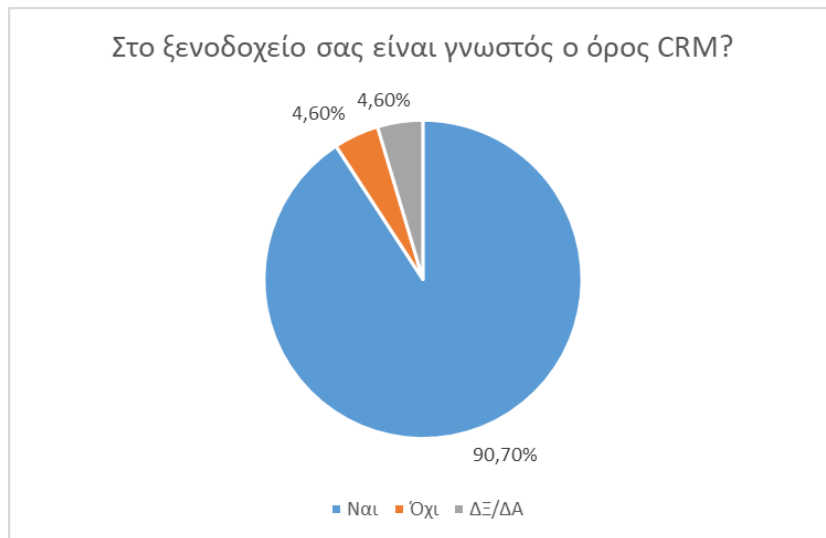
**Πίνακας 4.4. Κατηγορία Ξενοδοχείων που Εργάζονται οι Συμμετέχοντες**

#### 4.7.2 Γνώση και Εξοικείωση με το CRM

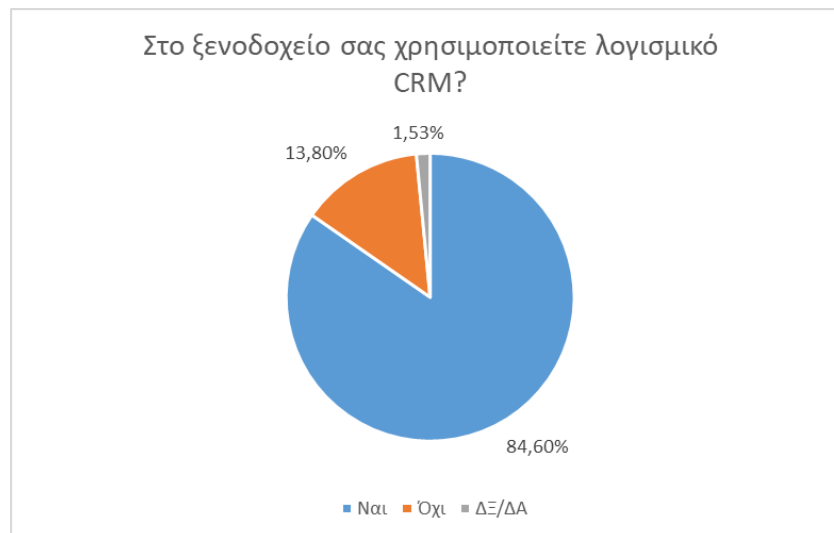
Ο όρος Customer Relationship Management (CRM) είναι γνωστός σχεδόν στο σύνολο του δείγματος, και πιο συγκεκριμένα, το 96,92% του δείγματος είναι εξοικειωμένο με την έννοια CRM (Διάγραμμα 4.4), ενώ το 90,7% των ξενοδοχείων που εργάζονται οι συμμετέχοντες γνωρίζει τον όρο (Διάγραμμα 4.5) και το 84,6% ήδη διαθέτει ένα σύστημα CRM (Διάγραμμα 4.5). Κατά συνέπεια, το δείγμα τόσο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, όσο και των ξενοδοχείων που εργάζονται είναι ενημερωμένο σε ικανοποιητικό βαθμό για τα συστήματα CRM και η ξενοδοχειακή μονάδα που απασχολούνται διαθέτει ένα αντίστοιχο σύστημα.



**Διάγραμμα 4.4. Εξοικείωση με την Έννοια CRM**



**Διάγραμμα 4.5. Εξοικείωση Ξενοδοχειακής Μονάδας με τον όρο CRM**



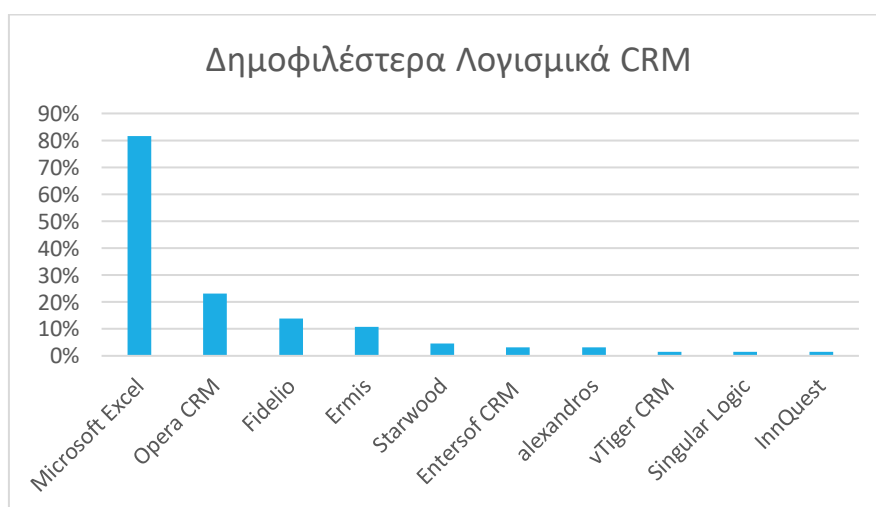
**Διάγραμμα 4.6. Αξιοποίηση Λογισμικού CRM από την Ξενοδοχειακή Μονάδα**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες που απασχολείται το προσωπικό που συμμετείχε στην έρευνα, οι οποίες είναι 3 με 5 Αστέρων, φαίνεται να χρησιμοποιούν διάφορα λογισμικά CRM για να συγκεντρώσουν στοιχεία από τους πελάτες τους. Το δημοφιλέστερο ως προς τη χρήση λογισμικό είναι το Excel, το οποίο χρησιμοποιείται από το 55,4% των συμμετεχόντων, ενώ το 20% χρησιμοποιεί το Opera και το 9,5% το Fidelio. Σε μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιούνται και άλλα λογισμικά CRM, όπως το Starwood (4,6%), το Ermis (3%), το Alexandros (1,5%), το Entersoft (1,5%), το InnQuest (1,5%), το OTA (1,5%) και το vTiger (1,5%) (Διάγραμμα 4.7).



**Διάγραμμα 4.7. Λογισμικά CRM που χρησιμοποιούνται από την Ξενοδοχειακή Μονάδα**

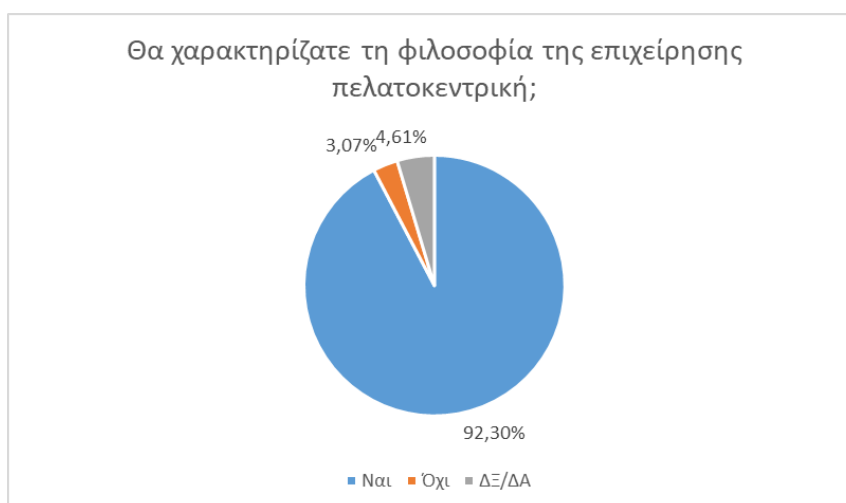
Σε σχέση με τα λογισμικά CRM που γνωρίζουν οι συμμετέχοντες, το Excel φαίνεται να είναι το δημοφιλέστερο λογισμικό στο 85% του δείγματος, ενώ γνωστά ήταν και το Opera (23%), το Fidelio (14%) και το Ermis (11%). Τα υπόλοιπα λογισμικά, όπως το Starwood, Entersoft, Alexandros, vTiger, Singular logic και Innquest φαίνεται να είναι γνωστά σε ένα μικρό ποσοστό του δείγματος κάτω του 5%, το οποίο ενδεχομένως να τα χρησιμοποιεί στο ξενοδοχείο που απασχολείται ή να τα έχει χρησιμοποιήσει στο παρελθόν (Διάγραμμα 4.8).



