



**ΠΜΣ "Διδακτική Της Τεχνολογίας & Ψηφιακά
Συστήματα" Κατεύθυνση "Δικτυοκεντρικά
Συστήματα"**

**Διπλωματική Εργασία: Σχεδιασμός και Ανάπτυξη
CRM Στρατηγικής Επιχειρήσεων με Open Source**

Λογισμικό (επιβλέπων καθηγητής Ν.Μ.Σγούρος)



Σταφυλάς Δημήτριος (ME-587)

Πρόλογος

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα ερευνήσουμε πως μια επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει και να αναπτύξει CRM στρατηγική με open source λογισμικό. Στο πρώτο μέρος θα κάνουμε μια ιστορική αναδρομή στα πληροφοριακά συστήματα καθώς και μερικά στοιχεία πάνω στα customer relationship management συστήματα, τις βασικές δομές, τις επιχειρησιακές απαιτήσεις που υπάρχουν, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, καθώς και μερικές έννοιες που συνδέονται άμεσα με την οντότητα πελάτη. Στο δεύτερο μέρος θα κάνουμε μια περιγραφή του συστήματος SugarCRM που θα χρησιμοποιήσουμε στην πραγματική εταιρία XYZ (τομέας τεχνολογίας). Ειδικότερα, θα αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά του, την αρχιτεκτονική του, τις δυνατότητες του και την επεκτασιμότητά του μέσα από μετρήσεις. Στο τρίτο μέρος θα ασχοληθούμε με την βασική ανάλυση της εταιρίας καθώς και με την καταγραφή συγκεκριμένων επιχειρησιακών διαδικασιών για την εκτέλεση καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα γίνει αναδιοργάνωση (reengineering) των διαδικασιών αυτών στο πλαίσιο λειτουργίας (framework) του λογισμικού που θα χρησιμοποιήσουμε, με γνώμονα την απόδοση και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και διαχείριση των πελατών. Έπειτα, θα παρουσιαστεί λεπτομερώς ένα πλάνο που έχει να κάνει με τη διαδικασία της αλλαγής (change management plan) ώστε να μπορέσει να γίνει με ομαλό τρόπο η μετάβαση του οργανισμού στη νέα, επιθυμητή κατάσταση. Στο τέταρτο μέρος θα κάνουμε χρήση της open source πλατφόρμας SugarCRM community edition version 5.0.0 σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εν λόγω εταιρίας. Θα χρησιμοποιηθούν επίσης εργαλεία όπως Excel, Microsoft Visio και Microsoft Project.

1.Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή στα Open Source Πληροφοριακά συστήματα

1.1.Open source software

Ο όρος Open Source χρησιμοποιήθηκε από το Open Source Initiative, οργανισμό που έχει σαν στόχο να προάγει το open source λογισμικό. Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε από τους Bruce Perens και Eric S. Raymond όταν η εταιρία Netscape Communications Corporation δημοσίευσε το source code του προϊόντος Netscape Communicator Browser ως ελεύθερο λογισμικό (free software) λόγω της ολοένα και χαμηλότερης δημοτικότητας αλλά και του χαμηλότερου περιθωρίου κέρδους (profit margin) σε σχέση με τον αντίπαλο Internet Explorer της Microsoft Corporation. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι από το 90% του μεριδίου αγοράς που κατείχε στα μέσα του '90 έπεσε σε λιγότερο από 1% στο τέλος του 2006. Επίσης τον Ιανουάριο του 1998 άρχισε και το open source Mozilla project.

Για να θεωρείται ένα λογισμικό open source θα πρέπει να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις (κυρίως σε σχέση με τις άδειες χρήσης του):

- Ελεύθερη αναδιανομή (free redistribution): Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι το λογισμικό μπορεί ελεύθερα να διανεμηθεί και πωληθεί.
- Ο πρωτογενής κώδικας να παρέχεται ελεύθερα.
- Η διανομή των μετατροπών (modifications) να γίνονται χωρίς περιορισμούς.
- Να μην υπάρχει καμία διάκριση σε σχέση με πρόσωπα, γκρούπς ή εταιρίες.
- Τα δικαιώματα που απορρέουν από το πρόγραμμα πρέπει να ισχύουν σε όλους όσους έχει γίνει αναδιανομή χωρίς την ανάγκη για επιπλέον άδειες.
- Οι άδειες χρήσης (licenses) δεν πρέπει να είναι συγκεκριμένα για ένα μόνο προϊόν δηλαδή να είναι μέρος από μία μεγαλύτερη διανομή προϊόντος.
- Οι άδειες χρήσης δεν πρέπει να είναι περιοριστικές σε σχέση με άλλα λογισμικά. Με άλλα λόγια δεν μπορούν να υπάρχουν άδειες που να

λένε ότι οποιοδήποτε άλλο λογισμικό που διανέμεται με το open source, είναι και αυτό δωρεάν.

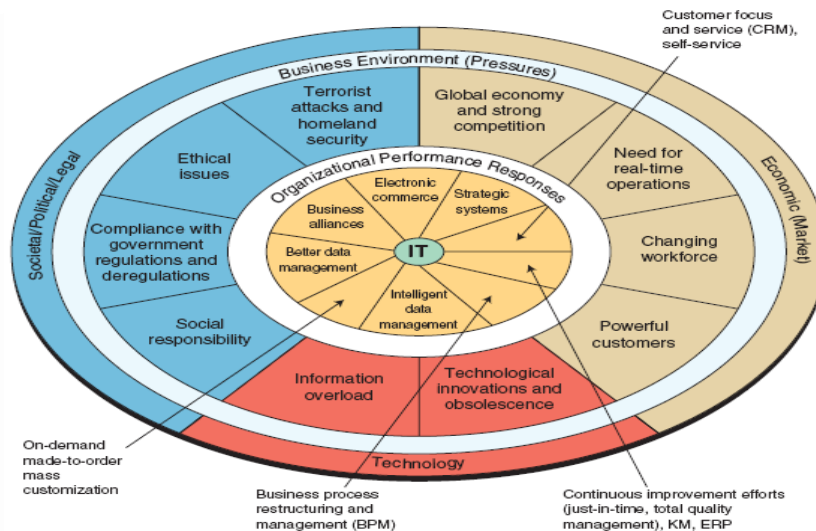
- Επίσης θα πρέπει να είναι Technology – Neutral. Να μην απαιτείται δηλαδή να υπάρχουν άλλες άδειες σε σχέση με άλλες τεχνολογίες και προϊόντα.

Η φιλοσοφία του OSS (open source software) στηρίζεται στο ότι η ανάπτυξη του λογισμικού πρέπει να στηρίζεται σε κάποια συγκεκριμένα πρότυπα (patterns). Αναλυτικότερα, οι χρήστες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν co-developers, έτσι ώστε να έχουν πρόσβαση στον πρωτογενή κώδικα (source code) του προγράμματος. Επίσης θα πρέπει να ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τον κώδικα, να κάνουν αναφορά προβλημάτων (bug reports), documentation κλπ. Πρέπει να υπάρχουν όσο το δυνατόν γίνεται πρώιμες εκδόσεις ώστε να βρεθούν co-developers που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του λογισμικού. Θα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο εκδόσεις του προγράμματος: Μία δοκιμαστική έκδοση (buggier version) και μία σταθερή (stable version). Είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει συχνή ενοποίηση (frequent integration) καθώς και υψηλή προσαρμοστικότητα (high modulation) ώστε να μπορεί να υπάρξει παράλληλη ανάπτυξη του προγράμματος από πολλούς προγραμματιστές.

1.2.Πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των πληροφοριακών συστημάτων. (όπως αναφέρεται στο IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition) Και αυτό γιατί υπάρχουν πολλές πιέσεις και απαιτήσεις (business pressures) στις οποίες μία εταιρία πρέπει να ανταπεξέλθει. Πρώτα απ' όλα υπάρχουν οι πιέσεις της αγοράς (market pressures) όπου υπάρχει παγκοσμιοποίηση και ισχυρός ανταγωνισμός. Υπάρχουν πολλές εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες και η κατάσταση γίνεται πιά δύσκολη όταν οι κυβερνήσεις παρεμβαίνουν στις αγορές μέσω φορολογικών πολιτικών, κανονισμών σχετικά με εισαγωγές και εξαγωγές, επιδοτήσεις κλπ. Επίσης η διάρθρωση και η φύση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει (π.χ μεγαλύτερη διαφοροποίηση, αυξανόμενος αριθμός γυναικών στην αγορά εργασίας, μειονοτήτων, ατόμων με ειδικές ανάγκες κλπ). Σημαντικό στοιχείο είναι οι πελάτες όπου τώρα είναι πιο απαιτητικοί, πιο ενημερωμένοι σχετικά με την ποιότητα και διαθεσιμότητα των

προϊόντων και υπηρεσιών. Μάλιστα η “σημαντικότητα” του πελάτη έχει αυξηθεί τόσο ώστε δημιούργησε το λεγόμενο “πόλεμο έναντι των πελατών” (competition over customers) με επακόλουθο τη δημιουργία συστημάτων (και όχι μόνο από τεχνολογικής άποψης) Customer Relationship Management. Μία δεύτερη πίεση είναι αυτή της τεχνολογικής (technology pressures). Υπάρχει αυξανόμενη τεχνολογική καινοτομία η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην μεταποίηση και στην παροχή υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, αυτά τα προϊόντα που σήμερα είναι state-of-the-art αύριο μπορεί να έχουν απαξιωθεί. Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε και το πρόβλημα της υπερπληροφόρησης (information overload) που υπάρχει στη σημερινή εποχή. Στις μέρες μας, είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη του ίντερνετ και των τηλεπικοινωνιακών δικτύων είναι εκρηκτική και η πρόσβαση, η πλοήγηση και η διαχείριση των δεδομένων, της πληροφορίας και της γνώσης -στοιχεία απαραίτητα για σωστές αποφάσεις- είναι κρίσιμα. Τη λύση έρχεται να δώσει βέβαια ο κλάδος του Information Technology. Ένας τρίτος σημαντικός παράγοντας είναι και οι κοινωνικές πιέσεις (societal pressures) Σε αυτές περιλαμβάνεται η κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility) που έχει να κάνει με το περιβάλλον (μόλυνση, θόρυβος, προστασία άγριας φύσης), τη συνεισφορά στην εκπαίδευση, φιλανθρωπίες προς τους φτωχούς και τους άπορους, ασφάλεια, υγεία και πρόνοια προς τους εργαζομένους κλπ. Άλλο σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι οι κυβερνητικοί κανονισμοί που έχουν να κάνουν με την υγεία, την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, τις φορολογικές υποχρεώσεις, την απελευθέρωση της αγοράς κλπ. Επιπλέον ένα σημαντικό θέμα είναι και αυτό της δεοντολογίας/ηθικής (ethical issues). Η ηθική δεοντολογία έχει να κάνει με το τί είναι σωστό και τί λάθος σε επιχειρηματικές πρακτικές. Είναι κάτι το πολύ σχετικό γιατί ο,τι είναι ηθικό για ένα άτομο ή χώρα μπορεί να μην είναι ηθικό για άλλο άτομο ή χώρα. Τα θέματα δεοντολογίας είναι πολύ σημαντικά γιατί μπορούν να κάνουν μεγάλη ζημιά στην εικόνα της εταιρίας και στην ηθική, τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Ο κλάδος του Information Technology έχει να κάνει με πολλά ηθικά ζητήματα όπως για παράδειγμα με τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων και γι’ αυτό η εταιρία θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική. Παρακάτω παρουσιάζουμε και ένα σχεδιάγραμμα (Σχ.1.1.α) σχετικά με τις πιέσεις που αντιμετωπίζει μία εταιρία.



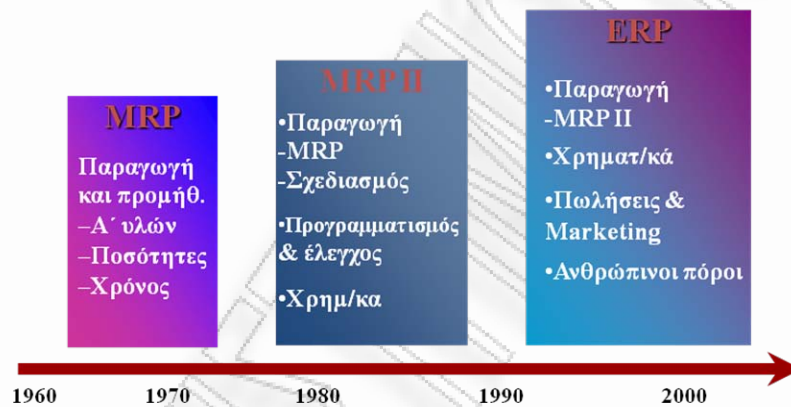
Σχ.1.1.α Οι πιέσεις που αντιμετωπίζει μια εταιρία (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe)

Λέγοντας πληροφοριακό σύστημα εννοούμε ένα σύνολο από αλληλοσυσχετιζόμενα στοιχεία (άνθρωποι, υλικό, λογισμικό, δίκτυα, διαδικασίες κλπ) τα οποία επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορία ώστε να υποβοηθήσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Ένα πληροφοριακό σύστημα (Information System – IS) μπορεί να βοηθήσει άμεσα στο συντονισμό, τον έλεγχο, στην ανάλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Βοηθάει στην αυτοματοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών, στο συντονισμό επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και πρακτικών και προσανατολίζεται κυρίως σε επιχειρησιακές διαδικασίες και όχι σε επιχειρησιακά τμήματα. Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από βάση δεδομένων και λειτουργικά υποσυστήματα (modules) τα οποία επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους όπως για παράδειγμα οικονομική διαχείριση, παραγωγή, προμήθειες, ανθρώπινοι πόροι, πωλήσεις-μάρκετινγκ. Το τελευταίο μάλιστα έχει τόσο μεγάλη σημασία ώστε έχουν αναπτυχθεί ολόκληρα εξειδικευμένα συστήματα που ασχολούνται με τη διαχείριση των πελατών γνωστά και ως Customer Relationship Management Systems (CRM).

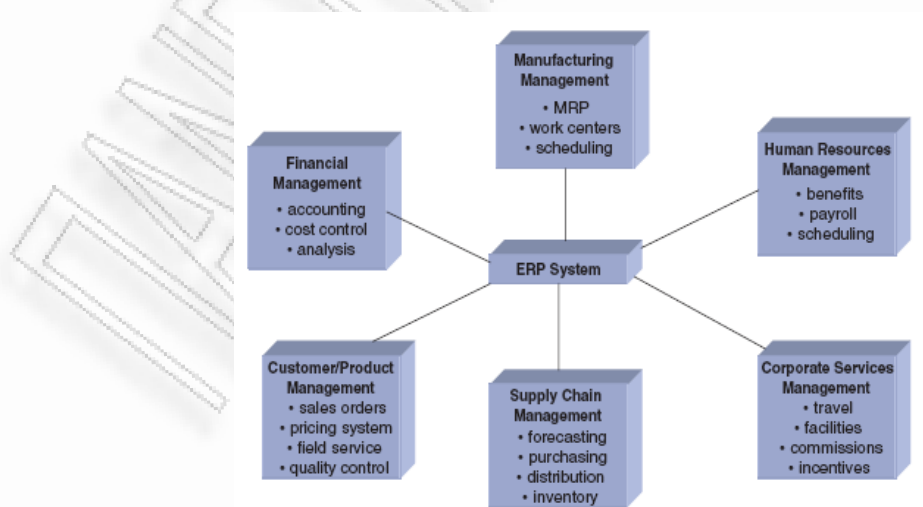
Έτσι ξεκινήσαμε από τη δεκαετία του '60 με τα απλά λογιστικά προγράμματα και τα MRB (Material Requirements Planning), στη δεκαετία του '80 με τα MRB 2 (Manufacturing Resource Planning) και έπειτα στη δεκαετία του '90 με τα ERP (Enterprise Resource Planning) και CRM (Customer Relationship Management

Systems). Από το 2000 δε και μετά υπάρχουν πολλά τα οποία είναι web based με προηγμένες δυνατότητες και λειτουργίες που τα καθιστούν στρατηγικό πλεονεκτήμα στα χέρια ενός οργανισμού ή εταιρίας (knowledge-intensive company). Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, από τα τέλη της δεκαετίας του '90 έκανε την εμφανισή του ο Open Source Initiative για να προάγει το open source λογισμικό. Δημιουργήθηκαν από τότε πολλά open source προγράμματα μεταξύ των οποίων και συστήματα CRM (Customer Relationship Management Systems). Ένα από τα οποία που θα δούμε παρακάτω είναι το CugarCRM σε σχέση με την εταιρία XYZ (τεχνολογίας).

Material Requirements Planning (MRP)
Manufacturing Resource Planning (MRP II)
Enterprise Resource Planning (ERP)



Σχ.1.2.β Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)



Σχ.1.2.γ Βασική Δομή Πληροφοριακών Συστημάτων ERP & CRM (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)

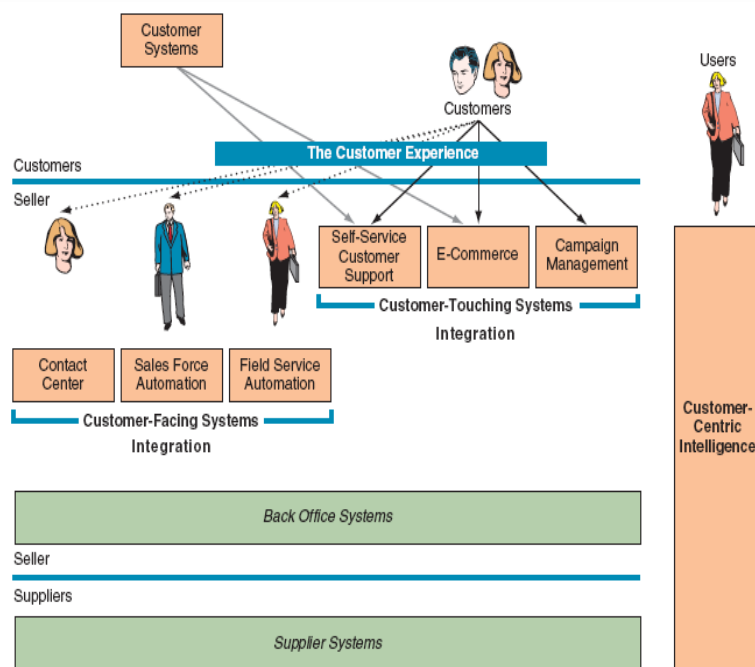


Figure 8.10 CRM applications. (Source: Patricia Seybold Group, *An Executive's Guide to CRM*, March 21, 2002.)

Σχ.1.2.δ Δομή CRM συστημάτων (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)

1.3. Customer relationship management (CRM)

1.3.1. Γενική προσέγγιση

Οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πελάτη (customer services) είναι μία σειρά από δραστηριότητες που έχουν σαν σκοπό να ενισχύσουν την ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), την αίσθηση ότι το προϊόν ή υπηρεσία έχει ικανοποιήσει τις προσδοκίες του. Ενώ ο παραδοσιακός τρόπος εξυπηρέτησης του πελάτη προέβλεπε ότι ο ίδιος ο πελάτης έπρεπε να απευθυνθεί στο σωστό μέρος και τμήμα για να εξυπηρετηθεί βήμα – βήμα (χρονοβόρα διαδικασία), με το IT αυτοματοποιούνται κάποιες διαδικασίες, υπάρχει άμεση απόκριση και επομένως η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι πολύ καλύτερη. Έτσι έχουμε τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-service) που γίνονται κατά βάση μέσω του Web. Παρέχει customer service σε μία συναλλαγή όπως για παράδειγμα την αγορά προϊόντος. Για να υπάρχουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι απαραίτητο να υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία όπως αξιοπιστία της ιστοσελίδας, αποτελεσματικότητα καθώς και

δυνατότητα εκπλήρωσης παραγγελίας. Εάν προχωρήσουμε ένα επίπεδο πιο πάνω (customer-centered) τότε έχουμε υπηρεσίες που κάνουν τη διαφορά. Ενδεικτικά αναφέρουμε το order tracking, configuration, εξατομίκευση και ασφάλεια. Σε ακόμα υψηλότερο επίπεδο (value added) θα μπορούσαμε να έχουμε κάποιες επιπλέον υπηρεσίες (premium services) όπως online brokering, online δημοπρασίες, online εκπαίδευση, online επιμόρφωση κλπ.

Εκτός από το e-service υπάρχει και το Relationship Management. Σε αυτό εμπεριέχονται οι έννοιες της εμπιστοσύνης και της μακροχρονής πίστης μεταξύ του πελάτη και της εταιρίας. Αυτό το οποίο θα προωθηθεί εκτός του προϊόντος είναι η σχέση και η εμπιστοσύνη μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή.

Το επόμενο πιο προχωρημένο βήμα σε σχέση με το customer relations είναι το Customer Relationship Management (CRM). Σε γενικές γραμμές το CRM στηρίζεται στο ότι οι πελάτες είναι η κύρια δραστηριότητα (core business) μιας εταιρίας και η εταιρία για να πετύχει θα πρέπει να διαχειριστεί σωστά και με επιτυχία τις σχέσεις που έχει με τους πελάτες ώστε να μπορέσει να υπάρξει εμπιστοσύνη και καλή πίστη. Για να είναι όμως αποτελεσματικό το προηγούμενο θα πρέπει η εταιρία να θέλει και να είναι ικανή να αλλάζει συμπεριφορά σε καθένα πελάτη με βάση αυτά τα οποία ξέρει γι'αυτόν. Με άλλα λόγια το CRM στηρίζεται σε μία βασική, απλή αρχή: "Να μεταχειρίζεσαι διαφορετικούς πελάτες, διαφορετικά". Από τα προηγούμενα βλέπουμε λοιπόν ότι το CRM δεν έχει να κάνει μόνο με πωλήσεις και μάρκετινγκ αλλά και με το πόσο μπορεί να προσαρμόσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα η εταιρία στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι πολλές επιχειρήσεις ενθαρύνουν τους πελάτες να πάρουν μέρος στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και λύσεων. Βέβαια, για να είναι ένας οργανισμός με πελατοκεντρική αντίληψη (customer-oriented) πρέπει να λάβει υπόψη του ένα μέσο πελάτη (average customer). Για να υπάρξει πολύχρονη ατομική σχέση (one-to-one relationship) με έναν πελάτη θα πρέπει να υπάρχει αλληλεπίδραση με καθένα πελάτη ξεχωριστά. Ο λόγος λοιπόν που ολοένα και περισσότερες εταιρίες προσανατολίζονται προς το CRM είναι ότι αυξάνουν την πίστη (loyalty) του πελάτη με αποτέλεσμα να αυξάνουν την κερδοφορία τους.

