



ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ CRM: ΔΕΙΚΤΕΣ, ΚΡΙΣ, ROI & DASHBOARDS

Μαρία βρασίδα

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

Με το τέλος της ενότητας οι φοιτητές θα μπορούν να:

- εξηγούν τι είναι οι δείκτες και ποιος είναι ο ρόλος τους,
- κατανοούν τη μεθοδολογική προσέγγιση της χρήσης δεικτών,
- εφαρμόζουν KPIs και ROI σε τουριστικά παραδείγματα,
- ερμηνεύουν dashboards CRM,
- μετατρέπουν δεδομένα σε στρατηγικές αποφάσεις.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ (INDICATORS);

Δείκτες (Indicators) είναι μετρήσιμες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν:

- απόδοση,
- πρόοδο,
- Αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής ή διαδικασίας.

Οι δείκτες:

- απλοποιούν σύνθετα φαινόμενα,
- επιτρέπουν σύγκριση στον χρόνο,
- στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων.

ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ CRM

Οι δείκτες CRM βασίζονται σε διαφορετικά είδη δεδομένων:

- Συναλλακτικά: κρατήσεις, δαπάνες
- Συμπεριφορικά: επαναληψιμότητα, loyalty
- Εμπειρίας: ικανοποίηση, παράπονα
- Ψηφιακά: clicks, email opens, app usage

Πηγή: Xiang et al. (2017). Big Data Analytics in Tourism. Tourism Management.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Ένα ξενοδοχείο **δεν μπορεί** να αξιολογήσει το CRM αν δεν γνωρίζει:

- πόσοι πελάτες επιστρέφουν,
- πόσα ξοδεύουν,
- πώς αξιολογούν την εμπειρία.

Οι δείκτες είναι η “**γέφυρα**” μεταξύ εμπειρίας και στρατηγικής.

https://tourismobservatorycrete.hmu.gr/d_eiktes/

ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΤΑ ΚΡΙΣ

KPIs – Key Performance Indicators
είναι δείκτες που συνδέονται άμεσα
με στρατηγικούς στόχους.

Όλοι οι KPIs είναι δείκτες

Όχι όλοι οι δείκτες είναι KPIs

Πηγή: Parmenter (2015). *Key Performance Indicators*.

ΚΡΙΣ ΣΤΟ CRM ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Βασικές κατηγορίες CRM KPIs:

- Οικονομικοί (CLV, revenue per guest)
- Συμπεριφορικοί (retention rate)
- Εμπειρίας (CSAT, NPS)
- Ψηφιακοί (engagement)

Πηγή: Parmenter (2015). *Key Performance Indicators*.

Αν μετράμε τα πάντα, στο τέλος δεν μετράμε τίποτα.

Δείκτες Βιωσιμότητας Τουρισμού



Προαγωγή της επιχειρηματικής αριστείας και διατήρηση υψηλού ηθικού επιπέδου

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Οικονομικοί Δείκτες

- Τζίρος ξενοδοχείου
- Αριθμός εργαζομένων
- Κόστος μισθοδοσίας
- Δαπάνες για προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών
- Εποχικότητα λειτουργίας ξενοδοχείου
- Διανυκτερεύσεις στο ξενοδοχείο
- Δαπάνες για επενδύσεις παγίου κεφαλαίου
- Δαπάνες για επενδύσεις περιβαλλοντικής προστασίας

Δείκτες Βιωσιμότητας Τουρισμού



Συνεργασία με την τοπική κοινωνία και εφαρμογή δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Κοινωνικοί Δείκτες

- Βαθμός ικανοποίησης τουριστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Ποσοστό επαναλαμβανόμενων τουριστών
- Βαθμός ικανοποίησης του τοπικού πληθυσμού από τη λειτουργία και τις δράσεις του ξενοδοχείου
- Ποσοστό εργαζομένων που προέρχονται από την τοπική κοινωνία
- Ποσοστό εργαζομένων που ήταν άνεργοι και βρήκαν απασχόληση στο ξενοδοχείο
- Προσβασιμότητα του ξενοδοχείου σε ΑμεΑ