**Διάγραμμα 4.8. Λογισμικά CRM που γνωρίζουν οι συμμετέχοντες**

### 4.7.3 Τρόποι Συλλογής Προσωπικών Δεδομένων και Προσέλκυση Πελατών

Σύμφωνα με τη γνώμη της πλειονότητας του δείγματος, η φιλοσοφία της επιχείρησης που εργάζεται είναι πελατοκεντρική (92,3%) (Διάγραμμα 4.9) και θέτει, δηλαδή, τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της, κάτι που συνδέεται με τη φύση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο της παροχής υπηρεσιών.



**Διάγραμμα 4.9. Φιλοσοφία Επιχείρησης που εργάζεται το Δείγμα**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν ποικίλους τρόπους για να προσελκύσουν τους πελάτες τους. Σύμφωνα με το δείγμα της παρούσας έρευνας, ο δημοφιλέστερος τρόπος προσέλκυσης πελατών στην ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι προσφορές μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας του ξενοδοχείου (66%) και μέσω των social media (54%). Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρεί να προσελκύσει τους πελάτες χρησιμοποιώντας καταχωρήσεις σε μηχανές αναζήτησης (35%) και μέσω παραδοσιακών μεθόδων διαφήμισης (25%) (Διάγραμμα 4.10). Παρατηρούμε, επομένως, μια στροφή των επιχειρήσεων του χώρου από τις παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης στην αξιοποίηση του διαδικτύου και των social media για την προσέλκυση νέων πελατών.



**Διάγραμμα 4.10. Τρόποι Προσέλκυσης Πελατών**

Ως προς τους τρόπους επαναπροσέλκυσης των υφιστάμενων πελατών, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος προτιμά την αποστολή ενημερωτικών μέσω e-mail (75%) και προσφορών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου (60%), ενώ σε μικρότερο ποσοστό επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τις καταχωρήσεις σε μηχανές αναζήτησης (28%) και τις παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης (25%) (Διάγραμμα 4.11). Είναι, κατά συνέπεια, εμφανές ότι η αξιοποίηση προσωπικών στοιχείων, όπως το e-mail, αποτελεί πλέον ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση προϊόντων σε επιχειρήσεις του κλάδου των ξενοδοχείων, διότι τους προσφέρει τη δυνατότητα να έχουν πιο άμεση επαφή με τους υφιστάμενους πελάτες.



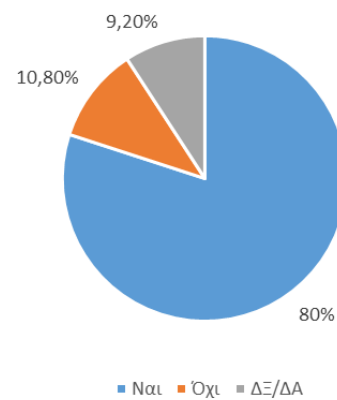
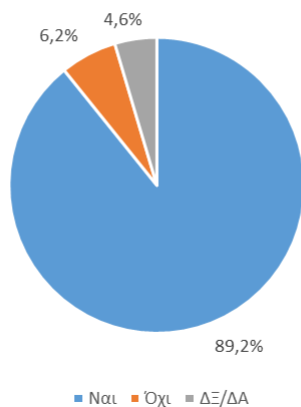
**Διάγραμμα 4.11. Τρόποι Επαναπροσέλκυσης Υφιστάμενων Πελατών**



Σχετικά με τις πληροφορίες του συλλέγονται από την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων επιβεβαίωσε ότι η συλλογή (89,2%) και η αποθήκευση (80%) πληροφοριών, όπως το e-mail, για μελλοντική χρήση, είναι κομμάτι της πολιτικής της ξενοδοχειακής μονάδας που απασχολούνται (Διαγράμματα 4.12 & 4.13) και χρησιμεύει ίσως για την προσέλκυση νέων και υφιστάμενων πελατών μέσω διαδικτύου, η οποία φαίνεται να προτιμάται από τα περισσότερα ξενοδοχεία (Διαγράμματα 4.10 & 4.11).

Συλλέγονται πληροφορίες (e-mail) για τους δυνητικούς πελάτες που επισκέπτονται την ιστοσελίδα σας;

Οι παραπάνω πληροφορίες (mail) αποθηκεύονται στις βάσεις δεδομένων CRM για μελλοντική χρήση;



**Διάγραμμα 4.12 & 4.13. Συλλογή και Αποθήκευση Δεδομένων από Πελάτες**

#### 4.7.4 Σύνδεση του Συστήματος CRM με τα Social Media

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του προσωπικού, η μηχανή αναζήτησης της Google (86,2%) και οι εφαρμογές Facebook (75,4%) και Instagram (44,6%) είναι τα κυριότερα social media με τα οποία συνδέουν το CRM της ξενοδοχειακής μονάδας που απασχολούνται. Λιγότερο δημοφιλείς εφαρμογές είναι το LinkedIn (24,6%), το Youtube (24,6%) και το Twitter (9,2%) (Πίνακας 4.5).

<b>Σαν ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχετε συνδέσει το CRM με τα εξής social media:</b>	
<b>Facebook</b>	75,4%
<b>Twitter</b>	9,2%
<b>LinkedIn</b>	24,6%

<b>Youtube</b>	24,6%
<b>Google</b>	86,2%
<b>Instagram</b>	44,6%

**Πίνακας 4.5. Σύνδεση CRM με Social Media**

Ειδικότερα, σε σχέση με τις δυνατότητες που δίνουν τα Social Media, οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες των Αθηνών που συμμετείχαν στην έρευνα εκτιμούν ότι μέσω των Social Media μπορούν κυρίως να μάθουν τη γνώμη των πελατών τους για τις υπηρεσίες που προσφέρουν (49,2%) και να πουλήσουν υπηρεσίες (35,4%). Επίσης, πιστεύουν ότι συχνά τα Social Media τους δίνουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν νέους πελάτες (44,6%), να τους ενημερώσουν για νέες υπηρεσίες (41,5%) και να παρέχουν προσφορές σε νέους και υφιστάμενους πελάτες (41,5%). Ως προς τη δυνατότητα να μάθουν για τις ανάγκες των πελατών, την αλληλεπίδραση με υπάρχοντες πελάτες και την αποθήκευση των προτάσεων των πελατών για βελτιώσεις, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στο μεγαλύτερο ποσοστό (αθροιστικά πάνω από το 60%) ότι αυτό συμβαίνει πάντα ή συχνά, αλλά υπήρξε και ένα ποσοστό πάνω από 20% (1/5 του δείγματος), που θεώρησε ότι αυτό μπορεί να συμβεί μερικές φορές, κρατώντας μια πιο ουδέτερη στάση (πίνακας 4.6).

<b>Μέσω των Social Media:</b>	<b>Πάντα</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Μερικές Φορές</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Ποτέ</b>
Αλληλεπιδράτε με τους υπάρχοντες πελάτες σας	<b>32,3%</b>	<b>30,8%</b>	<b>23,1%</b>	10,8%	3,1%
Ενημερώνετε τους πελάτες σας για νέες υπηρεσίες και προϊόντα	33,8%	<b>41,5%</b>	16,9%	7,7%	0%
Μαθαίνετε για τις ανάγκες των πελατών σας	<b>23,1%</b>	<b>36,9%</b>	<b>21,5%</b>	15,4%	3,1%
Μαθαίνετε τη γνώμη των πελατών σας για εσάς	<b>49,2%</b>	36,9%	12,3%	1,5%	0%
Αποθηκεύετε προτάσεις πελατών για βελτιώσεις	<b>30,8%</b>	<b>30,8%</b>	<b>24,6%</b>	10,8%	3,1%
Πουλάτε υπηρεσίες	<b>35,4%</b>	<b>35,4%</b>	18,5%	10,8%	0%

Αναζητάτε νέους πελάτες	33,8%	<b>44,6%</b>	13,8%	7,7%	0%
Παρέχετε προσφορές σε νέους και παλιούς πελάτες	35,4%	<b>41,5%</b>	10,8%	12,3%	0%

**Πίνακας 4.6. Απόψεις Δείγματος για τη Χρησιμότητα των Social Media**

Η κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τις πληροφορίες που αντλούνται από τα Social Media, φαίνεται να γίνεται με βάση τρία κριτήρια, σύμφωνα με την εκτίμηση του δείγματος. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων έκρινε ως σημαντικότερο παράγοντα τα χρήματα που οι πελάτες ξοδεύουν για τις υπηρεσίες τους (43,1%), ενώ εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η συχνότητα επίσκεψης των συγκεκριμένων πελατών στο ξενοδοχείο (30,8%). Λιγότερο σημαντικός παράγοντας φαίνεται να εκτιμάται ότι είναι η πιστότητα των πελατών στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα ή όμιλο (13,8%), ενώ ένα μικρό ποσοστό δήλωσε ότι δεν κατηγοριοποιεί τους πελάτες του με βάση τις πληροφορίες που αντλεί από τα Social Media (9,2%) (πίνακας 4.7).