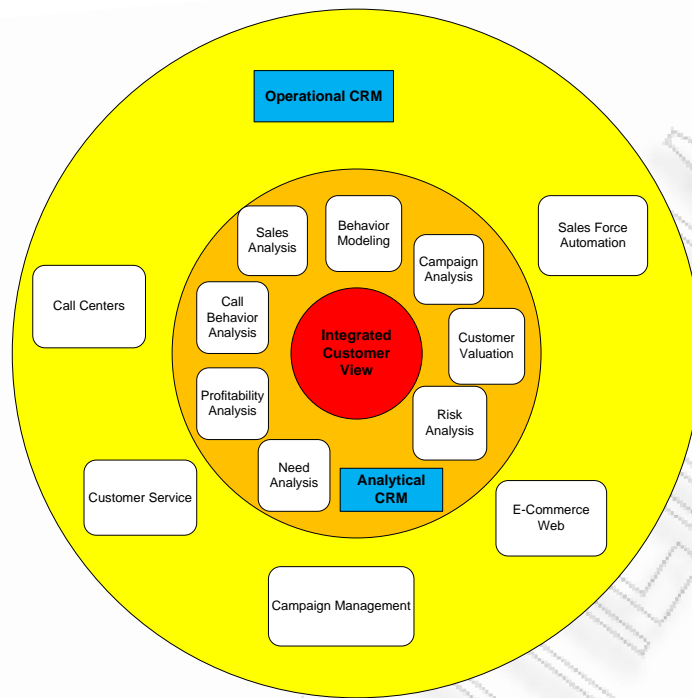
1.3.2. Το CRM στην πράξη

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές για να δημιουργήσει κάποιος ένα σύστημα CRM και μάλιστα εμφανίζονται με πολλές ονομασίες όπως customer service, customer asset management, help-desk management, sales force automation κλπ. Για να γίνει σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια ποιοι είναι οι πελάτες της, όπως επίσης και ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες που πρέπει να προσεγγίσει όχι μόνο σαν γκρουπς ή τμήματα (segments) από πελάτες αλλά και σαν άτομα ξεχωριστά τον καθένα (individuals). Ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει ποιοί είναι οι καλοί πελάτες καθώς και ποιοί είναι οι πιο κερδοφόροι. Επίσης οφείλει να γνωρίζει γιατί ο xyz πελάτης δραστηριοποιείται στην αγορά, γιατί συνεργάζεται με την εταιρία, τί του αρέσει, τί δεν του αρέσει όταν συνεργάζεται με την εταιρία κλπ. Με την προηγούμενη λεπτομερειακή και ακριβή γνώση η εταιρία είναι σε θέση να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (customer relationship management) που να διαιρείται σε στοιχεία (components) όπως sales management functionality, marketing, e-commerce, ERP integration, customer service and support κλπ. Για τη διευκόλυνση της διαχείρισης της γνώσης των πελάτων και της συμπεριφοράς τους, τα CRM προγράμματα χρησιμοποιούν το IT (Information Technology). Σύμφωνα με τον Seybold και Marshak (όπως αναφέρονται στο IT for Management Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition), υπάρχουν πέντε βασικά βήματα που είναι απαραίτητο να γίνουν για να υλοποιηθεί ένα IT-supported CRM. Το πρώτο βήμα είναι οι πελάτες να μπορούν εύκολα να συνεργαστούν (to do business) με την εταιρία. Το δεύτερο βήμα είναι η επιχείρηση να εστιάσει στον τελικό πελάτη όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Το τρίτο είναι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών εξυπηρέτησης του τελικού πελάτη από την οπτική γωνία του τελευταίου. Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής και ευέλικτης electronic business αρχιτεκτονικής. Το τελευταίο βήμα είναι η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της πίστης του πελάτη. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ειδικά αυτός είναι παράγοντας κλειδί για την κερδοφορία μιας εταιρίας. Για να γίνουν τα παραπάνω βήματα πρέπει να γίνουν κάποιες δραστηριότητες. Να σημειώσουμε ότι παρ'όλο που οι παρακάτω δραστηριότητες έχουν να κάνουν με το διαδίκτυο, ένα CRM σύστημα δεν είναι

απαραίτητο να είναι στο Web. Απλά τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση οι CRM δραστηριότητες να μεταφέρονται στον παγκόσμιο ιστό λόγω του ότι αυτή η προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική και οικονομική. Μερικές από τις λειτουργίες είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, στοχοποίηση “σωστών” πελατών, παροχή βοήθειας προς τους πελάτες ώστε να μπορέσουν να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους, επανασχεδιασμός ορισμένων επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν άμεσο αντίκτυπο στους πελάτες, παροχή μίας ολοκληρωμένης, μοναδικής εμπειρίας αγοράς (πχ amazon.com, hertz.com), και παροχή 360° άποψης σχετικά με τη σχέση με τον πελάτη.

1.3.3.Ο ρόλος του IT στο CRM

Οι εφαρμογές που απαρτίζουν ένα CRM μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες (IT for Management Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition): Επιχειρησιακά (operational) CRM και ανάλυσης (analytical) CRM. Υπάρχει και μία τρίτη κατηγορία συνεργατικά (collaborative) CRM (γνωστή και ως Partnership Relationship Management – PRM). Έτσι λοιπόν, η πρώτη κατηγορία (εξωτερική στιβάδα) αποτελείται από call centers, customer service, campaign management e-commerce web και sales automation. Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από needs analysis, risk analysis, behavior modeling, sales analysis, profitability analysis, customer evaluation, call behavior analysis κλπ. Η τρίτη κατηγορία (PRM) είναι πιο ανεξάρτητη από τις δύο προηγούμενες και έχει να κάνει με τη διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες (partners). Οι συνεργάτες χρειάζεται να αναζητηθούν, ταυτοποιηθούν για να υπάρξει μία αμοιβαία, συνεχής συνεργασία. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ενημερωμένες (updated) και να ρέουν ανάμεσα στους συνεργάτες. Παλαιότερα, χρησιμοποιούνταν λίγες αυτοματοποιημένες διαδικασίες για συνεργασία μεταξύ των συνεργατών. Οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούσαν χειρωνακτικούς τρόπους όπως τηλέφωνο, fax ή mail και ελάχιστες χρησιμοποιούσαν εξειδικευμένα συστήματα όπως το EDI. Με την εξέλιξη του ίντερνετ ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν web τεχνολογίες και εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών. Παρακάτω βλέπουμε Σχ. 1.3.3.α. μια γραφική απεικόνιση της πρώτης και δεύτερης κατηγορίας CRM συστημάτων:



Σχ.1.3.3.α Κατηγορίες CRM συστημάτων (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)

Επίσης, στον πίνακα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε κάποιες τυπικές CRM δραστηριότητες και το αντίστοιχο IT support.

Πιν.1.1.3.α. CRM δραστηριότητες και IT υποστήριξη (IT for Management, Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)

CRM δραστηριότητες και IT υποστήριξη	
CRM λειτουργίες	IT υποστήριξη
Ελευθερία επιλογής γιατρών, νοσοκομείων, φαρμάκων κλπ από τους ενδιαφερόμενους.	Διαδίκτυο, online customer surveys, groupware, έξυπνα συστήματα για παροχή συμβουλών.
Εξατομικευμένες πληροφορίες και υπηρεσίες σε πολλές γλώσσες. Προσφορές βασισμένες στο life style. Appointment reminders. Πληροφορίες γιατρών, έρευνα. Help center για την επίλυση προβλημάτων των μελών.	Emails, data warehouse για πληροφορίες πελατών, data mining για εύρεση συσχετίσεων, έξυπνα συστήματα μετάφρασης, μηχανές αναζήτησης στο web help center.
Ολοκληρωμένα web based call centers, άμεση και ακριβής απόκριση στα αιτήματα των πελατών.	Διεκόλυνση των help-desk δραστηριοτήτων. Έξυπνα συστήματα για τη διαχείριση των FAQs.
Παρακολούθηση των παραγγελιών των πελατών μέσα στην εταιρία.	Workflow λογισμικό για σχεδιασμό και παρακολούθηση πελατών. Intranets.
Συναντήσεις των account managers και δημιουργία ειδικών ομάδων για διάφορα projects.	Expert systems για συμβουλευτική. Groupware για συναντήσεις.
Σεμινάρια και εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τους πελάτες.	Online εκπαίδευση, ίντερνετ.
Self-tracking των εμπορευμάτων, παραγγελιών.	Web-based εκπαιδευτικό λογισμικό, workflow.
Κατάτμηση πελατών (customer segmentation).	Όρυξη δεδομένων σε αποθήκες δεδομένων (data warehouses).
Σύνδεση (ταίριασμα) πελατών με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.	Web-based intelligent agents.
Customizing των προϊόντων ώστε να ταιριάζει με	Intelligent agents για να βρεθούν τα “θέλω” των

συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών.	πελατών, χρησιμοποίηση CAD/CAM συστημάτων για μείωση του κόστους του customization.
Forum συζητήσεων για πελάτες.	Chat rooms, sponsored newsgroups.
Ανταμοιβή πιστών πελατών (loyalty προγράμματα όπως συχνότητα αγοράς προϊόντων κλπ).	Data warehouses & data mining των δραστηριοτήτων των πελατών. Έξυπνες κάρτες για την παρακολούθηση των αγορών των πελατών.
Συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία του new product (or service) development.	Online surveys, newsgroups, chat rooms, emails.
Proactive προσέγγιση των πελατών βασισμένη στο activity level που έχουν.	Αποθήκες δεδομένων, Όρυξη δεδομένων.

Θα αναφέρουμε παρακάτω ορισμένα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να υπάρχει εξυπηρέτηση πελατών στο web όπως απάντηση σε ερωτήματα των πελατών, παροχή τεχνικής υποστήριξης, παρακολούθηση order status, online παραγγελία προϊόντος κλπ.

❖ Παροχή δυνατότητας αναζήτησης και σύγκρισης (Search and Comparison): Μία από τις βασικές απαιτήσεις που έχει ένας πελάτης είναι να μπορεί να βρει αυτό το οποίο θέλει. Τα χιλιάδες online καταστήματα έχουν χιλιάδες είδη από προϊόντα καθιστώντας δύσκολο για τον πελάτη να βρει αυτό που θέλει ακόμα και σε ένα μόνο ηλεκτρονικό κατάστημα. Οι δυνατότητες αναζήτησης και σύγκρισης παρέχονται από μεγάλα ηλεκτρονικά καταστήματα (πχ. Amazon.com) ή ακόμα και από άλλα ανεξάρτητα sites. (πχ. Compare.com).

❖ Δωρεάν παροχή προϊόντων και υπηρεσιών: Μία πρακτική που εφαρμόζουν πολλές εταιρίες για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό είναι να δίνουν κάτι δωρεάν ή να παρέχουν μία δοκιμαστική έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

❖ Παροχή πληροφοριών και τεχνικής υποστήριξης: Οι διαδραστικές υπηρεσίες μπορούν να εξατομικευτούν και να ωθήσουν το χρήστη όχι μόνο στην αγορά του προϊόντος αλλά και να παραμείνει πιστός (Loyal). Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την ιστοσελίδα της General Electric που παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες και πώληση ανταλλακτικών τμημάτων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών καθώς και την ιστοσελίδα της Goodyear όπου παρέχει πληροφορίες για τα ελαστικά και τον τρόπο χρησιμοποίησή τους.

❖ Παροχή δυνατότητας ώστε οι πελάτες να μπορούν να παραγγέλνουν

προσαρμοσμένα (customized) προϊόντα και υπηρεσίες online: Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Dell Computer που παρέχει prepackaged specials με κάποιες επιλογές που επιτρέπουν τους πελάτες να διαμορφώσουν τον υπολογιστή στα μέτρα τους, να τον παραγγείλουν και να τον έχουν παραδοτέο στο σπίτι τους. Άλλο ένα επιτυχές είναι αυτό της ιστοσελίδας gap.com που επιτρέπει τους πελάτες μέσα από το “mix and match” να φτιάξουν μία ολόκληρη καρνταρόμπα.

❖ Δυνατότητα να μπορούν οι πελάτες να παρακολουθούν την εξέλιξη της παραγγελίας (order status): Σε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τους λογαριασμούς τους καθώς και σε άλλες εταιρίες τη δυνατότητα να παρακολουθούν την εξέλιξη της διαδικασίας σχετικά με το εμπόρευμα που έχουν παραγγείλει. Αναφέρουμε ενδεικτικά τις εταιρίες FedEx και Amazon που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη ναύλωση των προϊόντων. Η τελευταία πάει ένα βήμα παραπέρα με το να παρέχει email ειδοποίηση για την αποδοχή της παραγγελίας, την εκτιμώμενη ημερομηνία παράδοσης και αργότερα με την ακριβή ημερομηνία παράδοσης.

Όλα τα παραπάνω παραδείγματα με την εξυπηρέτηση πελατών στον παγκόσμιο ιστό έχουν έναν κοινό παρανομαστή σε σχέση με το CRM: Ο εστιασμός είναι σε καθένα πελάτη ξεχωριστά (focus on the individual customer).

1.3.4.Απαραίτητα εργαλεία για αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών

Υπάρχουν πολλά σχετιζόμενα με το web, καινοτομικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της εξυπηρέτησης πελατών και των συστημάτων CRM.

❖ Προσωποποιημένες ιστοσελίδες (personalized web pages): Πολλές εταιρίες παρέχουν τη δυνατότητα στους πελάτες να εξατομικεύουν τις ιστοσελίδες τους. Αυτές οι σελίδες μπορούν να κρατούν αρχείο με τις αγορές και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Εξατομικευμένες πληροφορίες μπορούν να διανεμηθούν στους πελάτες σύμφωνα με το προφίλ τους και τις ανάγκες τους. Πληροφορίες όπως αγορές, προβλήματα, αιτήσεις μπορούν να αποθηκευτούν, να αναλυθούν, να αξιολογηθούν και στη συνέχεια να παράσχουν ανώτερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη. Πληροφορία που παλαιότερα αποστέλλονταν στον πελάτη ένα με δύο μήνες μετά τη συναλλαγή, τώρα μπορεί να γίνει σε σχεδόν πραγματικό χρόνο.

❖ Συχνές ερωτήσεις και απαντήσεις (FAQs): Είναι ο πιο απλός και λιγότερο δαπανηρός τρόπος / εργαλείο για διαχείριση των αποριών των πελατών. Βέβαια κάποια όχι στάνταρτ ερώτηση θα πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω email ή τηλεφώνου. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το εργαλείο FAQs δεν είναι κάτι το εξατομικευμένο και ως εκ τούτου δεν έχει ουσιαστική συνησφορά στο CRM. Ίσως στο μέλλον τα συστήματα γνώριζοντας το προφίλ του κάθε πελάτη να δημιουργούν εξατομικευμένες FAQs και απαντήσεις.

❖ “Δωμάτια” συζήτησης (chat rooms): Είναι ένα πολύ καλό εργαλείο που παρέχει υπηρεσία εξυπηρέτησης, προσελκύει νέους πελάτες και αυξάνει την πίστη (loyalty). Μέσα από τα “δωμάτια” συζήτησης οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις σχετικά με τα προϊόντα αλλά και με τη συνεργασία που έχουν με την εταιρία. (π.χ QVC, εταιρία που δραστηριοποιείται στο λιανεμπόριο).

❖ Εργαλεία παρακολούθησης (tracking tools): Αυτά τα εργαλεία δίνουν τη δυνατότητα στο χρήστη να κάνει ο ίδιος την παρακολούθηση σχετικά με τις αγορές του όπως ακριβώς θέλει. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο ίδιος να λάβει την πληροφορία που θέλει για κάποιο συγκεκριμένο φορτίο ή ναύλο. Επίσης, αυτή η πρακτική μπορεί να βοηθήσει ώστε η επιχείρηση να εξοικονομήσει αρκετούς οικονομικούς πόρους. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η FedEx.

❖ E-mail και αυτόματη απόκριση (automated response): Είναι σχεδόν το πιο διαδεδομένο εργαλείο. Είναι γρήγορο και φθηνό μέσο για να σταλεί μία πληροφορία χρήσιμη στον πελάτη. Αρκετές εταιρίες λαμβάνουν αρκετές χιλιάδες email μέσα σε μία εβδομάδα και η ανταπόκριση είναι χρονοβόρα και ακριβή, ιδιαίτερα μάλιστα όταν οι πελάτες θέλουν σχεδόν άμεση απάντηση σε διάστημα συνήθως 24 ωρών. Μία ικανοποιητική λύση θα ήταν η υιοθέτηση αυτόματων email-reply συστημάτων που όμως είναι αρκετά ακριβά. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε αρκετά καλά συστήματα των εταιριών brightware.com, avaya.com και eGain.com. Το σύστημα της τελευταίας, ψάχνει για συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά σε ένα email και έπειτα ανατρέχει σε μια βάση γνώσης (knowledge base) για να αποστείλει μία απάντηση. Σε περίπτωση που χρειάζεται επιπλέον προσοχή από ανθρώπινο παράγοντα τότε σε αυτό το ερώτημα (query) ανατίθεται ένα χαρακτηριστικό ID για να περαστεί σε έναν αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών για να απαντήσει ανάλογα στον πελάτη. Οι περισσότερες εταιρίες σήμερα λόγω της πολυπλοκότητας και του κόστους ενός τέτοιου συστήματος προτιμούν να στέλνουν αυτόματες βεβαιώσεις ότι

έχουν παραλάβει το μήνυμα. Στη συνέχεια αυτά ομαδοποιούνται ώσπου να έρθει ένας αντιπρόσωπος να τα επεξεργαστεί και να απαντήσει. Αυτό θα μπορούσε να είναι και μία διαδικασία ενός call-center.

❖ Τεχνική υποστήριξη και τηλεφωνικά κέντρα (help desks and call centers): Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία είναι το call center. Σύμφωνα με αυτό, οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν μέσω τηλεφώνου, fax ή email. Τα call center μπορούν να συνδιαστούν με αυτόματα email - απόκρισης συστήματα που περιγράψαμε παραπάνω. Έπειδή γίνεται εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου οι ενδιαφερόμενοι δεν απαιτούν μόνο άμεση απόκριση αλλά και proactive alerts. Ένα επιτυχές παράδειγμα είναι και η Travelocity όπου στέλνει μηνύματα σε κινητά ή σε PC πελατών της όταν πρόκειται να καθυστερήσει μία πτήση. Τα call center πρέπει να έχουν καλά εκπαιδευμένους αντιπροσώπους, να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με ένα πελάτη (π.χ ιστορικό αγорών) ώστε σε συνδιασμό με έξυπνα συστήματα (πχ. ηλεκτρονικές φόρμες με drop down μενού, οδηγούς κλπ) να δίνουν άμεσα και αποτελεσματικά λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης.

❖ Εργαλεία εντοπισμού και επιδιόρθωσης προβλημάτων (automated troubleshooting tools): Αρκετό χρόνο μπορεί να εξοικονομήσει μια επιχείρηση αν οι πελάτες μπορούν να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους. Υπάρχουν πολλά web-based λογισμικά εντοπισμού και επιδιόρθωσης προβλημάτων που βοηθάνε προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν σημαντική περικοπή των εξόδων τους εφόσον δε θα χρειάζεται να απασχολούν συνέχεια προσωπικό εξειδικευμένων αντιπροσώπων.

1.3.5. Δικαιολογώντας την υιοθέτηση συστήματος εξυπηρέτησης σχέσεων με πελάτες

Τα προγράμματα που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση των πελατών είναι ακριβά και δύσκολα στην υλοποίηση και σαφώς θα πρέπει να δικαιολογούνται στη διαδικασία της κατάρτισης ενός προϋπολογισμού. Η δυσκολία έγκειται στο ότι τα οφέλη που πηγάζουν από ένα CRM είναι άυλα καθώς και στο ότι τα μεγαλύτερα οφέλη μπορούν να προκύψουν από πιστούς (loyalty) πελάτες που συνεχίζουν να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από την εταιρία. Έρευνα από τον Reichheld και Schefter (όπως αναφέρονται στο IT for Management Turban, McLean, Wetherbe, 3rd

edition) έχει δείξει ότι το υψηλό κόστος απόκτησης πελατών κάνει πολλά CRM συστήματα να μην είναι κερδοφόρα τα πρώτα χρόνια. Μόνο αργότερα, όταν το κόστος διατήρησης των πελατών έπεσε, έκαναν τα συστήματα αυτά εξαιρετικά κερδοφόρα.

Ένας τρόπος για να υπολογίσει κανείς πόσο customer service πρέπει να παραδοθεί είναι να συγκρίνει αυτά που η εταιρία προσφέρει σε σχέση με κάποια αναγνωρισμένα μέτρα σύγκρισης γνωστά ως metrics. Παρακάτω θα δούμε κάποια σταθμά (metrics) σε σχέση με την web-related εξυπηρέτηση πελατών. (IT for Management Turban, McLean, Wetherbe, 3rd edition)

- ✚ Χρόνος απόκρισης: Πολλές εταιρίες έχουν θέση σαν στόχο τις 24 ή 48 ώρες. Χρησιμοποιώντας όμως ευφυείς πράκτορες (intelligent agents) ο χρόνος μπορεί να μειωθεί κατά πολύ περισσότερο, σχεδόν σε πραγματικό χρόνο.

