

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ
ΠΜΣ « ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
‘ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM’
‘CRM PERFORMANCE MEASUREMENT’



ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΜΟΡΦΙΑ –ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ (ΑΜ 14303)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΜΠΡΙΝΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
ΝΙΚΟΛΑΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΒΑΜΒΑΚΑΡΗ ΜΑΛΒΙΝΑ

ΑΘΗΝΑ 2016

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	11
1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	11
1.2 ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM.....	15
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	15
2.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	15
2.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM	17
2.3.1 Κριτήρια για την επιλογή ενός συστήματος CRM	18
2.4 CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ CRM	22
3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ CRM.....	22
3.2 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ CRM.....	23
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM.....	26
4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ...	26
4.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	28
4.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)	32
4.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD (BSC).....	36
4.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (RETURN ON INVESTMENT – ROI) ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	38
4.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΜΕ ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (CONCEPTUAL MODEL) ΚΑΙ ΤΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (INSTITUTIONAL THEORY) ...	41
4.7 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM.....	44
4.7.1 Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης για το Μάρκετινγκ (Traditional Marketing Metrics).....	46
4.7.2 Δείκτες απόκτησης νέων πελατών (Customer Acquisition Metrics).....	47
4.7.3 Δείκτες μέτρησης της δραστηριότητας των πελατών (Customer Acquisition Metrics)	49
4.7.4 Δημοφιλείς Δείκτες μέτρησης των πελατών βάση αξίας (Popular Customer – based Value Metrics).....	56
4.8 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ NJV ATHENS PLAZA.....	62
5.1 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	62
5.2 CRM ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	62
5.3 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ NJV ATHENS PLAZA	63
5.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	65
5.4.1 Ποιοτική Έρευνα.....	65
5.4.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	66
5.4.2.1 Κριτήρια δημιουργίας αξόνων συνέντευξης	67
5.5 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78
ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ	81

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους αυτούς τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στο να φέρω εις πέρας την παρούσα διπλωματική εργασία.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Μπρίνη Δέσποινα, για την πολύτιμη βοήθειά της και τις εύστοχες παρατηρήσεις της και στη συνέχεια την οικογένεια και τους φίλους μου για την υλική και ηθική υποστήριξή τους

Ασημακοπούλου Ευμορφία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Customer Relationship Management υπόσχεται στις επιχειρήσεις που το επιλέγουν τη δημιουργία μιας στενής σχέσης με τους πελάτες τους, σε ένα σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, συλλέγοντας πληροφορίες σχετικά με τις αγορές τους και τις κινήσεις τους. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν κάποιο πληροφοριακό σύστημα CRM τόσο πριν την απόκτησή του ώστε να δουν εάν τους ταιριάζει και καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησής τους όσο και κατά τη χρήση του ώστε να αξιολογήσουν την απόδοσή του. Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων CRM είναι ιδιαίτερα σημαντικός, βρισκόμαστε στην τέταρτη γενιά στα στάδια εξέλιξης των συστημάτων όπου η στρατηγική CRM συντάσσεται με την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας. Οι λειτουργίες της επιχείρησης, οι στόχοι της αλλά και η ανάπτυξη του διαδικτύου και οι νέες μορφές επικοινωνίας και προσέγγισης των πελατών στόχων πρέπει να συντονίζονται με την αρχιτεκτονική των CRM και τη διαδικασία διαχείρισης των πληροφοριών. Στην αγορά υπάρχουν πολλά συστήματα CRM όμως παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου επιλέγουν λογισμικά λόγω των κοινών χαρακτηριστικών που έχουν οι διαδικασίες τους.

Στον τουριστικό και τον ξενοδοχειακό κλάδο που είναι και ο κλάδος μελέτης μας είναι αρκετά διαδεδομένο το Opera. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) ενώ αρκετά διαδεδομένη είναι η μέθοδος Balanced Scorecard. Το εννοιολογικό μοντέλο και η θεσμική θεωρία βοηθούν στην αξιολόγηση των CRM, ενώ αρκετά διαδεδομένοι είναι οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης και παραδοσιακές μετρήσεις για το μάρκετινγκ (Traditional Marketing Metrics) όπως μερίδιο αγοράς, αύξηση πωλήσεων κλπ. Οι δείκτες απόκτησης νέων πελατών (Customer Acquisition Metrics), μέτρησης της δράσης τους (Customer Acquisition Metrics) καθώς και οι μετρήσεις των πελατών βάση της αξίας τους (Popular Customer – based Value Metrics), χρησιμοποιούνται ευρέως. Η μελέτη περίπτωσης διεξάγεται στο ξενοδοχειακό κλάδο και συγκεκριμένα στο ξενοδοχείο NJV Athens Plaza, ξενοδοχείο 5* στην Αθήνα. Από την ποιοτική έρευνα που διεξήχθη συμπεράναμε ότι η επιχείρηση δεν αξιοποιεί με το μέγιστο δυνατό τρόπο το CRM σύστημα που χρησιμοποιεί ενώ αξιολογεί μόνο παραδοσιακούς δείκτες που σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς και την αύξηση των πωλήσεων.

Προτείνεται να υπολογίζεται το μερίδιο αγοράς και η αύξηση των πωλήσεων που ήδη υπολογίζει η εταιρεία, σε συνδυασμό με τους δείκτες απόκτησης νέων πελατών, το ρυθμό απόκτησης νέων πελατών και το κόστος απόκτησης νέων πελατών. Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί το ποσοστό διατήρησης των πελατών σε αξίες καθώς η εταιρεία στοχεύει σε πελάτες επαγγελματικού τουρισμού. Το μέγεθος του πορτοφολιού, κρίνεται σημαντικός δείκτης για να μπορέσει να στοχεύσει σε πελάτες με υψηλά εισοδήματα. Επιπρόσθετα καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος αναπτύσσει ηλεκτρονικούς μεσολαβητές και ο ρόλος των social media είναι σημαντικός, αξίζει να εκτιμηθούν οι δείκτες KPIs που σχετίζονται με τα social media, την κινητικότητα της ιστοσελίδας της εταιρείας και τις δράσεις μέσω κινητών τηλεφώνων. Η εκπαίδευση και κατάρτιση προς αυτόν τον τομέα κρίνεται απαραίτητη καθώς ο κλάδος αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό και προκλήσεις μέσα από την αύξηση των διαδικτυακών πρακτόρων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά σε μια εποχή που παρέχει σύγχρονα εργαλεία και δυναμικές για να αναπτυχθούν τόσο νέα μοντέλα διοίκησης, οργάνωσης και στρατηγικής, όσο και στον τομέα της πληροφορικής νέα πεδία δράσης και ανάπτυξης λογισμικού.

ABSTRACT

Modern competitive environment Customer Relationship Management is a concept that promises enterprises to establish a close relationship with their customers by gathering information about their purchases and movements. Business have to evaluate an IT CRM system both before the acquisition to see if it fits and meets the needs of their business but also when using the asked to evaluate the performance of the role of IT CRM systems is very important, as we are the fourth generation in systems development stages and now the CRM strategy supports the overall strategy of the company.

The CRM architecture as well as the information management process associated with the functions of the business, its objectives and the development of more Internet and new forms of communication and approach of target customers. There are many CRM systems in the market, companies in the same industry hosted or On premise and observed to choose corresponding software the common characteristics that have their procedures.

The Opera is quite prevalent in the tourism industry and in the hospitality industry. Business use some key performance indicators (KPIs) while fairly widespread is the method Balanced Scorecard. The conceptual model and institutional theory assist in the evaluation of CRM, while quite popular are measures of return on investment and traditional measurements for market metrics (Traditional Marketing Metrics) such as market share, sales growth, etc. The new customer acquisition indicators (Customer Acquisition metrics), measurement of their activity (customer Acquisition metrics) and the measurements of the customer base of its value (Popular customer - based value metrics), are widely used.

The case study conducted in the hospitality industry and specifically in Hotel NJV Athens Plaza, 5 * hotel in Athens. From the qualitative research conducted we concluded that the company is not making the maximum possible use CRM system that uses and evaluates only traditional indicators related to market share and increase sales.

It is proposed to calculate the market share and sales growth already calculated by the company, in conjunction with their new customer acquisition indicators, the rate of new customer acquisition and the cost of acquiring new customers. It is important to evaluate the retention rate of customers values as the company is targeting business

tourism customers. The wallet size, it is an important indicator to enable it to target customers with high incomes. Additionally, as the hospitality industry develops electronic mediators and the role of social media is important to assess KPIs indicators related to social media, mobility of the company's web site and actions through mobile phones.

Education and training in this area is essential as the industry faces intense competition and challenges through the increase of online agents. Modern enterprises are facing a new era providing modern tools and dynamics to be developed as new governance models, organization and strategy, and in the field of information technology new fields of action and software development.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τεχνολογία σήμερα είναι σημαντική για τη λειτουργία, την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα ευελιξίας στις λειτουργίες τους και μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων.

Το Customer Relationship Management είναι υπόσχεται στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια στενή σχέση με τους πελάτες τους, συλλέγοντας πληροφορίες σχετικά με τις κινήσεις τους. Με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων γίνεται συγκέντρωση των πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, οι πληροφορίες στη συνέχεια αναλύονται ώστε να αναγνωρίζονται οι ανάγκες των πελατών.

Το CRM δεν είναι απλά ένα πληροφοριακό σύστημα που θα έρθει να συμπληρώσει την υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης, αλλά αφορά όλη τη λειτουργία του οργανισμού. Καθώς για τη μέγιστη απόδοση των ωφελειών από τη χρήση του θα πρέπει να υπάρχει μια διαμορφωμένη πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης, όπου η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας θα έρθει να υποστηρίξει την υλοποίησή της.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρέχει μια στρατηγική διαφοροποίησης καθώς μπορεί να αυξήσει την πίστη των πελατών, να αυξήσει την αποδοτικότητα των πωλήσεων, να ενισχύσει το marketing και να μειώσει το κόστος, ενισχύοντας την κερδοφορία της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Στην παρούσα εργασία θα μελετηθεί ο ρόλος των CRM συστημάτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για την απόδοση αυτών των συστημάτων. Στην βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι, απόδοση και επίδοση, καθώς ο πιο σύγχρονος όρος είναι η επίδοση ενώ ο πιο παραδοσιακός είναι η απόδοση. Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί ο όρος απόδοση καθώς θεωρείται πιο πλήρης.

Καθώς ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί ανταγωνιστικό κλάδο για την οικονομία της χώρας και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η τουριστική αγορά και κυρίως οι κρατήσεις των ξενοδοχείων, η μελέτη περίπτωσης θα στηριχθεί στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το θέμα προσεγγίζεται από την τουριστική πλευρά και όχι από την αυστηρά ξενοδοχειακή, καθώς ο τουρισμός αποτελεί μια σημαντική βιομηχανία στην Ελλάδα.

Με την χρήση της ποιοτικής μεθόδου θα μελετηθεί ο βαθμός υιοθέτησης από τα ξενοδοχεία 5* της στρατηγικής CRM, καθώς και της χρήσης των συστημάτων CRM και

ειδικά από το ξενοδοχείο Athens Plaza, με σκοπό να προσδιοριστούν τα οφέλη που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία από τη χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων, αλλά και η επιρροή τους στη διοίκηση των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων. Η έρευνα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για τα ξενοδοχεία πόλης και ιδιαίτερα των 5* στην Αθήνα, καθώς τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός εντείνεται και ξενοδοχεία αγοράζονται από ευρωπαϊκές αλυσίδες. Παράλληλα, ο τουρισμός πόλης αυξάνεται και τα ξενοδοχεία έχουν να καλύψουν νέες ανάγκες πελατών- τουριστών πέρα από τη συνήθη διαμονή κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Τα ξενοδοχεία πόλης διαθέτουν τους χώρους τους για επαγγελματική χρήση (συνέδρια, επαγγελματικές συναντήσεις κλπ) αλλά επίσης παρέχουν και άλλες υπηρεσίες όπως μπαρ, εστιατόριο, spa, πισίνα κλπ διευρύνοντας την αγορά στόχο, αναδύοντας την ανάγκη για νέες μορφές εταιρικής επικοινωνίας, για αύξηση της νέας πελατείας, διατήρηση της υπάρχουσας και ενίσχυσης του εταιρικού brand.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην εποχή μας ο πελάτης αποτελεί το κέντρο της επιχειρηματικής δράσης και ο ρόλος του αποτελεί σημαντικό ρυθμιστικό παράγοντα στην αγορά. Τόσο για τις επιχειρήσεις πώλησης αγαθών όσο και για τις παροχής υπηρεσιών, ο πελάτης πλέον δεν αγοράζει ή λαμβάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία απλά για να ικανοποιήσει μια ανάγκη του. Αλλά πίσω από αυτό υποθάλπει η ανάγκη για ικανοποίηση μιας πρόσθετης ανάγκης και η λήψη μιας πρόσθετης αξίας. Η αξία αυτή αποτελεί ένα συνονθύλευμα ενεργειών που ξεκινούν τόσο από το σημείο πώλησης ή παροχής της υπηρεσίας και επεκτείνονται τόσο στην εξυπηρέτηση κατά τη διαδικασία της πώλησης όσο και μετά από αυτή (after sales service). Η πρώτη ενέργεια είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη τη στιγμή της πώλησης, αλλά η αλληλεπίδραση με την εταιρεία είναι πολυδιάστατη.

Για να μπορεί το κύκλωμα αυτό να λειτουργεί με κοινούς στόχους, χρειάζεται δέσμευση από πλευρά της επιχείρησης και συνεχής εκπαίδευση και πληροφόρηση. Η δημιουργία αλυσίδας αξίας για τον πελάτη απαιτεί πλήθος ενεργειών τόσο για τη δημιουργία της όσο και για την διατήρησή της.

Η χάραξη στρατηγικής, οράματος και στόχων σύμφωνα με την πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι απαραίτητη να υπάρχει και συχνά να εμπλουτίζεται με τις σύγχρονες επιταγές της αγοράς. Η ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα και η ικανότητα της προσαρμογής τόσο της επιχείρησης όσο και των στελεχών στις συνεχείς αλλαγές για να εξυπηρετήσει όσο γίνεται πιο ικανοποιητικά τους πελάτες της, είναι πρωτίστης σημασίας. Έτσι δημιουργείται μια τριγωνική δέσμευση απέναντι στη διοίκηση, στους εργαζόμενους και στους πελάτες. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής αυξάνοντας την προσφερόμενη αξία κατά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Ο πελάτης, ικανοποιημένος γίνεται πιστός πελάτης της επιχείρησης και είτε επανέρχεται στην επιχείρηση για την επόμενη αγορά του είτε τη συστήνει σε άλλους. Τέλος, η επιχείρηση με τη σειρά της ανταμείβει τα στελέχη που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και εντείνει την προσπάθεια για αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, κατά έναν τρόπο που τον επιβραβεύει για την επιλογή του ως προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Άρα, η πελατοκεντρική φιλοσοφία εστιάζεται στην πραγματική εξυπηρέτηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό αρχικά επιτυγχάνεται από τους

συνεργάτες «πρώτης γραμμής» που υλοποιούν την πώληση, αλλά υποστηρίζεται από μια ευρύτερη πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού. (Κανελλόπουλος, 2010)

1.2 ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η γρήγορη και ορθή πληροφόρηση αποτελεί μείζονος σημασίας θέμα για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν την επιχειρηματική δράση και να ενισχύσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Για να μπορεί αυτό να επιτευχθεί απαιτείται πέρα απλά από τη γνώση, η δυνατότητα της επιχείρησης να μπορεί να αξιολογήσει σωστά και να διαχειριστή τη γνώση αυτή. Απαιτείται δηλαδή η ύπαρξη ενός κυκλώματος ενδοεπιχειρησιακά το οποίο να λειτουργεί με κοινούς στόχους, που να δεσμεύει την επιχείρηση και να προωθεί τη συνεχή εκπαίδευση και διαχείριση της πληροφόρησης ώστε να δημιουργείται αλυσίδα αξίας για τον πελάτη. Η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων είναι μια σύνθετη λειτουργία που χρησιμοποιεί την πληροφορία και τη γνώση της επιχείρησης ώστε σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον, τους κινδύνους και τις απειλές να λάβει τη σωστή απόφαση, να χαράξει νέα στρατηγική για να πετύχει τους στόχους της. Ο κύκλος της λήψης μιας απόφασης, μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει 6 βήματα. Αρχικά τη διάγνωση τους προβλήματος, ή της ευκαιρίας και την προσπάθεια για βαθύτερη ανάλυσή του και κατανόηση. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι εναλλακτικές επιλογές, προσδιορίζονται οι στόχοι και καθορίζονται τα κριτήρια πάνω στα οποία οι πιθανές επιλογές θα αξιολογηθούν. Στη συνέχεια οι εναλλακτικές επιλογές αξιολογούνται σύμφωνα με τα κριτήρια και τους στόχους της εταιρείας, προσδιορίζεται η βέλτιστη επιλογή και γίνεται ανάλυση ευαισθησίας για να προσδιοριστούν οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή και η πιθανή μεταβολή τους σε εύρος χρόνου μπορεί να επηρεάσει την έκβαση της απόφασης.

Είναι κατανοητό ότι η λήψη απόφασης θα πρέπει να στηρίζεται και να υποστηρίζεται από ένα πλήρες σύστημα υποστήριξης, όπου συνήθως αποτελεί ένα υποσύστημα του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) της επιχείρησης. Το Πληροφοριακό Σύστημα περιλαμβάνει και ένα πλήθος από διεκπεραιωτικά υποσυστήματα (operational subsystems) τα οποία υποστηρίζουν την διεκπεραίωση τυποποιημένων εργασιών της επιχείρησης. Τα διεκπεραιωτικά αυτά υποσυστήματα

βασίζονται σε μία κοινή βάση δεδομένων, μέσω της οποίας ανταλλάσσουν τα δεδομένα τους. Το υποσύστημα υποστήριξης αποφάσεων, συνδέεται με τα παραπάνω διεκπεραιωτικά υποσυστήματα, αντλώντας δεδομένα από την κοινή βάση και τα τελικά δεδομένα που συγκεντρώνονται αποθηκεύονται στην αποθήκη δεδομένων (data warehouse) του υποσυστήματος υποστήριξης αποφάσεων.

Η χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος CRM έρχεται να ενισχύσει σημαντικά τη βάση δεδομένων της επιχείρησης, καθώς η κεντρική ιδέα της πολυκριτηριακής λήψης αποφάσεων είναι να βρεθεί η συμβιβαστική επιλογή ανάμεσα σε επιλογές που έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα ως προς κάποιους από τους στόχους, αλλά και χαμηλή αποτελεσματικότητα ως προς κάποιους άλλους στόχους, ώστε στο τέλος να επιλεγεί η βέλτιστη επιλογή, με τη συνολική μέγιστη αποτελεσματικότητα. (Λουκής, 2014)

Χρησιμοποιώντας στην επιχείρηση μια κοινή βάση δεδομένων, λαμβάνουν πληροφορίες και υποστηρίζονται διάφορα υποσυστήματα, τα οποία σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης, τα οποία άλλα βοηθούν στην εσωτερική επικοινωνία των τμημάτων μεταξύ τους και αλλά στην εξωτερική επικοινωνία με τους πελάτες μέσω του ίντερνετ. Το υποσύστημα διαχείρισης των πελατών CRM, συνδέεται με το υποσύστημα των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών, αλλά επηρεάζει τη λειτουργία όλης της βάσης δεδομένων, καθώς αλληλεπιδρά και παρέχει εργαλεία στήριξης των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Οι στόχοι των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων ποικίλουν, ξεκινώντας από τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, μέσα από τη συλλογή πληροφοριών και ενίσχυση της επικοινωνίας εντός και εκτός της επιχείρησης με υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές και επεκτείνεται μέχρι τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, δίνοντας στοιχεία χρήσιμα για την περαιτέρω χάραξη πολιτικών του επιχειρηματικού οργανισμού. Επιγραμματικά οι στόχοι είναι:

1. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Η μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.
3. Ο συντονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.
4. Η βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων.
5. Συλλογή όλων των πληροφοριών και των δεδομένων του οργανισμού σε μια βάση δεδομένων.

6. Η μείωση του χρόνου παραγωγής των αγαθών ή παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες
7. Η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών.
8. Η αναζήτηση και ο εντοπισμός σχέσεων και συσχετίσεων ανάμεσα στα δεδομένα που δεν είναι άμεσα ορατές και θα δώσουν νέες προοπτικές ανάπτυξης στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

(Γραμμένος Γ., Ευθυμίου Α., Στρατήγη Α., 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Με τον όρο CRM (Customer Relationship Management) ονομάζεται η στρατηγική στον τομέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, που βοηθά στην απόκτηση και διατήρηση κερδοφόρων πελατών αλλά και στη μετατροπή μη κερδοφόρων πελατών σε κερδοφόρους. (Παπαναγιώτου, 2010)

Στον πυρήνα του είναι μια απλή, ελκυστική ιδέα για την προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών, όπου γνωρίζοντας καλά τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις τους μπορούμε να τους παρέχουμε υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και να προβλέψουμε τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους ώστε να μπορούμε να τις ικανοποιήσουμε μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. (Goodhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., & Swift, R. S. , 2002)

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μία πελατοκεντρική προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται στη διαμόρφωση μίας μακροχρόνιας και διατηρήσιμης σχέσης μίας επιχείρησης με τους πελάτες, η οποία θα πρέπει να προσθέτει αξία και στους δύο. (Παπαναγιώτου, 2010)

Για αυτό ορίζεται ως μια στρατηγική της επιχείρησης, η οποία απαιτεί δραστικές διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να συλλέξουν δεδομένα πελατών μέσα από τις ενεργείς σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, μαθαίνοντας μέσα από αυτές τις πληροφορίες που συλλέγονται. (Brohman, M. K., Watson, R. T., Piccoli, G., & Parasuraman, A. , 2003)

2.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Το πληροφοριακό σύστημα CRM είναι μια κατηγορία επιχειρησιακού λογισμικού που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών και λογισμικού. Σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν και να διαχειρίζονται τα δεδομένα των πελατών τους, καθώς και την αλληλεπίδραση που υπάρχει, να παρέχουν πρόσβαση σε επιχειρηματικές πληροφορίες, αυτοματοποιώντας τις πωλήσεις και ενισχύοντας το marketing και υποστηρίζοντας τη διαχείριση των πελατών αλλά και των εργαζομένων ενισχύοντας συνεργατικές σχέσεις. (<http://www.webopedia.com>, n.d.)