**Βάσει των αποτελεσμάτων που παίρνετε από τα social media, ταξινομείτε τους πελάτες σας σε κατηγορίες:**

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανάλογα με τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες σας	43,1	43,1	43,1
Ανάλογα με τη συχνότητα επίσκεψης του ξενοδοχείου σας	30,8	30,8	73,8
Ανάλογα με τη συχνότητα επίσκεψης του ξενοδοχείου σας, Ανάλογα με τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες σας	1,5	1,5	75,4
Ανάλογα με τη συχνότητα επίσκεψης του ξενοδοχείου σας, Ανάλογα με τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες σας, Ανάλογα με την πιστότητα στο ξενοδοχείο σας ή σε ξενοδοχείο του Ομίλου στον οποίο ανήκετε (εάν ανήκετε)	1,5	1,5	76,9
Ανάλογα με την πιστότητα στο ξενοδοχείο σας ή σε ξενοδοχείο του Ομίλου στον οποίο ανήκετε (εάν ανήκετε)	13,8	13,8	90,8
Δεν κατηγοριοποιείτε τους πελάτες σας	9,2	9,2	100,0
Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.7. Κατηγοριοποίηση Πελατών με βάση τις Πληροφορίες από τα Social Media**

Η διαχείριση των Social Media και των πληροφοριών που μπορεί να προκύψουν από αυτά φαίνεται να είναι σε μεγάλο ποσοστό υπόθεση των ίδιων των ξενοδοχειακών μονάδων που απασχολούνται οι υπάλληλοι του δείγματος (83,1%), ενώ ένα μικρό ποσοστό δήλωσε ότι η διαχείριση γίνεται με ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη (16,9%) (πίνακας 4.8).

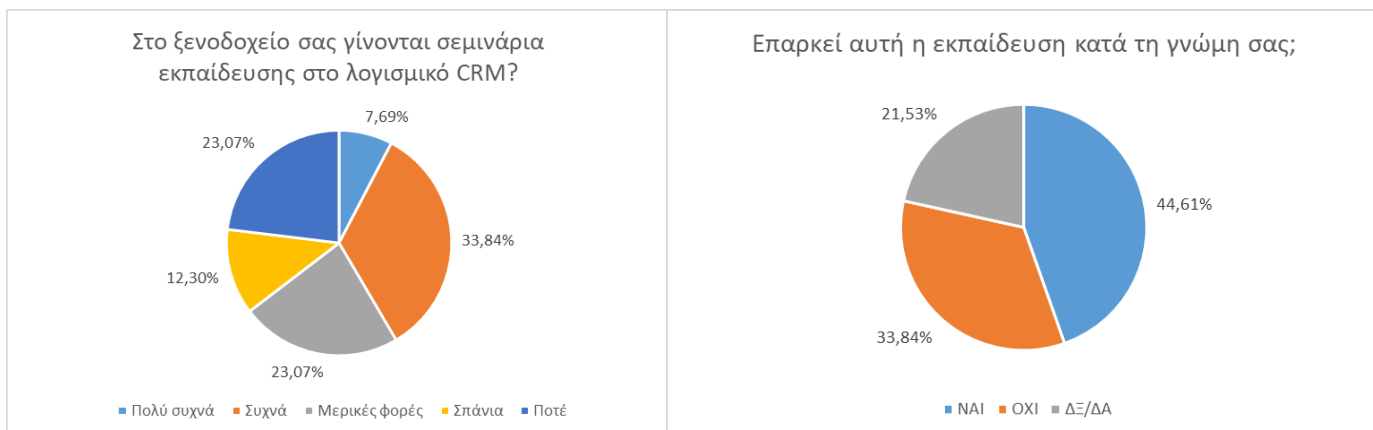
**Σχετικά με τα Social Media, τη διαχείριση της παρουσίας σας σε αυτά και την εξαγωγή αποτελεσμάτων:**

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συνεργάζεστε με εξωτερική εταιρία	16,9	16,9	16,9
Το ξενοδοχείο επεξεργάζεται και αποθηκεύει τα αποτελέσματα	83,1	83,1	100,0
Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.8. Διαχείριση των Social Media**

#### **4.7.5 Η Εκπαίδευση και η Χρήση του CRM από τους Διοικητικούς Υπαλλήλους των Ξενοδοχειακών Μονάδων**

Η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση του λογισμικού CRM μέσω ειδικών σεμιναρίων είναι μια διαδικασία που γίνεται συχνά στα ξενοδοχεία που απασχολούνται οι εργαζόμενοι του δείγματος (33,84%), ωστόσο τα ποσοστά των εργαζομένων που δήλωσαν ότι η εκπαίδευση γίνεται μερικές φορές (23,07%), είτε ποτέ (23,07%) είναι εξίσου σημαντικά (Διάγραμμα 4.14). Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι για κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση του CRM δεν είναι στις άμεσες προτεραιότητές της. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι, παρά το υψηλό ποσοστό των απασχολούμενων που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από την ξενοδοχειακή μονάδα είναι επαρκής (44,61%), το μεγαλύτερο ποσοστό αθροιστικά (55,37%) θεωρεί ότι δεν επαρκεί η εκπαίδευση που τους παρέχεται από το ξενοδοχείο (33,84%) είτε δεν επιθυμεί να απαντήσει στην ερώτηση (21,53%) (Διάγραμμα 4.15).



**Διαγράμματα 4.14 & 4.15. Εκπαίδευση Προσωπικού στο CRM**

Η μη επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού φαίνεται να είναι και ένας από τους δυο σημαντικότερους λόγους που δημιουργεί δυσκολίες στους εργαζόμενους κατά τη χρήση του CRM (41,5%), ενώ τα προβλήματα τεχνολογικής φύσης είναι το κυριότερο ίσως ζήτημα που μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στη χρήση του (46,2%) (πίνακας 4.9).

**Θεωρείτε τυχόν δυσκολίες που προκύπτουν από τη χρήση του CRM:**

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν υπάρχουν	7,7	7,7	7,7
Διαχείριση χρόνου	4,6	4,6	12,3
Πρόβλημα λόγω μη σωστής εκπαίδευσης προσωπικού	41,5	41,5	53,8
Τεχνολογικό πρόβλημα (π.χ. μη συμβατότητα λογισμικού-εξοπλισμού)	46,2	46,2	100,0
Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.9. Προβλήματα στη Διαχείριση του CRM**

Ως προς το χρόνο που αφιερώνει το προσωπικό στο CRM, το πιο χρονοβόρο κομμάτι σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος είναι η αποθήκευση των δεδομένων (43,1%), ενώ λιγότερο αλλά σημαντικό χρόνο φαίνεται να αφιερώνουν και στη συλλογή (23,1%) και επεξεργασία (18,5%) των δεδομένων. Η εξαγωγή συμπερασμάτων δεν φαίνεται να δεσμεύει κατά πολύ το χρόνο μεγάλης μερίδας του δείγματος (6,2%), ενώ κάποιοι, ίσως λιγότερο εξοικειωμένοι με το CRM δήλωσαν ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο σε όλες τις παραπάνω ενέργειες (9,2%) (πίνακας 4.10).

**Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το πιο χρονοβόρο κομμάτι του CRM;**

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Η αποθήκευση δεδομένων	43,1	43,1	43,1
	Η εξαγωγή συμπερασμάτων	6,2	6,2	49,2
	Η επεξεργασία δεδομένων	18,5	18,5	67,7
	Η συλλογή δεδομένων	23,1	23,1	90,8
	Όλα τα παραπάνω	9,2	9,2	100,0
	Total	100,0	100,0	

**Πίνακας 4.10. Διαχείριση Χρόνου Επεξεργασίας Δεδομένων στο CRM**

Επαληθεύοντας όλα τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι η δυσκολία ανάλυσης των δεδομένων (49,2%), ο χρόνος εισαγωγής των δεδομένων (41,5%) και η εκπαίδευση του προσωπικού (38,5%) είναι τα κυριότερα ζητήματα που απασχολούν το προσωπικό κατά τη χρήση του CRM. Σε εξίσου σημαντικό βαθμό φαίνεται να τους απασχολεί και ο τρόπος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που προκύπτουν από το CRM για τη λήψη αποφάσεων (35,4%), γεγονός που μπορεί να οφείλεται στον τρόπο οργάνωσης των δεδομένων και συνδέεται με τη δυσκολία ανάλυσης που προαναφέρθηκε. Από την άλλη πλευρά, η πολυπλοκότητα στη χρήση του CRM (40%) και το κόστος του (41,5%) δεν φαίνεται να αποτελούν πολύ σημαντικά ζητήματα για το δείγμα (πίνακας 4.11).