Δείκτες Βιωσιμότητας Τουρισμού



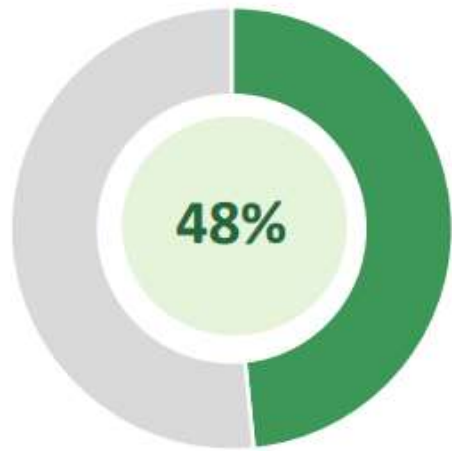
Εφαρμογή πρακτικών για δημιουργία πράσινων κτιρίων και ελαχιστοποίησης των εκπομπών CO₂
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Περιβαλλοντικοί Δείκτες

- Ποσοστό χρήσης εναλλακτικών μορφών ενέργειας
- Μέτρηση κατανάλωσης ενέργειας και νερού
- Στόχοι μείωσης κατανάλωσης ενέργειας και νερού
- Επεξεργασία και επαναχρησιμοποίηση “γκρίζων” υδάτων
- Δράσεις ανακύκλωσης στο ξενοδοχείο
- Διαχείριση οργανικών αποβλήτων

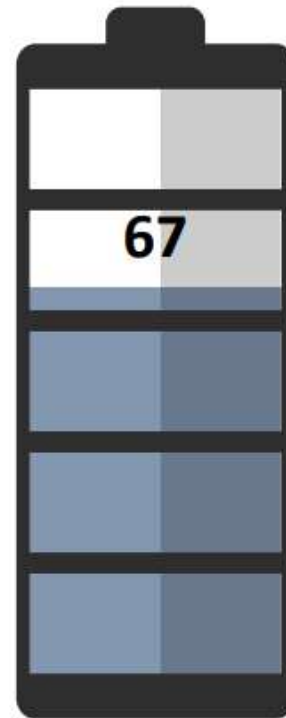
Ενδεικτικές Δράσεις και Πρακτικές που εφαρμόζονται στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Ενεργειακή Κατανάλωση και Στόχοι Μείωσής της



του **συνολικού** ξενοδοχειακού δυναμικού κάνει καταγραφή της κατανάλωσής του

Source: www.itep.gr



67% του **συνολικού** ξενοδοχειακού δυναμικού θέτει στόχο για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας



είναι το μέσο ποσοστό μείωσης της ενεργειακής κατανάλωσης που θέτει ως στόχο η πλειονότητα των ξενοδοχείων της χώρας, ανεξάρτητα από τη λειτουργία τους.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ: CSAT & NPS

CSAT – Customer Satisfaction Score (Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών)

Ο CSAT είναι ένας δείκτης που μετράει την **άμεση ικανοποίηση** του πελάτη από μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή εμπειρία. Συνήθως ρωτάμε:

“Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εμπειρία σας;”

κλίμακα 1–5 ή 1–7.