Τα CRM προγράμματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

- Προγράμματα πιστών πελατών (loyalty programs)
- Προγράμματα προσέκλυσης νέων πελατών (prospective programs)
- Προγράμματα διατήρησης πελατών ή επαναπροσέλκυσης πελατών (save/win-back programs)
- Προγράμματα cross –selling και up-selling

Το CRM είναι η στρατηγική διαδικασία επιλογής των πελατών, που μία επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει και να επιφέρει μεγαλύτερο κέρδος και διαμορφώνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εταιρείας και των πελατών. Ο απώτερος στόχος είναι να βελτιστοποιήσουν την τρέχουσα και τη μελλοντική αξία των πελατών για την εταιρεία. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Το CRM ορίζεται ως μια επιχειρηματική στρατηγική που αποσκοπεί στην απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, δίνοντας επιχειρηματική αξία στην επιχείρηση. (Kellen, 2002)

Σημαντικό μέρος του CRM είναι να αναδειξεί διαφορετικούς τύπους πελατών και να ενισχύσει την επιχείρηση να αναπτύξει στρατηγικές που να αλληλεπιδρούν μαζί τους. Παραδείγματα τέτοιων ειδικών στρατηγικών είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες αυξάνοντας τα κέρδη της εταιρείας, ο εντοπισμός και η προσέκλυση νέων επικερδών πελατών, η εξεύρεση των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση των πελατών που δεν είναι επικερδείς για τις επιχειρήσεις ακόμα και στρατηγικές για τη διακοπή πελατειακών σχέσεων.

Τα CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης και αξιοποίησης των βάσεων δεδομένων του μάρκετινγκ τα οποία αξιοποιώντας τις τεχνολογίες της επικοινωνίας, καθορίζουν εταιρικές πρακτικές και μεθόδους για να μεγιστοποιήσουν την αξία και τη διάρκεια διατήρησης του κάθε πελάτη από την επιχείρηση. Η αξία του πελάτη αφορά αυστηρά την οικονομική αξία της πελατειακής σχέσης με την εταιρεία, εκφράζεται σύμφωνα με το περιθώριο συνεισφοράς ή τα καθαρά κέρδη. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014) Μπορούμε να πούμε ότι τα συστήματα CRM σχετίζονται με την αξία του πελάτη, αλλά αυτές οι δύο έννοιες σίγουρα δεν ταυτίζονται.

2.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Το πληροφοριακό σύστημα CRM σχετίζεται με την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες της, όπου ένα λογισμικό χρησιμοποιείται για να συγκεντρώσει τα δεδομένα και να επιταχύνει τις διαδικασίες αξιολόγησής τους. Η επιλογή και η χρήση ενός συστήματος είναι άμεσα συνδεδεμένη με το ευρύτερο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες και θα υποστηρίζει τη δομή των λειτουργιών της. Θα πρέπει τα δεδομένα που συλλέγει να δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσδιορίσει το κοινό που απευθύνεται και να αναλύει τις ανάγκες των πελατών της. Να προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα και να ενισχύει την επικοινωνία με τους πελάτες. Τα συστήματα μπορούν να είναι web-based ή μορφή λογισμικού που θα εγκατασταθεί στους υπολογιστές που χρησιμοποιούνται ήδη στην επιχείρηση. Με τη χρήση των συστημάτων αυτών δίνεται η δυνατότητα τόσο σε μια μεγάλη επιχείρηση όσο και σε μια μεσαία ή μικρή να κερδίσει πολλαπλά οφέλη ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Με τη χρήση των CRM, μειώνεται το κόστος απόκτησης νέων πελατών καθώς συλλέγοντας τις απαιτούμενες πληροφορίες μπορούν οι υπεύθυνοι του marketing να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους πελάτες στόχους. Παράλληλα ενισχύοντας τις πρακτικές προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, εντοπίζονται τυχόν παραλείψεις και βελτιώνονται οι υπηρεσίες, γεγονός που επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων. Καθώς το προσωπικό αναλύει τις τρέχουσες πρακτικές εξυπηρέτησης των πελατών και έχει πρόσβαση σε περισσότερη πληροφορία οι διαδικασίες αυτοματοποιούνται και βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Τα στοιχεία που συλλέγονται, οι στατιστικές και λοιπές πληροφορίες που επεξεργάζονται, επιτρέπουν τη συνεργασία των τμημάτων ώστε να προτείνουν νέες βελτιωμένες λύσεις. Τέλος, τα συστήματα παρέχουν ασφάλεια δεδομένων και έλεγχο του επιπέδου αλλά και των ατόμων που θα έχουν πρόσβαση σε αυτά. (<http://www.connect-line.gr>, n.d.)

Χρησιμοποιώντας τα CRM συστήματα με μια προσέγγιση που βασίζεται στην αξία των πελατών, προσφέρουν πολλά οφέλη καθώς:

1. Μεγιστοποιούν τα έσοδα

2. Ελαχιστοποιούν τα δικαστικά έξοδα από ανείσπρακτες οφειλές ή διενέξεις με τους πελάτες
3. Βελτιώνουν τα κέρδη και τους δείκτες της επένδυσης (Return on Investment)
4. Ενισχύουν την απόκτηση και διατήρηση των κερδοφόρων πελατών
5. Δίνουν δυνατότητες για επανεργοποίηση αδρανών πελατών (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Τα συστήματα CRM συνδέονται με λοιπές λειτουργίες της εταιρείας την εξυπηρέτηση πελατών, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, αλλά και με άλλα λειτουργικά συστήματα, όπως χρηματοοικονομικά προγράμματα ERP και χρηματοοικονομικές αναλύσεις.



Εικόνα 1. Η σύνδεση των συστημάτων CRM με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης

Πηγή: (<http://www.dgsoft.gr>)

2.3.1 Κριτήρια για την επιλογή ενός συστήματος CRM

Η επιλογή ενός CRM συστήματος δεν αποτελεί εύκολη απόφαση για μία εταιρεία, καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσει, να συνεργαστεί με ειδικούς στο χώρο των πωλήσεων λογισμικού και να λάβει πληροφορίες από αξιολογήσεις χρηστών CRM και συγκρίσεις ανάμεσα σε διάφορα προγράμματα όσο αφορά τις παροχές, τη δυναμική και το κόστος, που αναρτούνται σε αξιόπιστες ιστοσελίδες, όπως η ιστοσελίδα <http://www.softwareadvice.com>. (<http://www.softwareadvice.com>, n.d.).

Είναι κατανοητό ότι ένα σύστημα CRM αρχικά αξιολογείται στο αρχικό στάδιο της επιλογής του και στη συνέχεια θα αξιολογηθεί η απόδοσή του και η αποτελεσματικότητά του μετά την χρήση του.

Μελέτες έχουν δείξει ότι τα κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αξιολόγηση του κατάλληλου λογισμικού CRM για την εταιρεία, εστιάζονται στα εξής δέκα:

1. Επιλογή λογισμικού από εταιρεία παροχής λογισμικού στην οποία για την αδειοδότηση της χρήσης του προγράμματος, δίνεται ως αντίτιμο ένα ποσό εφάπαξ κατά την αγορά και το πρόγραμμα εγκαθίσταται στον server της εταιρείας (On premise) ή ενοικίαση του λογισμικού από τον πωλητή ο οποίος το φιλοξενεί, το αναβαθμίζει κλπ (cloud).
2. Ευκολία της χρήσης. Το πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να είναι εύχρηστο, αυτό εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας του χρήστη, εάν οι διαδικασίες εργασίας είναι απλές ή σύνθετες, πόσα στάδια χρειάζεται για να περάσει για να φτάσει στο σημείο που θα καταχωρήσει τα δεδομένα κλπ.
3. Εύρος χαρακτηριστικών. Το σύστημα θα πρέπει να έχει μια πλήρη επιλογή από χαρακτηριστικά που θα εξυπηρετούν τις επιχειρησιακές ανάγκες.
4. Επεκτασιμότητα λογισμικού. Το λογισμικό θα πρέπει να καλύπτει τις σημερινές ανάγκες της εταιρείας αλλά και με μια πρόβλεψη για τα επόμενα 2 με 5 χρόνια.
5. Ευελιξία. Η δυνατότητα του συστήματος να μπορεί να προσαρμοστεί στις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες.
6. Αναφορές και αναλύσεις (reporting, analytics). Οι δυνατότητες του συστήματος για κατάλληλη εξαγωγή αναλύσεων και αναφορών, οι οποίες να είναι εύχρηστες, βοηθούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, είναι χρηστικές και σχετικές με το τι επιθυμεί η επιχείρηση να συλλέξει ως πληροφορία. Είναι σημαντικό να μπορούν να δημιουργηθούν προσαρμοσμένες εκθέσεις και πίνακες για να αξιοποιηθούν τα δεδομένα.
7. Δυνατότητες του συστήματος να προστίθενται μελλοντικά νέοι χρήστες και περισσότερα δεδομένα.
8. Το συνολικό κόστος και το κόστος ανά άδεια χρήστη. Στις επιλογές on promise θα πρέπει να συναθροιστεί το κόστος του server, της αναβάθμισης και

το ετήσιο κόστος συντήρησης. Στις επιλογές cloud υπάρχει ετήσιο ή μηνιαίο κόστος, άδειες μερικής απασχόλησης όταν χρησιμοποιηθεί από χρήστες περιστασιακά. Συγκεντρώνοντας το συνολικό κόστος μπορεί η επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο πρόγραμμα και να μην έρθει αντιμέτωπη με απρόβλεπτα κόστη.

9. Η δυνατότητα σύνδεσης του συστήματος CRM με άλλα λογισμικά συστήματα της επιχείρησης, όπως το λογιστικό πρόγραμμα της επιχείρησης και άλλα λογισμικά που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ κλπ, ώστε να υπάρχει διαμοιρασμός και ανταλλαγή των πληροφοριών.
10. Η αξιοπιστία του πάροχου. Η δυναμική της εταιρείας που θα προμηθεύσει το λογισμικό, η εμπειρία της είναι σημαντικοί παράγοντες για να μπορεί να υπάρχει μια δυναμική ανάπτυξης επιχειρηματικής συνεργασίας. (<http://dbprosconsulting.com>, n.d.)

2.4 CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ & ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Η ανάπτυξη του διαδικτύου έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές για το πώς οι άνθρωποι σήμερα επικοινωνούν και έχει αλλάξει τον τρόπο που ο παραγωγός και ο πελάτες συναλλάσσονται. Οι αναδυόμενες εφαρμογές συνδυάζουν την ανταλλαγή πληροφορικών, διανομή και ευρύτατη διάχυσή τους. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι εταιρείες αλλάζουν τον τρόπο που επικοινωνούν με τους πελάτες τους. Ο Thomas Sullivan (2005) επισήμανε ότι τα CRM συστήματα απαιτούν από την επιχείρηση να διαχειρίζεται και να συντονίζει την επικοινωνία με τους πελάτες της στα διάφορα κανάλια επικοινωνίας και το διαδίκτυο αποτελεί το κυριότερο μέσο επικοινωνίας σήμερα. Λόγω της δυναμικής που έχει αυτό το κανάλι για άμεση και διαδραστική επικοινωνία, το διαδίκτυο θεωρείται ένα από τα πολλά υποσχόμενα εργαλεία του σύγχρονου relationship marketing ήδη από τις αρχές του 2000. (Ángel García-Crespo, Ricardo Colomo-Palacios, Juan Miguel Gómez-Berbís, Fernando Paniagua Martín, 2010)

Οι επιχειρήσεις με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να συγκεντρώνουν πληροφορίες για το προφίλ των χρηστών τους, τις προτιμήσεις τους και να διατηρούν ανοιχτή την απευθείας επικοινωνία με πολλούς υφιστάμενους αλλά και δυνητικούς πελάτες, κερδίζουν υψηλότερες θέσεις στις διαδικτυακές μηχανές αναζήτησης

και αυξάνουν την επισκεψιμότητα του διαδικτυακού τόπου τους, συμπληρώνοντας αποτελεσματικά και φθηνά τη διαφήμισή τους. (Βλάχος, Π., Δρόσος, Δ., 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ CRM

3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ CRM

Οι στρατηγικοί στόχοι ενός συστήματος CRM εντοπίζονται γύρω από την εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από μια διαδικασία συνεχούς επικέντρωσης της επιχείρησης στους πελάτες της. Οι βασικές διαδικασίες του CRM είναι οι ακόλουθες (Reinartz, Hoyer & Krafft 2002):

1. Η δημιουργία και ανάκτηση σχέσεων με τους υφιστάμενους ή δυνητικούς πελάτες (acquiring / recovering relationships), όπως η αξιολόγηση των υποψηφίων πελατών (prospect evaluation), η διαχείριση προσέγγισης νέων πελατών (acquisition management) και η διαχείριση ανάκτησης χαμένων πελατών (recovery management)
2. Η διαχείριση διοικητικών σχέσεων (maintaining relationships), όπως η αξιολόγηση των πελατών (customer evaluation), οι διαδικασίες διατήρησης των υφιστάμενων πελατών (retention management) και ανάπτυξης νέων πελατών (up-selling ή cross-selling management)
3. Τερματισμός Σχέσεων (Terminating relationships) καθώς αξιολογούνται οι πελάτες (customer evaluation) και οι διαδικασίες αποχώρησής τους (exit management)

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι μέσα από το CRM η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια αξία για την επιχείρηση και αυτή η αξία διαφοροποιείται μέσα στη διάρκεια του χρόνου. Γνωρίζοντας τη ξεχωριστή αξία του κάθε πελάτη, η επιχείρηση καταφέρνει να κατανέμει διαφορετικά τους πόρους της ανά κατηγορία πελάτη σύμφωνα με την αξία του. Αυτή η εστίαση σε κάθε πελάτη-ατομικά και όχι σε τμήματα της αγοράς, ως αγορές στόχους, δίνει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των κερδοφόρων χρηματικών ροών από κάθε πελάτη. (Γιοβάνης, 2008)

3.2 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ CRM

Η ανάπτυξη και η λειτουργία ενός συστήματος CRM απαιτεί τον ενεργό ρόλο των στελεχών που έχουν αναλάβει τη διαδικασία διαχείρισης των πληροφοριών σύμφωνα με την αρχιτεκτονική πάνω στην οποία έχει αναπτυχθεί το σύστημα και τα δεδομένα που συγκεντρώνει και αποθηκεύει. Για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του συστήματος θα πρέπει να έχουν συμπεριληφθεί τα ακόλουθα κατά την ανάπτυξη και τη λειτουργία του συστήματος:

1. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται για τους πελάτες καταχωρούνται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων γνωρίζοντας την τοποθεσία, με ακρίβεια και πληρότητα.
2. Στο σύστημα έχει διαμορφωθεί μια κεντρική αποθήκη δεδομένων που απεικονίζεται με μια ενιαία εικόνα για τον πελάτη και οι πληροφορίες που θα καταχωρούνται θα πρέπει να είναι ακριβείς και πλήρεις.
3. Η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να έχει αναπτύξει την κατάλληλη δομή η οποία να ενισχύει την αποθήκευση των δεδομένων αυτών, μέσα στα πλαίσια της καθημερινής του δραστηριότητας με τους πελάτες, σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας.
4. Η δομή που έχει ακολουθηθεί για τη συγκέντρωση των δεδομένων εκφράζει τόσο εντός της επιχείρησης όσο και στους πελάτες τη στρατηγική της εταιρείας ως προς την εξατομικευμένη προσέγγιση του κάθε πελάτη και τη διακριτικότητα που τα στοιχεία συγκεντρώνονται.
5. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για τους πελάτες, συνδέονται με τα λοιπά υπάρχοντα συστήματα της εταιρείας, όπως πχ το λογιστικό σύστημα της εταιρείας στο οικονομικό τμήμα κλπ.
6. Η επιχείρηση έχει υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική για τα πληροφοριακά της συστήματα και σε επίπεδο software καθώς και στο βαθμό που αυτά μπορούν να εξελιχθούν και να δώσουν νέες δυνατότητες, όπως ιντερνέτ, outsourcing παροχές κλπ.
7. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται χρήσιμα και αποτελεσματικά εργαλεία άντλησης πληροφοριών ώστε να γίνει όσο το δυνατόν εκ βαθέων κατανόηση των πελατών και τα εργαλεία ανάλυσης να δίνουν τις δυνατότητες τμηματοποίησης της αγοράς, στοιχεία για το προφίλ των πελατών, ανάλυση της κερδοφορίας, προγνωστική μοντελοποίηση κ.α.

8. Είναι χρήσιμο να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα συστήματα front office και τα αντίστοιχα back office, για την ολοκλήρωση των συγκεντρωμένων στοιχείων.
9. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί όσο αφορά την εκτίμηση του κατάλληλου συστήματος όσο και την ολοκλήρωση του συστήματος, σύμφωνα με το ανθρώπινο δυναμικό, τους μεθόδους που ακολουθεί η επιχείρηση, την κατάρτιση των στελεχών και τις υπόλοιπες διαδικασίες που συνδέονται με το σύστημα CRM, πχ αυτοματοποίηση των πωλήσεων κ.α
10. Η μελέτη για τον προϋπολογισμό που χρειάζεται τόσο για την υιοθέτηση του συστήματος αλλά και για τη διαχείριση της αλλαγής εντός της επιχείρησης που επιφέρει η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος, η δέσμευση των εργαζομένων και η ανάληψη ευθυνών από τους υπεύθυνους σχεδιασμού, εισαγωγής και διαχείρισης του συστήματος. (Payne, 2005)

3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η συγκέντρωση πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο θέμα, διεγείρει θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των δεδομένων αυτών, την χρήση τους αυστηρά για λογαριασμό της επιχείρησης, χρήση του απόρρητου κλπ. Έτσι κρίνεται απαραίτητο η επιχείρηση να έχει λάβει υπόψη της τα εξής:

1. Η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες ώστε οι πληροφορίες που συλλέγονται να δίνονται στο κατάλληλο προσωπικό.
2. Εξασφαλίζει την ακεραιότητα των δεδομένων, με αντικειμενικότητα, συνάφεια, ακρίβεια και όπου απαιτείται εκφρασμένα σε νομισματικές μονάδες.
3. Έχει εξασφαλιστεί η ασφάλεια των ευαίσθητων δεδομένων των πελατών, που μπορεί να σχετίζονται με προσωπικές πληροφορίες, αριθμούς πιστωτικών καρτών κλπ
4. Το προσωπικό που έχει πρόσβαση σε όλες αυτές τις ευαίσθητες πληροφορίες θα πρέπει να είναι καταρτισμένο ώστε να κατανοεί τις απαιτήσεις ασφάλειας που χρειάζονται και να τηρεί το πρωτόκολλο όσο αφορά τη ασφάλεια και διαχείριση των δεδομένων.

5. Ο οργανισμός έχει ορίσει διαδικασίες για να αποτρέπει τη μη εξουσιοδοτημένη χρήση ή αλλοίωση των ευαίσθητων δεδομένων.
6. Αναπτύσσει ευκαιρίες για να εισαγάγει εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση πελατών ή να μειώσει το κόστος.
7. Υπάρχει μια ενιαία εσωτερική πολιτική που διακατέχει όλα τα κανάλια και τα τμήματα της επιχείρησης όσο αφορά τη συλλογή και τη χρήση των πληροφοριών που συλλέγονται από τους πελάτες.
8. Το πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να επιτρέπει να αναγνωρίζονται πληροφορίες για μεμονωμένους πελάτες, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη χρήση της καμπάνιας της επιχείρησης.
9. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τεχνικές ανάλυσης των στοιχείων των πελατών της, είναι χρήσιμο να παρέχει επιπρόσθετες πληροφορίες στους πελάτες για σκοπούς cross-selling και up-selling.
10. Η εταιρεία που καταφέρνει να κάνει αποτελεσματική χρήση των αναλυτικών πληροφοριών που έχει για τους πελάτες της ενισχύει την κερδοφορία της και επιμηκύνει το χρόνο διατήρησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέτρηση της απόδοσης του CRM συστήματος που διαθέτουν, για διαφορετικούς σκοπούς. Το πλήθος των επιχειρήσεων αλλά και οι εσωτερικές διαδικασίες κάθε οργανισμού, τα εσωτερικά κενά στην επικοινωνία αλλά και η ύπαρξη ασύμβατων συστημάτων ενδοεπιχειρησιακά, κάνουν τη μέτρηση της απόδοσης να αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. (Spitzer, 2007)

Παρά το πλήθος των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης που έχουν αναπτυχθεί, τόσο σε πολυεθνικές εταιρείες, σε υπηρεσίες του δημοσίου ακόμα και σε φιλανθρωπικές και μη οργανώσεις, συχνά τα αποτελέσματα των μετρήσεων δεν μπορεί να είναι μακροχρόνια, με αποτέλεσμα τα μέτρα που χρειάζονται να λάβουν οι επιχειρήσεις να είναι χρονικά περιορισμένα πχ σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. (Parmenter, 2010)

Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα μέτρησης που έχουν την αποδοχή στην αγορά. Οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα πλαίσιο μέτρησης που εξαρτάται από τον ορίζοντα του σχεδιασμού τους, την αστάθεια στην αγορά που δραστηριοποιούνται, την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας, την οργάνωση, την πελατειακή βάση και πως αυτή επηρεάζεται από τις λύσεις που δίνει η χρήση του CRM. (Kellen, 2002)

Οι επιχειρήσεις μετρούν τα συστήματα καθώς για να τα διαχειριστούν αποτελεσματικά θα πρέπει να μπορούν να τα μετρήσουν και να τα αξιολογήσουν. Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά μετρούν τις οικονομικές επιδόσεις τους με παραδοσιακά εργαλεία οικονομικής μέτρησης, όπως καταστάσεις κερδών και ζημιών, ισολογισμοί, καταστάσεις ταμειακών ροών κλπ. Αυτά τα πλαίσια μετρήσεων έχουν κάποιους περιορισμούς, μετρούν δραστηριότητες του παρελθόντος αλλά δε μπορούν να αναπτύξουν μελλοντικούς δείκτες. (Kaplan & Norton, 2001). Οι Kaplan και Norton δημιούργησαν το Balanced Scorecard για την αντιμετώπιση ορισμένων από αυτές τις ελλείψεις και έχουν διευρύνει το εργαλείο για τη μέτρηση της στρατηγικής. Το Balanced Scorecard χρησιμοποιείται για να γίνουν προβλέψεις για μελλοντικές οικονομικές επιδόσεις και για να παρακολουθείται πόσο αποτελεσματικά εκτελείται η εταιρική στρατηγική.