- ✚ Διαθεσιμότητα ιστοσελίδας: Οι πελάτες θα πρέπει να είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση στο site οποιαδήποτε ώρα και στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι το downtime πρέπει να είναι κοντά στο μηδέν.

- ✚ Χρόνος download: Οι χρήστες δεν περιμένουν περισσότερο από 20'' με 30'' για να κατεβάσουν υλικό από την ιστοσελίδα.

- ✚ Επικαιρότητα: Οι πληροφορίες που υπάρχουν στο site πρέπει να είναι ενημερωμένες σε καθημερινή βάση.

- ✚ Ασφάλεια και ιδιωτικότητα: Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ανακοίνωσης εμπιστευτικότητας (privacy statement) και μιας επεξήγησης για τα μέτρα που λαμβάνονται σχετικά με την ασφάλεια.

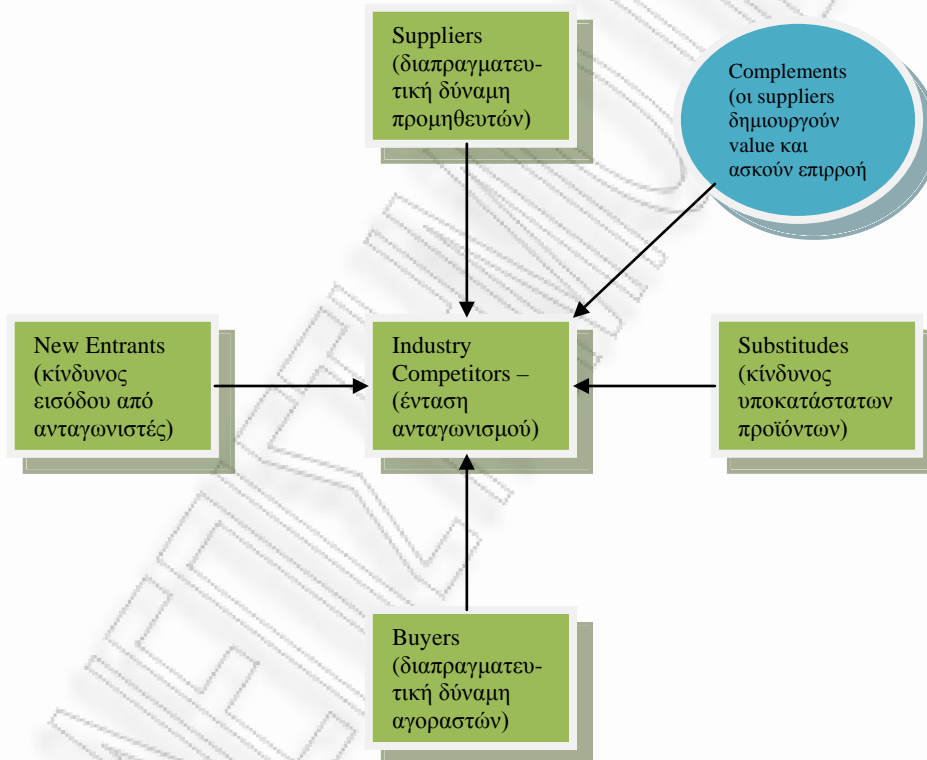
- ✚ Εκπλήρωση: Η εκπλήρωση χρειάζεται να είναι άμεση και η παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας να γίνεται όποτε έχει συμφωνηθεί.

- ✚ Ευχρησία της ιστοσελίδας: Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η ευκολία περιήγησης της ιστοσελίδας από τους πελάτες. Πρέπει να είναι σωστά δομημένη, με κάποια λογική με ευκολίες χωρίς να μπερδεύει τους χρήστες.

- ✚ Πολιτική επιστροφών αγορών: Η πολιτική επιστροφών είναι κάτι το αποδεκτό σε πολλές χώρες του κόσμου. Η πρακτική αυτή αυξάνει την εμπιστοσύνη και την πίστη, ενώ παράλληλα ενισχύει την επιθυμία του ενδιαφερομένου να αγοράσει προϊόν.

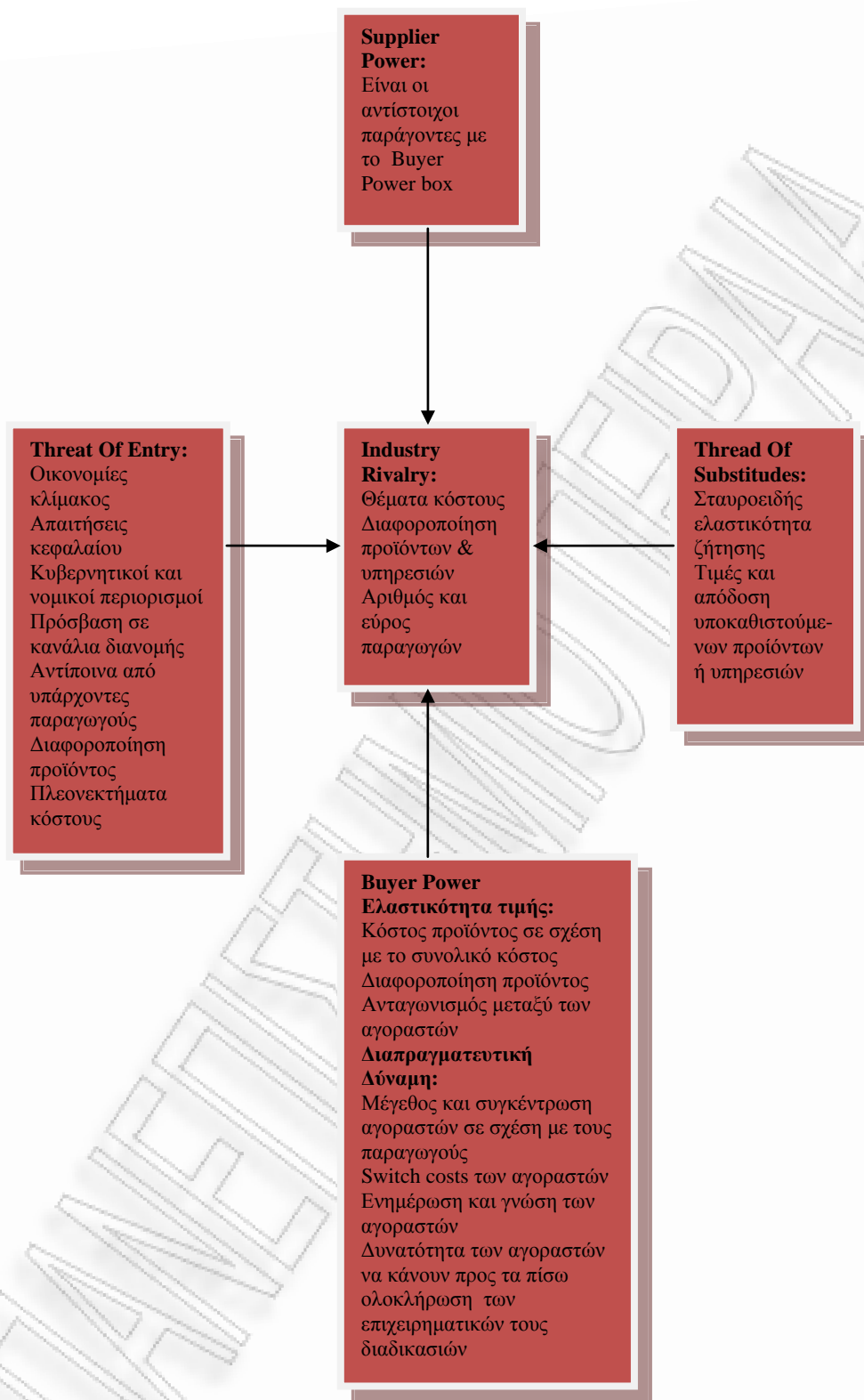
1.3.6.Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM

Μία εταιρία ή οργανισμός για να πετύχει κερδοφορία και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά πρέπει να αντιμετωπίσει τις πιέσεις που υπάρχουν στον κλάδο της. Σύμφωνα με το Porter Model (1985) υπάρχουν πέντε δυνάμεις (κατ' άλλους έξι) που θέτουν σε κίνδυνο την ύπαρξη της εταιρίας στην συγκεκριμένη αγορά: ο ανταγωνισμός του κλάδου, οι πιέσεις από προμηθευτές, αγοραστές, η απειλή εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο και προϊόντα (είτε πρόκειται για υποκατάστατα ή συμπληρωματικά). Παρακάτω βλέπουμε το ανάλογο σχήμα:



Σχ.1.3.6.α Οι δυνάμεις που ασκούν πίεση σε μια εταιρία (Contemporary Strategy Analysis, Robert M.Grant, 4th edition)

Στο ακολουθούμενο σχέδιο βλέπουμε τους παράγοντες που καθορίζουν την ισχύ των δυνάμεων που ασκούν πίεση σε μια εταιρία (σύμφωνα με το μοντέλο Porter):



Σχ.1.3.6.β Οι παράγοντες που καθορίζουν την ισχύ των δυνάμεων σε μια εταιρία
(Contemporary Strategy Analysis, Robert M.Grant, 4th edition)

Η επιχείρηση για να κατορθώσει να επιβιώσει πρέπει να εφαρμόσει μια στρατηγική (response strategy). Οι τρίτες βασικές στρατηγικές είναι:

- Χαμηλού κόστους (cost leadership): Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική,

η εταιρία παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς στον κλάδο τον οποίο ανήκει.

➤ Διαφοροποίησης (differentiation): Σημαίνει να είσαι ο “μοναδικός” στην αγορά. Με άλλα λόγια η εταιρία να παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που να τη διαφοροποιούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

➤ Εστιασμού (focus): Η επιχείρηση επιλέγει ένα πολύ μικρό τμήμα (segment) της αγοράς (niche market) και ενεργεί με στρατηγική είτε χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης.

Υπάρχουν και επιπλέον στρατηγικές (που μπορούν να συνδιαστούν μεταξύ τους ή ακόμα και να διαδεχθεί η μια την άλλη αν κριθεί απαραίτητο) όπως ανάπτυξης πωλήσεων, συμμαχιών, καινοτομίας, εσωτερικής αποτελεσματικής διαχείρισης καθώς και πελατοκεντρικής προσέγγισης (customer-oriented). Στην τελευταία στρατηγική εντάσσεται και το Customer Relationship Management. Η φιλοσοφία της πελατοκεντρικής προσέγγισης όπως έχουμε περιγράψει και παραπάνω είναι “ο βασιλιάς είναι ο πελάτης” (customer is the King). Επομένως το CRM πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα στρατηγικό όπλο, εργαλείο και οι διοικήσεις να του δίνουν την απαραίτητη σημασία όταν το υλοποιούν.

Η υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι δύσκολη και επίπονη διαδικασία. Η επιτυχής υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως την εναρμόνιση της εταιρικής CRM στρατηγικής με τα προγράμματα, την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ, την ένδο και έξω-επιχειρησιακή συνεργασία καθώς και το σωστό συντονισμό όλων των οντοτήτων που λαμβάνουν μέρος σε αυτή τη διαδικασία. Πρώτα απ’ όλα πρέπει να αλλάξει η φιλοσοφία της εταιρίας και από Product-Centric προσέγγιση να προχωρήσει σε πελατοκεντρική. Πρώτα όμως θα κάνουμε ένα διαχωρισμό μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Η έννοια του product-centric paradigm είναι αρκετά παλαιά, θα μπορούσαμε να πούμε από τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης και μελέτης του μάρκετινγκ. Οι πρώτες μελέτες (Copeland 1923 όπως αναφέρεται στο The Path to Customer Centricity, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications) έγιναν σχετικά με τη συνδιαλλαγή των προϊόντων (commodities exchange) καθώς και με τις λειτουργίες που ήταν απαραίτητες να γίνουν (μέσω μάρκετινγκ) ώστε να διευκολυνθούν οι συναλλαγές (Cherington 1920, Weld 1917 όπως αναφέρονται στο The Path to Customer Centricity, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications). Αν και από τις αρχές της δεκαετίας του ’50 υπήρξε ο εστιασμός στον

πελάτη σε σχέση με τις λειτουργίες μάρκετινγκ και έγιναν πολλές μελέτες (Drucker 1954, Kotler 1967, Levitt 1960 όπως αναφέρονται στο *The Path to Customer Centricity*, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G. Day, Sage Publications) μόλις από τις αρχές της δεκαετίας του '90 η πελατοκεντρικότητα πήρε σάρκα και οστά. Υπήρχε έντονη ανάγκη και ενδιαφέρον να γίνει εστίαση σε θέματα που σχετίζονταν άμεσα με τον πελάτη όπως εξυπηρέτηση του πελάτη (customer service), η πίστη και εμπιστοσύνη του πελάτη (customer loyalty), η ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης κλπ. Όλη η προηγούμενη βιβλιογραφία και φιλολογία συνηγορούσε στο ότι το υπόδειγμα της πελατοκεντρικής προοπτικής στηρίζεται όχι στο πώς θα πωληθούν τα προϊόντα, αλλά στο πώς θα δημιουργηθεί αξία στον πελάτη και κατ' επέκταση στην εταιρία (με άλλα λόγια στη δημιουργία dual value). Παρακάτω στον πίνακα (1.3.6.α) παρουσιάζουμε μία συνοπτική σύγκριση μεταξύ των δύο επιμέρους προσεγγίσεων:

Πιν.1.3.6.α Σύγκριση product centric και customer centric προσέγγισης (*The Path to Customer Centricity*, D. Shah, R. Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G. Day, Sage Publications)

A Comparison of the Product-Centric and Customer-Centric Approaches

	<i>Product-Centric Approach</i>	<i>Customer-Centric Approach</i>
Basic philosophy	Sell products; we'll sell to whoever will buy	Serve customers; all decisions start with the customer and opportunities for advantage
Business orientation	Transaction-oriented	Relationship-oriented
Product positioning	Highlight product features and advantages	Highlight product's benefits in terms of meeting individual customer needs
Organizational structure	Product profit centers, product managers, product sales team	Customer segment centers, customer relationship managers, customer segment sales team
Organizational focus	Internally focused, new product development, new account development, market share growth; customer relations are issues for the marketing department	Externally focused, customer relationship development, profitability through customer loyalty; employees are customer advocates
Performance metrics	Number of new products, profitability per product, market share by product/subbrands	Share of wallet of customers, customer satisfaction, customer lifetime value, customer equity
Management criteria	Portfolio of products	Portfolio of customers
Selling approach	How many customers can we sell this product to?	How many products can we sell this customer?
Customer knowledge	Customer data are a control mechanism	Customer knowledge is valuable asset

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κάποια εμπόδια που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα, τις διαδικασίες, τη διάρθρωση (structure) καθώς και τα χρηματο-οικονομικά σταθμά (metrics).

Η **κουλτούρα** είναι το πιο σημαντικό πράγμα και απαντάται σε πολλά επίπεδα, με πολλές όψεις καθιστώντας την δύσκολο να αλλάξει. Υπάρχει αντίδραση στη αλλαγή (resistance to change). Οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί έχουν μία

κεντρική ιδέα στο ότι οποιαδήποτε απόφαση και αν ληφθεί θα πρέπει να επικεντρώνεται σε σχέση με τα αποτελέσματα που θα έχει στον πελάτη και τη βελτίωση όπου αυτό είναι δυνατό. Ένα πιο κατανοητό είδος κουλτούρας είναι τα norms (κανόνες, τύποι, πρότυπα) που είναι κάποια κοινά πρότυπα συμπεριφοράς. Σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση ένα norm θα μπορούσε να είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι κατά κάποιο τρόπο οι συνήγοροι / εκπρόσωποι των πελατών (customer advocates). Άλλο ένα χαρακτηριστικό norm θα μπορούσε να είναι ότι οι υπάλληλοι της εταιρίας κάνουν ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με τους συναδέλφους τους ώστε η εταιρία να μπορεί να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Δύο άλλες πεποιθήσεις θα μπορούσαν να είναι ότι για να καταλάβεις καλύτερα ένα πελάτη θα πρέπει να περνάς μαζί του αρκετό χρόνο και ότι η πίστη του πελάτη (customer loyalty) συνεπάγεται μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Επίσης, αρνητικές ή θετικές πεποιθήσεις προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση θα μπορούσαν να είναι αν το μάρκετινγκ θεωρούνταν έξοδο ή επένδυση αντίστοιχα. Επιπλέον, σημαντικό είναι πώς τα στελέχη και οι εργαζόμενοι περνούν το χρόνο τους. Όταν περνάνε σημαντικό μέρος του χρόνου τους με πελάτες αυτό αποτελεί ένα καλό σημάδι. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει βοηθητικό αλλά και ανασταλτικό παράγοντα προς την πελατοκεντρική προσέγγιση. Όμως η αλλαγή στην κουλτούρα προκαλείται από την αλλαγή στις συμπεριφορές. Η αλλαγή λοιπόν της κουλτούρας μπορεί να γίνει με την αλλαγή στα πρότυπα συμπεριφοράς (behavior patterns) καθώς και στο να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να καταλάβουν πώς οι αλλαγές στην συμπεριφορά τους, οφελεί τους ίδιους, και οδηγεί στην αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Βέβαια, το ερώτημα το οποίο εμφανίζεται είναι πώς γίνεται αυτή η αλλαγή στην συμπεριφορά; Όπως με οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής (change management) έτσι και εδώ χρειάζεται συμμετοχή του ανώτερου επίπεδου διοίκησης, επιμονή και συνεχή επικοινωνία για να ξεπεραστούν τα προβλήματα που θα προκύψουν. Οι πιθανότητες επιτυχίας της αλλαγής αυξάνονται όταν έχει το χαρακτήρα του κατ'επείγοντος καθώς και όταν είναι επιτακτική σύμφωνα με την στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί. Αφού γίνει το προηγούμενο τότε είναι δυνατό να προχωρήσουμε στην αλλαγή της δομής του οργανισμού, στην αλλαγή των διαδικασιών καθώς και στη θέσπιση νέων μετρικών δεικτών (metrics) που να είναι κατάλληλοι γι' αυτή τη φιλοσοφία.

Το επόμενο σημαντικό θέμα που πρέπει να διερευνηθεί είναι **η δομή του οργανισμού**. Σε έναν ιδεαλιστικό πελατοκεντρικό οργανισμό, όλες οι επιμέρους

δραστηριότητες ενοποιούνται ώστε να παραχθεί η μεγαλύτερη δυνατή υπεραξία για τον πελάτη (superior customer value). Αντίθετα, σε μια product-centric εταιρία η διάρθρωση είναι δομημένη σύμφωνα με τις λειτουργίες που υπάρχουν (χρηματοοικονομικά-λογιστικά, μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι κλπ) ή τις κατηγορίες προϊόντων. Έτσι αυτές οι εταιρίες έχουν product managers που είναι υπεύθυνοι για ένα προϊόν ή μία κατηγορία προϊόντων. Αυτή η δομή ίσως δεν είναι πολύ αποτελεσματική γιατί ο κάθε μάνατζερ προσπαθεί να προωθήσει όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα στον ίδιο πελάτη χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες (του πελάτη). Για να διορθωθεί το πρόβλημα σε πρώτη φάση θα μπορούσαν να δημιουργηθούν ανεπίσημα κάποια συντονιστικά activities ώστε να μπορέσουν να διορθωθούν σε κάποιο βαθμό τα product ή functional silos. Αν το προηγούμενο δεν είναι εφικτό θα μπορούσαν να δημιουργηθούν key account managers ώστε να ενοποιηθούν κάποιες δραστηριότητες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα θα μπορούσε να επιτευχθεί αν ο πελάτης βρισκόταν στο επίκεντρο των επιχειρηματικών διαδικασιών (π.χ με segments managers που θα είχαν buck-end υποστήριξη σε σχέση με τα προϊόντα της εταιρίας). Η κύρια δυσκολία στη μετάβαση από product-centric σε πελατοκεντρική φιλοσοφία για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM έγκειται στο γεγονός ότι οι διαφορές στα τμήματα είναι πολύ μεγάλες σε επίπεδο κινήτρων, ενδιαφερόντων, προτεραιοτήτων, background κλπ. και έτσι η επιτυχία εξαρτάται κατά πόσο μπορεί να επιτευχθεί ισορροπία στις αντίρροπες δυνάμεις. Σε μια πελατοκεντρική οργανωσιακή δομή θα πρέπει να υπάρχει υπευθυνότητα σε σχέση με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αυτή η λειτουργία θα μπορούσε να γίνει από το τμήμα μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα αυτό θα πρέπει να αναδιοργανωθεί, να αναβαθμιστεί ή ακόμα να μεταφερθούν και κάποιες αρμοδιότητες από τον brand/product manager στον customer manager της εταιρίας. Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί αξία στο μάρκετινγκ και στις πελατειακές σχέσεις. Το 2004 από τις Fortune 1000 εταιρίες, λιγότερο από το 50% είχαν θέση CMO (chief marketing officer). Αργότερα ορισμένες εταιρίες (πχ Coca cola, Intel, HP, JD Edwards κλπ) έχουν δημιουργήσει ακόμα πιο εξειδικευμένες θέσεις chief customer officer. (όπως αναφέρεται στο The Path to Customer Centricity, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications) Είναι βέβαια μειοψηφία αλλά αποτελούν ένα ισχυρό σημάδι. Με τις κατάλληλες αλλαγές στη δομή της εταιρίας μπορούμε να

προχωρήσουμε και σε αλλαγές που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες για τη δημιουργία αποτελεσματικού CRM συστήματος.