NPS – Net Promoter Score (Δείκτης Προώθησης/Σύστασης)

Ο NPS είναι διαφορετικός. Μετρά την **πρόθεση σύστασης**. Η κλασική ερώτηση είναι:

“Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε την επιχείρηση/προορισμό σε φίλο ή συνάδελφο;” (0–10)

Με βάση την απάντηση οι πελάτες χωρίζονται σε:

9–10: Promoters (υποστηρικτές)

7–8: Passives (ουδέτεροι)

0–6: Detractors (αρνητικοί/επικριτές)

Ο NPS υπολογίζεται:

%Promoters – %Detractors

CSAT

Customer Satisfaction Score

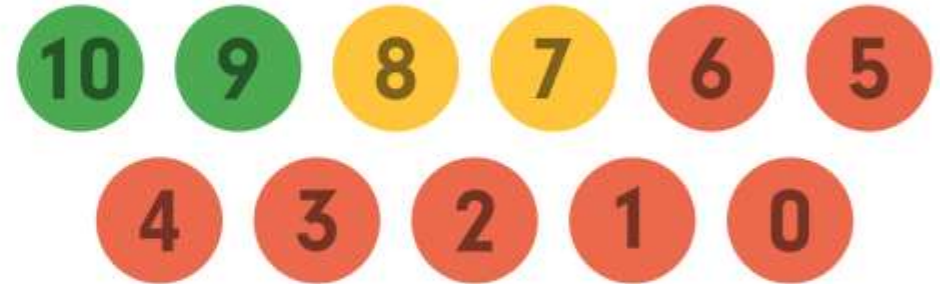


Measures how satisfied a customer is with a specific business, purchase, or interaction.

VS

NPS

Net Promoter Score

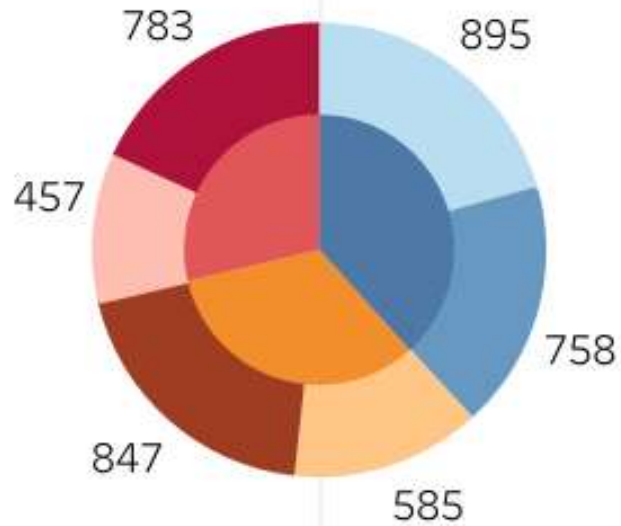


Measures overall customer loyalty to your company, business, or brand.

Room Types and Availability

Room Types

- Deluxe
- Executive
- Standard



Rooms Available

- Deluxe, no
- Deluxe, yes
- Executive, no
- Executive, yes
- Standard, no
- Standard, yes

<https://www.spec-india.com/live-bi-visualization/hospitality-analysis-dashboard>

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ DASHBOARDS;
(ΘΕΩΡΙΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΗ
ΑΝΑΦΟΡΑ)

Dashboard — Πίνακας είναι μια οπτικοποιημένη “κονσόλα” που συγκεντρώνει βασικούς δείκτες σε μία οθόνη, ώστε η διοίκηση να βλέπει γρήγορα: τι πάει καλά, τι πάει άσχημα, πού χρειάζεται άμεση παρέμβαση.



Neurosensum

- Project Name
- Survey
- Share
- Work Flow
- Report
- Overview**
- Text Analytics
- Survey Metrics
- Comments

Project Name / Overview



- Top Comments**
- 9,856 Response \downarrow Recent \downarrow Sort by Time \downarrow
- 7 The app is excellent but involves a fairly steep learning curve. Feb 27, 3:03 pm
Topic name
 - 4 The app is excellent but involves a fairly steep learning curve. Feb 27, 3:03 pm
Topic name
 - 9 The app is excellent but involves a fairly steep learning curve. Feb 27, 3:03 pm
Topic name
 - 4 The app is excellent but involves a fairly steep learning curve.

Key Drivers
Grading scale out of 10

Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text specimen book.