<b>Τί σας έχει απασχολήσει στη μέχρι τώρα χρήση CRM:</b>					
	<b>Πάρα Πολύ</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Καθόλου</b>
Η πολυπλοκότητα στη χρήση του	7,7%	23,1%	26,2%	<b>40%</b>	3,1%
Ο χρόνος για την εισαγωγή δεδομένων	23,1%	<b>41,5%</b>	24,6%	9,2%	1,5%
Το κόστος του	4,6%	4,6%	9,2%	<b>49,2%</b>	32,2%
Η χρήση του στη λήψη αποφάσεων	12,3%	<b>35,4%</b>	30,8%	16,8%	4,6%
Η εκπαίδευση του προσωπικού	23,1%	<b>38,5%</b>	26,2%	7,7%	4,6%
Η δυσκολία ανάλυσης δεδομένων	12,3%	<b>49,2%</b>	24,6%	9,2%	4,6%

**Πίνακας 4.11. Ζητήματα που Απασχολούν το Δείγμα κατά τη Χρήση του CRM**

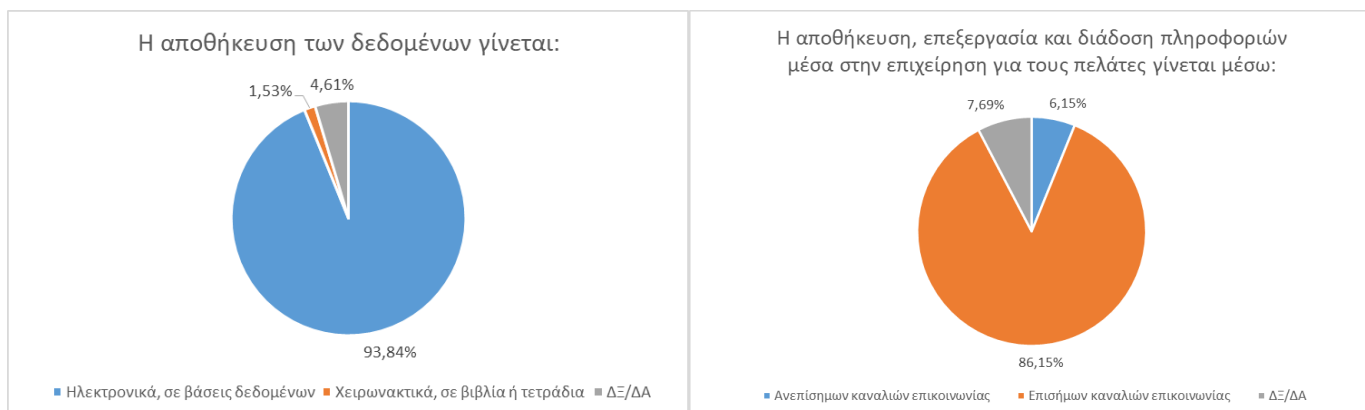
#### 4.7.6 Η Διαχείριση και η Προστασία των Δεδομένων από το CRM

Σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού, η εισαγωγή των στοιχείων των πελατών στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης γίνεται καθημερινά (36,92%), είτε μια φορά τη βδομάδα (30,76%), ενώ σχετικά υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η εισαγωγή των δεδομένων γίνεται σε μηνιαία βάση (24,61%) (Διάγραμμα 4.16).



Διάγραμμα 4.16. Συχνότητα Εισαγωγής Δεδομένων στο CRM

Ως προς τον τρόπο αποθήκευσης των δεδομένων, η πλειονότητα των ξενοδοχειακών μονάδων που απασχολούνται οι εργαζόμενοι του δείγματος, προτιμούν τον ηλεκτρονικό τρόπο αποθήκευσης των δεδομένων των πελατών σε βάσεις δεδομένων (93,84%), ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό επιλέγει να αποθηκεύει τα δεδομένα των πελατών σε βιβλία ή τετράδια (4,61%) (Διάγραμμα 4.17). Παράλληλα, η καταγραφή, η επεξεργασία και η διάδοση των πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες στο προσωπικό της επιχείρησης γίνεται κυρίως μέσα από επίσημα κανάλια επικοινωνίας (86,15%), ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει τόσο τα άτομα που έχουν στην κατοχή τους και διαχειρίζονται τα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους, όσο και το είδος των δεδομένων που διαχειρίζονται. Ωστόσο, ένα πολύ μικρό ποσοστό (7,69%) φαίνεται να



ακολουθεί πιο ανεπίσημους τρόπου διάχυσης των προσωπικών δεδομένων των πελατών στο εσωτερικό της επιχείρησης (Διάγραμμα 4.18).

#### **Διαγράμματα 4.17 & 4.18. Τρόπος Αποθήκευσης και Διάδοσης Πληροφοριών στο Ξενοδοχείο**

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης που προκύπτει από τη συλλογή και εξεργασία των δεδομένων των πελατών φαίνεται ότι εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Σύμφωνα με το προσωπικό που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα, οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας για τη διαχείριση της γνώσης με σειρά προτεραιότητας είναι πρώτα η φιλική κουλτούρα της επιχείρησης, στη συνέχεια, τα πληροφοριακά συστήματα και οι οργανωτικές υποδομές που χρησιμοποιούνται και ύστερα, η παροχή κινήτρων στο προσωπικό για τη συλλογή πληροφοριών. Ως τέταρτος και τελευταίος σε σημαντικότητα παράγοντας, θεωρήθηκε κάποιος «άλλος» από εκείνους που προτείναμε στο ερωτηματολόγιο χωρίς να προσδιορίζεται από τους ερωτώμενους (πίνακας 4.12).

<b>Παράγοντες Επιτυχίας για τη Διαχείριση της γνώσης με σειρά Σημαντικότητας:</b>
1. Φιλική κουλτούρα επιχείρησης για διαχείριση και διανομή γνώσης
2. Πληροφοριακά Συστήματα και οργανωτικές υποδομές
3. Παροχή κινήτρων στο προσωπικό κατά τη συλλογή πληροφοριών
4. Άλλος παράγοντας

**Πίνακας 4.12. Παράγοντες Επιτυχίας για τη Διαχείριση της Γνώσης**

Ως προς τη χρήση του CRM, το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχε στην έρευνα έκρινε με σειρά προτεραιότητας ότι ο πρωταρχικός λόγος αξιοποίησης του CRM είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Στη συνέχεια, ο δεύτερος σημαντικότερος λόγος υιοθέτησης του CRM είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο τρίτος, η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Ως τέταρτος λόγος εμφανίζεται η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, ενώ ως πέμπτος η πιστότητα των πελατών. Ως τελευταίος σε σημαντικότητα εμφανίζεται κάποιος «άλλος λόγος» που δεν περιλαμβάνεται στους ανωτέρω λόγους (πίνακας 4.13).



<b>Αξία Χρήσης CRM με σειρά Σημαντικότητας:</b>
1. Προσέλκυση νέων πελατών
2. Βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
3. Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση
4. Κατανόηση αναγκών πελάτων
5. Πιστότητα πελατών
6. Άλλος λόγος

**Πίνακας 4.13. Αξία Χρήσης του CRM**

#### **4.7.7 Επίδραση του CRM σε Τομείς της Επιχείρησης**

Η εκτίμηση της επίδρασης του CRM σε διάφορους τομείς της ξενοδοχειακής μονάδας που απασχολούνται οι εργαζόμενοι του δείγματος είναι το τελευταίο μέρος της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα, λοιπόν με την εκτίμηση του προσωπικού των ξενοδοχείων της Αθήνας που συμμετείχαν στην έρευνα, η χρήση του CRM μπορεί να έχει ξεκάθαρα θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις, στα κέρδη της επιχείρησης, στην προσέλκυση νέων πελατών και στη συλλογή πληροφοριών για υπάρχοντες πελάτες. Ως προς την πιστότητα των πελατών, το κόστος εύρεσης νέων πελατών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η πλειονότητα του δείγματος θεωρεί ότι το CRM έχει μάλλον θετικές επιδράσεις στους προαναφερθέντες παράγοντες, ένα σημαντικό ποσοστό πάνω από 20% τηρεί μια ουδέτερη στάση. Ακόμη πιο ουδέτερη στάση δε, φαίνεται να τηρούν οι εργαζόμενοι ως προς τις επιδράσεις του CRM στη δύναμη του Brand Name της επιχείρησης (46,2%) και στο Cross Selling (69,2%), γεγονός που σημαίνει ότι δεν πιστεύουν ότι το σύστημα CRM της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τους παραπάνω τομείς (πίνακας 4.14).

<b>Πώς πιστεύετε ότι επιδρά η χρήση CRM στην επιχείρησή σας, στους παρακάτω τομείς:</b>					
	<b>Θετικά</b>	<b>Μάλλον Θετικά</b>	<b>Ούτε Θετικά, Ούτε Αρνητικά</b>	<b>Μάλλον Αρνητικά</b>	<b>Αρνητικά</b>
Πωλήσεις	33,8%	<b>50,8%</b>	15,4%	0%	0%
Κέρδη	33,8%	<b>52,3%</b>	13,8%	0%	0%
Προσέλκυση νέων πελατών	32,3%	<b>55,4%</b>	12,3%	0%	0%
Συλλογή πληροφοριών για υπάρχοντες πελάτες	35,4%	<b>52,3%</b>	10,8%	1,5%	0%
Πιστότητα πελατών	23,1%	<b>56,9%</b>	20%	0%	0%
Κόστος εύρεσης νέων πελατών	24,6%	<b>53,8%</b>	<b>21,5%</b>	0%	0%
Παροχή νέων υπηρεσιών	18,5%	<b>60%</b>	<b>20%</b>	1,5%	0%
Δύναμη brand name	21,5%	32,3%	<b>46,2%</b>	0%	0%
Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	15,4%	<b>46,2%</b>	<b>38,5%</b>	0%	0%
Cross selling	4,6%	26,2%	<b>69,2%</b>	0%	0%

**Πίνακας 4.14. Επίδραση του CRM σε τομείς της Επιχείρησης**

#### **4.8 Αποτελέσματα έρευνας - CRM στα ξενοδοχεία της Αθήνας**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μας δίνουν μια ικανοποιητική εικόνα για τις απόψεις του προσωπικού που απασχολείται σε ξενοδοχεία των Αθηνών σχετικά με τη χρήση και την εξοικειώσή τους με τα συστήματα CRM και την πολιτική αξιοποίησής τους από τα ξενοδοχεία των Αθηνών.