Οι **διαδικασίες (processes)** που ακολουθεί μια εταιρία για να διαχειριστεί τις πελατειακές σχέσεις είναι διαφορετικές με αυτές που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των συναλλαγών. Υπάρχουν αρκετές γενικές διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να γίνει μια εταιρία πελατοκεντρική ώστε να μπορεί να έχει ένα αποτελεσματικό CRM. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη διαδικασία της ανάπτυξης της στρατηγικής που δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο την εταιρική στρατηγική (corporate strategy) αλλά και τη στρατηγική σε σχέση με τον πελάτη (customer strategy), την ταυτόχρονη διαχείριση πολλών καναλιών εξυπηρέτησης του πελάτη που συνδιάζονται μεταξύ τους, τη διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας που περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης που συνδέει τις δραστηριότητες με τα αποτελέσματα της εταιρίας, τη δημιουργία dual value. Οι προηγούμενες διαδικασίες απαιτούν διατμηματικό συντονισμό το οποίο και αποτελεί μεγάλη πρόκληση για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Άλλη μια σημαντική πρόκληση της customer-centric process είναι και η ικανότητα ενός οργανισμού να ταιριάζει τις απαιτήσεις-ανάγκες του πελάτη με το σωστό προϊόν ή υπηρεσία. Για να γίνει εφικτό το προηγούμενο θα πρέπει να γίνει ανάλυση των πελατών σε ατομικό επίπεδο (μέσω IT εργαλείων), να επισημανθούν οι ιδιαιτερότητες που έχουν και στη συνέχεια να γίνει ομαδοποίηση τους σε κατηγορίες (segments) με κοινές απαιτήσεις και χαρακτηριστικά. Με το εξατομικευμένο μάρκετινγκ η εταιρία θα μπορεί να αποκρίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών, οδηγώντας την στην κερδοφορία. Ένα σημαντικό στοιχείο που αξίζει να αναφέρουμε είναι ότι (Jayachndran et al. 2005 όπως αναφέρεται στο *The Path to Customer Centricity*, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications) οι επενδύσεις στο IT δεν αυξάνουν άμεσα την απόδοση του πελατειακών σχέσεων παρά ενισχύουν, διευκολύνουν την εταιρία να εκτελέσει τις απαραίτητες πελατοκεντρικές διαδικασίες. Για παράδειγμα πολλές τράπεζες έχουν επενδύσει τεράστια ποσά στο IT και κατάφεραν να αυτοματοποιήσουν πολλές συναλλαγές (online υπηρεσίες, automated phones, κέντρα ATMs κλπ) με τους πελάτες, ανακαλύπτοντας όμως ότι χάνουν την ανθρώπινη επαφή μαζί τους. Επομένως θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα για να περιοριστούν αυτές οι παρενέργειες. Ενδεικτικά η εταιρία ING Direct για να αντιμετωπίσει το προηγούμενο πρόβλημα δημιούργησε στο κέντρο του Μανχάταν ING Direct cafes όπου οι νύν και

υποψήφιοι πελάτες μπορούν να έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο ίντερνετ, να απολαύσουν τον καφέ τους και να ενημερωθούν για καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία. Άλλο παράδειγμα, η τράπεζα Umpqua για να δελεάσει τους πελάτες έχει δημιουργήσει στα υποκαταστήματά της χώρους με ωραία σχεδίαση και περιβάλλον, εναθαρύνοντάς παράλληλα τους πελάτες να έρθουν σε επαφή και επικοινωνία με τους υπαλλήλους της τράπεζας.

Είναι γεγονός ότι οι αλλαγές στις πελατοκεντρικές δραστηριότητες απαιτούν αλλαγές και στα **μάρκετινγκ σταθμά (metrics)**. Τα κριτήρια είναι απαραίτητο να αλλάξουν προς την κατεύθυνση με τον υπολογισμό σταθμών όπως το μερίδιο του customer wallet, customer processes, customer equity κλπ σε αντίθεση με κριτήρια όπως το μερίδιο αγοράς. Οι πελάτες επιτακτικό είναι να μπορούν να μεταβαίνουν στα διαφορετικά brands μέσα στην εταιρία ώστε να μεγιστοποιείται το customer equity. Οι brand managers θα πρέπει να κοιτάνε εκτός του προϊόντος ή μάρκας για το οποίο είναι υπεύθυνοι και το τί είναι καλύτερο για την εταιρία σαν σύνολο. Επίσης θα πρέπει να οριστούν διαφορετικά χρηματοοικονομικά σταθμά (metrics). Τα financial metrics δίνουν κίνητρο στους εργαζόμενους να είναι πιο πελατοκεντρικοί και υποβοηθούν τους marketing managers να βλέπουν τις οικονομικές επιπτώσεις που έχουν οι αποφάσεις τους στην εταιρία καθώς και να αποκτήσουν φιλοσοφία σύμφωνα με την οποία να θεωρούν τα έξοδα μάρκετινγκ ως επένδυση. Η διαδικασία του μετασχηματισμού από product-oriented σε customer-oriented απαιτεί τη αφιέρωση πολλών πόρων και το αποτέλεσμα (output) είναι κάτι άυλο (intangible) όπως ικανοποίηση πελάτη, πίστη, price sensitivity κλπ. Τα προηγούμενα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να μετρηθούν. Έτσι η μεγάλη πρόκληση είναι να ποσοτικοποιηθεί η οικονομική επίδραση που έχει το customer-centricity με το να καθοριστεί το ποσό των επενδύσεων (σε χρηματικές μονάδες) που απαιτείται για ένα δεδομένο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και πίστης (customer satisfaction και loyalty). Τα τελευταία χρόνια οι έννοιες customer lifetime value (CLV) και customer equity έχουν κερδίσει έδαφος. Με το να γίνεται διαχρονική παρακολούθηση και καταγραφή σε ατομικό επίπεδο της αξίας του πελάτη και γενικότερα με τη σωστή διαχείριση του customer equity μέσα από το Customer Relationship Management σύστημα θα μπορεί να διαχειρίζεται η επιχείρηση πιο αποτελεσματικά τους πόρους της. Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που αξίζει να αναφέρουμε είναι και το downsizing το οποίο είναι ουσιαστικά ο περιορισμός σημαντικών πηγών εξόδων για να αυξηθεί η απόδοση των εταιριών. Αυτή η στρατηγική αν και είναι αρκετά δημοφιλής μπορεί να αποτελέσει

ανασταλτικό παράγοντα για το μετασχηματισμό της επιχείρησης προς τα εκεί που θέλουμε. Για να το κάνουμε πιο κατανοητό, αν περικοπούν θέσεις εργασίας που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση του πελάτη τότε δημιουργείται δυσκολία στο να πάμε σε πελατοκεντρική προσέγγιση και να υλοποιήσουμε μία σωστή CRM στρατηγική. Επιπλέον αν περικοπούν έξοδα προσωπικού (π.χ μόνους, επιδόματα και προνόμια υπαλλήλων) τότε αυτό θα επηρεάσει το φρόνημα και την ικανοποίηση του, με αποτέλεσμα αυτό να αντανakλά στην εξυπηρέτηση του πελάτη και κατ' επέκταση στη μετέπειτα κερδοφορία του οργανισμού.

Το ερώτημα το οποίο γεννάται είναι **πώς** μεταβαίνουμε σε κατάσταση ενός πελατοκεντρικού οργανισμού ώστε να μπορέσουμε να υλοποιήσουμε με επιτυχία το στρατηγικό όπλο που λέγεται Customer Relationship Management System; Από έρευνα που διεξήχθη (American Marketing Association, Braun Consulting, Deep Customer Connections Inc. 2002 όπως αναφέρεται στο The Path to Customer Centricity, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G. Day, Sage Publications) οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη για να οδηγήσουν την εταιρία στο να υιοθετήσει νέες στρατηγικές, τεχνολογίες και συμπεριφορές που να μεγιστοποιούν την αξία για τον πελάτη προέρχονται μέσα από τον οργανισμό. Έτσι αντιμετωπίζουν προβλήματα όταν προσπαθούν να επιτύχουν επιχειρησιακό συντονισμό και επικοινωνία, να κάνουν σωστή διαχείριση της αλλαγής (change management) και γενικότερα να διαχειριστούν διαδικασίες σε εταιρικό επίπεδο που να κάνουν εστίαση στην αξία του πελάτη. Για να κινηθεί μια εταιρία ή οργανισμός προς αυτή την κατεύθυνση απαραίτητο είναι να ακολουθήσει κάποια βήματα:

Αρχηγική διάπραξη (leadership commitment): Οι πεποιθήσεις και οι αξίες που έχουν σαν επίκεντρο τον πελάτη είναι στην υπευθυνότητα της ανωτάτης διοίκησης. Οι επόμενες τρεις δραστηριότητες μπορούν να αποτελέσουν κάποιες κινήσεις προς την εν λόγω κατεύθυνση. Α) Να δοθεί προτεραιότητα στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών καθώς και έμφαση στις πελατειακές σχέσεις με την απευθείας μεσολάβηση σε προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης. Στην εταιρία Medtronic (κατασκευαστής ιατρικών μηχανημάτων) ο πρώην CEO Bill George απαιτούσε απ' όλους τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές να παρακολουθούν τουλάχιστον μια χειρουργική επέμβαση το χρόνο για να έχουν άμεσο feedback από τους ασθενείς και τα μηχανήματα της εταιρίας που χρησιμοποιήθηκαν. Β) Να παραταθεί ο υποχρεωτικός χρόνος που απαιτείται οι μάνατζερ να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και να ακούν τα προβλήματά τους. Γ) Να δοθεί έμφαση σε θέματα

που άπτονται με τον πελάτη και το μάρκετιγκ που πρέπει να ακολουθηθεί (απαιτήσεις, ανάγκες, επιχειρηματικές ευκαιρίες κλπ) κατά τη διάρκεια των strategy reviews. Δ) Είναι απαραίτητο να αφιερωθούν πόροι ώστε να υπάρχει βαθύτερη κατανόηση του πελάτη. Για παράδειγμα ο CEO της εταιρίας Home Depot απαιτούσε όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να πραγματοποιούν τακτικές ημερήσιες επισκέψεις σε υποκαταστήματα ώστε να έχουν γνώση από πρώτο χέρι τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες. Γενικά χωρίς την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή της ανωτάτης διοίκησης δεν μπορεί να υπάρχει σωστό αποτέλεσμα.

Αναδιοργάνωση του οργανισμού (organizational realignment): Η αναδιάρθρωση της δομής μπορεί να αρχίσει με το μάρκετιγκ που ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός σε σχέση με την πελατοκεντρική προσέγγιση. Η λειτουργία του μάρκετιγκ συνδέεται άμεσα με τη γνώση και τις δεξιότητες που έχουν να κάνουν με τη σύνδεση του πελάτη με το προϊόν, τις προσφερόμενες υπηρεσίες καθώς και τη σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά σταθμά του οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γίνει μετάβαση από την παραδοσιακή κάθετη δομή της επιχείρησης σε οργανωσιακή οριζόντια δομή που είναι λιγότερο ιεραρχική. Σε έναν οριζόντια δομημένο οργανισμό (flat με λίγα επίπεδα ιεραρχίας) η πληροφορία διαχέεται πιο ευκολά ανάμεσα στις ομάδες και τα άτομα. Η οριζόντια οργάνωση είναι δομημένη γύρω από φυσικά work flows και κύρια activities καθιστώντας την περισσότερο αποτελεσματική. Βέβαια, αυτή η μετάβαση είναι αρκετά δύσκολη και επικίνδυνη ιδιαίτερα για μεγάλες εταιρίες που για δεκαετίες στηρίζονται στο product-centric μοντέλο για την ανάπτυξη τους. Μια λύση είναι η υβριδική δομή (hybrid structure) που είναι κάτι ενδιάμεσο ανάμεσα σε οριζόντια και κάθετη. Σύμφωνα με την προηγούμενη λύση, γίνεται ενοποίηση ορισμένων λειτουργιών όπως το μάρκετιγκ, στρατηγικής ανάπτυξης και ανθρωπίνων πόρων ώστε να επιτευχθεί σωστός συντονισμός και διαχείριση των πόρων ενώ από την άλλη έχουμε ορισμένες εξειδικευμένες λειτουργίες (π.χ έρευνα και ανάπτυξη) που δρούν υποστηρικτικά στην οριζόντια δομή. Ενδεικτικά ο χρηματοοικονομικός οίκος και τράπεζα Wells Fargo χρησιμοποίησε αυτό το υβριδικό μοντέλο με τη δημιουργία two-tiered sales structure σύμφωνα με την οποία υπήρχε ο relationship manager που είχε εξωτερικό focus, προς τη διαχείριση των σχέσεων και εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ από την άλλη υπήρχε ο product specialist που είχε εσωτερικό focus προς την ανάπτυξη του

προϊόντος και την υποστήριξη της διαχείρισης των σχέσεων ώστε να πωλήθει το προϊόν περισσότερο αποτελεσματικά.

Υποστήριξη συστημάτων και διαδικασιών (systems and process support):

Σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση ένας οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια οριζόντια άποψη σχετικά με την εκτέλεση των διαδικασιών και όχι κάθετη. Το προηγούμενο σημαίνει ότι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες θα πρέπει να “δένουν” αρμονικά μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Επειδή οι διαδικασίες μπορεί να διέρχονται από πολλά τμήματα (functions) απαραίτητο είναι να επαναπροσδιοριστούν αυτές οι διαδικασίες και ο ρόλος των τμημάτων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ολοκληρωτική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering) με επανακαθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων. Για καλύτερη κατανόηση, θα μπορούσε το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να επαναπροσδιοριστεί με το να εισαγάγει στις λειτουργίες του τη φιλοσοφία ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η πίστη συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι θα μπορούσαν να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι ανάλογα και κατά πόσο οι πελάτες που έχουν υπό την ευθύνη τους είναι ικανοποιημένοι και πιστοί στην εταιρία. Από τη μεριά της ανάλυσης συστημάτων, ένα σημαντικό στοιχείο των οργανισμών που είναι πελατοκεντρικοί (και θέλουν να υλοποιήσουν CRM) είναι το ότι έχουν μια κεντρική βάση δεδομένων. Με εκτεταμένες επενδύσεις στον τομέα IT και με τα κατάλληλα εργαλεία μπορεί να γίνει συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων που αφορούν τους πελάτες (συναλλαγές, προφίλ κλπ) από οποιαδήποτε κανάλια και αν προέρχονται τα στοιχεία αυτά (π.χ διαδίκτυο, τηλεφωνικώς, fax, επίσκεψης, κλπ). Σημαντικό στοιχείο είναι, όλες οι προηγούμενες δραστηριότητες να είναι ολοκληρωμένες σε κοινή (ή κοινές καταναμημένες) βάση δεδομένων που να μπορούν να αναλυθούν (BI, data mining etc) ώστε να βγουν στοιχεία για παρελθοντικές επιδόσεις, τάσεις, προβλέψεις κλπ αλλά να είναι προσβάσιμα απ’ όλους σχεδόν τους αντιπροσώπους πωλήσεων. Μια περίπτωση που αξίζει να αναφέρουμε είναι η εταιρία USAA (United States Automobile Association) που είχε όλες τις πληροφορίες σε σχέση με τους πελάτες της υπό τη μορφή ηλεκτρονικών φακέλων. Αυτοί οι φάκελοι ήταν προσιτοί σε περίπου 2.500 αντιπροσώπους πωλήσεων οι οποίοι μπορούσαν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες και γι’ αυτό το λόγο το customer retention rate ήταν κοντά στο 96%.

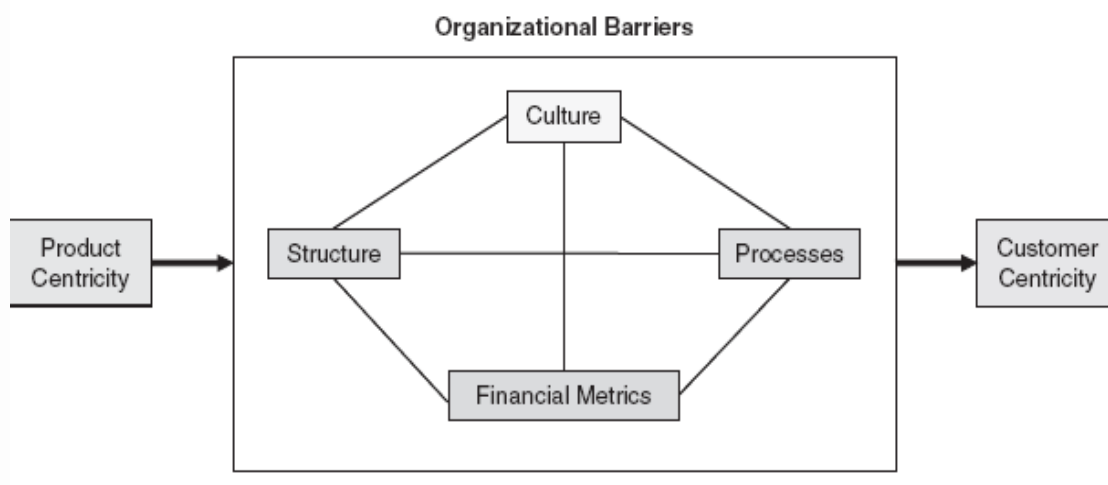
Αναθεωρημένα σταθμά (Metrics): Όλα τα προηγούμενα που αναφέραμε σχετικά με την αλλαγή προς την πελατοκεντρική προοπτική είναι πολύ σημαντικά για

την δημιουργία CRM στρατηγικής αλλά χωρίς χρησιμότητα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα σταθμά. (Ό,τι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί να γίνει). Υπάρχουν αρκετά σταθμά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεταξύ των οποίων ικανοποίηση του πελάτη, πίστη του πελάτη, πελατειακό κεφάλαιο (customer equity), συνηγορία του πελάτη (customer advocacy) κλπ. Και για να επιτευχθεί ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα θα πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον δύο με τρεις δείκτες σχετικά με το customer-centricity στους κύριους δείκτες απόδοσης (χρηματοοικονομικοί, πωλήσεων, παραγωγής, ποιότητας κλπ) που εξετάζει η ανωτάτη διοίκηση. Ένα αποδοτικό μέτρο θα ήταν αν υπήρχε διασύνδεση της πολιτικής κινήτρων και ανταμοιβών με το πελατοκεντρικό υπόδειγμα. Το προηγούμενο θα μπορούσε να εφαρμοστεί αν η αξιολόγηση και επομένως η αύξηση των αποδοχών του προσωπικού γινόταν βάσει κριτηρίων όπως αριθμός επαφών με πελάτες ή αποτελέσματα πελατών. Για παράδειγμα, οι sales/account managers θα αξιολογούνται βάσει της αύξησης του κεφαλαίου (equity) των πελατών τους, ενώ οι relationships managers βάσει της αύξησης/επέκτασης της διάρκειας κερδοφορίας των πελατών (profitable lifetime duration).

Μάθηση και συνεχής εκπαίδευση: Σε έναν οργανισμό που έχει επιλέξει τη CRM στρατηγική και έχει επιτύχει customer-centricity είναι απαραίτητο μέσα από την εμπειρία, τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση να εξελίσσεται και να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Για παράδειγμα η Wal-Mart (λιανεμπόριο) κάθε Σάββατο κάνει συσκέψεις και οι μάνατζερ ανταλλάσσουν απόψεις και καθημερινές εμπειρίες με άλλους μάνατζερ της εταιρίας και μάλιστα μέσω τηλεσύνδεσης. Έρευνες (Parsons 1991 όπως αναφέρεται στο *The Path to Customer Centricity*, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications) έχουν δείξει ότι η πελατοκεντρική κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την καινοτομία σε μια εταιρία σε σχέση με αυτή είναι product-oriented. Επίσης έχει παρατηρηθεί (Han, Kim & Srivastava 1998 όπως αναφέρονται στο *The Path to Customer Centricity*, D.Shah, R.Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G.Day, Sage Publications) ότι η πελατοκεντρική αντίληψη έχει θετικές επιπτώσεις στην καινοτομία τόσο σε τεχνολογικό, όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

Παρακάτω παραθέτουμε μια εικόνα με το μονοπάτι προς το customer-centricity που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση της CRM στρατηγικής.