ROI — RETURN ON INVESTMENT (ΑΠΌΔΟΣΗ ΕΠΈΝΔΥΣΗΣ)

Ο ROI μετράει αν μια επένδυση άξιζε οικονομικά. Στο CRM, επένδυση μπορεί να είναι:

- software,
- εκπαίδευση προσωπικού,
- loyalty program,
- εργαλεία dashboards.

Ο τύπος είναι: $(\text{Έσοδα από CRM} - \text{Κόστος CRM}) / \text{Κόστος CRM}$

κρίσιμο:

Το δύσκολο δεν είναι ο τύπος. Το δύσκολο είναι η απόδοση των εσόδων στο CRM.

Δηλαδή: πώς ξέρεις ότι αυτά τα έσοδα προήλθαν από CRM και όχι από εποχικότητα, brand name, location;

ΠΩΣ ΑΠΟΔΙΔΟΥΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ CRM (ATTRIBUTION LOGIC)

Attribution (Απόδοση αποτελέσματος σε αιτία)

είναι η μεθοδολογική διαδικασία με την οποία εκτιμούμε **ποιο μέρος μιας μεταβολής** (π.χ. αύξηση κρατήσεων) οφείλεται σε μια συγκεκριμένη ενέργεια CRM και όχι σε εξωτερικούς παράγοντες.

Στο CRM, η attribution βασίζεται σε **συγκριτική ανάλυση**, συνήθως μέσω:

A/B Testing

Σύγκριση ομάδας που έλαβε την παρέμβαση (treatment) με ομάδα ελέγχου (control).

Cohort Analysis

Σύγκριση παρόμοιων ομάδων πελατών (π.χ. loyalty vs non-loyalty).

Time Series Analysis (Before–After)

Σύγκριση απόδοσης πριν και μετά την εφαρμογή CRM, με έλεγχο εποχικότητας.

1) Γιατί δεν αρκεί να πεις “έκανα καμπάνια και ανέβηκαν οι κρατήσεις 12%”

Αν σήμερα στείλεις early-booking offer σε repeat guests και δεις +12% κρατήσεις, μπορεί να ισχύει οποιοδήποτε από τα παρακάτω:

Είναι **seasonality** (κάθε χρόνο τέτοια περίοδο ανεβαίνουν οι κρατήσεις)

Έγινε **price drop** στην αγορά (οι ανταγωνιστές ανέβασαν τιμές, εσύ όχι)

Άνοιξε νέα **αεροπορική σύνδεση** προς τον προορισμό

Έπεσαν τα ακτοπλοϊκά ή βελτιώθηκε το sentiment στα social

Έτυχε να έχεις καλύτερες κριτικές εκείνη την περίοδο

Άρα χρειάζεσαι **μεθοδολογία** για να πεις:

“Από το +12%, πόσο είναι καθαρή επίδραση της καμπάνιας CRM;”

Αυτό λέγεται **attribution** (απόδοση αποτελέσματος σε αιτία).

A/B tests σε καμπάνιες Ομάδα A (Treatment): παίρνει την καμπάνια (π.χ. early-booking offer),

Ομάδα B (Control): δεν παίρνει την καμπάνια (ή παίρνει ένα ουδέτερο μήνυμα)

Μετά συγκρίνεις τα αποτελέσματα.

Τουριστικό παράδειγμα Έχεις **2.000 repeat guests** από το CRM:

1.000 μπαίνουν τυχαία στην **Ομάδα A** και λαμβάνουν email: “Early booking -10% για κρατήσεις μέχρι 31/1”

1.000 μπαίνουν στην **Ομάδα B** και λαμβάνουν απλό email: “Νέα από το ξενοδοχείο / inspiration” (χωρίς offer)

Μετά από 2 εβδομάδες:

Ομάδα A: 80 κρατήσεις → **8% conversion**

Ομάδα B: 50 κρατήσεις → **5% conversion**

Καθαρό αποτέλεσμα καμπάνιας = $8\% - 5\% = +3$ ποσοστιαίες μονάδες
Αυτό λέγεται **incremental lift** (πρόσθετη αύξηση λόγω καμπάνιας).