Η μέτρηση των CRM συστημάτων χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ώστε τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μέτρηση:

1. Να επηρεάζουν ή να επικυρώνουν τη λήψη αποφάσεων.
2. Να καθοδηγούν τις εν δυνάμει εξελίξεις, δράσεις και τακτική των επιχειρήσεων.
3. Να δείχνουν στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων. (Kellen, 2002)

Η αξιολόγηση ενός λογισμικού CRM είναι σημαντική προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια επένδυση της εταιρείας προς αυτόν τον τομέα και επίσης είναι σημαντική για τη σωστή επιλογή του κατάλληλου λογισμικού αλλά και για την αποτελεσματική χρήση του, ώστε η επιχείρηση να κερδίσει τα μέγιστα. Ο πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος CRM είναι να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες και να δημιουργήσει υψηλότερα έσοδα. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί αν το CRM αποσκοπεί να παρακολουθεί την απόδοση των πωλήσεων και των στρατηγικών μάρκετινγκ, ή να οικοδομήσει μια ισχυρή σχέση με τους πελάτες. Αυτός ο προσδιορισμός θα βοηθήσει να προσδιοριστεί που θα εστιαστεί η απόδοση του CRM. Μόλις οι στόχοι της εφαρμογής του CRM καθοριστούν με σαφήνεια τότε μπορεί να γίνει η αξιολόγηση του CRM ως προς τους εξής άξονες:

1. ROI (Return on Investment): Η επένδυση σε ένα σύστημα CRM είναι περίπλοκη και δαπανηρή, θα πρέπει να παρέχει απτά και μετρήσιμα στοιχεία τα οποία θα ενισχύσουν την επιχειρηματική στρατηγική στη μείωση των πόρων και στη μέγιστη αξιοποίησή τους.
2. Ευκολία στη χρήση: Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM θα πρέπει να παρέχει μια απλοποίηση στις σχέσεις της επιχείρησης με τον πελάτη, μέσα από τις επιχειρηματικές διαδικασίες, μέσω ενός φιλικού interface για το χρήστη.
3. Εύκολη πλοήγηση του CRM και απλοποιημένο work flow.
4. Προσαρμογή: Η πραγματική απόδοση για κάθε εφαρμογή CRM συνίσταται στην ευελιξία του να ενσωματώσει τις διαδικασίες της επιχείρησης.
5. Ενσωμάτωση: Η προσπάθεια ώστε το σύστημα να μεγιστοποιήσει την αξία της σχέσης με τον πελάτη, απαιτεί να υπάρχει μια καλά προκαθορισμένη αρχιτεκτονική ολοκλήρωσης, η οποία συμπεριλαμβάνει την ενσωμάτωση τόσο στο αρχικό στάδιο όσο και στη μείωση του χρόνου υλοποίησης του project.

6. Υποστήριξη μετά την πώληση: Κανένα σύστημα CRM δεν είναι πλήρης χωρίς εργαλεία υποστήριξης του χρήστη, εγχειρίδια χρήσης, back up αρχείων, αναβάθμιση και πιθανή on-line υποστήριξη. (<https://www.zoho.com>, n.d.)

4.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Όπως συμβαίνει σε κάθε μέτρηση της απόδοσης ενός προγράμματος και της αξιολόγησής του για βελτιώσεις, είναι πολύ δύσκολο αυτό να γίνει μόνο με έναν υπολογισμό. Η αξιολόγηση ενός CRM συστήματος δεν μπορεί να γίνει με τον υπολογισμό ενός δείκτη, αλλά με το συνδυασμό δεικτών από τέσσερις τύπους μετρήσεων:

- Μετρήσεις των εισροών (input metrics): υπολογίζουμε την ποιότητα, την ακρίβεια, την πληρότητα, και το βαθμό όπου τα δεδομένα που συλλέγονται και καταχωρούνται στο σύστημα είναι ενημερωμένα και επαληθεύσιμα.
- Μετρήσεις διαδικασιών (process metrics): υπολογίζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες μεταξύ τους συνδέονται για την ορθή ροή των δεδομένων και εκτέλεση των εργασιών.
- Μετρήσεις των εκροών (output metrics): αξιολογείται ότι ποσοτικοποιήσιμο παρέχει το CRM και μπορεί να μετρηθεί, όπως παραγγελίες που καταχωρήθηκαν, δείγματα που στάλθηκαν, προτάσεις που υποβλήθηκαν, νέοι πελάτες που αποκτήθηκαν, φυλλάδια που στάλθηκαν, τηλεφωνικές κλήσεις που πραγματοποιήθηκαν, συναντήσεις, κλπ.
- Μετρήσεις αποτελεσμάτων (outcome metrics): όπου υπολογίζεται το οικονομικό αποτέλεσμα, το μεικτό περιθώριο κέρδους, τα έσοδα των πωλήσεων, η μείωση του κόστους λειτουργίας του μάρκετινγκ, συνεργασίες με σημαντικούς πελάτες κ.α.

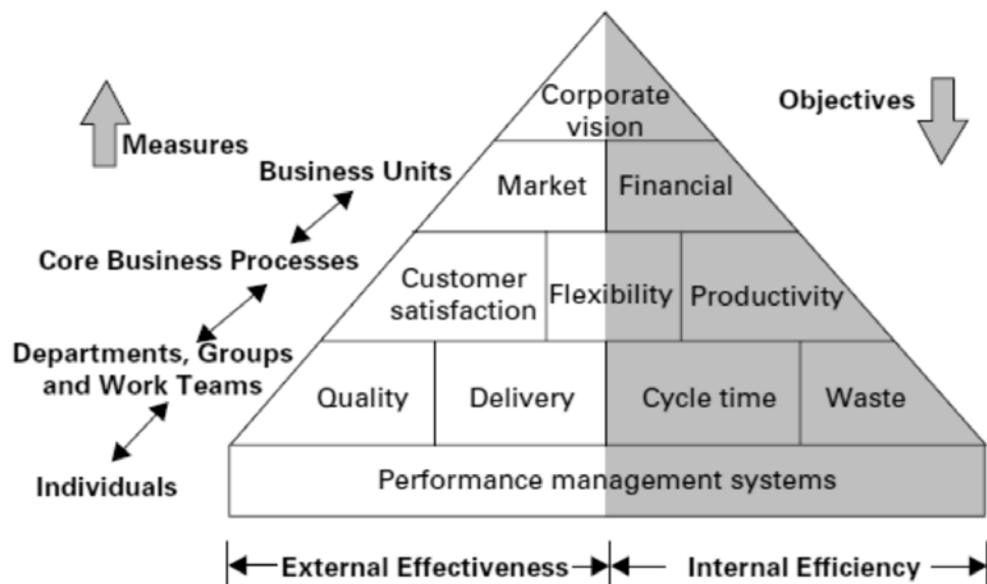
Κατά τη δημιουργία των δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης του CRM, κρίνεται απαραίτητο να εκτιμηθεί το ποσοστό βαρύτητας που θα έχει ο καθένας, ως εξής:

- Μετρήσεις εισροών 15%

- Μετρήσεις διαδικασιών 10%
- Μετρήσεις εκροών 35%
- Μετρήσεις αποτελεσμάτων 40%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βάρος των μετρήσεων επιμερίζεται στις μετρήσεις των εκροών και των αποτελεσμάτων καθώς αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που η επιχείρηση χρειάζεται να μετρά την απόδοση του CRM συστήματος. (Brown, 2004)

Το πρώτο πλαίσιο για τη μέτρηση της απόδοσης που βρήκε ευρεία αποδοχή ήταν η μήτρα μέτρησης της απόδοσης (RMM) του Keegan, Eiler and Jones το 1989, η οποία κατηγοριοποιεί μέτρα αξιολόγησης εσωτερικά και εξωτερικά που έχουν κόστος ή όχι. Η απλή σχεδίαση της μήτρας αντικατοπτρίζει την ανάγκη για την ύπαρξη ισορροπημένων συστημάτων μέτρησης και τη δυνατότητα να μπορεί να εντάξει κάθε είδος μέτρησης της απόδοσης. Η πυραμίδα SMART (strategic measurement and reporting technique), που αναπτύχθηκε από τον Wang Laboratories (Lynch and Cross, 1991), υποστηρίζει την ανάγκη να υπάρχουν μέτρα μέτρησης της απόδοσης εσωτερικά και εξωτερικά, τα οποία να αντανakλούν το εταιρικό όραμα αλλά και τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας.



Εικόνα 2. Η πυραμίδα SMART

Πηγή: (Neely, 2007)

Το πώς μια εταιρεία μετρά την απόδοση του CRM της συστήματος εξαρτάται από το ποιος κάνει τη μέτρηση και ποιες δραστηριότητες μετρά. Τα κοινά πλαίσια μέτρησης των CRM συστημάτων όπως υποδεικνύονται από τη βιβλιογραφία και τις πρακτικές των επιχειρήσεων είναι:

1. Μετρήσεις της απόδοσης του brand της εταιρείας (Brand performance measures)
2. Διοίκηση των υπαρχουσών πελατών (Brand performance measures)

Διακρίνεται σε:

- α) Μοντελοποίηση των πεποιθήσεων των πελατών (customer behavior modeling)
 - β) Διοίκηση της αξίας που δίνουν οι πελάτες (customer value management)
3. Λειτουργίες που σχετίζονται με τον πελάτη (customer-facing operations)
 - α) Διοίκηση της αξίας των πελατών
 - β) Αποδοτικότητα του μάρκετινγκ (Marketing performance)
 - γ) Αποδοτικότητα του δυναμικού των πωλήσεων (Sales force performance)
 - δ) Αποδοτικότητα του κέντρου εξυπηρέτησης πελατών (Service center performance)
 - ε) Αποδοτικότητα των παροχών (Field service performance)
 - στ) Αποδοτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και αποθήκευσης (Supply chain and logistic performance)
 - ζ) Αποδοτικότητα της ιστοσελίδας της επιχείρησης (Web site performance)
 4. Δείκτης μέτρησης της ηγεσίας (Leading indicator measurement)
(Kellen, 2002)

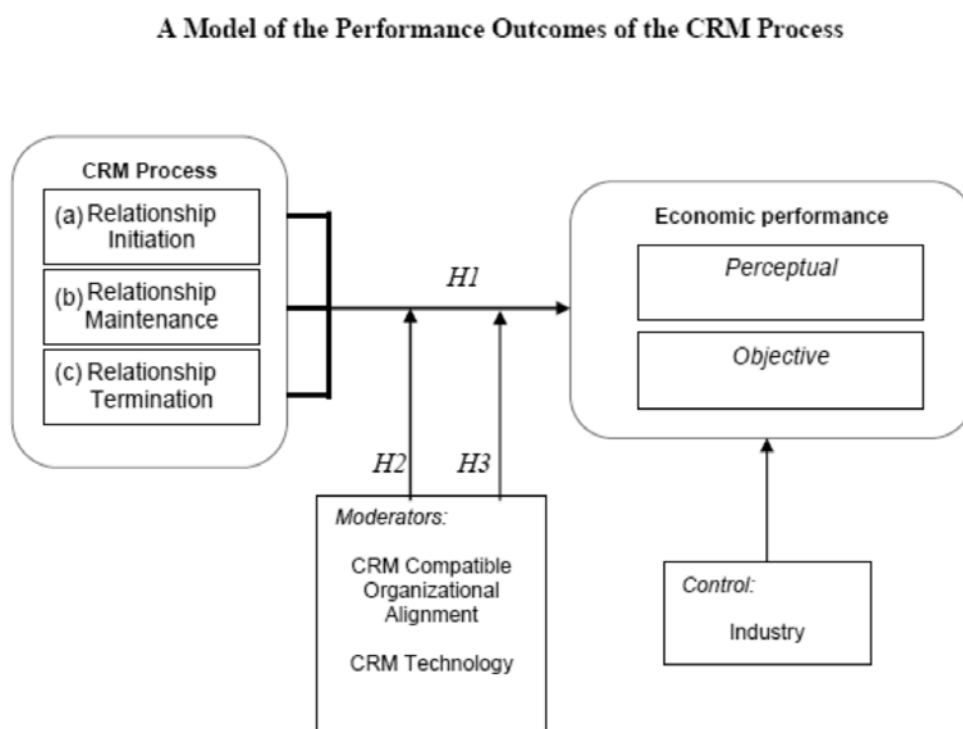
Οι διαδικασίες των CRM συστημάτων έχουν τρεις διαστάσεις, που αφορούν την έναρξη της σχέσης με τους πελάτες της εταιρείας, τη συντήρηση καθώς και τη λήξη της σχέσης. Η ύπαρξη ενός πρακτικού μοντέλου ώστε τα αποτελέσματα των διαδικασιών να μπορούν να καταγραφούν και να μετρηθούν είναι σημαντική. Η εφαρμογή των διαδικασιών CRM σχετίζεται με την καλύτερη απόδοση της εταιρείας στα δύο από τα τρία αυτά στάδια. Η μεγαλύτερη αποδοτικότητα εμφανίζεται στη συντήρηση της σχέσης με τους πελάτες, που ακολουθείται μετά από την έναρξη της σχέσης με τους πελάτες. Τα αποτελέσματα για το τέλος της πελατειακής σχέσης εμφανίζονται να είναι χαμηλά ή μη σημαντικά. Αυτό μπορεί να επηρεάζεται και από το γεγονός ότι και οι ίδιες επιχειρήσεις πολλές φορές αποφασίζουν να τερματίσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες που δεν είναι κερδοφόροι για την επιχείρηση και ο τερματισμός της συνεργασίας δεν εξαρτάται

πάντα από τους πελάτες. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι διαδικασίες CRM είναι ήδη πιο ανεπτυγμένες στο στάδιο της συντήρησης αφήνοντας περιθώριο βελτίωσης κατά τα στάδια της έναρξης και της λήξης. Έτσι συμπεραίνεται ότι τα CRM συστήματα δεν μπορούν να αυξήσουν σε όλα τα στάδια την απόδοση της επιχείρησης, καθώς σε ορισμένα επίπεδα μπορεί να αυξήσει την απόδοση ενώ σε άλλα επίπεδα αυτό δεν είναι εφικτό.

Η έλλειψη κατάλληλης οργανωτικής δομής και κινήτρων εντός της επιχείρησης, δεν επιτρέπουν στις διαδικασίες CRM να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση απλά να εφαρμόζει τις διεργασίες CRM αλλά θα πρέπει ο οργανισμός να έχει οργανωθεί και να έχει αναπτύξει δομές και συστήματα ανταμοιβών που να υποστηρίζουν αυτές τις διαδικασίες. Αυτό δείχνει επίσης ότι οι μεταβλητές της οργάνωσης μιας επιχείρησης καθώς αλλάζουν επηρεάζουν το μελλοντικό επίπεδο απόδοσης μιας επιχείρησης.

Η τεχνολογία σε επίπεδο απόδοσης των CRM συστημάτων δεν αποδίδει τα αναμενόμενα καθώς έρευνες δείχνουν να έχει ένα μέτρια θετικό αποτέλεσμα και μια μέτρια αρνητική επίπτωση καθώς η τεχνολογία δεν βρέθηκε να είναι σημαντική στη μέτρηση της απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογία δεν αποτελεί καίριο στοιχείο που να επηρεάζει την αποδοτικότητα ενός CRM συστήματος, καθώς εάν η επιχείρηση εστιάσει αυστηρά σε αυτή, τότε τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα δεν μπορεί να επιτύχει τα μέγιστα. Η πετυχημένη εφαρμογή του CRM απαιτεί την ύπαρξη μιας ισχυρής συνιστώσας από ανθρώπους που σχετίζονται με αυτό και δεσμεύονται. Αυτό εξηγεί εν μέρει την αρνητική σχέση της απόδοσης με την τεχνολογία CRM κυρίως κατά το στάδιο της έναρξης. Στην αρχή της δημιουργίας της σχέσης των πελατών με την εταιρεία, οι πιθανοί πελάτες θα έρθουν σε επικοινωνία με κάποιους ανθρώπους της εταιρείας και η επικοινωνία αυτή στηρίζεται λιγότερο στην τεχνολογία. Από την άλλη πλευρά, στο στάδιο της λήξης της συνεργασίας η χρήση της τεχνολογίας βοηθά στο να είναι οικονομικά αποδοτική η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Άρα και η αποτελεσματικότητα της τεχνολογίας ποικίλλει ανάλογα με τα τρία στάδια που μπορούμε να την μετρήσουμε. Απλά η εφαρμογή της τεχνολογίας CRM δεν θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα και ίσως να έχει και ένα αρνητικό αποτέλεσμα, εάν δεν υποστηρίζεται από όλες τις επιχειρησιακές δομές (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004)

Στο παρακάτω σχήμα παρατηρούμε ότι το μοντέλο των μετρήσεων των αποτελεσμάτων στηρίζεται από τη μια στις τρεις διαδικασίες που σχετίζονται με την έναρξη της πελατειακής σχέσης, τη συντήρησή της και τη λήξη της, ενώ από την άλλη συγκρίνονται οικονομικές αποδόσεις τόσο αναμενόμενες όσο και πραγματοποιηθείσες.



Εικόνα 3. Το μοντέλο της απόδοσης των αποτελεσμάτων των CRM συστημάτων

Πηγή: (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004)

4.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) είναι ένα σύνολο δεικτών που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθούν οι παράγοντες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Τα KPIs διαφέρουν ανά οργάνωση, μετρούν τις τάσεις των επιχειρήσεων και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για εναλλακτικές δράσεις.

Πριν προσδιοριστούν τα KPIs, πρέπει να πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Να υπάρχει μια προκαθορισμένη οργανωτική διαδικασία.
- Να έχουν καθοριστεί οι επιχειρηματικοί στόχοι
- Να έχουν οριστεί ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις.

- Να υπάρχει μια ενεργή συμμετοχή της επιχείρησης στις διαδικασίες για την εξεύρεση και την αποκατάσταση των διακυμάνσεων.

Έτσι οι δείκτες βοηθούν έναν οργανισμό να αξιολογήσει την πρόοδό του προς την κατεύθυνση των στόχων που έχουν δηλωθεί. (<http://searchcrm.techtarget.com>, n.d.)

Οι δέκα πιο σημαντικοί δείκτες KPIs είναι οι εξής:

1. Έσοδα Πωλήσεων (Sales Revenue): Μετράμε τα έσοδα που προκύπτουν από μια εκστρατεία μάρκετινγκ, ώστε να κατανοηθούν οι πηγές των εσόδων και να μην δαπανούνται χρήματα σε εκστρατείες που δεν φέρνουν αποτελέσματα. Ένα χρήσιμος δείκτης είναι:

(Total sales for the year) - (Total revenue from customers acquired through inbound marketing)

(Οι συνολικές πωλήσεις για το έτος) - (Το σύνολο των εσόδων από τους πελάτες που αποκτώνται μέσω των δράσεων του μάρκετινγκ)

2. Το κόστος ανά δράση (Cost Per Lead): Ο υπολογισμός του κόστους απόκτησης των πελατών είναι πολύ σημαντικός συμπληρωματικά από τα έσοδα που προκύπτουν από τις δράσεις του μάρκετινγκ. Για να γίνει ο υπολογισμός του κόστους απόκτησης πελατών (customer acquisition costs – CAC) απαιτείται να ενσωματωθεί στην πλατφόρμα CRM, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και λοιπές εφαρμογές, που συνδέονται με τη λογιστική και άλλες δαπάνες του οργανισμού που καταγράφονται στα προγράμματα ERP.

Υπολογίζοντας το CAC για το εισερχόμενο μάρκετινγκ, οι σχετικές δαπάνες περιλαμβάνουν:

1. Τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού (Manpower creative and technical)
2. Τεχνολογία και λογισμικό (Technology and software)
3. Γενική επίβλεψη (General overhead)

Υπολογίζοντας CAC για το εξερχόμενο μάρκετινγκ, οι σχετικές δαπάνες περιλαμβάνουν:

1. Τη διαφήμιση (Advertising)
2. Τη διανομή του μάρκετινγκ (Marketing distribution)
3. Το ανθρώπινο δυναμικό των πωλήσεων και του μάρκετινγκ (Manpower sales and marketing)
4. Γενική επίβλεψη (General overhead)

3. Αξία πελατών (Customer Value): Με τον υπολογισμό του εισερχόμενου μάρκετινγκ, επιτυγχάνεται η μέτρηση της αξίας των πελατών. Αυτό βοηθά τόσο στο να διατηρηθεί η επικοινωνία με του πελάτες, αλλά και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και να επεκτείνει το χρόνο διατήρησής τους καθώς και την αξία τους. Ένα χρήσιμος δείκτης υπολογισμού είναι:

(Average sale per customer) x (Average number of times a customer buys per year) x (Average retention time in months or years for a typical customer)

(Μέσος όρος πώλησης ανά πελάτη) x (Μέσος αριθμός των φορών που ένας πελάτης αγοράζει ετησίως) x (Μέσος χρόνος διατήρησης σε μήνες ή και χρόνια για ένα τυπικό πελάτη)

4. Η εσωτερική απόδοση του Marketing (Inbound Marketing ROI): Η επιχείρηση θέλει να δει την απόδοση της επένδυσής της και υπολογίζοντας τα έσοδα από την εκστρατεία του μάρκετινγκ, μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει σε μηνιαία και ετήσια βάση την απόδοση της επένδυσης και να χαράξει νέες στρατηγικές σχεδιασμού και προϋπολογισμού για το επόμενο έτος ή ακόμα και για τους επόμενους μήνες. Ένα χρήσιμος δείκτης υπολογισμού είναι:

(Sales Growth – Marketing Investment) / Marketing Investment = ROI

(Αύξηση πωλήσεων – Επένδυση στο Μάρκετινγκ / Επένδυση στο Μάρκετινγκ = ROI

5. Αξιολόγηση των νέων επαφών (Traffic-to-Lead Ratio -New Contact Rate): Ο δείκτης αυτός βοηθά στη μέτρηση της κυκλοφορίας των πελατών στην

ιστοσελίδα της εταιρείας και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εάν η κυκλοφορία είναι σταθερή ή αυξάνεται, αλλά η αναλογία των πωλήσεων είναι χαμηλή ή μειώνεται, αυτό δείχνει κάτι για την ιστοσελίδα της εταιρείας και τα μέτρα δράσης που θα πρέπει να ληφθούν όπως, αλλαγές στα κείμενα, στο σχεδιασμό, στη μορφή κλπ.