Path to Customer Centricity: Potential Roadblocks



Σχ.1.3.6.γ Πιθανά εμπόδια προς την κατεύθυνση της πελατοκεντρικότητας (The Path to Customer Centricity, D. Shah, R. Rust, A.Parasuraman, R.Staelin, G. Day, Sage Publications)

1.3.7.Η υλοποίηση ενός CRM

Για να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση χρειάζεται όπως αναφέραμε και παραπάνω, να αναπτυχθεί μια πελατοκεντρική στρατηγική της εταιρίας πριν αποφασιστεί το είδος της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί. Είναι απαραίτητο το CRM έργο να διασπαστεί σε μικρά ελεγχόμενα μέρη με την οργάνωση πιλοτικών προγραμμάτων καθώς και με τη θέσπιση οροσήμων (short-term milestones). Αυτά τα πιλοτικά sub-projects χρειάζεται να είναι διατμηματικά (να συμμετέχουν αρκετά τμήματα και διευθύνσεις ενός οργανισμού) αλλά αρκετά μικρά ώστε να είναι ευέλικτα και εύκολα διαχειρήσιμα. Επιπλέον, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και μερικά εξειδικευμένα προγράμματα για project management (π.χ. Microsoft Project, Primavera) για ακόμα πιά σωστά αποτελέσματα στη διαχείριση των πόρων και των deadlines. Επίσης, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι όλα τα πλάνα σχετικά με την υλοποίηση του συστήματος CRM περιέχουν μια κλιμακωτή αρχιτεκτονική πλαισίου εργασίας. Θέματα σχετικά με το τί ταιριάζει περισσότερο στην εταιρία όπως για παράδειγμα λύση η οποία αποτελείται από πακέτα λογισμικού (best of breed) από πολλούς πωλητές μέσω web services ή αγορά ενός ολοκληρωμένου πακέτου λογισμικού από ένα και μόνο προμηθευτή. Ακόμα θα πρέπει να μελετηθεί εξονυχιστικά αν θα γίνει αγορά των εφαρμογών (off-the-shelf approach) ή εκμίσθωση (leasing) ή ακόμα και εσωτερική ανάπτυξη (in-house

development). Καθεμιά στρατηγική για την απόκτηση IT εφαρμογών έχει τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα τα οποία περιγράφονται παρακάτω:

Αγορά των εφαρμογών (off-the-shelf approach): Αυτή η στρατηγική της απόκτησης εφαρμογών έχει το πλεονέκτημα ότι ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει από μια ευρεία γκάμα προϊόντων και να επιλέξει αυτό που του ταιριάζει καλύτερα. Η εταιρία γνωρίζει εκ των προτέρων τί θα πάρει προτού επενδύσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη λογισμικού. Μπορεί να κερδίσει πολύ περισσότερο χρόνο από το να φτιάξει κάτι δικό της και δε χρειάζεται να προσλάβει εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο να είναι αποκλειστικά για το συγκεκριμένο IT έργο. Η τιμή είναι συνήθως αρκετά χαμηλότερη για την αγορά του λογισμικού και δεν υπάρχει τόσο μεγάλος τεχνολογικός κίνδυνος γιατί η εταιρία δεν είναι ο πρώτος ούτε ο τελευταίος χρήστης. Επιπλέον ο πωλητής μπορεί να προσφέρει τεχνική υποστήριξη και να κάνει αναβάθμιση του λογισμικού πιο συχνά. Από την άλλη μεριά όμως αυτή η λύση έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Το λογισμικό πρέπει να καλύπτει επακριβώς τις ανάγκες του οργανισμού. Σε περίπτωση που δε συμβαίνει αυτό μπορεί να είναι δύσκολο ή αδύνατο να γίνει παραμετροποίηση και να χρειάζονται μεγάλα χρηματικά ποσά και μεγάλες αλλαγές σε επιχειρηματικές διαδικασίες. Επιπλέον το αγορασμένο λογισμικό μπορεί να είναι δύσκολο να ολοκληρωθεί με τα άλλα συστήματα της εταιρίας. Ακόμα, συνήθως η εταιρία δεν έχει τον έλεγχο στις νέες εκδόσεις και βελτιώσεις που υπόκειται το λογισμικό. Μπορεί απλά και μόνο να προτείνει. Ένα τελευταίο αλλά σημαντικό είναι ο κίνδυνος ο πωλητής να κάνει drop το λογισμικό ή να βγει εκτός αγοράς.

Χρησιμοποίηση των εφαρμογών υπό καθεστώς εκμίσθωσης: Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: Είτε να γίνει ενοικίαση του λογισμικού και εγκατάσταση στην εταιρία με την υποστήριξη του πωλητή σε θέματα εγκατάστασης, λειτουργικότητας και συντήρησης, είτε μέσω ενός ASP (application system provider) που θα το αναλάβει ολοκληρωτικά εξωτερικός συνεργάτης, λύση η οποία είναι και περισσότερο διαδεδομένη. Η λύση της εκμίσθωσης έχει αρκετά πλεονεκτήματα όπως το ότι δε χρειάζεται η εταιρία να απασχολεί εξειδικευμένο IT προσωπικό, διευκολύνει στο να δοθεί το μεγαλύτερο βάρος στη στρατηγική χρησιμοποίηση του IT, υπάρχει μεγαλύτερη κλιμάκωση στο λογισμικό γεγονός που βοηθά άμεσα στην ανάπτυξη της εταιρίας και επιτρέπει σε μικρές εταιρίες να χρησιμοποιούν εφαρμογές όπως CRM, ERP, BI κλπ. Από οικονομικής άποψης είναι το χαμηλό συνολικό κόστος κυριότητας, το σχεδόν ανύπαρκτο κόστος επενδύσεων σε υλικό και λογισμικό καθώς και

ελεγχόμενα συνδρομητικά κόστη. Από τεχνικής άποψης, γίνεται γρήγορη και εύκολη υλοποίηση της εφαρμογής, ευκολία στην τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση, ευκολία στην τυποποίηση, και πρόσβαση σε μεγάλη γκάμα εφαρμογών και υπηρεσιών. Όσον αφορά τη συντήρηση και την αναβάθμιση του συστήματος αυτή μπορεί να γίνει από τον ενοικιαστή χωρίς επιπλέον κόστη για την εταιρία. Τέλος υπάρχει η δυνατότητα για αλλαγή του ASP σε περίπτωση που δεν καλύπτονται οι ανάγκες. Από την άλλη μεριά το leasing σημαίνει απώλεια ελέγχου και μεγάλη εξάρτηση από τον πάροχο. Είναι έντονος ο κίνδυνος ο ASP να μην έχει την απαραίτητη ικανότητα και εμπειρία ώστε να προσφέρει ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες. Επίσης, ο πάροχος μπορεί να μην είναι εις θέση να κάνει σωστή παραμετροποίηση και ρύθμιση του συστήματος (π.χ CRM). Υπάρχουν θέματα που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια καθώς και με περιορισμούς στο εύρος ζώνης σύνδεσης. Επιπροσθέτως, μπορούν να προκύψουν θέματα σχετικά με την τιμολόγηση μελλοντικών αναβαθμίσεων και παροχών υπηρεσιών.

Εσωτερική ανάπτυξη συστημάτων εφαρμογών: Όταν ακολουθηθεί αυτή η στρατηγική προς την απόκτηση εφαρμογής (στην περίπτωση μας CRM) αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: Ανάπτυξη από την αρχή (built from scratch) ή ανάπτυξη από κομμάτια (built from components). Η πρώτη περίπτωση εφαρμόζεται μόνο σε πολύ εξειδικευμένες εφαρμογές που δεν υπάρχουν components διαθέσιμα. Είναι ακριβή λύση και χρονοβόρα διαδικασία αλλά παρέχει το καλύτερο αποτέλεσμα σε σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εταιρίας. Στη δεύτερη περίπτωση, εταιρίες με πεπειραμένο IT προσωπικό μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια στάνταρ components (π.χ. secure web server), κάποιες γλώσσες προγραμματισμού (π.χ. java, v.basic κλπ) καθώς και κάποιες υπορουτίνες από κάποιους τρίτους ώστε να δημιουργούν και να συντηρούν τις δικές τους εφαρμογές. Η χρησιμοποίηση των components παρέχει αρκετή ευελιξία και κοστίζει λιγότερο μακροπρόθεσμα. Από την άλλη όμως, υπάρχει ο κίνδυνος να γίνουν λανθασμένες εκκινήσεις καθώς και χάσιμο χρόνου από πειραματισμούς. Γενικότερα πάντως, η στρατηγική του In-House Development είναι πιο σπάνια και εφαρμόζεται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις.

Άλλη μια λιγότερη γνωστή στρατηγική - που όμως θα χρησιμοποιήσουμε εμείς - είναι τα open source πληροφοριακά συστήματα: Σύμφωνα με αυτήν, παίρνουμε ένα free λογισμικό (χωρίς άδειες) το εγκαθιστούμε, το κάνουμε localization και το παραμετροποιούμε σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιχειρηματικές απαιτήσεις της εταιρίας χρησιμοποιώντας και το ανάλογο δωρεάν

documentation. Η προηγούμενη λύση είναι η πιο φθηνή απ' όλες αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μικρές κυρίως εταιρίες και οργανισμούς που έχουν μικρές απαιτήσεις, αλλά διαθέτουν προσωπικό που να έχει τη δυνατότητα να το κάνει.

Αφού λοιπόν επιλεγεί ο τρόπος απόκτησης της CRM εφαρμογής, κρίσιμο είναι να μην υποτιμηθεί ο όγκος των δεδομένων που θα μαζευτούν και αποθηκευτούν. Αν προκύψει ανάγκη για επέκταση των συστημάτων, αυτό πρέπει να γίνει. Από την άλλη μεριά όμως είναι απαραίτητο να υπάρχει προσοχή στο τί είδους δεδομένα θα μαζευτούν και αποθηκευτούν. Μη χρήσιμα δεδομένα είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα είναι αυτό της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του customer relationship chain γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη εικόνα σχετικά με τον πελάτη / επιχείρηση. Αδυναμία στην επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει στην υλοποίηση μιας τεχνολογίας CRM χωρίς να υπάρχει υποστήριξη και feedback από τους χρήστες. Έχουν υπάρξει και περιπτώσεις όπου εταιρίες αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα γιατί δεν είχε γίνει σωστή δουλειά στη συλλογή απαιτήσεων και στοιχείων από τους πωλητές όπου στη συνέχεια οι χρήστες θα εκπαιδευόνταν στη χρησιμοποίηση του λογισμικού. Έτσι λοιπόν, εκτός από την επικοινωνία σημαντικό είναι να γίνει σωστή ανάλυση αναγκών, ανάλυση απαιτήσεων και επιχειρηματικών διαδικασιών γεγονός που υποδηλώνει ότι θα πρέπει να υπάρχει συμμετοχή από πολλούς ενδιαφερομένους (απλοί χρήστες, στελέχη, IT κλπ). Αφού δημιουργηθεί το προσχέδιο (blueprint) τότε προχωράμε στο τεχνικό κομμάτι και έπειτα στην εκπαίδευση των χρηστών (πωλητών, υπαλλήλων μάρκετινγκ κλπ).

Είναι γεγονός ότι για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM πρέπει να αλλάξει ολόκληρη η φιλοσοφία της επιχείρησης, να έχει δηλαδή επίκεντρο τον πελάτη καθώς και να γίνει σωστή διαχείριση του πελατών σαν στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (strategic assets). Η μετάβαση από product-centric σε customer-centric προοπτική σημαίνει τη διαχείριση των πελατών σαν στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία και αυτό συνεπάγεται τη δυνατότητα υπολογισμού της αξίας του πελάτη στην εταιρία. Σε ατομικό επίπεδο αυτό είναι η αξία καθόλη τη διάρκεια της ύπαρξης του πελάτη **customer lifetime value (CLV)** και υπολογίζεται με το άθροισμα των συσσωρευμένων χρηματικών ροών - αναγόμενα σε παρούσα αξία (PV) με συντελεστή το μέσο κόστος κεφαλαίου (weighted average cost of capital) – του πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας του με την εταιρία. Ο γενικός τύπος είναι: $PV = CF_1/(1+wacc) + CF_2/(1+wacc)^2 + \dots + CF_n/(1+wacc)^n$. Στο προηγούμενο

υπόδειγμα θα μπορούσαμε να βάλουμε και κάποιες πιθανότητες (P) σε σχέση με τις προσδοκώμενες χρηματικές ροές CF που προέρχονται από τον πελάτη. Η επιχείρηση γνωρίζοντας το CLV για κάθε πελάτη ξεχωριστά είναι σε θέση να βελτιώσει την επιλογή των πελατών, την πελατειακή κατάτμηση (customer segmentation) και να κάνει σωστό καταμερισμό των πόρων της. Σε συνολικό επίπεδο, το **Customer Equity (CE)** μπορεί να οριστεί ως το άθροισμα των επιμέρους – αναγομένων στο παρόν – συσσωρευμένων χρηματικών ροών (cash flows) όχι μόνο των τρεχόντων αλλά και των υποψηφίων πελατών. Κατανοώντας το CE η εταιρία είναι δυνατό να υπολογίσει την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει έρευνες πάνω στη σχέση του customer lifetime value και της χρηματοοικονομικής απόδοσης του οργανισμού (Gupta and Lehmann 2003, Gupta, Lehmann and Stuart 2004 όπως αναφέρονται στο *Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda*, V.Kumar, K.Lemon, A.Parasuraman, Sage Publications). Ειδικότερα, έχουν γίνει έρευνες πάνω στους παράγοντες που επηρεάζουν την αξία του πελάτη (πράξεις και ενέργειες από τη μεριά του οργανισμού αλλά και του ίδιου του πελάτη) καθώς και του value of customer asset σε σχέση με τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας (ειδικότερα με το shareholder value – SHV). Υπάρχουν κάποιες σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά τη διαχείριση του customer value:

Στρατηγικές προκλήσεις: Η κατηγορία αυτή εμφανίζεται με τρία είδη προκλήσεων. Το πρώτο είναι η έλευση του web και η εξάπλωση των καναλιών διανομής. Η διαχείριση των πελατών μέσω πολλών καναλιών εξυπηρέτησης που συνδέονται μεταξύ τους είναι δύσκολη υπόθεση. Το ίντερνετ είναι ένα ακόμα κανάλι διανομής που έχει προστεθεί στα ήδη υπάρχοντα και μέσα από αυτό ο χρήστης μπορεί να κάνει έρευνα, αγορά κλπ. Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο multichannel shopping και σε customer-centric metrics όπως share of wallet, past customer value, revenues κλπ. Όμως το multichannel management customer έχει θέματα προς επίλυση όπως ολοκλήρωση των δεδομένων, channel migration, διαχείριση και κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα υπάρχοντα κανάλια και άλλα. Το δεύτερο πολύ σημαντικό στοιχείο που το αναλύσαμε εκτενώς προηγουμένως, είναι η μετάβαση προς την πελατοκεντρικότητα. Χρειάζεται επίμονη και επίπονη προσπάθεια για να φτάσει ο οργανισμός σε ένα τέτοιο σημείο. Όμως, θα πρέπει να διερευνηθούν κάποια ερωτήματα όπως πότε είναι καλύτερη η product-oriented προσέγγιση αντί της customer-oriented ή μπορούν οι product managers να γίνουν customer-segments

managers ή ποιός είναι ο ρόλος του brand σε έναν customer-centric οργανισμό ή ακόμα ποιός ‘κατέχει’ τον πελάτη σε ένα customer-centric και product-centric οργανισμό; Ένα τρίτο θέμα που πρέπει να διερευνηθεί είναι η σύνδεση και διαχείριση του brand equity με το customer equity. Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι πώς συνδέονται μεταξύ τους, πώς διαχωρίζονται, ποιά κοινά σημεία έχουν, είναι δυνατή η σύνδεση του value of individual brands με το CLV (customer lifetime value); Όλα τα προηγούμενα είναι επιτακτική ανάγκη να απαντηθούν ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να βελτιστοποιούν τις επενδύσεις τους σε σχέση με το branding και τους πελάτες, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το brand και το customer equity για την μακροπορόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία.

Προκλήσεις σχετικά με τη μοντελοποίηση και την αξιολόγηση: Είναι απαραίτητο να γίνει ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων CLV μοντέλων με τις σωστές παραμέτρους. Ερωτήματα όπως, ένα CLV μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών του τμήματος μάρκετινγκ κατευθείαν στο CLV ή έμμεσα, δηλαδή τα αποτελέσματα των ενεργειών του μάρκετινγκ να επηρεάζουν το CLV μέσω της αλλαγής που προκαλούν στη συμπεριφορά των πελατών; Επιπλέον θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι είναι ανάπτυξη segment level versus individual level και static versus dynamic μοντέλων. Επίσης, περαιτέρω μελέτη χρειάζεται να γίνει πώς τα νέα (βελτιωμένα) μοντέλα επηρεάζουν την απόδοση σε εταιρικό επίπεδο; Σημαντικό στοιχείο είναι να κατανοηθεί ο τρόπος που συνδέεται το CLV και CE με το shareholder value (SHV). Έχει γίνει μελέτη της σχέσης μεταξύ CLV και της χρηματοοικονομικής απόδοσης του οργανισμού. Επίσης το CE είναι ένας καλός δείκτης του SHV. Εκείνο το οποίο χρειάζεται να διερευνηθεί είναι πώς το CLV/CE συνδέεται με το SHV. Ακόμα, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν μοντέλα που να ενσωματώνουν εταιρικούς στόχους και αναπτυξιακές ευκαιρίες αλλά όμως πρέπει να αποφασιστεί αν θα είναι σε ατομικό ή ομαδικό (segment) επίπεδο. Τα χρησιμοποιούμενα CLV μοντέλα χρησιμοποιούν σαν δεδομένα την παρελθοντική συμπεριφορά των πελατών καθώς και τις customer relationship building προσπάθειες της εταιρίας για να προβλέψει τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών. Τα μοντέλα αυτά θεωρούν ό τ η συμπεριφορά των πελατών παραμένει σταθερή διαχρονικά. Το προηγούμενο, για κάποιους πελάτες ισχύει για κάποιους άλλους πελάτες όμως όχι. Έτσι τα customer metrics που χρησιμοποιούνται είναι ανεπαρκή. Γι’ αυτό λοιπόν θα πρέπει να βρεθούν μεταβλητές που να είναι forward-looking ως προς τη συμπεριφορά των πελατών. Επομένως,

κρίνεται απαραίτητο να βρεθούν customer metrics που να βοηθούν την εταιρία να προβλέψει τη συμπεριφορά των πελατών. Στοιχεία που αξίζουν προσοχής είναι ποιές προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένα customer metric για να είναι αποτελεσματικό καθώς και τρόπους που ενθαρρύνουν έναν οργανισμό για την ανάπτυξη αυτών των σταθμών.

Προκλήσεις σχετικά με την υλοποίηση: Μπορεί μια εταιρία να έχει σχεδιάσει και αναπτύξει ένα πολύ καλό CRM σύστημα αλλά αυτό δεν έχει μεγάλη σημασία αν δεν προχωρήσει στο στάδιο της υλοποίησης, να καρπωθεί με άλλα λόγια το αποτέλεσμα όλης αυτής της προσπάθειας. Η υλοποίηση δεν είναι παρά η εφαρμογή όλων αυτών που έχει σχεδιάσει η εταιρία. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να υπάρχει διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία με ενεργούς ρόλους για τον καθένα που λαμβάνει μέρος. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, το CRM implementation project θα μπορούσε να διαιρεθεί σε μικρότερα υποέργα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και δραστηριότητες με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα που να παρακολουθούνται στενά πάντα με την υποστήριξη της ανωτάτης διοίκησης. Θέματα θα πρέπει να επιλυθούν σε σχέση με τα συστήματα, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες κλπ. Το IT θα παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της CRM στρατηγικής με τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών (CRM λογισμικό, RFIDs, έξυπνες κάρτες κλπ) για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Επιπλέον, θα μπορούσε να γίνει κάποιο benchmarking, την χρησιμοποίηση κάποιων δοκιμασμένων πρακτικών από άλλες επιτυχείς υλοποιήσεις εταιριών, προσαρμοσμένες όμως ανάλογα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της εν λόγω επιχείρησης.

1.4.Οι έννοιες αξία του πελάτη (customer value), ικανοποίησης (satisfaction) και αξία καθόλη τη διάρκεια της ζωής του πελάτη (CLV)

Το πρώτο κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να αποκτήσουν πελάτες. (Peter Drucker όπως αναφέρεται στο Marketing Management 11th edition, Philip Kotler) Οι πελάτες όμως, έχουν στη διάθεσή τους να επιλέξουν από μεγάλη ποικιλία προϊόντων, brand names, τιμές και προμηθευτές. Το θέμα είναι πώς κάνουν τις επιλογές τους;

Οι πελάτες κάνουν εκτίμηση (estimation) ποιιά προσφορά έχει τη μεγαλύτερη αξία (value) γι' αυτούς. Προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την ωφελιμότητα / χρησιμότητα τους (value maximizes) υπό τον περιορισμό (limitations) του ‘‘κόστους’’ έρευνας, της περιορισμένης γνώσης και εισοδήματος που διαθέτουν.

1.4.1.Η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης

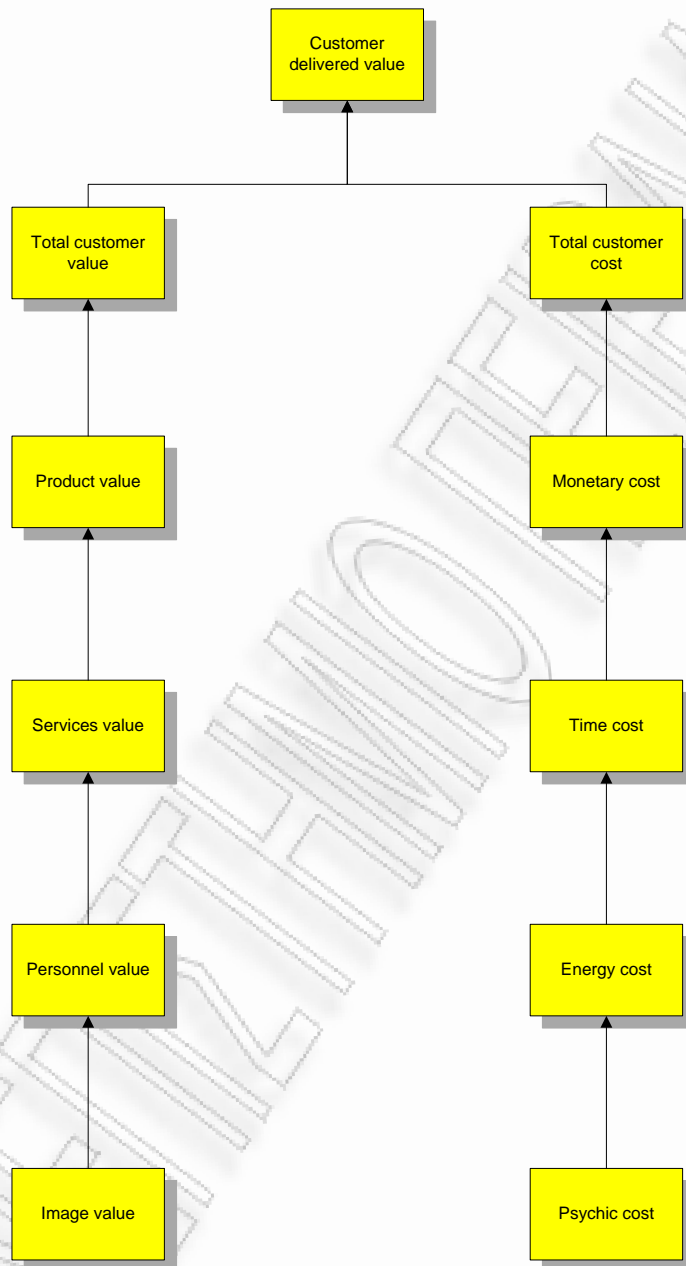
Ο πελάτης θα αγοράσει ένα προϊόν ή υπηρεσία από μια εταιρία που προσφέρει τη μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value) για τον ίδιο. Το customer perceived value είναι η διαφορά των αναμενόμενων πλεονεκτημάτων (οφέλη) που έχει ο πελάτης και των κόστων από την προσφορά, συμπεριλαμβανομένων και των εναλλακτικών επιλογών (opportunity cost).