Πώς το συνδέεις με έσοδα; Αν το μέσο έσοδο ανά κράτηση (μέση καθαρή αξία) είναι 600€:

Επιπλέον κρατήσεις λόγω καμπάνιας = $3\% * 1.000$ άτομα = **30 κρατήσεις**,
Επιπλέον έσοδα = $30 * 600€ = 18.000€$

Άρα «Η καμπάνια προκάλεσε επιπλέον ~18.000€ έσοδα. Άρα αυτά μπορώ να τα αποδώσω στο CRM.»

Cohorts = ομάδα πελατών με κοινό χαρακτηριστικό,
π.χ.: loyalty members vs non-members

repeat guests vs first-timers

όσοι ταξίδεψαν Ιούλιο 2024 vs Ιούλιο 2025

Αν δεν μπορείς να κάνεις τυχαία κατανομή,
συγκρίνεις: την ομάδα που “εκτέθηκε” στη
στρατηγική CRM με μια παρόμοια ομάδα που δεν
εκτέθηκε.

Τουριστικό παράδειγμα

Θέλεις να δεις αν το loyalty program αυξάνει τις
κρατήσεις.

Συγκρίνεις για το ίδιο τρίμηνο: Cohort 1: loyalty
members (έλαβαν εξατομικευμένα offers) Cohort 2:
μη μέλη (δεν έλαβαν)

Αν δεις ότι: loyalty members: 10% repeat booking
rate non-members: 6% repeat booking rate Τότε
υποψιάζεσαι ότι μέρος αυτής της διαφοράς
οφείλεται στο CRM/loyalty.

Προσοχή: Δεν είναι τόσο “καθαρό” όσο A/B, γιατί τα
μέλη loyalty μπορεί ήδη να είναι πιο πιστά.

Time series πριν/μετά (όταν έχεις ιστορικά δεδομένα)

Παρακολουθείς μια μέτρηση σε βάθος χρόνου, π.χ.:

- weekly bookings
- monthly repeat rate
- NPS ανά μήνα

Συγκρίνεις: **πριν** την παρέμβαση CRM, **μετά** την παρέμβαση CRM

Τουριστικό παράδειγμα

Εισάγεις νέο CRM automation τον Μάρτιο:

αυτοματοποιημένο pre-arrival email + upselling (transfer, spa)

Κοιτάς 6 μήνες πριν και 6 μήνες μετά:

upsell conversion πριν: 2.0%

upsell conversion μετά: 3.1%

Αυτό δείχνει βελτίωση, αλλά πάλι έχεις θέμα:

ίσως άλλαξε και η τιμολογιακή πολιτική ή το mix των πελατών.

Για να το κάνεις πιο αξιόπιστο:

συγκρίνεις με το ίδιο διάστημα πέρσι (year-over-year),

ή με “control” property (άλλο ξενοδοχείο του ομίλου που δεν έκανε
την αλλαγή).

Intervention (Παρέμβαση CRM): Η σκόπιμη ενέργεια που εφαρμόζει η επιχείρηση στο πλαίσιο της στρατηγικής CRM με στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς ή της αξίας των πελατών.

Control Comparison (Ομάδα Ελέγχου & Σύγκριση):

Η σύγκριση της ομάδας που δέχθηκε την παρέμβαση (treatment group) με μια παρόμοια ομάδα που **δεν** δέχθηκε την παρέμβαση (control group), ώστε να απομονωθεί η επίδραση της CRM ενέργειας.

Incremental Lift (Πρόσθετη Επίδραση): Η καθαρή διαφορά στην απόδοση μεταξύ της ομάδας παρέμβασης και της ομάδας ελέγχου, η οποία αποδίδεται άμεσα στην CRM ενέργεια.