6. Δείκτης πελατών ανά ομάδα (Lead-to-Customer Ratio): Η μέτρηση αυτή βοηθά στη συγκέντρωση πληροφοριών ανά ομάδα και σχετίζεται με την επιλογή που δίνεται στον πελάτη, όταν είναι έτοιμος για την αγορά να επικοινωνήσει με έναν αντιπρόσωπο της εταιρείας. Έτσι μπορεί να εκτιμηθεί η επιτυχία μιας διαφημιστικής καμπάνιας.

7. Δείκτης μέτρησης της αρχικής σελίδας στην ιστοσελίδα της εταιρείας (Landing Page Conversion Rates): Υπολογίζεται κατά πόσο η αρχική σελίδα μπορεί να ανευρεθεί σε πιθανή αναζήτηση και οδηγήσει στο σωστό σημείο ώστε ο πελάτης να προβεί σε συναλλαγή. Χαμηλή κίνηση, μπορεί να σημαίνει ότι ίσως χρειάζεται να αλλάξουν χρώματα, κείμενα, να συνδεθεί με κανάλια κοινωνικής δικτύωσης ή να έχει αξιολογήσεις κλπ.

8. Οργανική κυκλοφορία (Organic Traffic): Υψηλή οργανική κυκλοφορία σημαίνει ότι οι άνθρωποι βρίσκουν την ιστοσελίδα της εταιρείας γρήγορα και εύκολα, κάτι που ελαχιστοποιεί τόσο την προσπάθεια που κάνουν όσο και το κόστος της εταιρείας για να τους προσελκύσει στο δικτυακό της τόπο.

9. Δείκτης κυκλοφορίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media Traffic and Conversion Rates): Συλλέγονται πληροφορίες που σχετίζονται με την κίνηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σε δικτυακούς τόπους όπως το Twitter, το Facebook, το LinkedIn, το Google+, το Pinterest και το Instagram ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εκτιμήσει την κίνηση των πελατών και να επικεντρώσει την στρατηγική των πωλήσεων.

10. Δείκτης κυκλοφορίας των κινητών (Mobile Traffic, Leads, and Conversion Rates): Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων δεν θα μπορούσαν να μην συσχετιστούν με τα συστήματα των CRM. Πολλοί

καταναλωτές χρησιμοποιούν τα κινητά τους τηλέφωνα για σύνδεση στο ίντερνετ, περιηγούνται σε ιστοσελίδες και κάνουν συναλλαγές. Σε αυτή την περίπτωση οι μηχανές αναζήτησης προωθούν ιστοσελίδες που είναι βελτιστοποιημένες για κινητά και γνωρίζοντας η εταιρεία πως οι καταναλωτές δρουν μέσα από αυτά, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη αλλά και την αύξηση των πωλήσεων. (Edgecomb, 2016)

4.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD (BSC)

Το Balance Scorecard είναι ένα εργαλείο διαχείρισης των επιδόσεων της επιχείρησης όπου δίνει τη δυνατότητα να μεταφραστεί το όραμα και η στρατηγική της σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης. Παρέχει μια γενική επισκόπηση της επιχείρησης και παρουσιάζει τη συνολική απόδοση τόσο στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όσο και στις προοπτικές ανάπτυξης του πελατολογίου, την ευρύτερη οργανωτική ανάπτυξη, όσο και τη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας, ώστε να είναι κάτι περισσότερο από μια απλή συσκευή μέτρησης. (Molleman, 2010) Το Balanced Scorecard ισορροπεί το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον, το οικονομικό με το μη-οικονομικό και το παρόν με το μέλλον. (<http://www.asfalistikomarketing.gr>, n.d.)

Το μοντέλο αναπτύχθηκε το 1990 από τον Robert Kaplan, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και τον David Norton, σύμβουλο από της Βοστώνης. Χρησιμοποιήθηκε από διάφορους οργανισμούς οι οποίοι κατάφεραν επιτυχώς να έχουν άμεσα θετικά αποτελέσματα. Ο υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας του μοντέλου και η ευρεία αποδοχή του το έχουν αναδείξει από το Harvard Business Review ως μια από τις 75 σημαντικότερες ιδέες του εικοστού αιώνα (<https://www.tuc.gr>, n.d.). Η BSC δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθεί η επιχείρηση από τέσσερις διαφορετικές οπτικές, την οικονομική, του πελάτη, της καινοτομίας και των εσωτερικών διαδικασιών (A.Safi, Safadi, & Mudimigh, 2012). Για να γίνει αυτό χρειάζεται να σχεδιαστεί ένας αρχικός πίνακας, όπως φαίνεται πιο κάτω, όπου θα καθοριστεί τι θα μετρηθεί, με ποιο τρόπο, από ποιους και με ποια συχνότητα.

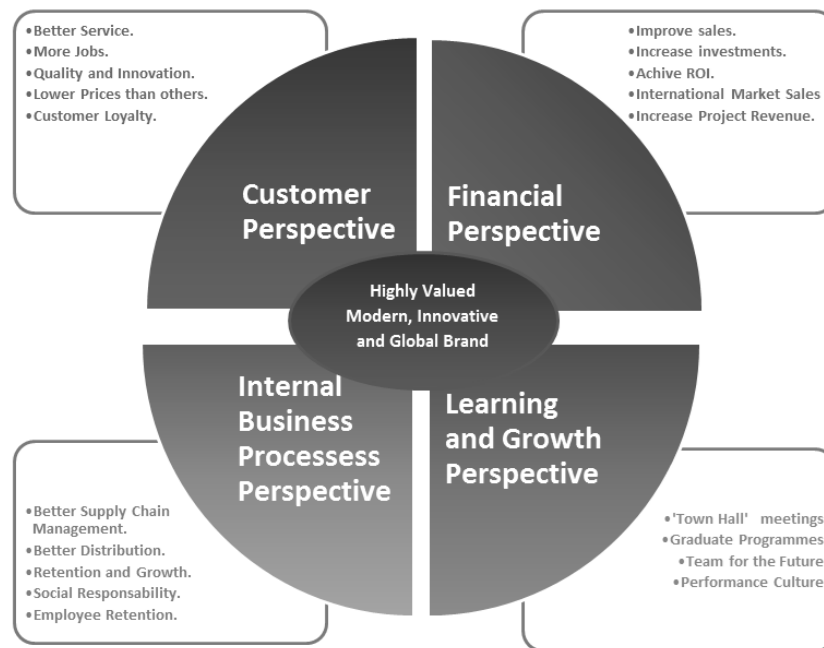
Objective	Measure Description:	
Objective Owner	Measurement Type:	
	Formula:	
Intended Result(s)	Unit of Measure:	
	Measure Location:	
	Measure Owner:	
	Data Source:	
	Collection Frequency:	
Measurement	Reporting Frequency:	
	Verified by:	
	Validated by:	
	Presentation:	
	Target & Thresholds	

Εικόνα 4. Scorecard Data Definition Table

Πηγή: (Performance Scorecard ToolKit, 2014)

Το Balanced Scorecard δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει τη στρατηγική της και το όραμά της μέσα σε ένα πλαίσιο με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες επίδοσης που επιλέγονται να επιτευχθούν από την εταιρεία. Αντί να χρησιμοποιεί τους συνήθεις οικονομικούς δείκτες που υιοθετούνται για τη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής. Διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες και εισάγει τρεις νέες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan, 2010)

Η BSC όπως φαίνεται και στην εικόνα που ακολουθεί, συνδέει τις προσδοκίες του πελάτη, με τις προσδοκίες των μετόχων, τις προσδοκίες από τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και τις προσδοκίες της ηγεσίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

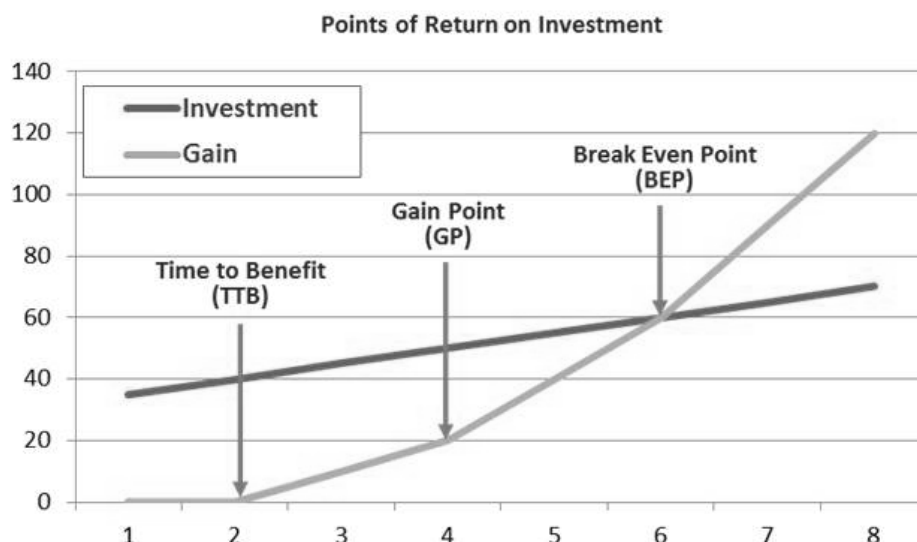


Εικόνα 5. Balanced Scorecard της εταιρείας Tesco για το 2013

Πηγή: (<http://www.manishabraham.com>, n.d.)

4.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (RETURN ON INVESTMENT – ROI) ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η σημασία ευρύτερα της απόδοσης της επένδυσης στο χώρο των επιχειρήσεων αφορά ένα πολύ σημαντικό δείκτη απόδοσης μιας επένδυσης, καθώς είναι ένας τρόπος να υπολογιστεί αν τα προϋπολογιστικά έξοδα, κόστη αλλά και έσοδα, στο πέρας του χρόνου υλοποιούνται ώστε να κάνουν την επένδυση τελικά κερδοφόρα ή μη και στη συνέχεια να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες. Κάθε φορά που ένας οργανισμός επενδύει σε κάτι, αναμένει να πάρει πίσω το αρχικό ποσό που δαπάνησε συν ένα κέρδος από τα έσοδα. Τα καίρια σημεία του δείκτη ROI περιλαμβάνουν τρεις επιμέρους δείκτες, τον TTB, GP και τον BEP, όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω.



Εικόνα 6. Οι τρεις επιμέρους δείκτες του ROI, TTB, GP και BEP.

Πηγή: (<https://www.insightly.com>, n.d.)

Ειδικά για τη μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης ενός συστήματος CRM, είναι χρήσιμο να υπάρχουν ιστορικά στοιχεία. Για τη μέτρηση του ROI CRM θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το κόστος του λογισμικού, το κόστος της εκπαίδευσης, το κόστος συντήρησης, το κόστος για τη μετεγκατάσταση του συστήματος καθώς και ο χρόνος που χρειάζεται η ομάδα ανάπτυξης να ιδρυθεί και να λειτουργήσει. Για να μετρηθεί εάν η απόδοσή της επιχείρησης έχει βελτιωθεί, θα πρέπει να εξετάσουμε με τη χρήση του συστήματος CRM εάν έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις, έχει αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών και οι καμπάνιες μάρκετινγκ έχουν καλύτερη απόδοση. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να συγκριθούν με προηγούμενες μετρήσεις και τα γενικά έξοδα, πριν εφαρμοστεί το CRM και μετά, ώστε να είμαστε σε θέση να εκτιμήσουμε την απόδοση της επένδυσης από το CRM σύστημα. (<https://www.worketc.com>, n.d.)

Επιπρόσθετα ένα καλό σύστημα CRM βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της μέσα από τον εξορθολογισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς χρησιμοποιείται ένα κύριο λογισμικό. Χρησιμοποιώντας η επιχείρηση ένα λογισμικό CRM, συνδυάζει τα περιφερειακά λογισμικά, όπως πχ το λογιστικό πρόγραμμα και πλέον οι καθημερινές επιχειρηματικές διαδικασίες γίνονται ευκολότερα καθώς εκκρεμείς λογαριασμοί επισημαίνονται πιο γρήγορα, γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι μπορούν να δράσουν πιο γρήγορα. Επίσης εξοικονομείται χρόνος κατά τη διαχείριση των

επαφών, καθώς οι χρήστες δεν χρειάζεται να κάνουν εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών και μπορούν να δημιουργήσουν ένα προσαρμοσμένο προφίλ ώστε να δημιουργήσουν μια προσφορά για τον πελάτη, να συμπληρώσουν τη φόρμα πωλήσεων και να ολοκληρώσουν την συναλλαγή. Έτσι κάθε χρήστης μπορεί να διαχειριστεί περισσότερες παραγγελίες κάθε μέρα και να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης, καθώς οι πωλητές μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους περισσότερα δεδομένα, η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται σημαντικά τόσο ως προς τους πιθανούς πελάτες όσο και ως προς τους υπάρχοντες, καθώς έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται και να πετυχαίνουν καλύτερες συμφωνίες.

Στους πίνακες παρακάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα υπολογισμού του ROI με χρησιμοποίηση ενός φύλλου excel, όπου απεικονίζεται ο υπολογισμός της αξιολόγησης της καμπάνιας μιας εταιρείας όπου προωθεί τα προϊόντα της με την αποστολή απευθείας email σε πελάτες λιανικής. Υπολογίζοντας τα έσοδα που συγκεντρώθηκαν, το ποσοστό των πελατών που ανταποκρίθηκαν στο mail και προχώρησαν σε αγορά, σε σχέση με το κόστος ανά συναλλαγή, παρατηρούμε ότι η εταιρεία μπορεί να υπολογίσει το μέσο κόστος αγοράς ανά πελάτη και ότι όλη αυτή η κίνηση αύξησε τα έσοδα της και η επένδυση αυτή αποσβέστηκε (ROI) κατά 118%. (www.crm trends.com, n.d.)

Direct Mail Campaign - Retail Credit Card Example

	Customers	Number who shopped	Response Rate	Transactions per Shopper	Spend per Transaction	Spend per Shopper	Total Revenue €	Revenue per mailed Customer
Total Mailed Group	15.500	9.491	61,23%	2,04	19,19	39,15	371.600,00	23,97
Coupon Used		1.939	12,51%	2,6	18,37	47,77	92.620,00	
No Coupon Used		7.552	48,72%	1,89	19,55	36,94	278.980,00	
Control Group	5.000	2.863	57,26%	1,89	11,69	22,09	63.250,00	12,65

Averaged mailed customer increased their spend by (€):		11,32
This represents an increase of:		89,52%
The net result is (€)	175.525	of additional revenue
ROI = (Incremental Revenue - Incremental Cost) / Incremental Cost		

Calculating Incremental Revenue

	Spend per Customer	Customers	Revenue
Mailed	23,97	15.500	371.600,00
Control	12,65	5.000	63.250,00
Incremental	11,32	15.500	175.525,00
Gross Margin (@28%)			49.147,00
Total Cost of DM			22.500,00
ROI =			118%

4.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΜΕ ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (CONCEPTUAL MODEL) ΚΑΙ ΤΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (INSTITUTIONAL THEORY)

Συχνά υποστηρίζεται ότι ένα CRM σύστημα μπορεί να λειτουργεί καλύτερα σε ορισμένους επιχειρηματικούς κλάδους από ότι σε άλλους και άρα η αποδοτικότητα του συστήματος να εξαρτάται από το γεγονός ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο για τον κλάδο της CRM σύστημα. Η έρευνα δεν έχει δείξει σαφείς ενδείξεις για κάτι τέτοιο αλλά σίγουρα ορισμένα συγκεκριμένα ζητήματα και προβλήματα μπορεί να έχουν σημασία σε κάποιους κλάδους. (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004)

Η θεσμική θεωρία (potential contribution) προϋποθέτει ότι το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν, επηρεάζει τη συμπεριφορά και την οργάνωσή

τους (Meyer and Rowan 1977), γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ένα κλάδο να υιοθετήσουν παρόμοιες δομές και πρακτικές. Σε αντίθεση με τις θεωρητικές προσεγγίσεις που στηρίζονται αυστηρά στην ορθολογική προοπτική για τη λήψη αποφάσεων (Rogers 1995, Terlaak and Gong 2008), κάποιοι από τους υποστηρικτές της θεωρητικής θεωρίας υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των κοινωνικών διαδικασιών, οι κανόνες και οι προσδοκίες επηρεάζουν και εξηγούν τη λήψη αποφάσεων από μέρους της επιχείρησης με ένα μη ορθολογικό τρόπο.

Διαφορετικοί φορείς στο περιβάλλον της επιχείρησης ασκούν πιέσεις προς την κοινωνική συμμόρφωση των επιχειρήσεων, έτσι ώστε κορυφαίες εταιρίες να εμφανίζουν ομοιότητες σε πρακτικές που χρησιμοποιούν. (DiMaggio and Powell 1983) Η θεσμική θεωρία έχει ως στόχο να εξηγήσει την ομοιογένεια μεταξύ των επιχειρήσεων και την ταχύτητα διάχυσης και υιοθέτησης των αποφάσεων των επιχειρήσεων.

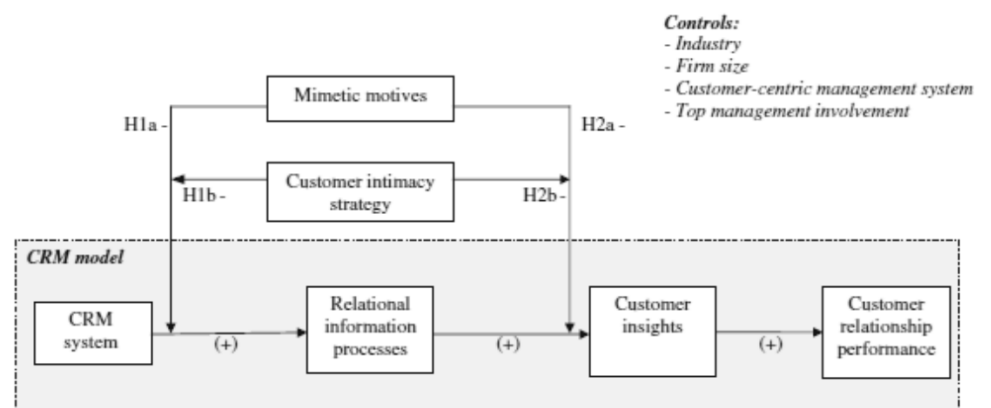
Η Θεσμική θεωρία προϋποθέτει ότι το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στις οργανώσεις, γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια βιομηχανία να υιοθετήσουν παρόμοιες δομές και πρακτικές. Σε αντίθεση με τους θεωρητικούς που στηρίζονται στα νούμερα για να αξιολογήσουν αυστηρά με ορθολογική προοπτική τη λήψη αποφάσεων, θεωρητικοί της θεσμικής θεωρίας, υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των κοινωνικών διαδικασιών, οι κανόνες και οι προσδοκίες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εξηγούν μια σταθερή συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων και συστημάτων CRM. (Hillebrand, Nijholt, & Ni, 2011)

Το εννοιολογικό μοντέλο, χρησιμοποιώντας τη θεσμική θεωρία υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να υιοθετήσουν ένα CRM σύστημα μιμούμενες άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, είναι πιθανό να μην πετύχουν τη μέγιστη απόδοση του συστήματός τους. Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, μειώνεται όταν οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές κάτω από την επίδραση κλαδικών παραγόντων. Παρόλα αυτά η εναρμόνιση μεταξύ των πρακτικών και της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τις αρνητικές αυτές συνιστώσες. Ειδικά στην αξιολόγηση των συστημάτων CRM οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μιμητικές συμπεριφορές όσο αφορά τη συλλογή, την καταχώρηση και την ανάλυση των πληροφοριών από τους πελάτες τους, είναι λιγότερο επιλεκτικές και αποδοτικές από άλλες επιχειρήσεις. Δηλαδή οι

επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν μια μάλλον μηχανιστική συμπεριφορά κατά τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση των δεδομένων, που τις αποστασιοποιεί από τη βαθύτερη ανάλυση και τα αποτελέσματα είναι ουδέτερα χωρίς ουσιαστικά συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της εταιρείας. Από την άλλη η πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης και η στρατηγική που στηρίζεται στη δημιουργία σχέσεων οικειότητας με τους πελάτες, συνεπάγεται την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων που δίνει το πρόγραμμα CRM με αποτέλεσμα τα αρνητικά μιας μιμητικής χρήσης να μειώνονται και να λειτουργεί ως υποκατάστατο για μια πιο ορθολογική προοπτική για την υιοθέτηση του συστήματος CRM, παρόλο που αυτό δεν θεωρείται κίνητρο για την έγκριση ενός συστήματος CRM. (Hillebrand, Nijholt, & Ni, 2011)

Παρατηρούμε ότι το εννοιολογικό μοντέλο συνδέει το μοντέλο CRM, που αφορά το σύστημα CRM, τις διαδικασίες, τους πελάτες και την αποδοτικότητα των πελατειακών σχέσεων, σε συνδυασμό με το είδος της επιχείρησης, το μέγεθός της, το πελατοκεντρικό μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης και την εμπλοκή των ανώτερων στελεχών στις διαδικασίες.