Customer Perceived Value = Perceived Benefits – Perceived Cost – Perceived Alternative Cost

Το total customer value είναι η αντιλαμβανόμενη αξία σε χρηματικές μονάδες (monetary value) από ωφέλη οικονομικά, λειτουργικά και ψυχολογικά που αναμένει να έχει ο πελάτης από ένα offer. Το total customer cost είναι το συνολικό κόστος σε χρηματικές μονάδες που αναμένει να υφίσταται ο πελάτης από την αξιολόγηση, την απόκτηση και τη χρήση του offer της επιχείρησης.

Παρακάτω βλέπουμε (Σχ.1.4.1.α) μια γραφική απεικόνιση των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν το customer delivered value:

Determinants of Customer – Delivered Value



Σχ.1.4.1.α Παράγοντες που καθορίζουν την παραδοτέα αξία πελάτη (Marketing Management 11th edition, Philip Kotler)

1.4.2.Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση της προσφοράς σε σχέση με τις προσδοκίες που είχε ο πελάτης πριν την αγορά. Σε γενικές γραμμές το satisfaction είναι το αίσθημα της ικανοποίησης ή απογοήτευσης

που έχει ο πελάτης της αντιλαμβανόμενης ωφέλειας (perceived performance or outcome) σε σχέση με τις προσδοκίες που είχε. Αν η απόδοση (performance) της προσφοράς είναι κατώτερη των προσδοκίων τότε ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος (dissatisfied). Αν είναι ίση ο πελάτης είναι ικανοποιημένος (satisfied) ενώ αν είναι ανώτερη τότε είναι υπερευχαριστημένος (delighted). Η σύνδεση της ικανοποίησης του πελάτη με την πίστη (loyalty) δεν είναι αναλογική. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε μια κλίμακα ικανοποίησης του πελάτη από το ένα έως το πέντε. Σε πολύ χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη (κλίμακα ένα) οι πελάτες είναι πιθανό να φύγουν από την εταιρία, ακόμα και να διαδώσουν κακές φήμες – κριτικές (bad word of mouth). Στα επίπεδα δύο έως τέσσερα οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι, όμως αν τύχουν καλύτερης ξένης προσφοράς τότε θα φύγουν από την εταιρία. Στο επίπεδο πέντε, ο πελάτης είναι πολύ πιθανό να ξαναγοράσει προϊόν ή ακόμα και να διαδώσει καλές κριτικές – φήμες (good word of mouth) για τη εταιρία. Η μεγάλη ικανοποίηση (delighted customer) δημιουργεί και συναισθηματικούς δεσμούς με την εταιρία ή ένα συγκεκριμένο brand και όχι απλώς μια ορθολογιστική προτίμηση.

Ένα ερώτημα το οποίο γεννάται είναι πώς διαμορφώνονται οι προσδοκίες των πελατών; Η απάντηση είναι, από προηγούμενες εμπειρίες αγοράς, από γνώμες και συμβουλές φίλων και συνεργατών, από πληροφορίες και υποσχέσεις από συναλλασσόμενους (marketers) και ανταγωνιστικές εταιρίες. Αν οι συναλλασσόμενοι θέσουν τις προσδοκίες πολύ υψηλές τότε είναι πολύ πιθανό ο πελάτης να γίνει δυσαρεστημένος. Αν οι προσδοκίες είναι πολύ χαμηλές τότε η εταιρία δε θα καταφέρει να προσελκύσει αρκετούς πελάτες. Σήμερα, πολλές επιτυχημένες εταιρίες θέτουν σχετικά υψηλές προσδοκίες και φροντίζουν ώστε η απόδοση των υπηρεσιών και των προϊόντων να ταιριάζουν με αυτές τις προσδοκίες.

Το κλειδί για να επιτυχεί ένας οργανισμός πίστη από τον πελάτη είναι να προσφέρει ή παραδίδει στον πελάτη υψηλή αξία. Η εταιρία θα πρέπει να κάνει μια ανταγωνιστική πρόταση ή προσφορά (value proposition) σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (market segment) και να μπορέσει να την υποστηρίξει με ένα ανώτερο value-delivery σύστημα. Το value proposition αποτελείται από τα υποσχόμενα ωφέλη που θα έχει ο πελάτης από το προϊόν ή την υπηρεσία. Είναι κάτι περισσότερο από το core positioning που έχει μία προσφορά. Για παράδειγμα η εταιρία Volvo έχει σαν core positioning την ασφάλεια. Άλλα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν την αγορά του αυτοκινήτου είναι η αξιοπιστία, η διάρκεια και η εξυπηρέτηση μετά την αγορά (after sales service). Η εταιρία στο proposition πρέπει να προσφέρει πολύ καλό customer

experience καθώς και να μπορεί να το υποστηρίξει μέσω του του value delivery system. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει και ένα σύστημα customer relationship management.

Ένα σημαντικό στοιχείο είναι, να μπορεί η εταιρία να κάνει μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Παρόλο που ένας πελατοκεντρικός οργανισμός ενδιαφέρεται να έχει υψηλή ικανοποίηση πελάτη αυτό δε αποτελεί αυτοσκοπό. Αν η εταιρία αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της μείωσης της τιμής ή της αύξησης των παρεχομένων υπηρεσιών αυτό συνεπάγεται και χαμηλότερα κέρδη. Παραπάνω, έχουμε αναφέρει κάποιους μηχανισμούς μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη (το CRM λογισμικό είναι ένα εργαλείο που προσφέρει αυτή τη δυνατότητα). Επισυμμένουμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία με άλλους τρόπους όπως για παράδειγμα με τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, μεγαλύτερη επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη κλπ. Η εταιρία είναι απαραίτητο να επιτύχει ισορροπία ανάμεσα στους άλλους stakeholders (μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές κλπ) και την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, ο κάθε πελάτης ορίζει διαφορετικά τον όρο “good delivery” για ένα προϊόν. Επιπλέον ο κάθε πελάτης μπορεί να είναι πολύ ικανοποιημένος (highly satisfied) για διαφορετικό λόγο ο καθένας. Όλα τα παραπάνω είναι θέματα στα οποία απαραίτητο είναι να δοθούν ιδιαίτερη προσοχή. Τέλος, υπάρχουν κάποια εργαλεία (tools) όπως το value chain ή το value-delivery network που χρησιμοποιούνται για την διερεύνηση νέων τρόπων δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη.

1.4.3. Προσελκύοντας και διατηρώντας τους πελάτες

Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, πολλές εταιρίες εκτός της συνεργασίας με partners (partnership relationship management) φροντίζουν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με πελάτες – επονομαζόμενο customer relationship management. Η στρατηγική αυτή έχει σαν σκοπό, μέσα από τη διαρκή διαχείριση της πληροφορίας των πελατών να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή πίστη του πελάτη (customer loyalty). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται υψηλό quality equity.

Σήμερα, η προσέλκυση νέων πελατών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι πελάτες είναι πιο έξυπνοι, απαιτητικοί, price sensitive, δεν συγχωρούν εύκολα λάθη, έχουν περισσότερες επιλογές και προσεγγίζονται από περισσότερους ανταγωνιστές.

Επομένως, η πρόκληση δεν είναι να έχεις απλά ικανοποιημένους πελάτες. Αυτό μπορούν να το κάνουν πολλοί ανταγωνιστές. Η πρόκληση είναι να έχεις υπερευχαριστημένους και πιστούς πελάτες. Χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προσέγγισης όπως διαφημίσεις, media, events, tradeshows κλπ. Έπειτα αποστέλλονται και οι πωλητές για να ολοκληρώσουν τη διαδικασία.

Ένα σημαντικό θέμα για την επιχείρηση είναι η διατήρηση του πελατολογίου και η αύξηση των εμπορικών συναλλαγών μαζί τους. Πολλές αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την αποστασία των πελατών. Υπάρχουν κάποια σημαντικά βήματα που πρέπει να γίνουν για να μειωθεί το defection rate. Πρώτα απ' όλα η εταιρία απαραίτητο είναι να ορίσει και να μετρήσει το δείκτη διατήρησης των πελατών της (retention rate). Για παράδειγμα, για ένα περιοδικό θα μπορούσε να είναι ο αριθμός των ανανεώσεων των συνδρομών ενώ για ένα κολλέγιο το retention rate από το πρώτο στο δεύτερο έτος ή το class graduation rate. Το δεύτερο βήμα είναι να βρεθούν και να αναλυθούν τα αίτια που προκάλεσαν αυτό το γεγονός. (θα μπορούσε να γίνει μέσα από ερωτηματολόγια, φόρουμς, web customer surveys κλπ). Το τρίτο σημαντικό βήμα είναι να εκτιμηθεί πόσο κέρδος χάνει η εταιρία όταν χάνει ένα πελάτη. Σε περίπτωση ενός μεμονωμένου πελάτη το χαμένο κέρδος είναι ίσο με το customer lifetime value δηλαδή την παρούσα αξία των (καθαρών) χρηματοροών που προέρχονται από τον πελάτη καθόλη τη διάρκεια της "ζωής" του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το τέταρτο βήμα είναι να υπολογίσει η εταιρία το κόστος που έχει να αντιμετωπίσει αν μειώσει το defection rate. Τέλος, πρέπει να αναπτυχθούν μηχανισμοί μέσα στην εταιρία ώστε ο μάνατζερ να έχει από πρώτο χέρι τα πεπραγμένα που σχετίζονται με τον πελάτη.

Είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση να μετρά σε τακτά χρονικά διαστήματα την ικανοποίηση του πελάτη γιατί το κλειδί για τη διατήρηση του πελάτη είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Πολλές εταιρίες κάνουν το λάθος να νομίζουν ότι υπολογίζουν την ικανοποίηση του πελάτη, σύμφωνα με τον αριθμό των παραπόνων που έχουν. Η πραγματικότητα είναι όμως ότι η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών δεν παραπονιούνται και απλώς σταματούν να αγοράζουν. Η καλύτερη πρακτική για την επιχείρηση είναι να κάνει εύκολη τη διαδικασία για τον πελάτη να παραπονεθεί, και να τον ενθαρρύνει. Suggestion forms, email διευθύνσεις και γραμμές τηλεφωνικής επικοινωνίας χωρίς χρέωση, είναι προς την κατεύθυνση αυτή. Να αναφέρουμε επίσης ότι η απόκτηση ενός πελάτη κοστίζει έως και πέντε φορές παραπάνω από τη ικανοποίηση ενός ήδη υπάρχοντος, μια μέση εταιρία χάνει περίπου

το 10% των πελατών της κάθε χρόνο, μια μείωση κατά 5% του retention rate έχει σαν αποτέλεσμα (ανάλογα με τη βιομηχανία) την αύξηση των κερδών από 25% έως 85%, καθώς και το ότι το customer profit rate τίνει αυξάνει στη διάρκεια ζωής του retained customer.

1.4.4.Υπολογισμός της αξίας του πελάτη καθόλη τη διάρκεια ζωής του

Το customer lifetime value είναι η αναμενόμενη παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που αποκομίζει η επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια ζωής των αγορών του πελάτη. Αυτό υπολογίζεται αν από τα αναμενόμενα έσοδα (σε παρούσα αξία) αφαιρεθούν τα αναμενόμενα έξοδα (σε παρούσα αξία) τα οποία προκύπτουν από την πώληση και την παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη. Για την εταιρία είναι σημαντικό εκτός από μέσο CLV, να γνωρίζει το CLV για κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε να μπορεί να αποφασίσει πως θα επενδύσει στον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ας δούμε ένα παράδειγμα εκτίμησης του CLV και του κόστους απόκτησης ενός νέου πελάτη (new customer acquisition cost):

Πιν.1.4.4.α Παράδειγμα υπολογισμού CLV

Παράδειγμα CLV	Column1
New customer acquisition cost	
cost of an average sales cost (including salary, commission, benefits & expenses)	200,00
average number of sales calls & contacts to convert an average prospect into a customer	5
average cost of advertising & promotion	100,00
	1.100,00 €
cost of attracting new customer	-1.100,00 €
CLV	
customer revenue per year	1.000,00
profit margin	0,4
profit per year	400,00
expected customer loyalty (years)	3
interest rate	0,05
	-1.089,30 €
present value of future profits per customer	1.089,30 €

Net profit for the company	-10,70 €
Να σημειώσουμε ότι το πραγματικό κόστος προσέλκυσης νέου πελάτη είναι μεγαλύτερο γιατί μόνο ένα ποσοστό από τα prospects (υποψήφιοι πελάτες) θα γίνουν πελάτες της εταιρίας	

Στο παραπάνω παράδειγμα η εταιρία ξοδεύει περισσότερα για να αποκτήσει έναν πελάτη απ'ότι πραγματικά αξίζει. Αν η εταιρία δεν ξοδέψει λιγότερα για την απόκτηση του πελάτη (πχ λιγότερα τηλεφωνήματα) ή δεν αυξήσει τα περιθώρια κέρδους ή δεν αυξήσει την πίστη του πελάτη (customer loyalty) τότε έχει μεγάλες πιθανότητες να οδηγηθεί σε πτώχευση.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να ενδυναμώσει ένας οργανισμός το ποσοστό διατήρησης των πελατών. Ο πρώτος τρόπος είναι να δημιουργήσει υψηλά κόστη αλλαγής (high switching barriers) έτσι ώστε να είναι κατά κάποιο τρόπο ο πελάτης "δέσμιος" αφού θα έχει υψηλά κεφαλαιακά κόστη καθώς και υψηλά κόστη έρευνας (capital & search costs). Ο δεύτερος και πιο αποτελεσματικός τρόπος, είναι να προσφέρει υψηλή ικανοποίηση στον πελάτη. Αυτό κάνει πιο δύσκολο στους ανταγωνιστές να προσφέρουν απλά χαμηλότερες τιμές ή άλλα switching κίνητρα. Η διαδικασία της δημιουργίας ισχυρού customer loyalty λέγεται customer relationship management.

Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, το CRM αποτελεί στρατηγική για μια εταιρία και σαν τελικός στόχος είναι να δημιουργήσει υψηλό customer equity. Περισσότερο "πιστοί" πελάτες σημαίνει και υψηλότερο customer equity. Υπάρχουν τρεις οδηγοί (drivers) όσον αφορά το customer equity:

Value equity είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της χρησιμότητας (utility) που έχει ένας πελάτης βασισμένη στα αντιλαμβανόμενα ωφέλη σε σχέση με τα κόστη. Τα subdrivers του customer equity είναι η ποιότητα, η τιμή, η ευκολία. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρία μπορεί να θεσπίσει σαν ποιότητα το πλάτος των καθισμάτων (που συνεπάγεται και μεγαλύτερη άνεση) ή ένα ξενοδοχείο από τα m² του δωματίου. Γενικότερα, όσο το προϊόν ή υπηρεσία είναι πιο πολύπλοκο και διαφοροποιείται σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τόσο το value equity έχει μεγαλύτερη συνεισφορά στο customer equity.

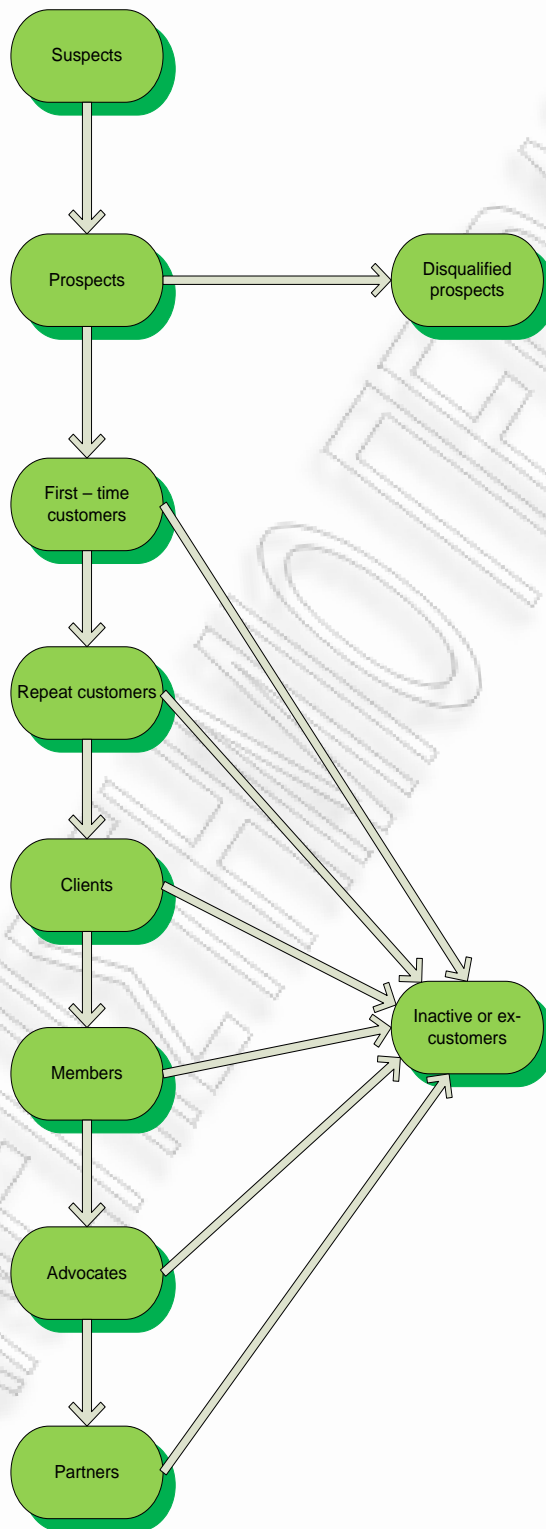
Brand equity είναι η υποκειμενική και απροσδιόριστη αξιολόγηση του brand name (εμπορικού σήματος) πέραν και πάνω από την αντικειμενική και αντιλαμβανόμενη αξία που λαμβάνει ο πελάτης (1η κατηγορία). Οι subdrivers είναι το customer brand awareness, customer perception of brand ethics κλπ. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν διαφημίσεις, δημόσιες σχέσεις και άλλα επικοινωνιακά μέσα για να επηρεάσουν αυτούς τους subdrivers. Το brand equity είναι πιο σημαντικό από τους άλλους οδηγούς όταν τα προϊόντα διαφοροποιούνται λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές και έχουν περισσότερο συναισθηματική επιρροή.

Relationship equity είναι η τάση του πελάτη να “κολά” σε ένα brand πέραν και πάνω από αντικειμενικές και υποκειμενικές αξιολογήσεις που γίνονται σε αυτό. Subdrivers του relationship equity είναι τα loyalty programs, τα ειδικής μεταχείρισης και αναγνώρισης προγράμματα, community building programs καθώς και τα knowledge-building programs. Το relationship equity είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν οι προσωπικές γνωριμίες παίζουν μεγάλο ρόλο ή όταν οι πελάτες συνεργάζονται με τους προμηθευτές από συνήθεια ή αδράνεια.

1.4.5. Η διαδικασία της ανάπτυξης των πελατών

Κάθε επιχείρηση συνδυάζει τους παραπάνω οδηγούς (drivers) και αποφασίζει ανάλογα με τα προσδοκώμενα ωφέλη (pay-offs) και τις συνθήκες που επικρατούν σε ποιους οδηγούς θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση μέσα από το customer relationship management. Οι εταιρίες μπορούν να υπολογίσουν με ικανοποιητική προσέγγιση το financial return για εναλλακτικές επενδύσεις και μπορέσουν να ακολουθήσουν την πιο κατάλληλη στρατηγική για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Παρακάτω βλέπουμε ένα σχήμα (Σχ.1.4.5.α) που απεικονίζει τη διαδικασία προσέλκυσης και διατήρησης πελατών.

Customer Development Process



Σχ.1.4.5.α Η διαδικασία ανάπτυξης των πελατών (Marketing Management 11th edition, Philip Kotler)

Όπως παρατηρούμε παραπάνω, το αρχικό σημείο είναι όταν κάποιοι πελάτες είναι αρκετά πιθανό να κάνουν συνειδητή επιλογή στο να αγοράσουν το προϊόν (prospects). Έπειτα, η εταιρία προσδιορίζει τα πιο ελκυστικά prospects ώστε να μπορέσει να τα μετατρέψει σε first time customers, έπειτα σε repeat customers και ακολούθως σε clients-people ώστε να μπορεί να τους συμπεριφέρεται και διαχειρίζεται με ιδιαίτερο και ξεχωριστό τρόπο. Η επόμενη μεγάλη πρόκληση είναι ο μετασχηματισμός των πελατών σε μέλη με τη δημιουργία ειδικών membership programs που προσφέρουν ειδικά προνόμια στα μέλη. Το επόμενο στάδιο είναι τα μέλη να γίνουν συνήγοροι (advocates), τα οποία ουσιαστικά είναι μέλη που με ενθουσιασμό θα προτείνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού σε τρίτους. Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι οι advocates να εξελιχθούν σε partners.