Ειδικότερα, σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, τόσο το προσωπικό που εργάζεται σε ξενοδοχειακές μονάδες των Αθηνών όσο και οι ίδιες οι μονάδες του δείγματος, όχι μόνο γνωρίζουν τον όρο Customer Relationship Management (CRM), αλλά διαθέτουν ήδη ένα αντίστοιχο σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, το Excel είναι το δημοφιλέστερο λογισμικό που

χρησιμοποιείται από την πλειονότητα των ξενοδοχείων και αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά λογισμικά στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων των Αθηνών.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, καθώς η φιλοσοφία των ξενοδοχείων των Αθηνών είναι πελατοκεντρική, ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων τους, γεγονός που επιβάλλεται και από την ίδια τη φύση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Η προσέλκυση των νέων πελατών από τα ξενοδοχεία των Αθηνών γίνεται με τη διάθεση προσφορών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, είτε μέσω των social media, ενώ η επαναπροσέλκυση των υφιστάμενων πελατών γίνεται επίσης μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, αλλά και με την αποστολή ενημερωτικών e-mail. Καθώς τα ξενοδοχεία προχωρούν στη συλλογή και στην αποθήκευση πληροφοριών μέσω της ιστοσελίδας τους, όπως το e-mail, για μελλοντική χρήση, είναι αναμενόμενη η στροφή τους από τις παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης, στην αξιοποίηση του διαδικτύου και των social media για την προβολή των προϊόντων τους.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, αφορά στην αξιοποίηση των social media από τις ξενοδοχειακές μονάδες και στη σύνδεσή τους με το CRM. Τα ξενοδοχεία των Αθηνών συνήθως συνδέουν τα συστήματα CRM τους με την μηχανή αναζήτησης της Google και τις εφαρμογές Facebook και Instagram, ενώ η διαχείριση των social media γίνεται κατά κύριο λόγο από την ίδια την επιχείρηση. Η αξιοποίηση των social media έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη γνώμη των πελατών των ξενοδοχείων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, την αναζήτηση για νέους πελάτες, την ενημέρωση για νέες υπηρεσίες, την παροχή προσφορών σε νέους και υφιστάμενους πελάτες και την πώληση υπηρεσιών, ενώ από τα στοιχεία που προκύπτουν από τα social media, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες τους, είτε σύμφωνα με τη συχνότητα επίσκεψης τους στο ξενοδοχείο.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού και στα εμπόδια που συναντούν στη χρήση των συστημάτων CRM. Το κομμάτι της εκπαίδευσης του προσωπικού στα συστήματα CRM φαίνεται να αποτελεί ένα ακανθώδες θέμα για αρκετά ξενοδοχεία, καθώς υπάρχει μια μερίδα εργαζομένων που υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση που προσφέρεται από το ξενοδοχείο δεν επαρκεί και για το λόγο αυτό μαζί με τα προβλήματα τεχνολογικής φύσης, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στη χρήση του. Παράλληλα, η αποθήκευση των δεδομένων είναι ένα χρονοβόρο κομμάτι για τους χειριστές του CRM που τους δημιουργεί δυσκολίες και για το λόγο αυτό, είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα

που τους απασχολούν σε σχέση με τη χρήση του συστήματος CRM, μαζί με την ανεπαρκή εκπαίδευση και τη δυσκολία ανάλυσης των δεδομένων.

Σε σχέση με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα ξενοδοχεία των Αθηνών προτιμούν τον ηλεκτρονικό τρόπο αποθήκευσης των πληροφοριών των πελατών σε βάσεις δεδομένων, σε καθημερινή είτε εβδομαδιαία βάση. Η καταγραφή, η επεξεργασία και η διάδοση των πληροφοριών των πελατών στο προσωπικό των ξενοδοχείων γίνεται κυρίως μέσα από επίσημα κανάλια επικοινωνίας, ενώ η διαμόρφωση μιας φιλικής κουλτούρας και η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθιστούν τη γνώση που προκύπτει από τη συλλογή και την επεξεργασία των πληροφοριών αξιοποιήσιμη. Έτσι, τα δεδομένα που προκύπτουν από την υιοθέτηση του CRM μπορούν να συμβάλουν στην προσέλκυση νέων πελατών, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

Το έκτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην εκτίμηση της επίδρασης που μπορεί να έχει η χρήση του CRM σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού των ξενοδοχείων των Αθηνών, η αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από τη χρήση ενός συστήματος CRM μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις, στα κέρδη της επιχείρησης, στην προσέλκυση νέων πελατών και στη συλλογή πληροφοριών για υπάρχοντες πελάτες. Μάλλον θετική επίδραση κρίνουν ότι έχει το CRM στην πιστότητα των πελατών, στο κόστος εύρεσης νέων πελατών και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ κρατούν ουδέτερη στάση για την επίδραση του CRM στη δύναμη του Brand Name της επιχείρησης και στο Cross Selling.

## 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

### 5.1 Συμπεράσματα

Τα διοικητικά στελέχη που απασχολούνται σε ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωπα με νέες επαγγελματικές προκλήσεις που προκύπτουν από την ενσωμάτωση των νέων πληροφοριακών συστημάτων στα ξενοδοχεία με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν το διαδίκτυο και τα social media για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την προσέλκυση πελατών ήταν μόνο η αρχή του εκσυγχρονισμού των συστημάτων των ξενοδοχείων στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που πλέον τα χαρακτηρίζει.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management- CRM) αποτελούν σήμερα το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης και στις ανάγκες των πελατών, συμβάλλοντας ενεργά στη δημιουργία αυτού του πελατοκεντρικού προφίλ. Η ορθή διαχείριση των πληροφοριών είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που απασχολεί τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την πιστότητα των πελατών τους. Για το λόγο αυτό είναι πλέον επιτακτική ανάγκη για τον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων, να εστιάσει την προσοχή του στην ανάπτυξη των συστημάτων CRM που έχουν ως σκοπό την εύρεση, τη συγκέντρωση, την αποθήκευση, την επεξεργασία και τη διάδοση των σωστών πληροφοριών προκειμένου να συμβάλει στη δημιουργία προσωποποιημένων σχέσεων και μοναδικών εμπειριών για τους πελάτες που θα οδηγήσουν στην αύξηση της πιστότητας και της κερδοφορίας τους (Sigala, 2003).

Στην Ελλάδα, οι εφαρμογές των συστημάτων CRM περιορίζονται κυρίως στην τμηματοποίηση της αγοράς, σε υπηρεσίες after sales, σε προωθητικές ενέργειες επιχειρήσεων και γενικά στη διαχείριση μεγάλου όγκου πελατών (Κατσώνη, 2011). Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν πλέον το βλέμμα τους σε πηγές που ενσωματώνουν τα δεδομένα από τα κοινωνικά δίκτυα (social media) στις ήδη υπάρχουσες βάσεις δεδομένων πελατών τους, ως μια διαδικασία αναβάθμισης των συστημάτων CRM σε Social CRM (VanBoskirk et al., 2011), με στόχο την αποδοτικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέσω της αύξησης της δέσμευσης και της αξίας που προκύπτει από αυτή την αλληλεπίδραση (Trainor, 2012).

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του βαθμού εξοικείωσης των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε ξενοδοχεία της Αθήνας τόσο με τον όρο, όσο

και με τη χρήση των συστημάτων CRM, αλλά και της πολιτικής των ξενοδοχείων που εργάζονται σε σχέση με τη χρήση συστημάτων CRM, την εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα CRM και τη συλλογή δεδομένων των πελατών. Το δείγμα μας αποτελούσαν κυρίως από υπαλλήλους και μάντζερ υποδοχής, 35-55 ετών, η πλειονότητα των οποίων διέθετε εργασιακή εμπειρία έως 10 έτη και ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ και ΙΕΚ, ενώ τα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονταν ήταν κυρίως 3, 4 ή 5 Αστέρων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο όρος CRM είναι γνωστός στο σύνολο σχεδόν των διοικητικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα και το δημοφιλέστερο λογισμικό με το οποίο είναι εξοικειωμένοι και που χρησιμοποιείται στα συστήματα CRM των ξενοδοχείων, είναι το Excel της Microsoft. Παρά το γεγονός, όμως, ότι οι υπάλληλοι δηλώνουν εξοικειωμένοι με κάποιο σύστημα CRM, η παροχή εκπαίδευσης από την ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν και που, σύμφωνα με τις απόψεις τους, αποτελεί ένα από τα βασικά εμπόδια για την αποτελεσματική χρήση των συστημάτων CRM. Η δυσκολία ανάλυσης των δεδομένων και ο χρόνος αποθήκευσης των δεδομένων αποτελούν δυο ακόμη βασικά ζητήματα που φαίνεται να απασχολούν τους υπαλλήλους που χειρίζονται το CRM, τα οποία, ίσως, συνδέονται με την ανεπαρκή εκπαίδευση και εξοικείωση τους με το χειρισμό του συγκεκριμένου συστήματος.