Fig. 1 Conceptual model of the moderating influence of mimetic motives of CRM adoption on CRM effectiveness



Εικόνα 7 Το Εννοιολογικό Μοντέλο αξιολόγησης του CRM

Πηγή: (Hillebrand, Nijholt, & Ni, 2011)

4.7 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Η ανάπτυξη παραδοσιακών μετρήσεων παρέχει χρήσιμα εργαλεία στις επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν το μερίδιο αγοράς που έχει η επιχείρηση και την ανάπτυξη των πωλήσεων. Οι μετρήσεις αυτές μπορούμε να πούμε ότι εστιάζονται ως προς τις εξής κατευθύνσεις:

1. Μετρήσεις που ανιχνεύουν το βαθμό επιτυχίας του μάρκετινγκ να προσεγγίσει νέους πελάτες.
2. Μετρήσεις της δραστηριότητας των πελατών, μετά το στάδιο της απόκτησης.
3. Μέτρηση του βαθμού διατηρησιμότητας του πελάτη.
4. Μέτρηση του «χαρτοφυλακίου» δηλαδή των διαθεσίμων της εταιρείας και το πώς αυτά κατανέμονται στους διάφορους πόρους. Παράλληλα εκτιμάται το οικονομικό μέγεθος του κάθε πελάτη.

Μπορούμε να επισημάνουμε 4 είδη μετρήσεων:

1. Παραδοσιακές μετρήσεις του Μάρκετινγκ
2. Μετρήσεις για την απόκτηση πελατών
3. Μετρήσεις των δραστηριοτήτων των πελατών
4. Μέτρηση του πόσο δημοφιλής είναι ο πελάτης, αποτιμώντας την αξία του.

Traditional Marketing Metrics	Customer Acquisition Metrics
Market Share Sales Growth	Acquisition Rate Acquisition Cost
Customer Activity Metrics	Popular Customer-based Value Metrics
Average Inter-Purchase Time Retention & Defection Rate Survival Rate Lifetime Duration P (Active)	Size of Wallet Share of Category Requirement Share of Wallet (Transition Matrix)

Εικόνα 8. Traditional and Customer Based Marketing Metrics

Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Η παραπάνω εικόνα μπορεί να αναλυθεί ως εξής:

1. Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης για το Μάρκετινγκ (Traditional Marketing Metrics)
 - ο Μερίδιο αγοράς (Market share)
 - ο Αύξηση των πωλήσεων (Sales growth)
2. Δείκτες απόκτησης νέων πελατών (Customer Acquisition Metrics)
 - ο Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών (Acquisition rate)
 - ο Κόστος απόκτησης νέων πελατών (Acquisition cost)
3. Δείκτες μέτρησης της δραστηριότητας των πελατών (Customer Activity Metrics)
 - ο Μέσος Χρόνος της Συναλλαγής (Average Inter-Purchase Time)
 - ο Ποσοστό Διατήρησης Πελατών σε αξίες (Retention & Defection Rate)
 - ο Χρόνος διατήρησης του πελάτη (Survival Rate)

- ο Χρονική κατεύθυνση του πελάτη (Lifetime Duration)
 - ο Δράση (P Active)
4. Δημοφιλείς Δείκτες μέτρησης των πελατών βάση αξίας (Popular Customer – based Value Metrics)
- ο Μέγεθος «Πορτοφολιού» - Αγοραστική Δύναμη του πελάτη (Size of Wallet)
 - ο Μερίδιο Αγοραστικής Δύναμης του πελάτη (Share of Wallet)

4.7.1 Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης για το Μάρκετινγκ (Traditional Marketing Metrics)

Οι παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης διακρίνονται σε δύο:

1. Μερίδιο αγοράς (Market share)
2. Αύξηση των πωλήσεων (Sales growth)

Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης για το Μάρκετινγκ (Traditional Marketing Metrics)	
Μερίδιο αγοράς (Market share)	Market Share (%) of a firm (j) in a category = $100 \times \left[S_j / \sum_{j=1}^J S_j \right]$
Αύξηση των πωλήσεων (Sales growth)	Sales growth in period t (%) = $100 \times \left \Delta S_{it} / S_{it-1} \right $

1. Μερίδιο αγοράς (Market share)

Το μερίδιο αγοράς είναι μέγεθος αρκετά διαδεδομένο καθώς χρησιμοποιείται από το τμήμα του μάρκετινγκ για να δει το ποσοστό της αγοράς που έχει η εταιρεία στην αγορά που δραστηριοποιείται. Υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Market Share (\% of a firm (j) in a category)} = 100 \times \left[S_j / \sum_{j=1}^J S_j \right]$$

όπου με j συμβολίζεται η επιχείρηση, s οι πωλήσεις και Σ το άθροισμα των πωλήσεων από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

2. Αύξηση των πωλήσεων (Sales growth)

Ο δείκτης αυτός συγκρίνει την αύξηση ή μείωση που σημειώθηκε στις πωλήσεις της επιχείρησης για την τρέχουσα περίοδο, συγκρίνοντας τα στοιχεία με τους δείκτες της προηγούμενης περιόδου. Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Sales growth in period } t (\%) = 100 \times \left| \Delta S_{it} / S_{it-1} \right|$$

όπου με j συμβολίζεται η επιχείρηση, S_{jt} η μεταβολή στις πωλήσεις για τη παρούσα χρονική περίοδο (t) και την προηγούμενη χρονική περίοδο ($t-1$) και με S_{jt-1} οι πωλήσεις για την προηγούμενη χρονική περίοδο $t-1$. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

4.7.2 Δείκτες απόκτησης νέων πελατών (Customer Acquisition Metrics)

Δείκτες απόκτησης νέων πελατών (Customer Acquisition Metrics)	
Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών (Acquisition rate)	Acquisition rate (%) = $100 \times \text{Number of prospects acquired} / \text{Number of prospects targeted}$
Κόστος απόκτησης νέων πελατών (Acquisition cost)	Acquisition cost (\$) = $\text{Acquisition spending} (\$) / \text{Number of prospects acquired}$

1. Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών (Acquisition rate)

Ο δείκτης του ρυθμού απόκτησης νέων πελατών δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά νέους πελάτες ή να μετατρέπει τους υφιστάμενους σε νέους. Η σημασία της απόκτησης νέων πελατών ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό και η διαδικασία αυτή αφορά ειδικά ζητήματα όπως την απόκτηση πελατών με λιγότερο κόστος, την απόκτηση κερδοφόρων πελατών, την απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών, την απόκτηση πελατών που χρησιμοποιούν νεότερα κανάλια των επιχειρήσεων κ.λπ. (<http://managementstudyguide.com>, n.d.). Υπολογίζεται στα πλαίσια μιας καμπάνιας μάρκετινγκ που έχει οργανώσει η επιχείρηση και λαμβάνει υπόψη στοιχεία τόσο από τα δεδομένα της επιχείρησης όσο και από την έρευνα της αγοράς που έχει γίνει. Αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη μέτρησης καθώς δίνει μια πρώτη εκτίμηση για το πόσο πετυχημένη είναι η εκστρατεία, αλλά θα πρέπει τα αποτελέσματα να συγκρίνονται και με άλλες μετρήσεις και να μην εκτιμώνται μεμονωμένα. Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Acquisition rate (\%)} = 100 * \text{Number of prospects acquired} / \text{Number of prospects targeted}$$

Όπου ο αριθμητής αφορά στοιχεία από τα αρχεία της επιχείρησης όπου αφορούν πελάτες που εισήλθαν στην εταιρεία, ενώ στον παρανομαστή συμπεριλαμβάνονται στοιχεία από σχετική έρευνα της αγοράς ή προοπτικές που έχει ορίσει η επιχείρηση όσο αφορά τους πελάτες που στόχευε να προσεγγίσει. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

2. Κόστος απόκτησης νέων πελατών (Acquisition cost)

Ο δείκτης του Κόστους Απόκτησης Πελατών (CAC), αναφέρεται στους πόρους όπου μια επιχείρηση πρέπει να διαθέσει πχ οικονομικούς, προκειμένου να αποκτήσει ένα επιπλέον πελάτη. Περιλαμβάνει κάθε αναγκαία προσπάθεια για την εισαγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών σε νέους πιθανούς πελάτες και τις ενέργειες που γίνονται στη συνέχεια για να ολοκληρωθεί η πώληση και οι δυνητικοί πελάτες να γίνουν ενεργοί. Συμπεριλαμβάνει δαπάνες διαφημίσεων, μισθούς για τα στελέχη του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, κόστη εκδηλώσεων, χορηγιών, δώρων προς τους πελάτες, προώθηση μέσω

social media αλλά και κόστος συντήρησης του web site κλπ. (<http://www.saasmetrics.co>, n.d.) Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Acquisition cost (\$)} = \text{Acquisition spending (\$)} / \text{Number of prospects acquired}$$

Όπου ο αριθμητής και ο παρανομαστής αφορούν στοιχεία από τα αρχεία της επιχείρησης, σχετικά με το ύψος των συναλλαγών και τον αριθμό των πελατών που αποκτήθηκαν. Ο δείκτης υπολογίζεται συγκεντρωτικά ενώ είναι δύσκολο να υπολογιστεί για κάθε πελάτη χωριστά. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

4.7.3 Δείκτες μέτρησης της δραστηριότητας των πελατών (Customer Acquisition Metrics)

Οι δείκτες μέτρησης της δραστηριότητας των πελατών αφορούν τη μέτρηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων και των παρεμβάσεων του μάρκετινγκ, σχετίζοντας την κατανομή των πόρων και τη συμπεριφορά των πελατών, χρησιμοποιώντας μοντέλα αποτίμησης όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) κλπ. (Brown, 2004)

Δείκτες μέτρησης της δραστηριότητας των πελατών (Customer Activity Metrics)	
Μέσος Χρόνος της Συναλλαγής (Average Inter-Purchase Time)	Average inter-purchase time of a customer = $1 / \text{Number of purchase incidences}$ from the first purchase till the current time period
Ποσοστό Διατήρησης Πελατών σε αξίες (Retention & Defection Rate)	Retention rate (%) = $100 * \text{Number of customers in cohort buying in (t)} / \text{Number of customers in cohort buying in (t-1)}$ Avg. retention rate (%) = $[1 - (1/\text{Avg. lifetime duration})]$ Avg. Defection rate (%) = $1 - \text{Avg. Retention rate}$
Χρόνος	$\text{SRt (\%)} = 100 * \text{Rrt} * \text{SRt-1}$

διατήρηση του πελάτη (Survival Rate)	
Χρονική κατεύθυνση του πελάτη (Lifetime Duration)	$\text{Average lifetime duration} = \sum_{t=1}^T (t * \text{Number of retained customers in } t) / N$
Δράση (P Active)	$P(\text{Active}) = T^n$

1. Μέσος Χρόνος της Συναλλαγής (Average Inter-Purchase Time)

Ο δείκτης του Μέσου Χρόνου Συναλλαγής (AIT) αφορά μετρήσεις που γίνονται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και είναι πολύ σημαντικός για επιχειρήσεις όπου οι πελάτες αγοράζουν με ιδιαίτερη συχνότητα. Αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών καθώς η εταιρεία μπορεί να εστιάζει την προσοχή της σε ένα συγκεκριμένο πελάτη και να λάβει άμεσα δράση όταν ο πελάτης πέσει κάτω από τον δείκτη AIT που έχει υπολογιστεί. Ο υπολογισμός είναι σχετικά εύκολος:

Average inter-purchase time of a customer = 1 / Number of purchase incidences from the first purchase till the current time period

Όπου λαμβάνουμε υπόψη το μέσο χρόνο συναλλαγών του πελάτη με τον αριθμό των αγορών από την πρώτη συναλλαγή μέχρι τη στιγμή που υπολογίζουμε. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2012)

2. Ποσοστό Διατήρησης Πελατών σε αξίες (Retention & Defection Rate)

Ο υπολογισμός αυτού του δείκτη δεν είναι εύκολος καθώς δεν υπάρχουν σταθερά μέτρα υπολογισμού για τη διατήρηση των πελατών και της στάθμισης της χρονικής περιόδου που ο πελάτης επιλέγει να ολοκληρώσει την αγορά. Ορισμένες εταιρείες έχουν

μακροπρόθεσμες συμφωνίες με τους πελάτες, με συγκεκριμένους όρους για το χρονικό πλαίσιο που θα παρέχει ο προμηθευτής στον πελάτη τα προϊόντα, ενώ σε άλλους κλάδους ο προμηθευτής έχει μονοπωλιακή σχέση με την παροχή αγαθών, οπότε δεν υπάρχει από τον πελάτη η δυνατότητα να επιλέξει το χρονικό διάστημα που θα γίνει η πώληση. Στη λιανική πώληση από την άλλη ο προσδιορισμός των επιπέδων αυτών είναι πολύ σημαντικός. (<http://searchcrm.techtarget.com>, n.d.)

Οι τύποι υπολογισμού είναι:

- $Retention\ rate\ (\%) = 100 * \frac{Number\ of\ customers\ in\ cohort\ buying\ in\ (t) | buying\ in\ (t-1)}{Number\ of\ customers\ in\ cohort\ buying\ in\ (t-1)}$

$$Avg.\ retention\ rate\ (\%) = [1 - (1/Avg.\ lifetime\ duration)]$$

$$Avg.\ Defection\ rate\ (\%) = 1 - Avg.\ Retention\ rate \quad (Hess, 2007)$$

Η

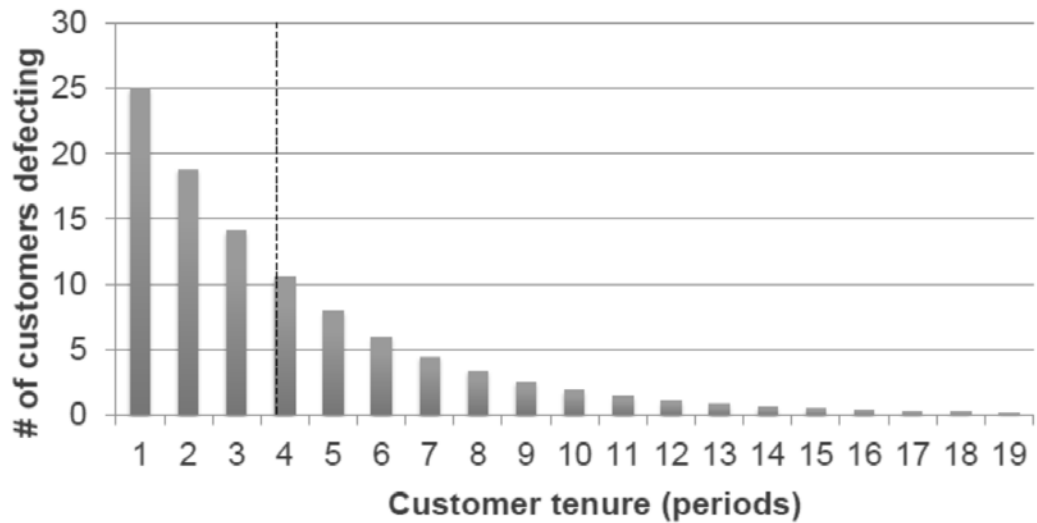
$Number\ of\ retained\ customers\ in\ period\ (t+n) = number\ of\ acquired\ customers\ in\ cohort\ at\ time\ (t) * Rr$

$$Avg.\ defection\ rate\ in\ t\ (\%) = 100 - Rrt \quad (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)$$

Όπου (t-n) ο αριθμός διατήρησης των πελατών με συνεχείς αγορές κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και (t+n) ο αριθμός των πελατών με συνεχείς αγορές που διατηρήθηκε την επόμενη περίοδο (t) * Rr.

Αν για παράδειγμα η μέση διάρκεια ζωής των πελατών μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών είναι τα 4 χρόνια, τότε το μέσο ποσοστό παρακράτησης είναι $1 * (1/4) = 0,75$ ή 75% ετησίως, δηλαδή, κατά μέσο όρο το 75% των πελατών παραμένουν πελάτες για την επόμενη περίοδο.

Στο διάγραμμα παρακάτω απεικονίζεται η μεταβολή που έχει υποστεί ο δείκτης των πελατών που δεν συνεργάζονται πλέον με την επιχείρηση σε σχέση με του πελάτες που έχουν διατηρηθεί σε συγκεκριμένες περιόδους.



Εικόνα 9. Μεταβολή των πελατών που δεν συνεργάζονται με την εταιρεία σε σχέση με τον αριθμό διατήρησης των πελατών

Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Τα ποσοστά παραμονής υπολογίζονται για την πρόβλεψη μη γραμμικών ποσοστών διατήρησης (non-linear retention rates)

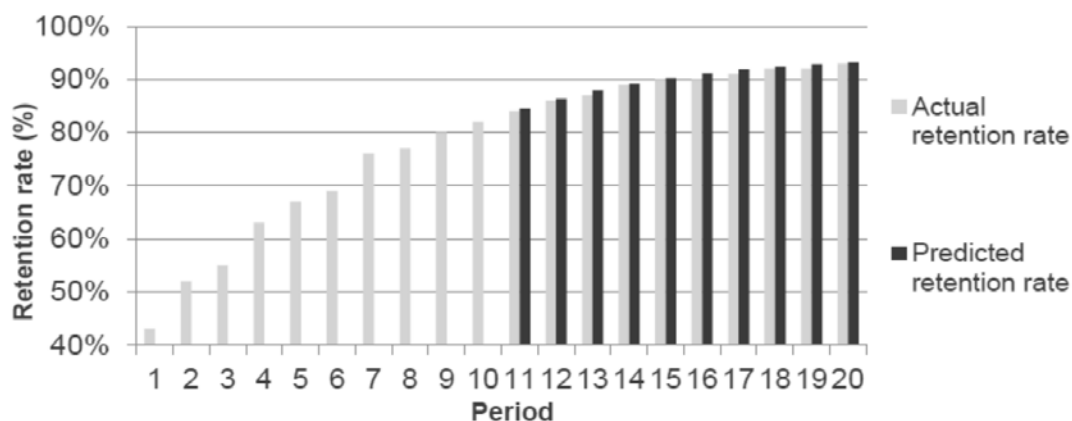
$$Rrt = Rc*(1- e^{-rt})$$

Όπου Rrt είναι το προβλεπόμενο ποσοστό διατήρησης των πελατών για μια συγκεκριμένη περίοδο και Rc το ανώτερο ποσοστό διατήρησης και r ο συντελεστής παρακράτησης

$$r = (1/t)*(\ln(Rc) - \ln(Rc - Rrt))$$

(Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Στο διάγραμμα παρακάτω απεικονίζεται η σχέση του προσδοκώμενου δείκτη διατήρησης των πελατών σε μια επιχείρηση και του ποσοστού που τελικά επιτεύχθηκε.



Εικόνα 10. Προβλεπόμενος και πραγματικός συντελεστής διατήρησης πελατών σε μια εταιρεία

Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

3. Χρόνος διατήρησης του πελάτη (Survival Rate)

Ο δείκτης αυτός δείχνει το πλήθος των πελατών που έχουν παραμείνει στην επιχείρηση ως ενεργοί πελάτες από τη στιγμή που ξεκίνησε η συνεργασία τους με την εταιρεία, μέχρι ένα χρονικό διάστημα t . Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$SR_t (\%) = 100 * R_{rt} * SR_{t-1}$$

Όπου SR είναι ο δείκτης διατήρησης Survival Rate για μια περίοδο, R_{rt} , ο δείκτης διατήρησης για την περίοδο 1 και SR_t ο αριθμός των πελατών στην αρχή της περιόδου. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

Στον πίνακα παρατηρούμε ένα παράδειγμα δείκτη διατήρησης των πελατών για μια συγκεκριμένη περίοδο καθώς και των πελατών που διατηρήθηκαν από την εταιρεία στο χρονικό διάστημα αυτό.

	Retention rate	Survival rate	Survivors
Period 1	0.55	0.55	550
Period 2	0.62	0.341	341
Period 3	0.68	0.231	231
Period 4	0.73	0.169	169

Εικόνα 11. Παράδειγμα δείκτη διατήρησης πελατών για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε μια εταιρεία

Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

4. Χρονική κατεύθυνση του πελάτη (Lifetime Duration)

Ο δείκτης της Χρονικής Κατεύθυνσης του πελάτη δείχνει διαχρονικά την πορεία του πελάτη και κατά πόσο η επιχείρηση έχει συγκεντρώσει επαρκείς πληροφορίες για τις αγορές του πελάτη, σύμφωνα με τον τύπο:

$$\text{Average lifetime duration} = \frac{\sum_{t=1}^T (t * \text{Number of retained customers in } t)}{N}$$

Όπου N το πλήθος των πελατών, t η χρονική περίοδος και T ο χρονικός ορίζοντας. Η διακύμανση είναι ανάμεσα σε πλήρεις και ελλιπείς πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη.