Είναι γεγονός ότι μερικοί πελάτες γίνονται μη ενεργοί ή drop out. Η πρόκληση εδώ είναι να γίνει επανεργοποίηση των δυσαρεστημένων πελατών μέσω win-back στρατηγικών. Συνήθως είναι πιο εύκολο να γίνει επαναπροσέλκυση πρώην-πελατών διότι η εταιρία γνωρίζει κάποια στοιχεία γι' αυτούς (πχ. ονόματα και διευθύνσεις). Το κλειδί σε αυτή την υπόθεση είναι η εταιρία να κάνει ανάλυση των αιτίων του customer defection μέσω exit interviews ή lost customer surveys.

Ένα σημαντικό ερώτημα που χρειάζεται να απαντηθεί είναι πόσο πρέπει η εταιρία να επενδύσει σε προγράμματα building loyalty ώστε τα κόστη να μην υπερβαίνουν τα κέρδη; Υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα επένδυσης σε προγράμματα customer relationship building ή management:

- ✓ Basic μάρκετιγκ: Ο πωλητής απλά πουλά το προϊόν.
- ✓ Reactive μάρκετιγκ: Ο πωλητής πουλά το προϊόν και ενθαρρύνει τον πελάτη να επικοινωνήσει αν έχει κάποιο παράπονο, απορία ή σχόλιο.
- ✓ Accountable μάρκετιγκ: Ο πωλητής τηλεφωνεί στον πελάτη για να ελέγξει αν το προϊόν είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές και προσδοκίες του πελάτη. Επίσης, ρωτά τον πελάτη σχετικά με οποιαδήποτε υπόδειξη ή ιδέα που θα βοηθούσε να βελτιωθεί το προϊόν ή η υπηρεσία.
- ✓ Proactive μάρκετιγκ: Ο πωλητής επικοινωνεί σε τακτά χρονικά διαστήματα με τον πελάτη για να τον ενημερώσει σχετικά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και το προφίλ του.

- ✓ Partnership μάρκετιγκ: Η εταιρία δουλεύει στενά με τους μεγάλους πελάτες ώστε οι τελευταίοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Οι περισσότερες εταιρίες εφαρμόζουν το βασικό μάρκετιγκ όταν το market τους έχει πολλούς πελάτες και το ανά μονάδα περιθώριο κέρδους (profit margin) είναι χαμηλό. Για παράδειγμα, η εταιρία GE δεν πρόκειται να πάρει τηλέφωνο κάθε πελάτη (πχ από αγορά ψυγείου) ξεχωριστά για να του εκφράσει την εκτίμησή της. Στον αντίποδα, η Boeing για παράδειγμα, θα συνεργαστεί στενά με την American Airlines στη σχεδίαση ενός αεροπλάνου που θα καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις της τελευταίας.

Παρακάτω βλέπουμε έναν πίνακα με τα επίπεδα του relationship marketing που εξαρτώνται από τον αριθμό των πελατών και το επίπεδο του profit margin:

Πιν.1.4.5.α Επίπεδα relationship marketing (Marketing Management 11th edition, Philip Kotler)

	High Margin	Medium Margin	Low Margin
Many customers/distributors	Accountable	Reactive	Basic or reactive
Medium number of customers/distributors	Proactive	Accountable	Reactive
Few customers/distributors	Partnership	Proactive	Accountable

Η τεχνολογία και ειδικότερα το IT διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος customer relationship building ή management. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν email, ιστοσελίδες, τηλεφωνικά κέντρα, βάσεις δεδομένων, ειδικά λογισμικά κλπ για να μπορούν να είναι σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Επίσης με ειδικά εργαλεία και μεθοδολογίες κάνουν customer profitability analysis (πχ. Activity-Based Costing) ή /και competitive analysis (πχ. Porter, SWOT analysis).

1.5. Έρευνα σχετικά με την υλοποίηση CRM συστημάτων (δείγμα 101 U.S. – based firms)

Θα κάνουμε συνοπτική αναφορά σε μία έρευνα (www.ibm.com/services) πάνω σε εμπειρίες σχετικά με την υλοποίηση CRM συστημάτων που είχαν στελέχη από ένα δείγμα 101 U.S. – based firms. Σε αυτή την έρευνα αξιολογήθηκαν κάποιοι παράγοντες που έχουν σχέση με την επιτυχή υλοποίηση CRM συστημάτων. Επίσης, γίνεται αναφορά στη σχετική βαρύτητα που αποδίδουν οι μάνατζερ σε κάποια βήματα στο σχεδιασμό της στρατηγικής και της υλοποίησης των CRM συστημάτων, των business objectives που χρησιμοποιούνται ως σταθμά καθώς και των στοιχείων εκείνων που είναι απαραίτητο σε εταιρικό επίπεδο να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας διακρίνονται στον τρόπο υιοθέτησης των CRM, στους παράγοντες για την επιτυχία ενός CRM συστήματος, την επιτυχία σε ορισμένα κομμάτια της υλοποίησης, κριτήρια αξιολόγησης, υλοποίηση συστατικών CRM, εμπόδια υλοποίησης, ROI και value creation από CRM. Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για τη δημιουργία του εν λόγω συστήματος: Bottom-up approach σύμφωνα με την οποία η εφαρμογή του προγράμματος γίνεται σε ένα τμήμα ή γκρούπ του οργανισμού και σε top-down approach όταν η εφαρμογή γίνεται με την υποστήριξη και τη συμμετοχή από senior στελέχη και από την ανωτάτη διοίκηση. Η έρευνα έδειξε ότι το starting point για την υλοποίηση του εν λόγω συστήματος ήταν bottom-up και μάλιστα σε τμηματικό επίπεδο ή λειτουργικό επίπεδο (divisional or functional area). Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το CRM παίζει στρατηγικό ρόλο και μάλιστα σε εταιρικό επίπεδο. Το προηγούμενο όμως συνεπάγεται ότι πρέπει να ακολουθείται top-down προσέγγιση με ισχυρή άνωθεν συμμετοχή και υποστήριξη. Όσον αφορά τους παράγοντες που συνδέονται με την αντιλαμβανόμενη επιτυχία του εν λόγω συστήματος, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι τα ανταποκρινόμενα στελέχη θεωρούν ότι η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το CRM ownership σε εταιρικό επίπεδο. Οι συντελεστές συσχέτισης των ατόμων της επιτυχίας του συστήματος με τη χρησιμοποίηση διαφόρων ownership models είναι: corporate 0.88, marketing 0.63, sale 0.54, customer service 0.46, και IT 0.34. Σε άλλο κομμάτι της έρευνας γι' αυτούς που ανέφεραν ότι ο τομέας τους είχε το ownership του έργου τα αποτελέσματα δείχνουν marketing 39%, sales 29%, corporate 26%, , customer service 15%, IT 12%. Παρ'όλο που οι μάνατζερ αναγνωρίζουν ότι το CRM ownership

πρέπει να είναι σε εταιρικό επίπεδο αυτό δε συμβαίνει στην πράξη. Και αυτό γιατί υπάρχει δυσκολία στο να γίνει CRM ownership σε υψηλό επίπεδο στον οργανισμό. Όσον αφορά τη στάση της ανωτάτης διοίκησης στο θέμα του CRM τα στελέχη έδειξαν ότι οι συντελεστές συσχέτισης της (θεωρούμενης) επιτυχίας του CRM συστήματος είναι: CRM is critical 0.76, strategic enabler 0.47, IT tool 0.21, is useful but not critical -0.37. Είναι φανερό ότι όσο πιο critical το θεωρεί η ανωτάτη διοίκηση τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επιτυχίας του customer relationship management συστήματος. Σε περίπτωση που η διοίκηση της εταιρίας δεν το θεωρεί crucial αυτό είναι ένα σημάδι προς τους εργαζομένους της εταιρίας ότι το εν λόγω έργο δεν αποτελεί προτεραιότητα, η διοίκηση δεν πρόκειται να αφιερώσει σημαντικούς πόρους κλπ. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο είναι το alignment του συγκεκριμένου έργου με τα key stakeholder groups. Η έρευνα έδειξε ότι η συσχέτιση 84% είναι alignment (ευθυγράμμιση) με τα customer goals, το 48% με τα shareholder goals και 48% με τα customer goals. Έτσι με το να υπάρχει alignment του CRM με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους των πελατών και των εργαζομένων εξασφαλίζεται σε αρκετό βαθμό η επιτυχία της υλοποίησης. Σχετικά με την επιτυχία της υλοποίησης σε κάποια επιμέρους στοιχεία του CRM (π.χ strategic brand management, customer service, loyalty, cost reduction, channel integration & optimization, sales programs etc) η κλίμακα ήταν από το 1 (αποτυχία) μέχρι το 5 (πλήρης επιτυχία) και μόνο ένα μικρό ποσοστό (2-7%) είχε αποτυχία όπως και ένα επίσης μικρό ποσοστό (4-19%) πλήρης επιτυχία. Δεν υπάρχουν δηλαδή ακραία παραδείγματα και τα στοιχεία δείχνουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες βελτίωσης ώστε να υπάρχει ενοποίηση της CRM στρατηγικής με τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας. Σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης της υλοποίησης του συστήματος τα δύο σημαντικότερα είναι customer impact in terms of retention & satisfaction (46%) και quantifiable revenue growth (46%). Ακολουθούν improved information & insights (25%), quantifiable cost reduction (24%), improved employee productivity (16%), usage by employees (9%) και compliance to specifications (9%). Στην έρευνα αυτή, η δημιουργία και η υλοποίηση της CRM στρατηγικής “έσπασε” σε κάποια κομμάτια (strategy development, ROI, change management, metric development etc) όπου στη συνέχεια τα στελέχη ερωτήθηκαν πόσο συχνά (κλίμακα τεσσάρων βαθμών από always έως never) τα εκτελούσαν. Στο ένα τρίτο αυτών που απάντησαν, components τα οποία είχαν συχνότητα always ήταν τα senior executive buy-in (50%), business case & ROI development (40%) και customer needs analysis (36%). Έπειτα ερωτήθηκαν (με κλίμακα από το 1-πολύ

δύσκολο έως το 5-όχι δύσκολο) ποιά components ήταν τα πιο δύσκολα. Περισσότερο από το 20% απάντησαν ότι ήταν το change management και το organization alignment. Αντίθετα τα πιο εύκολα ήταν το CRM strategy & value proposition development και το customer need analysis. Ακόμα, έγιναν συσχετίσεις της βαρύτητας των components με την επιτυχία της υλοποίησης ενός συστήματος CRM. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεγαλύτεροι συντελεστές είναι CRM strategy & value proposition development (0.22), budget process change mgt (0.12), process change (0.12), governance (0.09), και change mgt (0.07). Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι παρ' όλο που ο παράγοντας CRM strategy & value proposition έχει μεγάλη επίδραση στην επιτυχία της υλοποίησης του συστήματος και είναι εύκολος στην ανάπτυξη εντούτοις πολλές επιχειρήσεις δεν προβαίνουν στο βήμα αυτό. Όσον αφορά το μέγεθος των εταιριών, παρατηρήθηκε ότι τα οφέλη από την επίσημη σύνδεση της cpm στρατηγικής με τη ολόκληρη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας έχει μεγαλύτερη δυναμική στους μεγαλύτερους οργανισμούς. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο της έρευνας είχε να κάνει με τα εμπόδια που υπάρχουν όσον αφορά την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος. Τα τρία μεγαλύτερα εμπόδια ήταν lack of necessary resources (19%), insufficient focus on change management (11%) και insufficient involvement of employees (9%). Το μικρότερο εμπόδιο απ' όλα τα δείγματα ήταν το technical complexity (1%). Στη συνέχεια, τα στελέχη κρίθηκαν να απαντήσουν ποιά από τα προηγούμενα components (or approach steps) βοηθούν στο να ξεπεραστούν τα προβλήματα από τα εμπόδια που αναφέρθηκαν ενωρίτερα. Τα πρώτα ήταν το change management (31%), process change (29%), senior executive and opinion buy-in (28%), prioritization of company initiatives (27%) και business case & ROI development (26%). Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι το 44% θεωρεί ότι το business case είναι πολύ σημαντικός παράγοντας όσον αφορά την επιτυχή υλοποίηση του CRM. Το business case βοηθά τις επιχειρήσεις να θέσουν σε προτεραιότητα και να εξισορροπήσουν τους βραχυπρόθεσμους με τους μακροπρόθεσμους στόχους καθώς επίσης να θεσπίσουν και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα σταθμά (metrics) προς αυτή τη διαδικασία. Έγινε παρουσίαση στα στελέχη έξι σχετιζόμενες με το ROI activities και τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν τη σημασία του κάθε activity για την επιτυχία του CRM συστήματος. Η σειρά είναι: creating a quantifiable business case for our CRM effort (38%), developing and tracking quantifiable metrics to gauge the success of our CRM initiatives (28%), balancing near and long-term benefits in our strategy/plan (27%), conducting a

thorough assessment of the realization of benefits and costs incurred after rollout is completed (23%), and using a phased approach to implement our CRM effort, delivering value at each phase of the project (15%). Τέλος, ζητήθηκε από τα στελέχη να βαθμολογήσουν τη σημασία (very important to not important) κάποιων business objectives στη δημιουργία αξίας για την εταιρία. Τα αποτελέσματα έδειξαν, improving customer experience (65%), deepening the relationship between product/service and the customer (52%), retaining and expanding share of existing customer base (51%), increasing customer acquisition rates (47%), managing customer attrition and improving retention (42%) and developing new products and services (34%). Όλα τα προηγούμενα είναι αναπόσπαστο τμήμα της ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης μάρκετινγκ στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο. Είναι επίσης απαραίτητο να ξανατονίσουμε τη σημασία της σύνδεσης της CRM στρατηγικής με τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας.

1.6. Παγκόσμια συστήματα CRM

Στα επόμενα χρόνια η παγκοσμιοποίηση θα είναι πιο έντονη, οι προκλήσεις αλλά και οι ευκαιρίες θα είναι ακόμα μεγαλύτερες. Οικονομίες όπως της Κίνας, της Ιαπωνίας, της Βραζιλίας, της Ινδίας κλπ θα παίξουν σημαντικό ρόλο στο διεθνές προσκήνιο. Αυτό θα οδηγήσει πολυεθνικές εταιρίες να ανταγωνίζονται σε διαφορετικές αγορές χρησιμοποιώντας παγκόσμια (global) CRM συστήματα. Σε διαφορετικές αγορές υπάρχουν προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν όπως διαφορές στην κοινωνία, την κουλτούρα, τις ρυθμιστικές αρχές, την οικονομία, την τεχνολογία κλπ. Βέβαια ακόμα και σε διαφορετικές κουλτούρες τα activities που πρέπει να κάνει μια εταιρία για την υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι τα ίδια. Αυτά περιλαμβάνουν τη συλλογή και ανάλυση των customer data, ανάλυση των αναγκών των πελατών και αξιολόγησή τους σε σχέση με την εταιρία, στρατηγικές customer selection και acquisition, ανάπτυξη πελατολογίου και επέκταση με cross-selling, ανάπτυξη retention strategies κλπ. Ένα σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιεί τα GCRM είναι η οικονομική συνεισφορά που γίνεται. Εταιρίες σε ανεπτυγμένες χώρες χρησιμοποιούν state-of-the-art τεχνολογίες και συστήματα σε σχέση με άλλες στις αναπτυσσόμενες χώρες. Όμως, ακόμα και στη τελευταία περίπτωση με χαμηλές υλικοτεχνικές υποδομές μπορούν να επιτευχθούν εντυπωσιακά αποτελέσματα ακόμα

και με υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με αυτές στις ανεπτυγμένες χώρες. Το κλειδί είναι να χρησιμοποιηθούν τα διαθέσιμα δεδομένα κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η έμφαση να δίνεται περισσότερο στην ανάλυση των δεδομένων και στο σχεδιασμό αποδοτικότερων στρατηγικών για να αποκτηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών. Και σαν αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερο ROI (return on investment ratio) από αυτές τις επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον που έχουν παρουσιάσει οι εταιρίες για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων κερδοφόρων συνεργασιών με τους πελάτες έχει οδηγήσει στη ραγδαία ανάπτυξη CRM συστημάτων και προγραμμάτων. Όμως εκτεταμένη έρευνα χρειάζεται να γίνει και στον τομέα των GCRM.

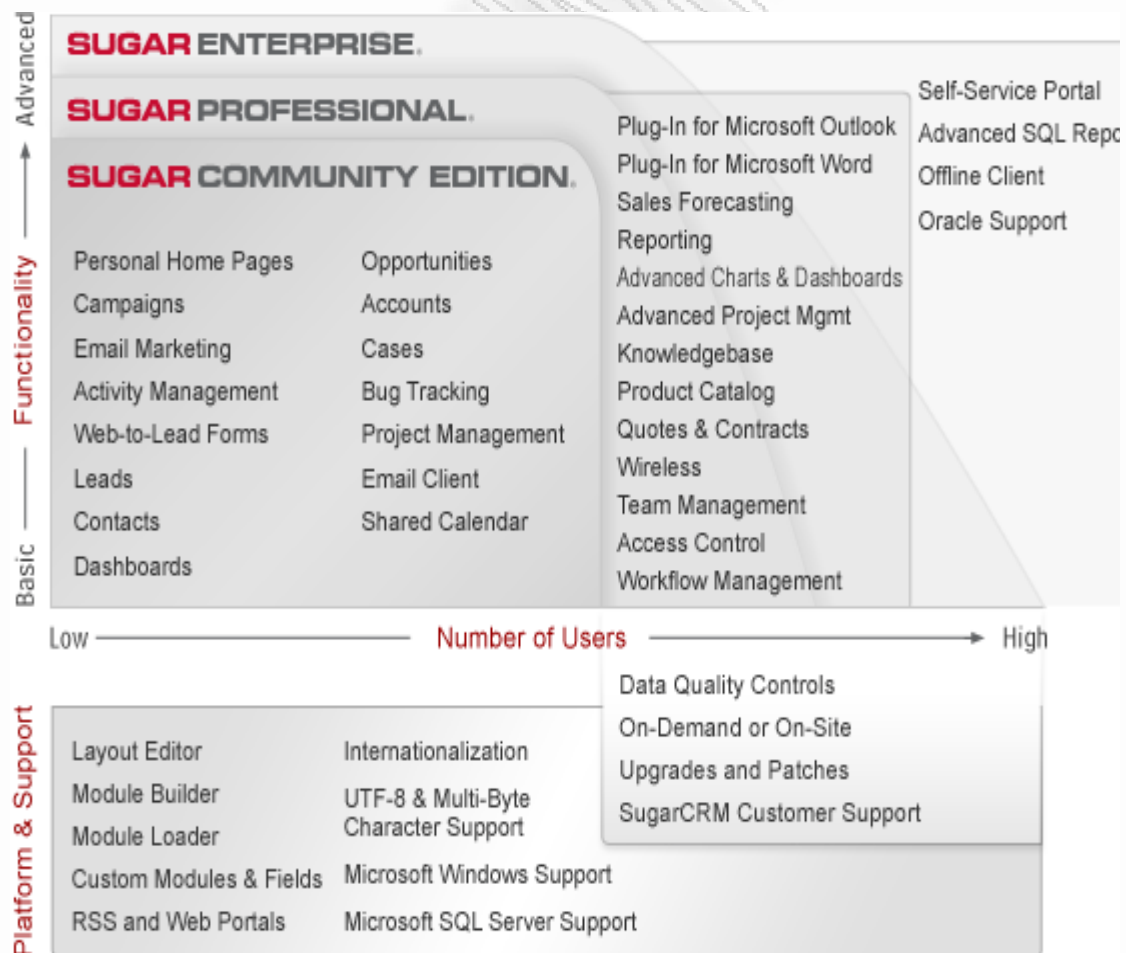
2. Το Open Source Σύστημα SugarCRM

2.1. Γιατί το επιλέξαμε

Το SugarCRM είναι ένα open source εργαλείο που αναπτύχθηκε από την εταιρία SugarCRM Inc που ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2004 με έδρα την το Cupertino (California – USA), αριθμεί αυτή τη στιγμή 150+ άτομα και η κύρια ενασχόλησή της είναι η ανάπτυξη και διάθεση (σε μικρές και μεγάλες εταιρίες) λογισμικού open source CRM.

Έχει αναπτύξει το SugarEnterprise και το SugarProfessional οι οποίες είναι εμπορικές εκδόσεις επί πληρωμή και τεχνική υποστήριξη. Υπάρχει και η έκδοση SugarCommunity edition η οποία είναι free και με παροχή documentation. Παρακάτω παρουσιάζουμε ένα σχεδιάγραμμα (Σχ.2.1.α.) σχετικά με τις δύο εμπορικές εκδόσεις.