Η πλειονότητα των ξενοδοχείων των Αθηνών φαίνεται να έχουν υιοθετήσει μια πελατοκεντρική φιλοσοφία οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους, όπου ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο. Για το λόγο αυτό, έχουν προχωρήσει σε πιο προσωποποιημένες μορφές προσέλκυσης τόσο των νέων πελατών, όσο και των υφιστάμενων, όπως είναι η προβολή προσφορών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και των social media, ή η αποστολή ενημερωτικών e-mail. Σε κάθε περίπτωση, τα συστήματα CRM έδωσαν τη δυνατότητα στα ξενοδοχεία να προχωρήσουν στην σταδιακή συλλογή και αποθήκευση πληροφοριών από τους πελάτες, όπως το e-mail, για μελλοντική χρήση, ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που τους προσφέρει το διαδίκτυο και τα social media για την προβολή των προϊόντων, μακριά από τις παραδοσιακές, και πιο απρόσωπες, μεθόδους διαφήμισης.

Ειδικότερα, σε σχέση με την στην αξιοποίηση των social media, τα ξενοδοχεία των Αθηνών συνδέουν τα συστήματα CRM με την μηχανή αναζήτησης της Google και τις εφαρμογές Facebook και Instagram, ενώ η διαχείριση τους γίνεται από τους υπαλλήλους της ίδιας της επιχείρησης και δεν ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα social media αποτελούν πολύτιμες πηγές πληροφόρησης για τις ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς σύμφωνα

με τους υπαλλήλους τους, αποτελούν πηγή πληροφόρησης σχετικά με τη γνώμη των πελατών των ξενοδοχείων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, βοηθούν στην αναζήτηση για νέους πελάτες, στην ενημέρωση για νέες υπηρεσίες, στην παροχή προσφορών σε νέους και υφιστάμενους πελάτες και στην πώληση υπηρεσιών. Αξιοποιώντας τον μεγάλο όγκο των δεδομένων που αποθηκεύονται στις βάσεις τους, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να κατηγοριοποιούν στους πελάτες τους με βάση τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται, είτε με βάση τη συχνότητα επίσκεψης τους στο ξενοδοχείο.

Στο πλαίσιο της άντλησης και διαχείρισης δεδομένων από ποικίλες πηγές, ο ηλεκτρονικό τρόπο αποθήκευσης των πληροφοριών των πελατών σε βάσεις δεδομένων, σε καθημερινή είτε εβδομαδιαία βάση είναι κομμάτι της ρουτίνας των διοικητικών υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές μονάδες της Αθήνας. Η καταγραφή, η επεξεργασία και η διάδοση των πληροφοριών των πελατών στο προσωπικό των ξενοδοχείων γίνεται κυρίως μέσα από επίσημα κανάλια επικοινωνίας, ενώ η διαμόρφωση μιας φιλικής κουλτούρας και η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθιστούν τη γνώση που προκύπτει από τη συλλογή και την επεξεργασία των πληροφοριών αξιοποιήσιμη. Έτσι, σύμφωνα με τη γνώμη των υπαλλήλων, τα δεδομένα που προκύπτουν από την υιοθέτηση του CRM μπορούν να συμβάλουν στην προσέλκυση νέων πελατών, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

Κλείνοντας με το τελευταίο κομμάτι της ανάλυσης δεδομένων, αναγνωρίζεται η θετική επίδραση της χρήσης των συστημάτων CRM σε διάφορους τομείς των ξενοδοχειακών μονάδων που αφορούν στην οικονομική διαχείριση και στο μάρκετινγκ της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα, εντοπίζουν τα αντιλαμβανόμενα οφέλη μέσα από τη χρήση του CRM, κυρίως στις πωλήσεις και στα κέρδη της επιχείρησης, στη δυνατότητα προσέλκυσης νέων πελατών, στη συλλογή πληροφοριών για υπάρχοντες πελάτες, στην πιστότητα των πελατών, στο κόστος εύρεσης νέων πελατών και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού ένα βήμα πιο κοντά στην ουσιαστική ενσωμάτωση και αξιοποίηση των συστημάτων CRM τόσο σε επίπεδο στρατηγικής, όσο και σε επίπεδο σχεδιασμού και προώθησης προϊόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως, για ένα τέτοιο βήμα είναι η συνεχής εκπαίδευση και η περαιτέρω εξοικείωση των υπαλλήλων με τη λειτουργία των συστημάτων CRM, μέσα από ένα υποστηρικτικό κλίμα που θα διαμορφώνεται

από την ίδια την επιχείρηση, ώστε το CRM να αναδειχθεί από μια χρονοβόρα αγγαρεία σε ένα πολύτιμο εργαλείο λήψης αποφάσεων.

## **5.2 Περιορισμοί Έρευνας**

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αφορούν μόνο στη λειτουργία συστημάτων CRM στα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα. Κατά συνέπεια, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων, καθώς αφορά σε ένα συγκεκριμένο δείγμα που δραστηριοποιείται σε ένα περιορισμένο κομμάτι της Ελλάδος, ενώ οι αναλύσεις μας αφορούν στις απόψεις υπαλλήλων που χειρίζονται στην πλειονότητά τους ένα συγκεκριμένο σύστημα CRM. Παράλληλα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε κυρίως σε δείγμα ξενοδοχείων 3, 4 και 5 Αστέρων και κατά συνέπεια, θα πρέπει να αποφεύγεται οποιαδήποτε γενίκευση των συμπερασμάτων στις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ίσως επηρεάζουν τη λειτουργία τους.

## **5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Διερεύνηση**

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, μπορούμε να προσδιορίσουμε κάποιες πτυχές του θέματος που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Πιο συγκεκριμένα, θα ήταν σκόπιμο να διερευνηθεί εκτενέστερα η επίδραση των συστημάτων CRM, τόσο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και το μάρκετινγκ των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων, όσο και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω και η χρήση των SCRM από τις ελληνικές επιχειρήσεις σε επίπεδο στρατηγικής για τη συνδημιουργία αξίας στον πελάτη.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία & αρθρογραφία

- Holloway, C. & Robinson, C. (2003). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσώνη, Β. Κ. (2011). *Επιχειρηματικότητα και συστήματα επικοινωνίας τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Greenbooks.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Ανάλυση Δεδομένων με τη Χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Gutenberg.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th edition, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2009). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Οικονόμου Β. Γ. & Γεωργόπουλος Β. Ν., (2004). *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Μ. Β., (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α: Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Σιώμκος, Γ., Χρήστου, Ε. & Παντουβάκης, Ά., (2016). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.
- Φιτσιλής, Π. (2015). *Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων ERP- CRM- BPR*. Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill.

### Ξένη βιβλιογραφία & αρθρογραφία

- Agnihotri, R., Rapp, A., Kothandaraman, P., & Singh, R. (2012). 'An emotion-based model of salesperson ethical behaviors'. *Journal of Business Ethics*, 109(2), pp .243–257.
- Bhardwaj, R. R., & Prakash, V. (2017). 'Applications of e-enabled customer relationship management in hotel industry'. *International Journal of Science Technology and Management*, 6 (4). Available at: <https://docplayer.net/57441087-Applications-of-e-enabled-customer-relationship-management-in-hotel-industry.html>
- Buzzetto-More, N.A. (2013). 'Social media and prosumerism'. *Informing Science and Information Technology*, 10(1), pp. 67-80.