Ο υπολογισμός του δείκτη δεν είναι εύκολος καθώς οι πληροφορίες δεν είναι πάντα συγκεντρωμένες για κάθε πελάτη και έτσι εμφανίζονται περιορισμοί όπως να εμφανίζονται ενδείξεις με πλήρεις πληροφορίες και ελλιπείς σχετικά με τον πελάτη. (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014) Για το λόγο αυτό συχνά οι επιχειρήσεις συνδυάζουν το δείκτη αυτό με το δείκτη Lifetime Value, (Singh & Jain, 2003) ο οποίος προβλέπει τη μελλοντική συμπεριφορά του συνόλου των πελατών με βάση την προηγούμενη και την τρέχουσα συμπεριφορά τους όσον αφορά το ύψος των αγορών τους και επιτρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση και η αξία της επιχείρησης στο σύνολό της. Στην ουσία είναι η καθαρή παρούσα αξία (NPV) των μελλοντικών κερδών που πρέπει να λαμβάνονται από ένα δεδομένο αριθμό των νέων ή υπαρχόντων πελατών, στη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής στιγμής. Για να υπολογιστεί βέβαια χρειάζεται να υπάρχει μια πλήρως ενημερωμένη βάση με το ιστορικό των αγορών των πελατών. (Hughes, 2006)

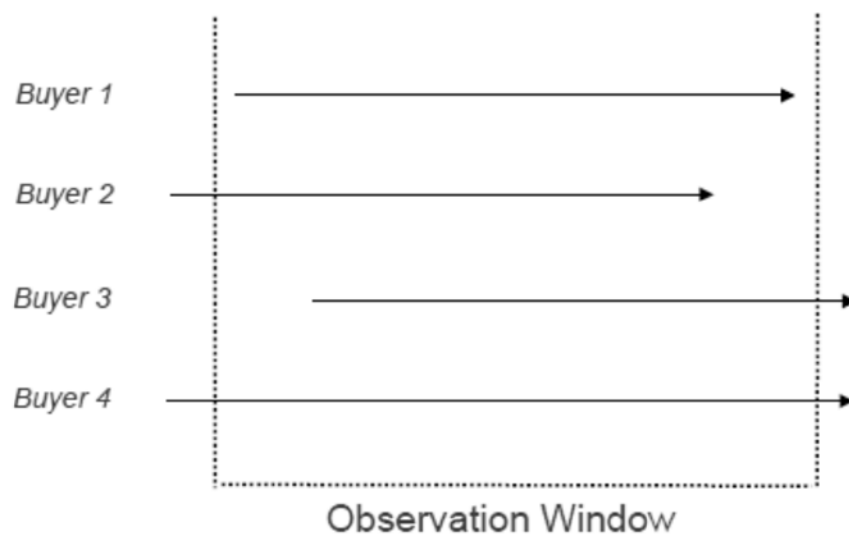
Οι σχέσεις των πελατών ορίζονται ως:

Contractual (“lost-for-good”): η διάρκεια ζωής του πελάτη είναι ορισμένη από την αρχή πχ σύμβαση κινητού τηλεφώνου.

Non contractual (“always-a-share”): ο πελάτης είναι ενεργός σε μια δεδομένη χρονική στιγμή πχ αγορά σε ένα πολυκατάστημα.

One-off purchases: Εφάπαξ αγορές

Στο κάτωθι σχήμα απεικονίζεται όπου, Buyer 1: ολοκληρωμένες πληροφορίες, Buyer 2 : αριστερά μη ολοκληρωμένες πληροφορίες, Buyer 3: δεξιά μη ολοκληρωμένες πληροφορίες, Buyer 4: αριστερά και δεξιά μη ολοκληρωμένες πληροφορίες.



Εικόνα 12. Διάρκεια ζωής του πελάτη όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς

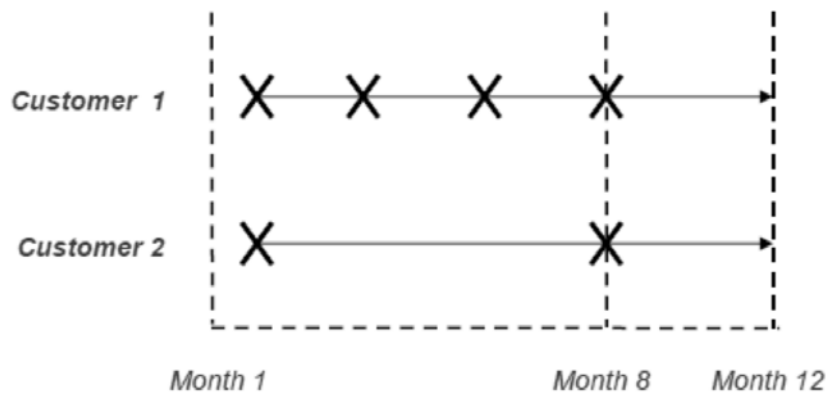
Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

5. Δράση (P Active)

Ο δείκτης αυτός είναι χρήσιμος για τους υπολογισμούς σε σχέση με τη διατηρησιμότητα του πελάτη, όταν δεν υπάρχει κάποια συμβατική δέσμευση πχ συμβόλαιο κλπ. Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$P(\text{Active}) = T^n$$

Όπου n είναι ο αριθμός των αγορών σε μια δεδομένη περίοδο, T είναι ο χρόνος της τελευταίας αγοράς, όπου εκφράζεται ως κλάσμα της περιόδου μέτρησης. Στην εικόνα παρακάτω, παρουσιάζονται με X οι πωλήσεις που έχουν γίνει από τον κάθε πελάτη σε μια συγκεκριμένη περίοδο 8 μηνών, όπου εμφανίζεται η περιοδικότητα των συναλλαγών ανά πελάτη.



An x indicates that a purchase was made by a customer in that month

Εικόνα 13. Δράση (P Active)

Πηγή: (Kumar, V.; Reinartz, W, 2014)

4.7.4 Δημοφιλείς Δείκτες μέτρησης των πελατών βάση αξίας (Popular Customer – based Value Metrics)

Δημοφιλείς Δείκτες μέτρησης των πελατών βάση αξίας (Popular Customer – based Value Metrics)	
Μέγεθος «Πορτοφολιού» - Αγοραστική Δύναμη του πελάτη (Size of Wallet)	Size-of-wallet (\$) ενός πελάτη σε μία κατηγορία = $\sum_{j=1}^J S_j$
Μερίδιο Αγοραστικής Δύναμης του πελάτη (Share of Wallet)	Individual Share-of-Wallet of firm to customer (%) = $S_j / \sum_{j=1}^J S_j$

1. Μέγεθος «Πορτοφολιού» - Αγοραστική Δύναμη του πελάτη (Size of Wallet)

Ο δείκτης αυτός αποτελεί βασικό δείκτη μέτρησης για οργανισμούς που υιοθετούν την πελατοκεντρική στρατηγική σύμφωνα με την οποία ένας πελάτης με μεγάλο μέγεθος πωλήσεων (wallet) σχετίζεται με μεγάλα έσοδα και κέρδη. Χρησιμοποιώντας στοιχεία από πρωτογενείς έρευνες αγοράς, ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Size-of-wallet (\$)} \text{ ενός πελάτη σε μία κατηγορία} = \sum_{j=1}^J S_j$$

Όπου S_j , οι πωλήσεις του συγκεκριμένου πελάτη από την εταιρεία, j η εταιρεία και Σ το άθροισμα της αξίας των πωλήσεων που έγιναν από όλες τις εταιρείες J οι οποίες πωλούν μια κατηγορία προϊόντος στο συγκεκριμένο πελάτη. (Γιοβάνης, 2008) Παρατηρούμε ότι για το σωστό υπολογισμό του τύπου χρειάζεται λεπτομερή στοιχεία από έρευνα αγοράς, ώστε να γνωρίζουμε το πλήθος των εταιρειών που μπορούν να παρέχουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία στους πελάτες.

2. Μερίδιο Αγοραστικής Δύναμης του πελάτη (Share of Wallet)

Ο δείκτης αυτός είναι σημαντικός για τη μέτρηση της πιστότητας του πελάτη σύμφωνα με στοιχεία που υπάρχουν εσωτερικά στην εταιρεία. Δίνει κάποιες ενδείξεις για πιθανά μελλοντικά έσοδα και κέρδη από το συγκεκριμένο πελάτη αλλά όχι μετρήσιμα αξιόπιστες ενδείξεις. Σχετίζεται με πωλήσεις cross sell, όπου προτείνουμε στον πελάτη να αγοράσει κάτι σχετικό με το αγαθό που έχει ήδη αγοράσει ή με πωλήσεις up sell όπου προτείνουμε στον πελάτη να αγοράσει κάτι μεγαλύτερης αξίας από αυτό που έχει ήδη αγοράσει. Ο δείκτης εμφανίζει κάποιες αδυναμίες καθώς πελάτες με μικρό share wallet ίσως παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη από ότι πελάτες με μεγάλο share wallet. Για τον ορθό υπολογισμό του χρειάζεται να συλλεχθούν στοιχεία της αγοράς που σχετίζονται με την αγοραστική τάση του πελάτη σε ανταγωνιστικά προϊόντα και τον χρησιμοποιούμε όταν παρατηρείτε υψηλή διακύμανση στις επιλογές του πελάτη. Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Individual Share-of-Wallet of firm to customer (\%)} = S_j / \sum_{j=1}^J S_j$$

Όπου S είναι το ύψος των πωλήσεων στον πελάτη, j η εταιρεία, Σ το άθροισμα της αξίας των πωλήσεων από όλες τις εταιρείες J που πωλούν ένα συγκεκριμένο προϊόν σε ένα πελάτη. Ο υπολογισμός είναι πάλι σύνθετος καθώς στον αριθμητή χρησιμοποιούνται στοιχεία από τα δεδομένα της εταιρείας ενώ στον παρανομαστή στοιχεία από πρωτογενή λεπτομερή έρευνα της αγοράς. (Γιοβάνης, 2008)

4.8 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Η επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων για να βελτιώσουν τις πελατειακές τους σχέσεις έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε μια ραγδαία αύξηση της τάσης για εγκατάσταση και χρήση ενός συστήματος CRM (Customer Relationship Management). Η τάση αυτή είναι παγκόσμια και παρά τις προσδοκίες των στελεχών, οι περισσότερες εφαρμογές CRM δεν φαίνεται να πραγματοποιούν τους στόχους απόδοσης που είχαν τεθεί αρχικά κατά τον σχεδιασμό τους και η διοίκηση αναμένει από αυτές. Έτσι η ανάγκη να διερευνηθούν τα αίτια που οδηγούν στη μειωμένη ως και μηδενική απόδοση των CRM συστημάτων γίνεται επιτακτικότερη από ποτέ, ειδικά όταν παγκόσμιες έρευνες υποδεικνύουν ότι το 70% των προσπαθειών υλοποίησης εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Πολύ σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή, δηλαδή τι χρειάζεται να κάνει η διοίκηση μιας επιχείρησης ώστε να υλοποιήσει μία εφαρμογή CRM, είναι τα αποτελέσματα τις έρευνας που έγινε το 2008 από το Εργαστήριο Μάρκετινγκ (A.La.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών όπου διεξήγαγε την πρώτη σχετική έρευνα στην Ελληνική πραγματικότητα. Η έρευνα στηρίχθηκε σε δύο κύριους άξονες:

(α) ποιοι είναι οι παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των συστημάτων CRM και

(β) ποιος είναι ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης της επένδυσης (ROI) στα συστήματα CRM.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 5 πολυεθνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις, μεγάλου μεγέθους, εγκαταστημένες στην Ελλάδα οι οποίες κατά την περίοδο της έρευνας βρίσκονταν στα αρχικά στάδια εγκατάστασης ενός συγκεκριμένου συστήματος CRM στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Το σύστημα ήταν Hosted από μία πολυεθνική επιχείρηση με μεγάλη εμπειρία στα συστήματα CRM στη φαρμακευτική αγορά. Αναλύθηκαν 240 ερωτηματολόγια (63% των αποσταλμένων ερωτηματολογίων) που συμπληρώθηκαν από τους χρήστες του συστήματος και παράλληλα συγκεντρώθηκαν αναλυτικά στοιχεία κόστους και πωλήσεων από τον υπεύθυνο του CRM σε κάθε επιχείρηση. (Αυλωνίτης & Παναγόπουλος, 2008)

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία έχουν προσδιοριστεί διάφοροι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην αποδοχή των συστημάτων CRM από τους χρήστες τους και θέτουν τις βάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των χρηστών. Οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται σε τρεις βασικές ομάδες παραγόντων:

- Κοινωνικές επιδράσεις (αντιλαμβανόμενη πίεση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τον ανταγωνισμό για χρήση του συστήματος)

- Επιχειρησιακές επιδράσεις (θετικό επιχειρησιακό κλίμα, συμμετοχή των χρηστών στην υλοποίηση του συστήματος, καθορισμός επακριβών προσδοκιών από τη χρήση, υποστήριξη από τη διοίκηση και τεχνική υποστήριξη)

- Ατομικές επιδράσεις (καινοτομική στάση)

Οι 3 αυτές ομάδες παραγόντων επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των χρηστών σχετικά με το:

(α) πόσο εύχρηστο είναι το σύστημα και

(β) ποιες είναι οι ωφέλειες που θα προκύψουν από τη χρήση του συστήματος

Και αποτελούν την ουσία μιας επιτυχημένης υλοποίησης CRM. Έτσι, εάν η διοίκηση διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις αντιλήψεις, τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του αλλά στην υιοθέτηση του συστήματος ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να αναμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοσή τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεών τους. (Αυλωνίτης & Παναγόπουλος, 2008)

Ο υπολογισμός του βαθμού απόδοσης της επένδυσης ROI ενός συστήματος CRM είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς πολλοί παράγοντες σχετίζονται με τα CRM συστήματα και επηρεάζουν τα έσοδα και τα κόστη για να εκτιμηθεί αυτό με αξιοπιστία. Στην παραπάνω έρευνα συγκεντρώθηκαν και υπολογίστηκαν για κάθε εταιρεία:

α) οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης και κόστος απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού,

β) το ετήσιο κόστος συντήρησης και του κόστους απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού

γ) οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM

δ) το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM

ε) το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα υπολογίστηκε ο μη προεξοφλημένος χρόνος αποπληρωμής (non-discounted payback period) και εκτιμήθηκαν για τέσσερα βασικά σενάρια περιθωρίου κέρδους οι ακόλουθοι χρόνοι αποπληρωμής:

	18%	30%	40%	50%
	Περιθώριο Κέρδους	Περιθώριο Κέρδους	Περιθώριο Κέρδους	Περιθώριο Κέρδους
Χρόνος Αποπληρωμής (σε έτη)	4,06	1,64	1,10	0,82

Εικόνα 14. Στατιστικά έρευνας για την αύξηση απόδοσης των συστημάτων CRM

Πηγή: (Αυλωνίτης & Παναγόπουλος, 2008)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό και η απόδοσή τους δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης. Αλλά η απόδοσή τους έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση πχ εάν μια επιχείρηση έχει περιθώριο κέρδους 30%, τότε η απόσβεση της επένδυσης θα ξεκινήσει μετά τον πρώτο 1,5 χρόνο από τη χρήση του CRM. Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής είναι πολύ χρήσιμα για τα διευθυντικά στελέχη που ασχολούνται με την υλοποίηση συστημάτων CRM στην επιχείρηση, ώστε να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα κατά την υιοθέτηση και την εφαρμογή ενός συστήματος CRM.

- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM αφορά όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με τον πελάτη.

- Η αποτελεσματική υλοποίηση του CRM στηρίζεται στην κατανόηση και έγκαιρη αναγνώριση των αναγκών των χρηστών.

- Οι χρήστες πρέπει να εκπαιδευτούν πριν, κατά την διάρκεια και μετά την αρχική υλοποίηση του CRM.

- Οι στόχοι που θα τεθούν θα πρέπει να είναι S.M.A.R.T. (specific, measurable, achievable, realistic και time frame), συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια.

- Η χρήση του CRM θα πρέπει να θεωρείται εύχρηστη από τους χρήστες και να έχουν κατανοήσει ότι η του CRM θα βοηθήσει στην ποιότητα και την απόδοση της εργασίας τους.

- Οι χρήστες θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης του CRM.

- Η συνεργασία με τον προμηθευτή του συστήματος θα πρέπει να είναι συνεχής και έγκαιρη για έγκυρη επεξεργασία και ανανέωση των δεδομένων, παρέχοντας τεχνική υποστήριξη στους χρήστες.

Ο ρόλος της διοίκησης ως προς το βαθμό ενθάρρυνσης και υποστήριξης κατά τη διαδικασία υιοθέτησης του συστήματος είναι καθοριστικός για την επιτυχή και μέγιστη απόδοση του συστήματος CRM. (Avlonitis & Panagopoulos, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ NJV ATHENS PLAZA

5.1 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Οι νέες τεχνολογίες άλλαξαν καθοριστικά το προφίλ του τουρισμού ως προς τα είδη που πλέον παρέχονται εμπλουτίζοντάς τα με νέες μορφές όπως ο οικοτουρισμός, καθώς και αναπτύχθηκαν νέες υποδομές παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη αύξησε το διαθέσιμο χρόνο και εισόδημα των ανθρώπων, μείωσε το κόστος μεταφοράς, ελαχιστοποίησε τις αποστάσεις, γεγονός που ενίσχυσε την τουριστική κίνηση του πληθυσμού. Τις τελευταίες δεκαετίες ο τουρισμός άλλαξε με ταχύτατους ρυθμούς, όχι μόνο σε μορφή και προορισμούς αλλά και σε μέσα προσέγγισης των πελατών, προσπαθώντας να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες που δημιουργεί η σύγχρονη πραγματικότητα.

Η αλλαγή του προφίλ των τουριστών καθώς είναι περισσότερο ενημερωμένοι, εξετάζουν και συγκρίνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες πιο γρήγορα και εύκολα και απαιτούν τη μέγιστη απόδοση, ανάμεσα σε ποιότητα και τιμή. Παράλληλα αναπτύχθηκαν τα μικρής διάρκειας ταξίδια (διήμερα κλπ) το οποίο οδήγησε στην ανάπτυξη νέων τουριστικών περιοχών και δραστηριοτήτων (πχ σκι, ράφτινγκ κλπ) που απευθύνονται σε τουρίστες σε διαφορετικές εποχές μέσα στο χρόνο. Παράλληλα η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου ανέπτυξε ποικίλες δραστηριότητες για επαγγελματικά ταξίδια, εμπορικές εκθέσεις, συνέδρια, forum κλπ που ενίσχυσε τον τουρισμό των πόλεων.

5.2 CRM ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Πολλές επιχειρήσεις αγοράζουν το CRM όχι γιατί πριν έχουν κάνει κάποια αξιολόγηση και τους ταιριάζει το συγκεκριμένο πρόγραμμα, σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, αλλά γιατί συνηθίζεται στον κλάδο, αυτό καταλαβαίνουμε ότι γίνεται πέρα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τις κάθε επιχείρησης. Αν θεωρείται ότι είναι το καταλληλότερο για την αγορά που δραστηριοποιούνται απλά το αγοράζουν. Στην ξενοδοχειακή μονάδα της μελέτης μας χρησιμοποιούν το CRM Opera χωρίς να έχουν κάνει κάποια αξιολόγηση για την αγορά του. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το Opera ως

υπάρχων σύστημα έχει κάποιες δυναμικές που η επιχείρηση δεν τις χρησιμοποιεί είτε γιατί δεν τις γνωρίζει, είτε γιατί δεν έχει ασχοληθεί, ακόμα και γιατί δεν υπάρχει κατάρτιση και σωστή ενημέρωση της διοίκησης και κατ' επέκταση του προσωπικού. Το πρόγραμμα Opera, το οποίο είναι πολύ διαδεδομένο στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες ενός ξενοδοχείου, όπου συνδέεται με τις κρατήσεις, το προφίλ του πελάτη, τις καταναλώσεις του σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου πχ εστιατόριο κλπ.

Η τεχνολογία δεν μπορεί να εξαλείψει έναν κακό σχεδιασμό και μια ανεπιτυχή υλοποίηση ενός συστήματος CRM αλλά μπορεί να συνεισφέρει στην υλοποίηση της στρατηγικής CRM και στην αύξηση της πετυχημένης υλοποίησής της. Οι Richard και Jones (2008) παραθέτουν την πιθανή αλληλεπίδραση του CRM με τις νέες τεχνολογίες ως μέσο παροχής αξίας και νέων ευκαιριών για δράση. Αυτό το εξαιρετικά αποτελεσματικό λογισμικό για τη διαχείριση της περιουσίας και των βασικών κεντρικών συστημάτων εισάγει νέες έννοιες, της υπηρεσίας επισκεπτών και την παροχή υπηρεσιών, παρέχοντας ακριβείς, έγκαιρες πληροφορίες για την ενδυνάμωση της διαχείρισης και του προσωπικού (<http://www.micros.com>, n.d.), αρκεί να υπάρχει η κατάλληλη κατάρτιση ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς της και αύξηση της κερδοφορίας της.

5.3 ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ NJV ATHENS PLAZA

Το NJV Athens Plaza Hotel είναι ένα ξενοδοχείο 5* στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας, κοντά στο εμπορικό και επιχειρηματικό κέντρο, σε εξαιρετική τοποθεσία παρέχοντας προσιτή πολυτέλεια και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Αποστολή του είναι η ευχάριστη διαμονή των πελατών του, προσφέροντας υψηλών προδιαγραφών φιλοξενία σε συνδυασμό με μοναδική θέα, υψηλού επιπέδου σέρβις σε ένα ζεστό και φιλόξενο περιβάλλον. Ο στόχος του πολύ καλά εκπαιδευμένου και αφοσιωμένου προσωπικού είναι να αισθάνεται ο κάθε πελάτης ιδιαίτερος και στο τέλος της διαμονής τους να νοιώθει ένα αίσθημα ικανοποίησης όλων των προσδοκιών του από ένα ξενοδοχείο που σέβεται τους πελάτες του και θέλει να αποκομίζουν αξέχαστες αναμνήσεις από το ίδιο το ξενοδοχείο αλλά και από την πόλη της Αθήνας.

Με 159 υπέροχα δωμάτια, 23 υπερπολυτελείς σουίτες, εστιατόριο, μπαρ, σαλόνια, πλήρως εξοπλισμένο συνεδριακό κέντρο και υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών παροχές και υπηρεσίες, το ξενοδοχείο NJV Athens Plaza αποτελεί την ιδανική επιλογή διαμονής στο κέντρο της Αθήνας, πάνω στην πλατεία Συντάγματος.