$\text{Incremental Lift} = \text{Απόδοση Treatment} - \text{Απόδοση Control}$

Revenue Attribution (Απόδοση Εσόδων): Η διαδικασία με την οποία μετατρέπουμε το incremental αποτέλεσμα σε **οικονομική αξία**,

αποδίδοντας συγκεκριμένο μέρος των εσόδων στην CRM παρέμβαση.

30 επιπλέον κρατήσεις × 600€ = **18.000€ attributable revenue**

ROI – Return on Investment (Απόδοση Επένδυσης): Ο δείκτης που συγκρίνει το οικονομικό όφελος που αποδίδεται στο CRM με το κόστος της επένδυσης.

$\text{ROI} = (\text{Attributed Revenue} - \text{CRM Cost}) / \text{CRM Cost}$

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΤΑΞΗ

Δίνω ένα απλό σενάριο ξενοδοχείου πόλης:

Κόστος CRM: 12.000 ευρώ

Έσοδα από repeat guests (που αποδίδονται σε CRM ενέργειες): 21.000 ευρώ

Θέλω να υπολογίσουμε ROI και μετά να το ερμηνεύσουμε: είναι καλό; τι σημαίνει; τι άλλο θα χρειαστούμε για να είμαστε σίγουροι;

Υπολογίζω διαφορά:

$21.000 - 12.000 = 9.000$ ευρώ καθαρό όφελος.

Διαιρώ με το κόστος:

$9.000 / 12.000 = 0.75$

Το μετατρέπω σε ποσοστό:

$0.75 = 75\%$

Άρα το ROI είναι 75%. Δηλαδή για κάθε 1 ευρώ που έδωσε το ξενοδοχείο στο CRM, πήρε πίσω 1.75 ευρώ συνολικά, άρα 0.75 κέρδος επιπλέον.

Τώρα η ερμηνεία:

Είναι θετικό ROI, άρα το CRM φαίνεται να αποδίδει.

Όμως θέλω να δω χρόνο απόσβεσης. Αν αυτό το ROI προκύπτει σε 12 μήνες είναι καλό. Αν σε 3 χρόνια, ίσως όχι.

Επίσης:

Θα ήθελα να σιγουρευτώ ότι τα 21.000 όντως αποδίδονται στο CRM. Π.χ. θα το συνέκρινα με προηγούμενη χρονιά ή με ομάδα πελατών χωρίς CRM.»

Συμπέρασμα

«ROI χωρίς attribution είναι απλά ένας ωραίος αριθμός.

ΓΙΑ ΤΟ ΣΠΙΤΙ

Ατομική Εργασία – CRM Metrics & Attribution

Ένα ξενοδοχείο πόλης εφαρμόζει νέα στρατηγική CRM με στόχο την αύξηση των repeat bookings.

Δίνονται τα παρακάτω στοιχεία:

Κόστος CRM (software + εκπαίδευση): **15.000€/έτος**

Μέσο έσοδο ανά κράτηση: **550€**

Ομάδα A (CRM campaign – loyalty members):
1.200 πελάτες → 96 κρατήσεις

Ομάδα B (χωρίς CRM campaign):
1.200 πελάτες → 60 κρατήσεις

Ζητούνται:

Να υπολογίσετε το **incremental αποτέλεσμα** της καμπάνιας CRM.

Να εκτιμήσετε τα **έσοδα που μπορούν να αποδοθούν στο CRM**.

Να υπολογίσετε το **ROI (Return on Investment)**.

Να προτείνετε **3 KPIs** που θα χρησιμοποιούσατε για να αξιολογήσετε τη συνολική απόδοση του CRM.

Να ερμηνεύσετε τα αποτελέσματα και να προτείνετε **1 στρατηγική βελτίωσης**.

Έκταση: 300–350 λέξεις



Happy
Holidays