- Chalmeta, R. (2006). 'Methodology for customer relationship management'. *Journal of systems and software*, 79(7), pp. 1015-1024.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). 'Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits'. *Journal of marketing*, 72(3), pp. 48-63.
- Dowling, G. (2002). 'Customer relationship management: in B2C markets, often less is more'. *California Management Review*, 44(3), pp. 87-104.
- Dyche, J. (2002). *The CRM handbook, a business guide to Customer Relationship Management*. Pearson Education.
- Dutot, V. (2013). 'A new strategy for customer engagement: how do French firms use social CRM?'. *International Business Research*, 6(9), pp. 54.
- Forbes (2013). *Why businesses should listen to customers on social media*. Available at: <http://www.forbes.com/sites/ups/2013/08/08/why-businesses-should-listen-to-customers-on-socialmedia/>
- Greenberg, P. (2010). 'The impact of CRM 2.0 on customer insight'. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), pp. 410-419.
- Gronroos, C. (1994). 'Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm', *Journal of Marketing Management*, 10 (3), pp. 347-360, Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1994.9964283>
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). 'The impact of new media on customer relationships'. *Journal of service research*, 13(3), pp. 311-330. Available at: [https://www.marketingcenter.de/sites/mcm/files/downloads/research/lmm/literature/hennig-thurau\\_et\\_al\\_2010\\_jsr\\_the\\_impact\\_of\\_new\\_media\\_on\\_customer\\_relationships.pdf](https://www.marketingcenter.de/sites/mcm/files/downloads/research/lmm/literature/hennig-thurau_et_al_2010_jsr_the_impact_of_new_media_on_customer_relationships.pdf)
- Jirava, P. (2004). 'System development life cycle'. *Scientific Papers of the University of Pardubice Series D. Pardubice*. Univerzita Pardubice, pp. 118-125.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). 'Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media'. *Business horizons*, 53(1), pp. 59-68. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Andreas\\_Kaplan/publication/222403703\\_Users\\_of\\_the\\_World\\_Unite\\_The\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_of\\_Social\\_Media/links/5a2cd570aca2728e05e0a561/Users-of-the-World-Unite-The-Challenges-and-Opportunities-of-Social-Media.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Kaplan/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media/links/5a2cd570aca2728e05e0a561/Users-of-the-World-Unite-The-Challenges-and-Opportunities-of-Social-Media.pdf)

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, 14th edition. Pearson Education.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). 'Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value'. *Journal of service research*, 13(3), pp. 297-310. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670510375602?journalCode=jsra>
- Lee, S. A., & Shea, L. (2015). 'Investigating the key routes to customers' delightful moments in the hotel context'. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(5), pp. 532-553.
- Lehmkuhl, T. (2014). *Towards Social CRM: A Model for Deploying Web 2.0 in Customer Relationship Management* (Doctoral dissertation, Difo-Druck).
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). 'Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house'. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), pp. 270-280.
- Mintel Group (2011). Social Networking—U.S.—August 2011. *Mintel Group Reports Database*, London.
- Olsen, M.D. & Connolly, D.J. (2000). 'Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 30-40.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). 'Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology'. *Journal of Business research*, 63(11), pp. 1229-1236.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). 'Avoid the four perils of CRM'. *Harvard business review*, 80(2), pp. 101-109. Available at: <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). 'Social media's influence on business-to business sales performance'. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 365–378.
- Rodrigues, C. J. (2012). *Uncover the value of CRM Microsoft*. Wiley.

- Sigala, M. (2018). 'Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality'. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), pp. 2698-2726.
- Sigala, M. (2011). 'eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence'. *Computers in Human Behavior*, 27(2), pp. 655-661.
- Sigala, M. (2003). 'Implementing Customer Relationship Management in the Hotel Sector: Does 'IT' Always Matter?'. ECIS 2002 Proceedings, 165. Available at: <http://aisel.aisnet.org/ecis2002/165>
- Torres, E.N. and Kline, S.F. (2013). 'From customer satisfaction to customer delight: creating a new standard of service for the hotel industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5), pp. 642-659.
- Torres, E.N. and Kline, S.F. (2006). 'From customer satisfaction to delight: a model for the hotel industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), pp. 290-301.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). 'Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM'. *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 1201-1208.
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 317-331.
- Wells, J.D., William, L.F. & Choobineh, J. (1999). 'Managing information technology for one to-one customer interaction', *Information & Management*, 35(1), pp. 53 – 62.
- Winer, R. (2001). 'A framework for customer relationship management', *California Management Review*, 43(4), pp. 89 – 106, Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/7c53/fadc08645c3d1a21607ee8ca87b6517c56bc.pdf>
- VanBoskirk, S., Elliott, N., & Colbum, C. (2014). 'US digital marketing forecast, 2014 to 2019'. *Forrester Research*, Cambridge, MA., Available at: [https://www.onx.com/wp-content/uploads/2017/01/US\\_Digital\\_Marketing\\_Fore1.pdf](https://www.onx.com/wp-content/uploads/2017/01/US_Digital_Marketing_Fore1.pdf)
- VanBoskirk, S., Overby, C. S., & Takvorian, S. (2011). 'US interactive marketing forecast, 2011 to 2016'. BCAMA, *Marketing Association of BC*.

Xie, K.L. and Chen, C.C. (2013). 'Progress in loyalty program research: facts, debates, and future research', *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22 (5), pp. 463-489.

Xiong, L., King, C. and Hu, C. (2014). 'Where is the love? Investigating multiple membership and hotel customer loyalty', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (4), pp. 572-592.

## Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Art in web. Digital marketing for hoteliers, (2018). *Κανονισμός GDPR- 13 σημεία που πρέπει να προσέξουν τα ξενοδοχεία*, Πρόσβαση από: <https://artinweb.gr/%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-gdpr-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>. Ημερομηνία Πρόσβασης 7/11/18

Γκανάτσιος, Σ. *Πελατοκεντρική στρατηγική: Η σωστή αξία σε κάθε πελάτη*, 15 Ιουλίου 2014. Πρόσβαση από: <http://www.epixeiro.gr/article/2228>. Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/18.

Γκανάτσιος, Σ. *Πότε ένα CRM βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης;*, 12 Οκτωβρίου 2015. Πρόσβαση από: <http://www.epixeiro.gr/article/1727>. Ημερομηνία Πρόσβασης 6/11/18.

Clariant Creative, (2018). *What Is GDPR and Should My Inbound Marketing Be GDPR Compliant?*, Πρόσβαση από: <https://www.clariantcreative.com/blog/what-is-gdpr-should-inbound-marketing-be-gdpr-compliant> . Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/2018

Computer History Museum, USA, Exhibition, *Birth of the Computer*. Πρόσβαση από: <http://www.computerhistory.org/revolution/birth-of-the-computer/4/78>. Ημερομηνία Πρόσβασης 6/11/18

Εταιρεία Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ ΑΕ, *Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2016*, Πρόσβαση από: <https://docplayer.gr/80982722-Apologismos-etairikis-ypeythynotitas-2016.html>. Ημερομηνία πρόσβασης 9/11/18

Epixeiro.gr, (2018). *Εφαρμογή του GDPR σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. Πρόσβαση από: <http://www.epixeiro.gr/article/77508>. Ημερομηνία πρόσβασης 7/11/18

EU GDPR, (2018). *European Union General Data Protection Regulation*. Πρόσβαση από: <https://eugdpr.org/>. Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/2018

Ghosh D., (2018). *How GDPR Will Transform Digital Marketing*, Harvard Business Review, Πρόσβαση από: <https://hbr.org/2018/05/how-gdpr-will-transform-digital-marketing> Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/2018

Hotel Grande Bretagne, *A Luxury Collection Hotel*, Πρόσβαση από <https://www.marriott.com/hotels/travel/athlc-hotel-grande-bretagne-a-luxury-collection-hotel-athens/> . Ημερομηνία πρόσβασης: 8/11/18

HubSpot, (2018), *What is the GDPR? And What Does it Mean for the Marketing Industry?*, Πρόσβαση από: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-the-gdpr>. Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/2018

ICO, (2018). *Guide to the General Data Protection Regulation*, Πρόσβαση από: <https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-the-general-data-protection-regulation-gdpr/> Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/2018

Marriott Learning Platform, Πρόσβαση από: <https://marriottlearning.lobsterink.com/learn>. Ημερομηνία πρόσβασης: 9/11/18

One Roof Social, (2018). *GDPR - What it means for Influencer Marketing*. Πρόσβαση από: <https://www.oneroofsocial.com/single-post/2018/04/16/GDPR-and-what-it-means-for-Influencer-Marketing>. Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/18

Travelnews (2018). *Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας το 2017*, 28 Φεβρουαρίου 2018. Πρόσβαση από: <https://etravelnews.gr/xenodocheiako-dymaniko-elladas-2017/>. Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/18

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, *Πληροφοριακά Συστήματα σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς*. Πρόσβαση από: [https://www.researchgate.net/publication/305181328\\_Plerophoriaka\\_Systemata\\_se\\_Epicheireseis\\_kai\\_Organismous](https://www.researchgate.net/publication/305181328_Plerophoriaka_Systemata_se_Epicheireseis_kai_Organismous). Ημερομηνία Πρόσβασης 5/11/18

The Atanasoff - Berry Computer (ABC). Πρόσβαση από: [http://www4.ncsu.edu/~belail/The\\_Introduction\\_of\\_Electronic\\_Computing/Atanasoff-Berry\\_Computer.html](http://www4.ncsu.edu/~belail/The_Introduction_of_Electronic_Computing/Atanasoff-Berry_Computer.html) Ημερομηνία Πρόσβασης 6/11/18

## Ιστοσελίδες

American Marketing Association. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (1/10/18)

Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών. <http://www.all-athens-hotels.com/> (24-05-18)

Εταιρεία Ελληνικών Ξενοδοχείων ΛΑΜΨΑ ΑΕ, <https://www.lampsa.gr/el/> (8/11/18)

Ευρετήριο οικονομικών όρων. <https://www.euretirio.com/katharo-kerdos/>

Marriott. <https://www.marriott.com/loyalty.mi> (3/11/18)

Radisson Blu. <https://www.radissonblu.com/en/radissonrewards> (3/11/18)

[https://www.radissonrewards.com/fgp/memberbenefits/home.do?int\\_cid=footer:memberbenefits](https://www.radissonrewards.com/fgp/memberbenefits/home.do?int_cid=footer:memberbenefits) (3/11/18)

Search Data Management. <https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/big-data> (3/11/18)

<http://www.attica-hotels.com/el/5-stars/> (24-05-18)

<http://athenscvb.gr/> (24-05-18)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διάστημα συνεργασίας με το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε: .....