Παροχές και οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου NJV Athens Plaza:

- ο 182 δωμάτια και πολυτελείς σουίτες κατανεμημένες σε 9 ορόφους και με δυνατότητα ενδιάμεσης σύνδεσης (με χωρητικότητα έως και 4 ατόμων)
- ο Θέα στην Πλατεία Συντάγματος, την Ακρόπολη και στις οδούς Σταδίου και Βουκουρεστίου
- ο 1 εστιατόριο (μεσημεριανό και βραδινό Μεσογειακής κουζίνας)
- ο 2 μπαρ
- ο Συνεδριακοί χώροι 300 τετραγωνικών ευέλικτης διαρρύθμισης και με δυνατότητα φιλοξενίας έως 350 ατόμων
- ο Σαλόνια
- ο Ανελκυστήρες επισκεπτών και αποσκευών
- ο Φύλαξη αποσκευών
- ο Υπηρεσία bell boy
- ο Δυνατότητα late check-out / early check-in
- ο Εξυπηρέτηση δωματίων επί 24ώρου βάσεως
- ο Υπηρεσία καθαρισμού και σιδερώματος ρούχων
- ο Υπηρεσία express σιδερώματος ρούχων
- ο Δωμάτια καπνιστών και μη
- ο Δυνατότητα διοργάνωσης κοινωνικών εκδηλώσεων, συνεδρίων και συναντήσεων
- ο Πολύγλωσσο προσωπικό υποδοχής
- ο Reception με λειτουργία επί 24ώρου βάσεως
- ο Ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο στα δωμάτια και τους κοινόχρηστους χώρους
- ο Πρωινός μπουφές αμερικάνικου τύπου
- ο Παροχή πληροφοριών για την πόλη και δυνατότητα κρατήσεων εκδρομών
- ο Υπηρεσία ενοικίασης αυτοκινήτων και πολυτελών οχημάτων, με οδηγό ή χωρίς

- ο Δυνατότητα γραμματειακής υποστήριξης από τις 9 το πρωί μέχρι τις 5 το απόγευμα
- ο Πλήρως εξοπλισμένο Business Center (υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο, αποστολή και λήψη φαξ, φωτοτυπικό, εκτυπωτής, δυνατότητα ενοικίασης προσωπικών υπολογιστών, φαξ και κινητών τηλεφώνων.

5.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Στο πλαίσιο της δευτερογενούς έρευνας, η οποία αφορά τη συγκέντρωση δεδομένων και στοιχείων από παλαιότερες έρευνες και μελέτες, χρησιμοποιούνται βιβλία από τη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία, επιστημονικά άρθρα, στατιστικά στοιχεία καθώς και πηγές από το Διαδίκτυο.

Ταυτόχρονα, στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας, επιλέχθηκε η ποιοτική ανάλυση με τη χρήση συνέντευξης. Ένας θεματικός άξονας σχεδιάστηκε για το πλαίσιο των ερωτήσεων που έγιναν στο πλαίσιο της συνέντευξης ώστε να συλλεχθούν χρήσιμες πληροφορίες από τον Manager του ξενοδοχείου. Επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα καθώς στόχος είναι η εκ βάθους μελέτη των τάσεων και των συμπεριφορών καθώς και των προτιμήσεων για τα ξενοδοχεία πόλης 5*. Κριτήριο για την επιλογή του συγκεκριμένου ξενοδοχείου ήταν η κατάταξή του ανάμεσα στα καλύτερα ξενοδοχεία της κατηγορίας και επιπλέον λόγω της πρόσφατης ανακαίνισής του. Η συνέντευξη με τον διευθυντή οδήγησε σε χρήσιμα και αξιόπιστα συμπεράσματα για την έρευνά μας που μπορούν να χρησιμοποιούν συμπληρωματικά και επιπρόσθετες έρευνες.

5.4.1 Ποιοτική Έρευνα

Σκοπός της έρευνας για να δοθούν αντικειμενικές πληροφορίες και το δείγμα να έχει επιλεγεί κατάλληλα ώστε να δίνει μια μεγάλη πιθανότητα να είναι αντιπροσωπευτικό του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των ατόμων με συγγενή χαρακτηριστικά και το οποίο θα επιλεγεί για το τελικό δείγμα. Στην ποιοτική έρευνα το δείγμα αντικαθιστάται από την εύρεση και τελικά επιλογή του κατάλληλου

ατόμου το οποίο λόγω εμπειρίας, θέσης, αρμοδιοτήτων κλπ μπορεί να δώσει ουσιαστικές και χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες μπορούν να αξιολογηθούν κατάλληλα.

Αρχικά επιλέχθηκε το άτομο το οποίο κρίθηκε κατάλληλο για τη συνέντευξη και ζητήθηκε η σχετική άδεια από την διοίκηση. Παράλληλα ενημερώθηκε και ο ίδιος για τη διεξαγωγή της έρευνας και την επιλογή του για την συνέντευξη. Εφόσον υπήρξε η σύμφωνη γνώμη και από την πλευρά της διοίκησης και του ίδιου, ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός των ερωτήσεων της συνέντευξης, ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στο προφίλ του ερωτηθέντος.

Η πρωτογενής έρευνα στάθηκε σημαντική για τον σχεδιασμό ενός άξονα που θα κινηθεί η συνέντευξη. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήθηκαν για τον αρχικό σχεδιασμό των ερωτήσεων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στα πλαίσια της συνέντευξης.

Τα στάδια σύνταξης που ακολουθήθηκαν ήταν μια προκαταρκτική εξέταση των θεματικών εννοιών των ερωτήσεων, η απόφαση για την επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων για τη διερεύνηση του σχετικού θέματος, η απόφαση της σύνταξής τους με τη χρήση του κατάλληλου λεξιλογίου και φρασεολογίας, η μορφή των ερωτήσεων, ανοικτές, ώστε να προάγουν τη συζήτηση και τον περαιτέρω διάλογο με τον συνεντευξιαζόμενο.

Τέλος, η επιλογή του μέσου που χρησιμοποιήθηκε ήταν να σταλούν οι άξονες των ερωτήσεων στο προσωπικό email του συνεντευξιαζόμενου με σκοπό να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος αλλά και να διερευνηθούν πιθανόν ασάφειες ή παραλείψεις στους θεματικούς άξονες.

Στη συνέχεια κλείστηκε προκαθορισμένο ραντεβού στο γραφείο του διευθυντή στο ξενοδοχείο όπου και υλοποιήθηκε η συνέντευξη. Η συνέντευξη ηχογραφήθηκε με τη σύμφωνη γνώμη του διευθυντή και για τη χρήση της στην παρούσα εργασία, χρειάστηκε να απομαγνητοφωνηθεί.

5.4.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Κύριο ερευνητικό ερώτημα είναι η επιρροή που ασκούν τα συστήματα CRM στις καταναλωτικές αποφάσεις των χρηστών τους και το αν και πως τα εκμεταλλεύονται οι Managers ξενοδοχείων 5* της Αθήνας για την αύξηση των κρατήσεων κλινών στα

ξενοδοχεία τους. Συγκεκριμένα, θα μελετηθεί ο ρόλος τους στο περιβάλλον του τουρισμού καθώς και το πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση νέων πελατών από ξενοδοχειακά συγκροτήματα, με ειδική έμφαση στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Η ανάγκη εκπόνησης της παρούσας έρευνας προέκυψε από το γεγονός ότι τα συστήματα CRM αποτελούν ένα σύγχρονο εργαλείο επικοινωνίας των ξενοδοχείων. Επιπλέον στις μέρες μας το διαδίκτυο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην καταναλωτική συμπεριφορά των χρηστών. Παράλληλα πλήθος ερευνών μελετούν τις καταναλωτικές συμπεριφορές όσο αφορά τη δυναμική αξιοποίησης των πληροφοριών των συστημάτων CRM στην τουριστική βιομηχανία. Παράλληλα από τη συγκεκριμένη τουριστική μονάδα εκφράστηκε η ανάγκη να μελετηθεί η συγκεκριμένη σχέση και να αξιολογηθεί η πορεία του ξενοδοχείου σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών και της αγοράς.

5.4.2.1 Κριτήρια δημιουργίας αξόνων συνέντευξης

Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ο ερευνητής καλείται να δημιουργήσει έναν άξονα πάνω στον οποίο θα κινηθεί η επικείμενη συνέντευξη καθώς υπάρχει κίνδυνος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης να ξεφύγουμε από τα κύρια ερευνητικά μας ερωτήματα. Οι άξονες δομούνται έτσι ώστε να βοηθήσουν κατά τη διατύπωση των ερωτήσεων ώστε να δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες για ανοικτές απαντήσεις που θα οδηγήσουν σε νέα σημαντικά συμπεράσματα, από τη διατύπωση μονολεκτικών απαντήσεων που ερευνητικά δεν είναι χρήσιμες και επίσης δεν δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα ώστε ο συνεντευξιζόμενος να νοιώσει οικία, εμπιστοσύνη και να διατυπώσει όσο το δυνατόν περισσότερα θέματα σχετικά με την ερευνά.

Με βάση αυτόν τον γνώμονα δημιουργήθηκαν οι κάτωθι άξονες ερωτήσεων:

- Έτη λειτουργίας της επιχείρησης
- Χρόνια που είστε μάνατζερ στη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Σχέση μάνατζερ με την επιχείρηση (υπαλληλική κλπ)
- Εργασιακή εμπειρία από αντίστοιχες επιχειρήσεις
- Μόρφωση, εξειδικευμένες γνώσεις, αντικείμενο σπουδών, περαιτέρω εκπαίδευση

- Σημερινή λειτουργία της επιχείρησης
- Δομή – ιεραρχία – οργάνωση
- Στόχοι
- Πελάτες στόχοι
- Στρατηγικές και συγκεκριμένα η στρατηγική CRM
- Ιδιαιτερότητες ξενοδοχειακού κλάδου
- Έτη χρήσης συστημάτων CRM
- Τι περιλαμβάνει το σύστημα CRM, τι πληροφορίες κρίνονται απαραίτητες να συγκεντρώνονται για τους πελάτες
- Πώς συγκεντρώνετε περισσότερες πληροφορίες για το προφίλ του πελάτη αλλά και πιθανές άλλες ανάγκες και προτιμήσεις
- Πώς χρησιμοποιεί η εταιρεία τα στοιχεία για να ενισχύσει το μάρκετινγκ
- Διαχείριση της πληροφορίας από το CRM εντός της εταιρείας
- Πώς κινείται ο ανταγωνισμός προς αυτή τη κατεύθυνση
- Ευκαιρίες και απειλές από τη χρήση των CRM
- Τρόποι απόκτησης εμπειρίας πάνω στην αξιολόγηση του συστήματος
- Πώς μετράται η απόδοση των συστημάτων CRM
- Χρήση εξωτερικών ή εσωτερικών αναλυτών
- Συνεργασία άλλους φορείς
- Θέματα προσωπικών δεδομένων και διαφύλαξή τους
- Τι θα ήταν χρήσιμο για να βελτιωθούν τα CRM συστήματα

5.5 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης και σύμφωνα με τους ερευνητικούς άξονες, τα πορίσματα της έρευνα μπορούν να συγκροτηθούν στα εξής πορίσματα ώστε τα ευρήματα να είναι συγκεντρωμένα και επεξεργάσιμα για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

1. Έτη λειτουργίας της επιχείρησης, σύσταση, δομή διοίκησης:

Η επιχείρηση λειτουργεί από τον Σεπτέμβριο του 1981 και δε έχει γίνει καμία αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της από τη σύστασή της μέχρι σήμερα και ανήκει στον όμιλο Βαρδινογιάννη. Κατά καιρούς έχει δοθεί το management σε διάφορες εταιρείες ενώ σήμερα δεν ανήκει σε κάποια διεθνή αλυσίδα ξενοδοχείων. Τη δεκαετία 1981-1991 λειτούργησε υπό το management της Le Meridien Hotel, με Γάλλους διευθυντές, όπου σε όποιες άλλες θέσεις έκρινε η εταιρεία τοποθετούσε δικά της στελέχη, ενώ στις υπόλοιπες θέσεις απασχολούσε προσωπικό και στελέχη Έλληνες. Στην συνέχεια 1991-2009 λειτούργησε υπό το management της Grecotel, ελληνικής εταιρίας διαχείρισης ξενοδοχείων, που ανήκει στον όμιλο Δασκαλαντωνάκη. Από το 2009 έως και σήμερα, η επιχείρηση λειτουργεί με διεύθυνση ορισμένη από τον ιδιοκτησιακό όμιλο Βαρδινογιάννη και διατηρεί μια σχέση ελαφράς μορφής εξάρτησης από τα Preferred Hotel of the World. Η αλυσίδα αυτή παρέχει κάποια στάνταρ όσο αφορά το επίπεδο υπηρεσιών που πρέπει να παρέχει το ξενοδοχείο καθώς γίνεται ένας ετήσιος έλεγχος από την εταιρία υπό την μορφή ενός mystery guest, ο οποίος μένει δύο μέρες στο ξενοδοχείο και ελέγχει εάν πληρούνται οι όροι ώστε να μπορεί το ξενοδοχείο να ανήκει σε αυτήν την αλυσίδα. Η επιχείρηση προσφέρει θέσεις εργασίας σε περίπου 150 υπαλλήλους και δίνει ιδιαίτερη σημασία στην υστεροφημία της, με στόχο να είναι μέσα στη λίστα με τις επιχειρήσεις που σέβονται τον πελάτη και τους εργαζομένους. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης έχει ως εξής: Γενικός Διευθυντής, Προϊστάμενος τμημάτων (Διευθυντής πωλήσεων, Προϊστάμενος Τεχνικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενος Λογιστηρίου, Υπεύθυνος Μηχανογράφησης, Υπεύθυνος Αγορών, Υπεύθυνος Επισιτιστικού Τμήματος, F&B Manager και κάτω από αυτόν ο Chef και ο Captain)

2. Προφίλ:

Το στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα είναι 3 χρόνια διευθύντρια, με σπουδές συναφείς με το χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, ΤΕΙ Αθηνών, Στελεχών Τουριστικών Επιχειρήσεων και St. George Commercial College, Δημ. Σχέσεις. Οι στόχοι της ως Διευθύντρια Πωλήσεων είναι η αύξηση πωλήσεων, η επίτευξη αποτελεσμάτων με βάση τον προϋπολογισμό (budget) καθώς και η ανάδειξη νέων στελεχών πωλήσεων. Εργάζεται με υπαλληλική σχέση και δεν έχει καμία ιδιοκτησιακή σχέση με την εταιρεία. Οι καθημερινές της δραστηριότητες περιλαμβάνουν την οργάνωση του τμήματος, την

παρακολούθηση της αγοράς, την οργάνωση των Δημοσίων Σχέσεων και του Marketing. Οι τάσεις της εποχής έχουν αναγκάσει την εταιρεία να θέσει στρατηγικές τόσο B2C (ιδιώτες), όσο και B2B (εταιρείες) και B2B2C (ιδιώτες μέσω Online και Offline τουριστικών γραφείων).

3. Ο τουριστικός κλάδος σήμερα και οι ιδιαιτερότητες των ξενοδοχείων πόλης:

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη πρόκληση που είχε μέχρι στιγμής καθώς οι πωλήσεις θα πρέπει να είναι πολύ στοχευμένες και λόγω του έντονου ανταγωνισμού η κάθε πώληση αποτελεί μια μάχη. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών πρακτόρων και των καναλιών πωλήσεων μέσω ίντερνετ έχει αφαιρέσει από την πώληση της δεξιότητες που χρειαζόταν μέχρι πρότινος ένας υπάλληλος πρακτορείου για να κάνει την πώληση σε ένα υποψήφιο πελάτη. Οι δεξιότητες αυτές έχουν γίνει γνώσεις που πρέπει να έχει η επιχείρηση για το πιο είναι το target group της, τι πελάτες στοχεύει σύμφωνα με την ευρύτερη στρατηγική της αλλά και την επιμέρους. Τα ξενοδοχεία πόλης λειτουργούν τελείως διαφορετικά από τα ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχικά και στοχεύουν κυρίως στον τουρίστα για αναψυχή. Το Athens Plaza, στοχεύει κυρίως στους επαγγελματίες που επισκέπτονται την Αθήνα για επαγγελματικούς λόγους και έπειτα στους τουρίστες των λοιπών μορφών τουρισμού. Επίσης το ενδιαφέρει να διαθέτει τις αίθουσές του για συνέδρια, γεύματα κλπ. Στο ξενοδοχείο λειτουργεί επίσης εστιατόριο, καφετέρια και μπαρ.

4. Στόχοι της επιχείρησης:

Ο στόχος της επιχείρησης είναι αρχικά, να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες της και να αποτελεί παράλληλα μια υπολογίσιμη δύναμη στον τουριστικό τομέα στην Αθήνα. Το γιατί ο πελάτης θα επιλέξει αρχικά και στη συνέχεια θα επιλέξει να επισκεφθεί ξανά το ίδιο ξενοδοχείο εξαρτάται από πολλές παραμέτρους, όπως οι παροχές, οι υπηρεσίες, η τοποθεσία, η καθαριότητα, το ότι θα αναγνωριστεί η παρουσία του πελάτη, κάτι που η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό. Η επιχείρηση σέβεται την παρουσία του πελάτη και του δίνει το κύρος που οφείλει να δώσει κάθε επιχείρηση στον πελάτη της, που δίνει στην επιχείρηση τα

χρήματά του. Έτσι, διατηρείται και η πελατεία της επιχείρησης αμείωτη. Η αναγνωσιμότητα της ξενοδοχειακής μονάδας από τη μια, αλλά και η εκτίμηση, ο σεβασμός, η προσοχή από την άλλη, είναι τα συστατικά για μια πετυχημένη πορεία. Εάν δεν υπάρχουν τα προαναφερθέντα, πρέπει η μονάδα να είναι δυνατή σε άλλα σημεία, ώστε ο πελάτης να επιστρέψει εκεί.

5. Πελάτες στόχος:

Σχετικά με τους πελάτες στους οποίους στοχεύει η ξενοδοχειακή μονάδα, αναφέρθηκε ότι δεν πρέπει να αγνοείται κανείς. Αστικά ξενοδοχεία και ιδιαιτέρως, ξενοδοχεία στην Αθήνα (4, 5 αστέρων) δεν μπορούν να έχουν συγκεκριμένους πελάτες-στόχους. Υπάρχουν οι πελάτες της τουριστικής περιόδου (Ιούνιος – Αύγουστος), ενώ τους υπόλοιπους μήνες η ξενοδοχειακή μονάδα φιλοξενεί επιχειρηματίες ή ασχολείται με το συνεδριακό τουρισμό (μέχρι 250 άτομα), ειδάλλως, συνεργάζονται, παίρνοντας κάποια δωμάτια από άλλα μεγάλα συνέδρια και το συνέδριο γίνεται αλλού, μέσω τουριστικού πράκτορα, που οργανώνει το συνέδριο.

6. Στρατηγική προσέλκυσης πελατών

Οι περισσότερες στρατηγικές προσέλκυσης πελατών γίνονται μέσω του Διαδικτύου. Η εποχή, που οι ταξιδιωτικοί πράκτορες κατηύθυναν τον τουρισμό σε συγκεκριμένα ξενοδοχεία ή πόλεις, έχει παρέλθει οριστικά. Τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία παρουσιάζουν μια φθίνουσα πορεία των τουριστικών γραφείων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται αύξηση των απευθείας κρατήσεων των πελατών, λόγω της ύπαρξης και της χρήσης των ηλεκτρονικών τουριστικών πρακτόρων: trip advisor, booking, expedia κλπ. Αλλά ακόμα και οι ίδιοι οι τουριστικοί πράκτορες δεν κάνουν απευθείας κρατήσεις στο ξενοδοχείο, καθώς μπαίνουν σ' ένα ηλεκτρονικό site (που λειτουργεί ως μεσάζοντας), όπου υπάρχουν οι λεγόμενοι hole sailer ηλεκτρονικών κρατήσεων (ηλεκτρονική πύλη κρατήσεων), οι οποίες αυτή τη στιγμή στην αγορά είναι: special tours, guillivers, wikik κ.α και κάνουν κρατήσεις μέσω αυτών. Αυτή τη στιγμή όλα οδηγούνται στο Διαδίκτυο. Καταργούνται οι πράκτορες, οι άμεσες σχέσεις μεταξύ πρακτορείων και ξενοδοχείων καθώς όλα τείνουν προς αυτή την κατεύθυνση. Από την άλλη, όταν υπάρχει ένα μεγάλο συνέδριο, εκεί η κατάσταση αλλάζει. Σε αυτή την περίπτωση είναι αναγκαίο να υπάρχουν

ειδικές τιμές, συνεργασίες, συμφωνίες, γιατί τότε γίνεται απευθείας η κράτηση μεταξύ πρακτορείων και ξενοδοχείων (εξειδικευμένα πρακτορεία συνεδριακού τουρισμού, εφόσον δεν μπορεί κάθε πρακτορείο να αναλάβει μια τέτοια μεγάλη διακίνηση ανθρώπων και δωματίων σε μεγάλα ξενοδοχεία της Αθήνας).

7. Χρήση CRM συστημάτων και διαδικασίες.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί το CRM σύστημα Opera. Υπήρχε στην εταιρεία από πριν απλά πρόσφατα ξεκίνησε μια διαδικασία αναδιοργάνωσης του τρόπου λειτουργίας του συστήματος ώστε να αλλάξει ο τρόπος που το χρησιμοποιούσαν μέχρι σήμερα. Η διαδικασία αυτή είναι ακόμα σε εξέλιξη. Το front office είναι υπεύθυνο σε πρώτο στάδιο να τηρεί ορθά και να συμπληρώνει τα πεδία που του έχουν οριστεί ως αναγκαία για να συμπληρώνονται. Ο πελάτης κατά την είσοδό του στο ξενοδοχείο συμπληρώνει μια φόρμα που συμπεριλαμβάνει πέρα από τα προσωπικά του στοιχεία, κάποιες προσωπικές του συνήθειες, προτιμήσεις ή προβλήματα υγείας, θέματα αλλεργιών κλπ. Αυτά στη συνέχεια καταχωρούνται στο σύστημα. Επίσης ο υπάλληλος υποδοχής είναι υπεύθυνος να ενημερώνει το σύστημα καθόλη την παραμονή του πελάτη στο ξενοδοχείο, ώστε στο τέλος να έχει δημιουργεί ένα όσο γίνεται πιο ολοκληρωμένο προφίλ του πελάτη. Έτσι για παράδειγμα έχουμε συγκεντρώσει πληροφορίες για τις προτιμήσεις του για το στυλ και τύπο δωματίου, πχ μπροστινό, με μεγάλους χώρους, χρήση διαδικτύου, έξτρα υπηρεσίες όπως πρωινή αφύπνιση, καθαριστήριο κλπ, προτιμήσεις σε είδος πρωινού αλλά και πιθανές αλλεργίες σε απορρυπαντικά κλπ ακόμα και επίπεδο ανοχής στο θόρυβο, υδροφοβία κ.α. Με αυτό τον τρόπο τόσο οι υπάλληλοι της υποδοχής όσο και οι καθαρίστριες αλλά και οι σερβιτόροι αποτελούν ένα δίκτυο το οποίο γνωρίζει κάποια προσωπικά δεδομένα για τον πελάτη, ώστε σύμφωνα με το πελατοκεντρικό μας να πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και σε επέκταση ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης κατά τη διαμονή του στο CRM σύστημα συγκεντρώνονται και οικονομικά στοιχεία για τον πελάτη, καθώς συνδέεται με περιφερειακά πληροφοριακά συστήματα πχ του μπαρ, του εστιατορίου κλπ. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε μια πλήρη εικόνα για τις καταναλώσεις σε επίπεδο χρημάτων που έχει κάνει ο πελάτης, αλλά και στοιχεία για την πληρωμή του, αριθμό πιστωτική κάρτας, λογαριασμούς όψεως κλπ.