Διάστημα προϋπηρεσίας σε ξενοδοχεία: .....

Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Τίτλος θέσης εργασίας:

.....

Κατηγορία ξενοδοχείου όπου εργάζεστε:

5 Αστέρων

4 Αστέρων

3 Αστέρων

2 Αστέρων

1 Αστέρα

Boutique Hotel

Apartments

Άλλο



1) Στο ξενοδοχείο σας είναι γνωστός ο όρος CRM?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

2) Στο ξενοδοχείο σας χρησιμοποιείτε λογισμικό CRM?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

3) Προσωπικά, γνωρίζετε τον όρο Customer Relationship Management (CRM)?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

4) Χρησιμοποιείτε στο ξενοδοχείο σας κάποιο από τα παρακάτω λογισμικά CRM?

- i. Microsoft (Excell)
- ii. vTiger CRM (HellasCRM vTiger)
- iii. Sales Plus TM (Orbit)
- iv. Entersof CRM (Entersoft)
- v. Άλλο: .....

5) Ποιο από τα παρακάτω λογισμικά γνωρίζετε:

- i. Microsoft (Excell)
- ii. vTiger CRM (HellasCRM vTiger)
- iii. Sales Plus TM (Orbit)
- iv. Entersof CRM (Entersoft)
- v. Άλλο: .....

---

6) Η προσέλκυση **νέων** πελατών στο ξενοδοχείο σας γίνεται:

- i. Μέσω προσφορών στα Social Media
- ii. Μέσω προσφορών στην ηλεκτρονική σας σελίδα (site)
- iii. Με παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης
- iv. Με καταχώρηση σε μηχανές αναζήτησης
- v. Άλλο: .....

7) Η επαναπροσέλκυση **υφισταμένων** πελατών στο ξενοδοχείο σας γίνεται:

- i. Μέσω e-mail (Newsletters)
- ii. Μέσω προσφορών στην ηλεκτρονική σας σελίδα
- iii. Με παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης
- iv. Με καταχώρηση σε μηχανές αναζήτησης
- v. Άλλο: .....

8) Συλλέγονται πληροφορίες (e-mail) για τους δυνητικούς πελάτες που επισκέπτονται την ιστοσελίδα σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

9) Οι παραπάνω πληροφορίες (mail) αποθηκεύονται στις βάσεις δεδομένων CRM για μελλοντική χρήση;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

10) Σαν ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχετε συνδέσει το CRM με τα εξής social media:

	Ναι	Όχι	Δ.Ξ./Δ.Α.
Facebook			
Twitter			
LinkedIn			
Youtube			
Google			
Instagram			
Άλλο			

11) Μέσω των Social Media:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Αλληλεπιδράτε με τους υπάρχοντες πελάτες σας					
Ενημερώνετε τους πελάτες σας για νέες υπηρεσίες και προϊόντα					
Μαθαίνετε για τις ανάγκες των πελατών σας					
Μαθαίνετε τη γνώμη των πελατών σας για εσάς					
Αποθηκεύετε προτάσεις πελατών για βελτιώσεις					
Πουλάτε υπηρεσίες					
Αναζητάτε νέους πελάτες					
Παρέχετε προσφορές σε νέους και παλιούς πελάτες					

12) Βάσει των αποτελεσμάτων που παίρνετε από τα social media, ταξινομείτε τους πελάτες σας σε κατηγορίες (επιλογή μιας απάντησης):

Ανάλογα με τη συχνότητα επίσκεψης του ξενοδοχείου σας	
Ανάλογα με τα χρήματα που ξοδεύουν για τις υπηρεσίες σας	
Ανάλογα με την πιστότητα στο ξενοδοχείο σας ή σε ξενοδοχείο του Ομίλου στον οποίο ανήκετε (εάν ανήκετε)	
Δεν κατηγοριοποιείτε τους πελάτες σας	
Άλλο	

13) Σχετικά με τα Social Media, τη διαχείριση της παρουσίας σας σε αυτά και την εξαγωγή αποτελεσμάτων:

	Ναι	Όχι
Συνεργάζεστε με εξωτερική εταιρία		
Το ξενοδοχείο επεξεργάζεται και αποθηκεύει τα αποτελέσματα		

14) Στο ξενοδοχείο σας γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης στο λογισμικό CRM?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ (Εάν επιλέξατε όχι, παρακαλώ συνεχίστε στην ερώτηση 18)
- ΔΞ/ΔΑ

15) Εάν ναι, με τι συχνότητα;

- Ποτέ       Σπάνια       Μερικές φορές       Συχνά       Πολύ συχνά

16) Επαρκεί αυτή η εκπαίδευση κατά τη γνώμη σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

17) Κατά τη γνώμη σας, πιστεύετε ότι το λογισμικό CRM πρέπει να το χειρίζονται:

- i. Το τμήμα κρατήσεων
- ii. Η ρεσεψιόν
- iii. Το τμήμα μάρκετινγκ/πωλήσεων
- iv. Όλα τα τμήματα
- v. Άλλο .....

18) Θα χαρακτηρίζατε τη φιλοσοφία της επιχείρησης πελατοκεντρική;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΞ/ΔΑ

19) Θεωρείτε τυχόν δυσκολίες που προκύπτουν από τη χρήση του CRM:

- i. Τεχνολογικό πρόβλημα (π.χ. μη συμβατότητα λογισμικού- εξοπλισμού)
  - ii. Πρόβλημα λόγω μη σωστής εκπαίδευσης προσωπικού
  - iii. Άλλο .....
- 

20) Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το πιο χρονοβόρο κομμάτι του CRM?

- i. Η συλλογή δεδομένων
- ii. Η αποθήκευση δεδομένων
- iii. Η επεξεργασία δεδομένων
- iv. Η εξαγωγή συμπερασμάτων
- v. Άλλο .....

21) Τί σας έχει απασχολήσει στη μέχρι τώρα χρήση CRM:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η πολυπλοκότητα στη χρήση του					
Ο χρόνος για την εισαγωγή δεδομένων					
Το κόστος του					
Η χρήση του στη λήψη αποφάσεων					
Η εκπαίδευση του προσωπικού					
Η δυσκολία ανάλυσης δεδομένων					
Άλλο					

22) Κάθε πότε εισάγετε στοιχεία πελατών στη βάση δεδομένων;

- i. Καθημερινά
- ii. 1 φορά την εβδομάδα
- iii. 1 φορά το μήνα
- iv. 1 φορά το χρόνο
- v. Άλλο .....

23) Η αποθήκευση των δεδομένων γίνεται:

- i. Ηλεκτρονικά, σε βάσεις δεδομένων
- ii. Χειρωνακτικά, σε βιβλία ή τετράδια
- iii. ΔΞ/ΔΑ

24) Η αποθήκευση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση για τους πελάτες γίνεται μέσω:

- i. Επισήμων καναλιών επικοινωνίας
  - ii. Ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας
  - iii. ΔΞ/ΔΑ
-

25) Ταξινομήστε, από το πιο σημαντικό (1) έως το πιο ασήμαντο (4), τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας διαχείριση γνώσης που αποκτάτε:

	Πληροφοριακά Συστήματα και οργανωτικές υποδομές
	Φιλική κουλτούρα επιχείρησης για διαχείριση και διανομή γνώσης
	Παροχή κινήτρων στο προσωπικό κατά τη συλλογή πληροφοριών
	Άλλο

26) Ταξινομήστε, από το πιο σημαντικό (1) έως το πιο ασήμαντο (6), ποιά από τα παρακάτω θεωρείτε πιο σημαντικά στη χρήση CRM:

	Πιστότητα πελατών
	Προσωποποιημένη εξυπηρέτηση
	Προσέλκυση νέων πελατών
	Βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
	Κατανόηση αναγκών πελάτων
	Άλλο

27) Πώς πιστεύετε ότι επιδρά η χρήση CRM στην επιχείρησή σας, στους παρακάτω τομείς:

	Αρνητικά	Μάλλον αρνητικά	Ούτε αρνητικά, ούτε θετικά	Μάλλον θετικά	Θετικά
Πωλήσεις					
Κέρδη					
Προσέλκυση νέων πελατών					
Συλλογή πληροφοριών για υπάρχοντες πελάτες					
Πιστότητα πελατών					
Κόστος εύρεσης νέων πελατών					
Παροχή νέων υπηρεσιών					
Δύναμη brand name					
Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος					
Cross selling					

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο:  Γυναίκα  Άντρας

Ηλικία:

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-65	
66 και άνω	

Μορφωτικό επίπεδο:

Δημοτικό	
Γυμνάσιο	
Λύκειο	
ΙΕΚ	
Τ.Ε.Ι.	
Α.Ε.Ι.	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

Παρακαλώ επιλέξτε εάν επιθυμείτε ή όχι να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας

Ναι, επιθυμώ να μου αποσταλούν τα αποτελέσματα

Όχι, δεν επιθυμώ να μου αποσταλούν τα αποτελέσματα

e-mail (προαιρετικό, για αποστολή αποτελεσμάτων) .....

-ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ-

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!**