Το CRM σύστημα αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο και σε περίπτωση που ο πελάτης ξαναεπιλέξει το ξενοδοχείο μας, καθώς ο υπάλληλος υποδοχής, έχει άμεσα στη

διάθεσή του πληροφορίες για τον πελάτη, οπότε η εξυπηρέτησή τους γίνεται άμεση και φιλική. Ο πελάτης νοιώθει ότι έχει προσωπική αντιμετώπιση, νοιώθει οικεία και δημιουργεί σχέσεις δεσμού που τον οδηγούν να γίνει πιστός πελάτης.

8. Ανάλυση των πληροφοριών που συλλέγονται από το CRM.

Σε δεύτερο επίπεδο τα στοιχεία που συγκεντρώνονται επεξεργάζονται και αναλύονται σε επίπεδο yield management. Μας ενδιαφέρει δηλαδή να εντοπίσουμε τις περιόδους υψηλής ζήτησης και χαμηλής, καθώς και να διερευνήσουμε τις τάσεις για την επόμενο μήνα. Η γνώση εκ μέρους της επιχείρησης αυτών των παραμέτρων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς μπορεί η ξενοδοχειακή μονάδα να διαθέσει τα δωμάτια σε χαμηλότερη ή υψηλότερη τιμή, ή να προσφέρει προσφορές, κλπ.

9. Οφέλη από τη χρήση πληροφοριακού συστήματος CRM

Η επιχείρηση παρακολουθεί σταθερά τον ανταγωνισμό και προσπαθεί να τον αντιμετωπίσει. Σημειώνεται πως τον τελευταίο χρόνο παρουσιάστηκε μεγάλη αύξηση του Τουρισμού στα Ξενοδοχεία Πόλεως. Η αύξηση της πληρότητας στη συγκεκριμένη Επιχείρηση σημείωσε 20-25% και η αύξηση των εσόδων της σχεδόν 40%. Το Ξενοδοχείο “πήρε μεγαλύτερο κομμάτι” από την αύξηση που σημειώθηκε, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, γεγονός που φανερώνει την υπεροχή τους στο “παιχνίδι” του ανταγωνισμού.

Η επιχείρηση είναι σε συνεχή επαγρύπνηση, και ο αρμόδιος manager έχει αναλάβει να ελέγχει και να αυξομειώνει τις τιμές, παρακολουθώντας τον ανταγωνισμό, να προωθεί νέες προσφορές ή πακέτα με διάφορες παροχές του ξενοδοχείου κλπ. με στόχο να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να προωθηθεί η επιχείρηση. Σημαντική για την επιχείρηση σημειώνεται η ικανοποίηση των πελατών τους με τρόπο τέτοιο ώστε το ξενοδοχείο να αποτελεί πρώτη τους επιλογή. Δίνεται μεγάλη σημασία στη σωστή σχέση τιμής- ποιότητας προϊόντος, και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και στην εξυπηρέτηση με σεβασμό κι εκτίμηση απέναντι στον πελάτη. Η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό με τη χρήση του CRM, ασκώντας στρατηγικές πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και παρουσιάζοντας μία εικόνα ρεαλιστική και χωρίς ψεγάδια, όπως πιστεύουν τα στελέχη.

10. Αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος CRM

Από την έρευνα προέκυψε ότι δεν υπάρχει κάποια υποστήριξη των στελεχών στην αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος ούτε έχει η επιχείρηση δρομολογήσει κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση πάνω σε αυτό. Σε συνεννόηση με την εταιρεία που υποστηρίζει το πρόγραμμα συντηρούν και βελτιώνουν το πρόγραμμα. Επίσης αξιολογούν τη συχνότητα που ο πελάτης επιλέγει να μείνει καθώς και αξία των αγορών του.

Μάλιστα ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για την αξιολόγηση της χρήσης του είναι ότι έχοντας εικόνα για έναν κακοπληρωτή πελάτη, η επιχείρηση μπόρεσε να θέσει καλύτερους όρους για επόμενες συνεργασίες. Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα στάδιο αναδιοργάνωσης του CRM γιατί παρατηρήθηκαν μη ορθά συμπληρωμένα στοιχεία πελατών, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα των πινάκων να είναι ελλιπή ή οι προβλέψεις να εμφανίζουν μεγάλες αποκλίσεις.

Το πληροφοριακό σύστημα κρίθηκε ότι δεν τηρούνταν επαρκώς ώστε οι αναφορές να δίνουν χρήσιμα συμπεράσματα και τα δεδομένα ήταν ανεπαρκή να βοηθήσουν την εταιρεία να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες που προκύπτουν μέσα από την αύξηση των διαδικτυακών πωλήσεων. Στόχος της εταιρείας είναι να συμπληρώνονται ορθά στοιχεία που σχετίζονται με τις προτιμήσεις των πελατών και σταδιακά αυτό να συνδεθεί με το προφίλ του στα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να μπορούν να συσχετιστούν επιλογές του πελάτη και προτιμήσεις με τη δράση του στα δίκτυα αυτά ώστε να ενισχυθεί η πελατειακή βάση και να γίνουν οι κατάλληλες κινήσεις μάρκετινγκ ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες αλλά και από την άλλη να ενισχύσει το εταιρικό προφίλ της εταιρείας.

Οι δείκτες μέτρησης που είναι χρήσιμοι να έχει ως manager, είναι το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων, ανά περίοδο, το ρυθμό απόκτησης νέων πελατών αλλά και διατήρησής τους, το κόστος απόκτησης νέων πελατών. .

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο έντονος ανταγωνισμός και η συνεχής αύξηση των αναγκών, έχει αλλάξει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν και επικοινωνούν με τους εν δυνάμει και υπάρχοντες πελάτες. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας παρέχει στο πελατοκεντρικό αυτό μοντέλο την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη των επιχειρήσεων μέσω των πληροφοριακών συστημάτων CRM. Οι εταιρείες πληροφορικής αναπτύσσουν νέα ή αναβαθμίζουν τα υπάρχοντα συστήματα που υπάρχουν στην αγορά ή προτείνουν συγκεκριμένα συστήματα για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους, πχ ξενοδοχεία, τράπεζες κλπ. Με ποια κριτήρια όμως μια επιχείρηση θα αξιολογήσει το CRM της σύστημα, ποια είναι τα μοντέλα που θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει για να συμπεράνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος που χρησιμοποιεί από τη μία και παραλείψει που θα πρέπει να διορθώσει με παρεμβάσεις από την άλλη.

Το διερευνητικό θέμα της παρούσας διατριβής είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς υπάρχει έλλειψη στην ελληνική αρθρογραφία σχετικών ερευνών και από την άλλη επίκαιρο καθώς τα CRM συστήματα αποτελούν μια αγορά για τις εταιρείες λογισμικού με προοπτικές και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμες πληροφορίες ως προς την κατεύθυνση βελτίωσης των υπαρχουσών διαδικασιών.

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, έρευνες και μελέτες για τους δείκτες απόδοσης των CRM συστημάτων, συμπεραίνουμε αρχικά ότι η αξιολόγηση ενός πληροφοριακού συστήματος ξεκινάει πριν την αγορά του, καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει πιο είναι το πιο κατάλληλο για τη δομή, τη λειτουργία της και τους στόχους της. Στη συνέχεια αξιολογείται το σύστημα κατά τη λειτουργία του κατά πόσο τελικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης και κυρίως αξιολογείται η απόδοσή του όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας, ταχύτητας και τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών, αλλά και κατά πόσο μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης και στην ουσία αποσβένει το κόστος της επένδυσης που έγινε για την απόκτηση και λειτουργία του συγκεκριμένου CRM.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης είναι το Balanced Scorecard, καθώς είναι εύκολη στη χρήση της, υπάρχουν αρκετές έτοιμες φόρμες οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και είναι ένας εύκολος τρόπος

απεικόνισης της επίτευξης των στόχων με τη χρήση του CRM συστήματος. Από την άλλη, οι πιο στατιστικά μετρήσιμοι δείκτες, εμφανίζουν δυσκολίες στον υπολογισμό τους και χρειάζεται ο υπεύθυνος για τον υπολογισμό τους να έχει γνώσεις και να έχει επενδύσει στην απόκτηση στοιχείων από έρευνες της αγοράς. Ο δείκτης ROI, είναι από τους πιο εύκολα υπολογίσιμους δείκτες και εύκολα κατανοητός από τα ανώτερα στελέχη και τη διοίκηση καθώς συνδέεται με μετρήσιμα οικονομικά στοιχεία. Οι παραδοσιακές μετρήσεις και οι δείκτες απόκτησης νέων πελατών, μέτρησης της δραστηριότητας και μέτρησης των πελατών βάση αξίας, είναι επίσης χρήσιμοι, πιο σύνθετοι στον υπολογισμό τους και συχνά λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας στον άλλο.

Από την έρευνά μας διαπιστώσαμε ότι όντως οι επιχειρήσεις τείνουν να προμηθεύονται πληροφοριακά συστήματα CRM, όχι γιατί προγενέστερη έρευνα τα έκρινε κατάλληλα, αλλά γιατί χρησιμοποιούνται στον κλάδο, πχ το OPERA είναι ένα πολύ διαδεδομένο για τον ξενοδοχειακό κλάδο CRM. Από την άλλη όμως βλέπουμε ότι οι υπεύθυνοι των πωλήσεων, και υπεύθυνοι για τη λειτουργία του προγράμματος, χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση πάνω στη σημαντικότητα της αξιολόγησης των συστημάτων.

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την πραγματοποιηθείσα έρευνα, κρίνεται αναγκαίο να προτείνουμε στην επιχείρηση νέους τρόπους δράσης, ώστε να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά το πληροφοριακό της σύστημα, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και από την άλλη χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης του συστήματος CRM της θα μπορέσει να αξιολογήσει τη στρατηγική της όσο αφορά το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Δεν είναι εύκολο να διακρίνουμε εάν η επιχείρηση γνωρίζει τις δυνατότητες που της δίνει το πληροφοριακό της σύστημα CRM και δεν τις χρησιμοποιεί επαρκώς ή δεν έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα τα στελέχη της προς αυτή την κατεύθυνση. Λόγω του ότι η υπό μελέτη επιχείρηση είναι ξενοδοχείο και σύμφωνα με τη στρατηγική που κοινοποιήθηκε στοχεύουν στον επαγγελματικό τουρισμό και το προφίλ των πελατών τους θέλουν να είναι επιχειρηματίες, στελέχη πρώτης και δεύτερης γραμμής, καθώς έμποροι και γενικά επισκέπτες με επαγγελματικές δραστηριότητες οι δείκτες που κρίνουμε απαραίτητο να υπολογίζονται είναι οι εξής. Το μερίδιο αγοράς και η αύξηση των πωλήσεων που ήδη υπολογίζει η εταιρεία, σε συνδυασμό με τους δείκτες απόκτησης νέων πελατών, τον ρυθμό απόκτησης νέων πελατών και το κόστος απόκτησης νέων πελατών. Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί το ποσοστό διατήρησης των πελατών σε αξίες, αλλά και η χρονική κατεύθυνση του πελάτη. Το μέγεθος του πορτοφολιού, κρίνεται

σημαντικός δείκτης για να μπορέσει να στοχεύσει σε πελάτες με υψηλά εισοδήματα. Επιπρόσθετα καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος αναπτύσσει ηλεκτρονικούς μεσολαβητές και ο ρόλος των social media είναι σημαντικός, αξίζει να εκτιμηθούν οι δείκτες KPIs που σχετίζονται με τα social media, την κινητικότητα της ιστοσελίδας της εταιρείας και τις δράσεις μέσω κινητών τηλεφώνων.

Όσο η τεχνολογία εξελίσσει και επεκτείνει τις δυνατότητες που δίνονται στις δραστηριότητες των CRM συστημάτων και ισχυροποιούν το ρόλο τους ως σημαντικά λειτουργικά συστήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να προαχθούν και άλλα θέματα, όπως προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής των καταναλωτών. (Stendal, 2009) Τα πληροφοριακά συστήματα CRM βρίσκονται μπροστά σε πλήθος εξελίξεων που σχετίζονται τόσο με τη διάδοση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που παρέχουν πλήθος επιλογών για να αναπτυχθούν νέες μορφές συλλογής πληροφοριών από την αγορά αλλά και να δημιουργηθούν νέες μορφές στρατηγικών μάρκετινγκ. Από την άλλη έχουν να αντιμετωπίσουν θέματα σχετικά με την ασφάλεια των δεδομένων, χρήση των προσωπικών πληροφοριών που συλλέγονται κλπ. Παράλληλα δημιουργούνται νέα μοντέλα και δείκτες αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αυτών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά σε μια νέα εποχή που παρέχει σύγχρονα εργαλεία και δυναμικές για να αναπτυχθούν τόσο νέα μοντέλα διοίκησης, οργάνωσης και στρατηγικής, όσο και στον τομέα της πληροφορικής νέα πεδία δράσης και ανάπτυξης λογισμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A.Safi, Safadi, L., & Mudimigh, A. (2012). CRM Scorecard - CRM Performance Measurement. *International Journal of Networked Computing and Advanced Information Management (IJNCM)*, σ. volume2. number1.

Ángel García-Crespo, Ricardo Colomo-Palacios, Juan Miguel Gómez-Berbís, Fernando Paniagua Martín. (2010). Customer relationship management in social and semantic web environments. http://www.researchgate.net/profile/Ricardo_Colomo-Palacios3/publication/257378963_Customer_Relationship_Management_in_Social_and_Semantic_Web_Environments/links/00b49535e139907b30000000.

Avlonitis, J., & Panagopoulos, G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 4 (May), pp. 355-368.

Brohman, M. K., Watson, R. T., Piccoli, G., & Parasuraman, A. (2003). DATA COMPLETENESS: A KEY TO EFFECTIVE NET-BASED CUSTOMER SERVICE SYSTEMS. *Communications of the ACM*, 46(6), 47-51.

Brown, M. (2004).
http://www.exinfm.com/pdf/files/CRM_Metrics_That_Really_Work.pdf.

Chan, J. (2006). The Anatomy of Real-Time CRM. *Communications of the IIMA*, Volume 6 Issue, <http://www.iima.org/CIIMA/14%20CIIMA%206-1%20115-124%20Chan.pdf>.

Edgecomb, C. (2016). The 10 Marketing KPIs you should be tracking.
<https://www.impactbnd.com/the-10-marketing-kpis-you-should-be-tracking>.

Goldenberg, B. (2006). CRM: The Past and the Future.
<http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Reality-Check/CRM-The-Past-and-the-Future-42412.aspx>.

Goodhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., & Swift, R. S. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way [and reply]. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-96. .

Hess, J. (2007). Customer Relationship Management: A Database Approach.
<https://www.bauer.uh.edu>.

Hillebrand, B., Nijholt, J., & Ni, E. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.*

Hillebrand, B.; Nijholt, J; Ni, E. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.*

- Hughes, A. (2006). *Strategic Database Marketing* 3rd ed. McGraw Hill.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Harvard University.
- Kellen, V. (2002). *CRM Measurement Frameworks*. <http://www.depaul.edu>.
- Kumar, V.; Reinartz, W. (2014). *Customer Relationship Management*. <http://www.drvkumar.com/wp-content/uploads/2014/07/Ch01.pdf>.
- Kumar, V.; Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer Texts in Business and Economics.
- Miguéns, J., Baggio, R., & Costa, C. (2008). Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. IASK ATR2008 (Advances in Tourism Research 2008), Aveiro, Portugal, pp. 26-28.
- Molleman, B. (2010). The challenge of implementing the Balanced Scorecard. <http://referaat.cs.utwente.nl/conference/6/paper/6800/the-challenge-of-implementing-the-balanced-scorecard.pdf>.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators - Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Payne A., Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176, http://www.jstor.org/stable/30166559?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer*. Butterworth-Heinemann.
- Performance Scorecard ToolKit. (2014). The Balanced Scorecard Institute.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. (2004). The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*.
- Singh, S., & Jain, D. (2003). Measuring Customer Lifetime Value: Models and Analysis. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=51835>.
- Spitzer, D. (2007). *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*.
- Stendal, K. (2009). *A multi-case study of CRM and Privacy in three organizations*. University of Agder and University of Nebraska at Omaha.
- Watson, R. T. (2004). I Am My Own Database. *Harvard Business Review*, 82(11), 18-19. .

Watson, R. T., Piccoli, G., Brohman, M. K., & Parasuraman, A. (2005). Customer-managed interactions: A new paradigm for firm-customer relationships. *MIS Quarterly Executive*, 4(2), 319 - 327 .

Αυλωνίτης, Ι., & Παναγόπουλος, Ν. (2008). Αυξάνοντας την Απόδοση των Συστημάτων CRM: 1η Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. *Περιοδικό Customer Management*, Τεύχος 13, Μάρτιος, σσ. 34-36 .

Βλάχος, Π., Δρόσος, Δ. (2004). Νέες τεχνολογίες και διαφήμιση. *EBusiness Forum*, Αθήνα .

Γιαννακόπουλος, Δ., Παπουτσής, Ι., & Πολλάλης, Γ. (2004). Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι – Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική. Αθ. Σταμούλης.

Γιοβάνης, Α. (2008). Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, Σημειώσεις Μαθήματος. ΤΕΙ Αθήνας, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων .

Γραμμένος Γ., Ευθυμίου Α., Στρατήγη Α. (2010). Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων των ERP συστημάτων των ελληνικών επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Μ.Β.Α.

Κανελλόπουλος, Χ. (2010). Εξυπηρέτηση, όχι απλή παροχή υπηρεσιών, η βάση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας των επιχειρήσεων.
http://www.express.gr/news/business/382628oz_20101115382628.php3 .

Λουκής, Ε. (2014). Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων .

Παπαναγιώτου, Ν. (2010). Ηλεκτρονικό Εμπόριο (E-Commerce) CRM. ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας .

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://cdn.ttgtmedia.com>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://cdn.ttgtmedia.com/searchCRM/downloads/416c04.pdf>.

<http://comparecamp.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://comparecamp.com/history-of-crm-software/>.

<http://comparecamp.com>. (n.d.).

<http://dbprosconsulting.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://dbprosconsulting.com/top-10-evaluation-criteria-for-crm-software>.

<http://managementstudyguide.com>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://managementstudyguide.com/customer-acquisition.htm>.

<http://project4gelpanorama.wikispaces.com>. (2015).

<http://project4gelpanorama.wikispaces.com>. Ανάκτηση από

<http://project4gelpanorama.wikispaces.com/web+1.0+vs+web+2.0>.

<http://searchcrm.techtarget.com>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://searchcrm.techtarget.com/answer/Calculating-customer-defection-and-customer-retention-rates>.

<http://searchcrm.techtarget.com>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://searchcrm.techtarget.com/definition/key-performance-indicator>.

<http://wp.knowledge.gr>. (n.d.).

<http://www.asfalistikomarketing.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://www.asfalistikomarketing.gr/%CE%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%84%CE%BF-balanced-scorecard/>.

<http://www.capital.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.capital.gr/news.asp?id=1925940>.

<http://www.connect-line.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.connect-line.gr/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/%CF%84%CE%B1-%CF%80%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-crm>.

<http://www.dimicro.gr>. (n.d.).

<http://www.manishabraham.com>. (n.d.). Ανάκτηση από

<http://www.manishabraham.com/documents/controlling/tescoplc-balancescorecardfortheyear-2013>.

<http://www.micros.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.micros.com/Solutions/ProductsNZ/OPERAEnterpriseSolution/>.

<http://www.microsoft.com>. (n.d.). <http://www.microsoft.com/el-gr/dynamics/CRM.aspx#pricing>.

<http://www.saasmetrics.co>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.saasmetrics.co/customer-acquisition-cost/>.

<http://www.saferinternet.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.saferinternet.gr/index.php?objId=Category21&parentobjId=Page2>.

<http://www.saferinternet.gr>. (2015). <http://www.saferinternet.gr>. Ανάκτηση από <http://www.saferinternet.gr/index.php?objId=Category21&parentobjId=Page2>.

<http://www.softwareadvice.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.softwareadvice.com/crm/>.

<http://www.webopedia.com>. (n.d.). Ανάκτηση από http://www.webopedia.com/TERM/C/crm_software.html.

<https://www.insightly.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.insightly.com/blog/really-calculate-roi-crm-system/>.

<https://www.tuc.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1._Balanced_Score_card.pdf.

<https://www.worketc.com>. (n.d.). Ανάκτηση από https://www.worketc.com/crm_101/part_9_can_crm_deliver_a_tangible_return_on_investment/.

<https://www.zoho.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.zoho.com/crm/crm-evaluation.html>.

www.crmtrends.com. (n.d.). Ανάκτηση από www.crmtrends.com/downloads/ROI.xls.

www.interworks.biz. (2004). Οδηγός Αγοραστών CRM - Hosted ή On-Premise? White Paper. Interworks Ltd .

www.microsoft.com. (n.d.). Ανάκτηση από www.microsoft.com/hellas/dynamics.

<http://cioconsultant.info/crm-evaluation-checklist-template.shtml>