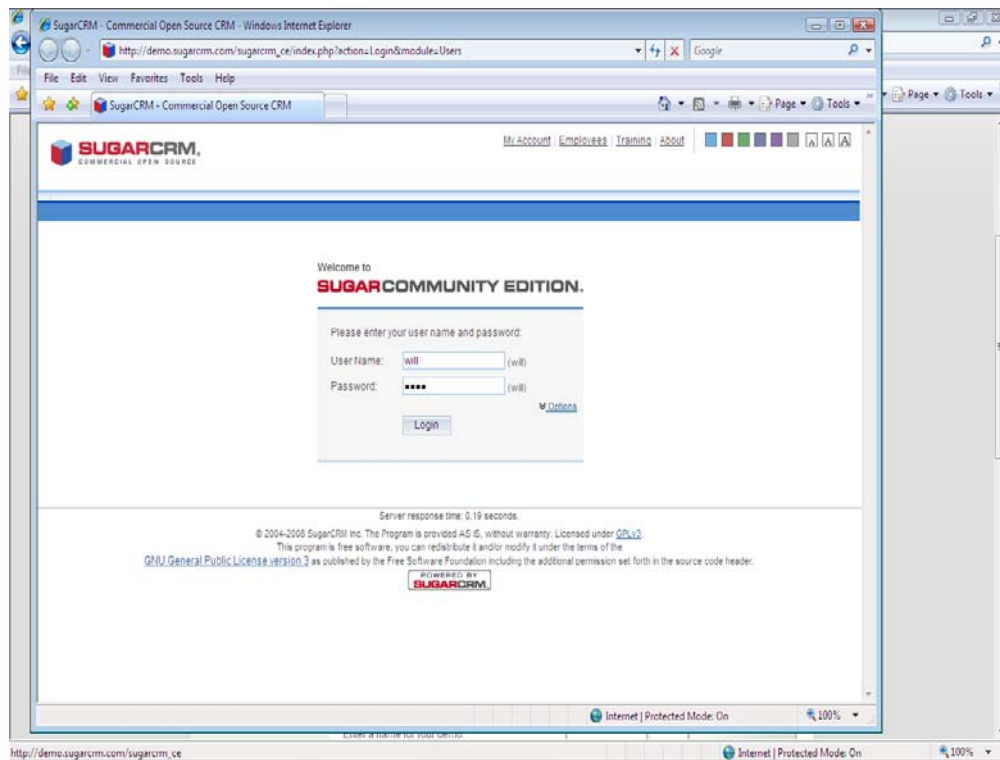
SugarCRM offers two commercial editions: **Sugar Enterprise** and **Sugar Professional**.



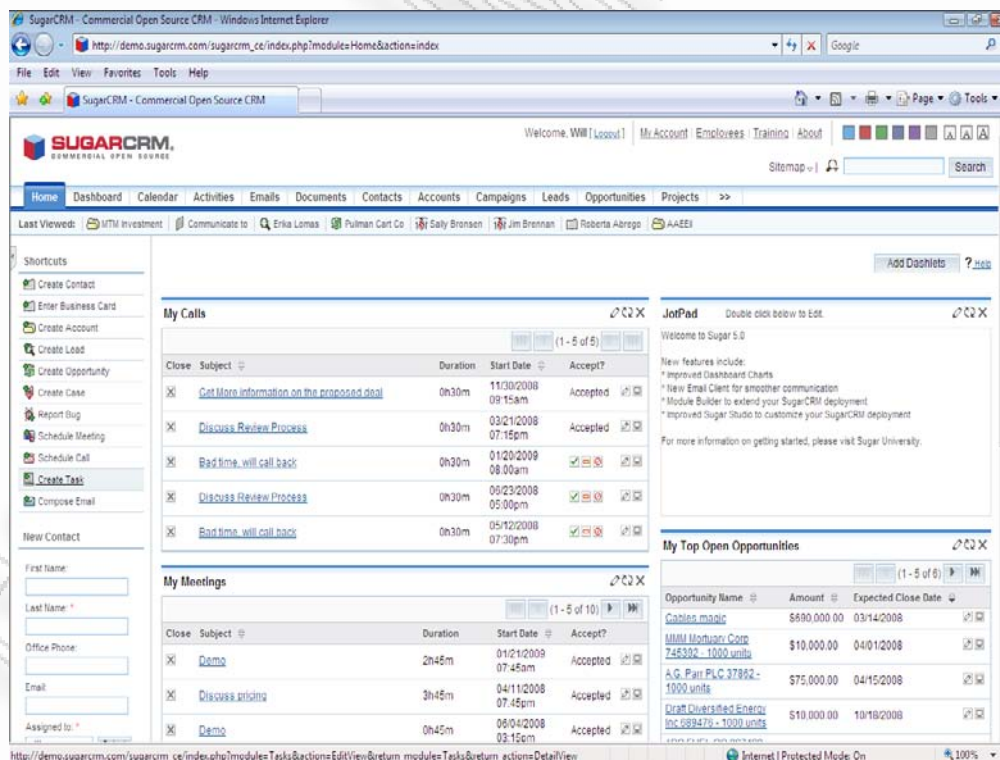
Σχ.2.1.α. Εταιρική και επαγγελματική έκδοση (SugarCRM Inc)

Για τις εταιρίες που επιλέγουν commercial edition υπάρχουν δύο δυνατότητες: Sugar On-Demand και Sugar On-Site. Την πρώτη επιλογή θα την προτιμήσουν επιχειρήσεις που δεν έχουν κατάλληλο IT προσωπικό για να κάνουν διαχείριση στο SugarCRM και δεν έχουν πρόβλημα το housing των εφαρμογών να γίνει από τρίτο μέρος. Η εταιρία SugarCRM Inc μπορεί να είναι σαν ένας ASP, να κάνει το hosting του CRM και να είναι υπεύθυνη για την αναβάθμιση και την συντήρηση του συστήματος. Παράλληλα δίνει την ευκολία στην ενδιαφερόμενη εταιρία να κάνει μετάβαση από το hosted service On-site λύση. Τη δεύτερη δυνατότητα (Sugar On-Site) θα την προτιμήσουν επιχειρήσεις που έχουν το κατάλληλο προσωπικό και υποδομές για να διαχειριστούν το SugarCRM ενώ παράλληλα θέλουν να έχουν όλο τον έλεγχο της εφαρμογής και των ευαίσθητων δεδομένων που διαθέτουν. Για αυτούς που επιλέγουν το SugarCRM community edition τα αναλαμβάνουν όλα μόνοι τους αλλά έχουν και το ελάχιστο των δυνατοτήτων του συστήματος.

Το SugarCRM είναι ένα web-based σύστημα με το hosting να είναι σε ένα (ή και περισσότερους) web server και η επικοινωνία των χρηστών με το σύστημα γίνεται μέσω browser – IE 6 or higher, latest Mozilla Firefox - (δε χρειάζεται να εγκατασταθούν στα PCs των χρηστών ειδικοί clients). Το περιβάλλον εργασίας είναι φιλικό προς το χρήστη δίνοντας τη δυνατότητα να εκτελεί σημαντικές λειτουργίες όπως reporting, marketing automation, sales force automation, customer support, collaboration κλπ. Το περιβάλλον είναι γραφικό με τη δυνατότητα αναπαράστασης σχεδιαγραμμάτων και άλλων πολύτιμων πληροφοριών με τρόπο άμεσο και κατανοητό για το χρήστη. Παρακάτω παρουσιάζουμε δύο demo κεντρικές ενδεικτικές οθόνες του SugarCRM.



Σχ.2.1.β Φόρμα για Login



Σχ.2.1.γ Αρχική φόρμα

Όπως παρατηρούμε, έχει καλά δομημένο και εύχρηστο περιβάλλον εργασίας με το μενού και τις βασικές λειτουργίες να βρίσκονται στο πάνω μέρος και αριστερά

να υπάρχουν οι συντομεύσεις για τον κάθε χρήστη όπου ο ίδιος μπορεί να προσαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες του. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να διαλέξει από μια ευρεία γκάμα από πρότυπα, προσαρμόζοντας το user interface στα δικά του μέτρα. Μια άλλη σημαντική ευκολία είναι η δυνατότητα που παρέχεται για drag-and-drop. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό είναι το ότι είναι modular με open applications. Μέσα από τα modules ο χρήστης μπορεί να εκτελεί τις καθημερινές του εργασίες όπως καταχώρηση και παρακολούθηση των activities και outcomes του οργανισμού. Το SugarCRM αποτελείται από modules καθένα από τα οποία αναπαριστά συγκεκριμένες δραστηριότητες του εταιρικού CRM όπως Accounts, Activities, Leads και Opportunities. Για παράδειγμα το Accounts module δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργούν και να διαχειρίζονται τα customer accounts και το Activities module δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργούν και να διαχειρίζονται activities που συνδέονται με τα accounts, opportunities κλπ. Τα modules είναι σχεδιασμένα να βοηθούν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τους πελάτες (customer accounts) καθόλη τη διάρκεια του CLV (customer lifecycle value). Έτσι, μπορεί από ένα δημιουργούμενο Lead να υπάρχει αποτελεσματική πελατειακή υποστήριξη καθώς και αναφορά και επίλυση reported bugs. Ο χρήστης όχι μόνο μπορεί να δει και να επεξεργαστεί την πληροφορία αλλά να δημιουργήσει νέα πληροφορία και ο ίδιος προσβάσιμη (εφόσον το επιθυμεί) και από άλλους χρήστες. Το SugarCRM περιέχει τα ακόλουθα κύρια γνωρίσματα (Core Features):

Sales Management:

- ✓ Lead, Contact and Opportunity Management για διανομή της πληροφορίας προς τους ενδιαφερομένους καθώς και για την αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.
- ✓ Account Management για τη διαχείριση των πελατών καθώς και των στοιχείων που αλληλεπιδρούν από ένα σημείο (single location).

Marketing Automation:

- ✓ Lead Management για παρακολούθηση και καταγραφή νέων leads.
- ✓ Email Marketing για επαφή υποψηφίων και νυν πελατών με συμφέρουσες προσφορές.
- ✓ Campaign Management για την παρακολούθηση των καμπάνιων μέσα από πολλαπλά κανάλια.
- ✓ Campaign Reporting για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας των

μάρκετινγκ δραστηριοτήτων.

Collaboration:

- ✓ Activity Management για emails, tasks, calls και meetings.
- ✓ Content Syndication για συνεργασία με άλλα συστήματα πληροφοριών.

News Service:

✓ Το RSS news feeds module επιτρέπει στους χρήστες να επιλέγουν και να διαχειρίζονται τα αγαπημένα τους news feeds στην οθόνη του My RSS Feeds News.

Administration:

- ✓ Γρήγορη και εύκολη διαχείριση των user settings, views και layouts από ένα σημείο.
- ✓ Προσαρμογή της εφαρμογής μέσα από Sugar Studio ώστε το σύστημα να καλύπτει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της εταιρίας.

Interface Consolidation:

✓ Το portal module επιτρέπει στους διαχειριστές και τους απλούς χρήστες να συνδέουν εξωτερικά web sites και εφαρμογές με το Sugar user interface καθιστώντας έτσι το Sugar ένα κοινό τόπο διαχείρισης των πληροφοριών των χρηστών (unified information interface).

Το SugarCRM είναι βασισμένο στο open source LAMPs platform: Linux or Windows, Apache or IIS, MySQL, PHP. Ο πελάτης έχει μεγάλη ευελιξία όσον αφορά το deployment (On-demand, On-site) ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες που έχει. Στην enterprise έκδοση υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί σαν βάση και η Oracle. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το ότι είναι operating system neutral. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι μπορεί να γίνει υλοποίηση σε windows, Linux, Solaris κλπ. Το παράδειγμά μας χρησιμοποιεί την community edition SugarCRM μαζί με το open source stack (Apache, MySQL, PHP) το οποίο είναι για windows χρήστες. Δίνεται και η δυνατότητα για όσους το επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν και το open source stack που περιλαμβάνει το συνδυασμό Apache, MSSQL, PHP. Τέλος για την professional και enterprise edition διατίθενται και κάποια Plug-Ins της Microsoft τα outlook Plug-In και το word Plug-In.

Είναι σημαντικό όμως να αναφέρουμε ότι μια εταιρία, οποιοδήποτε εργαλείο και να επιλέξει (CRM λογισμικό) απαραίτητο είναι να κάνει και τις αλλαγές που αναφέραμε προηγουμένως (κουλτούρα, οργάνωση κλπ) οι οποίες δε σχετίζονται άμεσα με το τεχνικό κομμάτι που είναι σχετικά πιο εύκολο. Πιο κάτω βλέπουμε και τη μήτρα συμβατότητας (compatibility matrix) του συστήματος:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Πιν.2.1.α Πίνακας συμβατότητας του συστήματος (SugarCRM Inc)

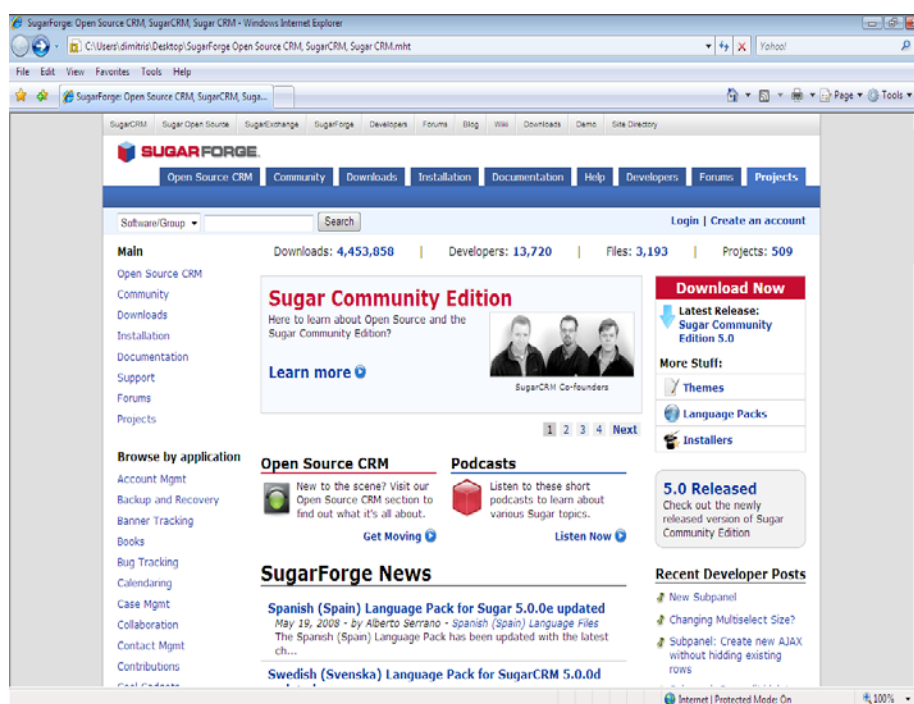
SUGAR BUILDING BLOCKS	SUPPORTED VERSIONS	COMMENTS
PLATFORMS		Sugar runs on any OS that runs PHP
• Linux	Red Hat 4.x, 5.x (Advanced Server, Enterprise Server)	
• Windows	CentOS 4.x, 5.x XP, 2003, Vista	
• Mac	OS X	
PHP		
PHP (MYSQL, SQL Server)	4.4.1-4.4.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.4.6 5.1.0-5.1.2, 5.1.4, 5.1.6 5.2.1-5.2.4	
DATABASES		
• MYSQL	4.1.2.x, 5.0.x, 5.1.x	
• MS SQL Server	2005	
WEB SERVERS		
• Apache	1.3.x, 2.0.x, 2.2.x	Supports any version that runs PHP
• IIS	5.1, 6.0, 7.0	Supports any version that runs PHP
SUGAR PLUG-INS		
• Sugar Plug-In for Microsoft Outlook	Outlook 2003, 2007	
• Sugar Plug-In for Thunderbird	Thunderbird 1.5, 2.0	
• Sugar Plug-in for Microsoft Word	Office 2003, 2007, XP	
• Client (Browser)	latest Mozilla latest Firefox IE 6.0, IE 7.0	
MULTIMEDIA		
• Adobe Flash	7 and above	
Recommended Stacks		
Linux Stack		
• PHP version	5.2.4	
• Apache	2.0.59, 2.2.3	
• RedHat Enterprise	Workstation 4	
Preferred Databases		
MySQL	5.0.41	
SQL Server	2005	
Windows Stack		
• Windows	2003	
• PHP version	5.2.4	
• IIS	6.0	
Preferred Databases		
MySQL	5.0.41	
SQL Server	2005	

2.2.Χαρακτηριστικά – Δυνατότητες – Αρχιτεκτονική

Οι δυνατότητες του Sugar platform επιτρέπουν στους administrators και τους developers να δημιουργήσουν business processes με γρήγορο και εύκολο τρόπο. Οι διαχειριστές μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες, να ορίσουν ρόλους και δικαιώματα, να δημιουργήσουν modules, να αλλάξουν το home page layout, να αλλάξουν τις σελίδες με τον layout editor καθώς και να δημιουργήσουν καινούργια dashlets. Με τη χρησιμοποίηση workflow εργαλείων οι χρήστες μπορούν να ομαδοποιούν και να διαχειρίζονται καλύτερα επιχειρηματικές διαδικασίες μέσω templates (βασισμένων σε Sugar business objects), alerts, triggers and actions. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθούν προσαρμοσμένα πεδία σε ένα module ή να δημιουργηθεί ένα καινούργιο module μέσα από τον Module Builder. Τα καινούργια modules μπορούν να είναι μοναδικά και να χρησιμοποιούνται μόνο μέσα στην εταιρία ή να διανεμηθούν (ακόμα και πωληθούν) μέσω του Sugar Exchange και να φορτωθούν σε άλλα Sugar instances διαμέσου του Module Loader. Παρατηρούμε ότι το σύστημα έχει γενικά ανοικτή αρχιτεκτονική με μεγάλη ευελιξία και με μεγάλες δυνατότητες επέκτασης ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εταιρίας ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη. Άρα, αν συνοψίσουμε τα χαρακτηριστικά της Sugar platform έχουμε πολύ καλή επιφάνεια αλληλεπίδρασης (user interface) με εύκολο configuration, δυνατότητες customization (fields and modules), ομαδοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών, ασφάλεια (προστασία πληροφορίας μέσω ρόλων και προφίλ), ανάπτυξη και ανταλλαγή modules μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

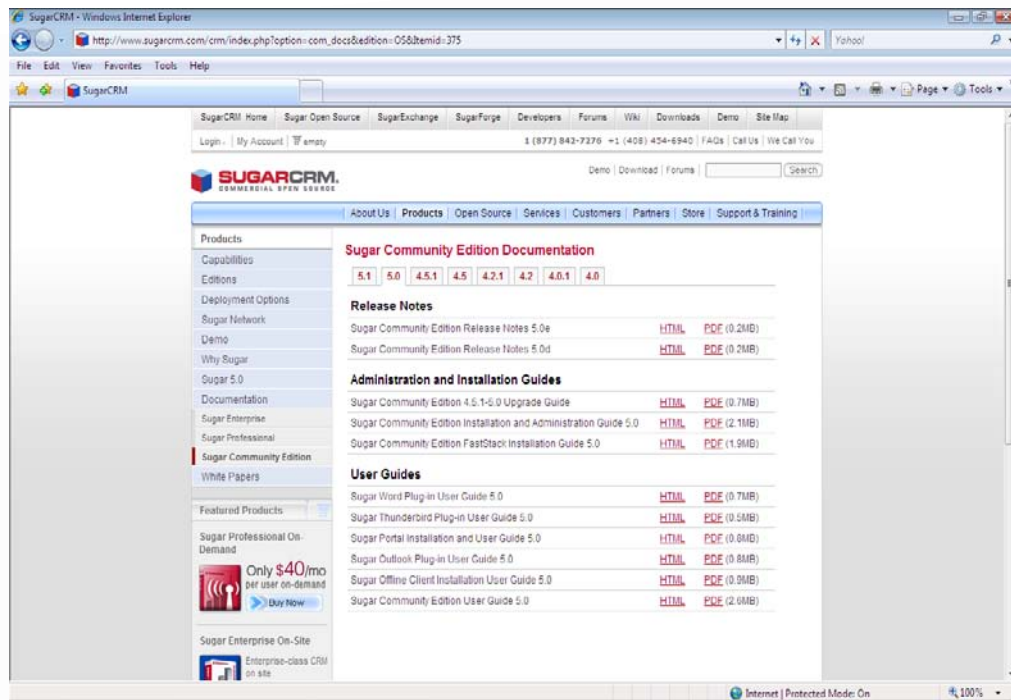
Μια χρήσιμη δυνατότητα που παρέχεται, είναι η χρήση (με subscription) του Sugar Network for Sugar Open Source. Το Sugar Network παρέχει διάφορες επεκτάσεις για να μπορεί να υπάρχει ολοκλήρωση του συστήματος με άλλες εφαρμογές. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα Plug-Ins για τα Microsoft Outlook, Microsoft Word και Mozilla Thunderbird προϊόντα. Μέσω του Sugar Network παρέχεται η δυνατότητα για online εκπαίδευση σε επίπεδα απλού user, power user και administrator. Ακόμα, παρέχεται η δυνατότητα για τεχνική υποστήριξη όπως για παράδειγμα πρόσβαση σε community forums, new documentation, product alerts, bug tracker και FAQs. Δίνει ακόμα και τη δυνατότητα (επί πληρωμή για όσους το επιθυρούν) να παρακολουθήσουν επαγγελματικά σεμινάρια για διαχείριση (δύο επίπεδα) καθώς και για μάρκετινγκ (τρόποι ώστε να είναι alignment to CRM σύστημα με τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας).

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό που αξίζει να αναφέρουμε είναι το Sugar Forge. Το SugarForge είναι ένα μια κοινότητα προγραμματιστών που ασχολείται με τα Open Source έργα. Ο εγγεγραμμένος χρήστης μπορεί να λαμβάνει μέρος στις δραστηριότητες του συγκεκριμένου site. Μπορεί να κάνει post διάφορα μηνύματα στο φόρουμ που σχετίζονται με διάφορα Sugar projects, να κάνει post για διάφορα bugs του λογισμικού SugarCRM, να κάνει sign in σαν project developer, ή ακόμα και να ξεκινήσει το δικό του έργο. Έχει επίσης τη δυνατότητα να παρακολουθεί διάφορα χρήσιμα νέα (πχ καινούργιες εκδόσεις) καθώς και να κάνει αναζήτηση με συγκεκριμένα κριτήρια που θέτει ο ίδιος ο χρήστης. Παρακάτω παρουσιάζουμε ένα screenshot:



Σχ.2.2.α Η ιστοσελίδα του SugarForge (SugarCRM Inc)

Ακόμα, στην ιστοσελίδα (<http://www.sugarcrm.com/crm/>) υπάρχει πλήρες documentation σχετικά με το SugarCRM σε PDF μορφή με αναλυτικές οδηγίες εγκατάστασης και διαχείρισης. Βλέπουμε παρακάτω τη σχετική παρουσίαση (Σχ.2.2.β):

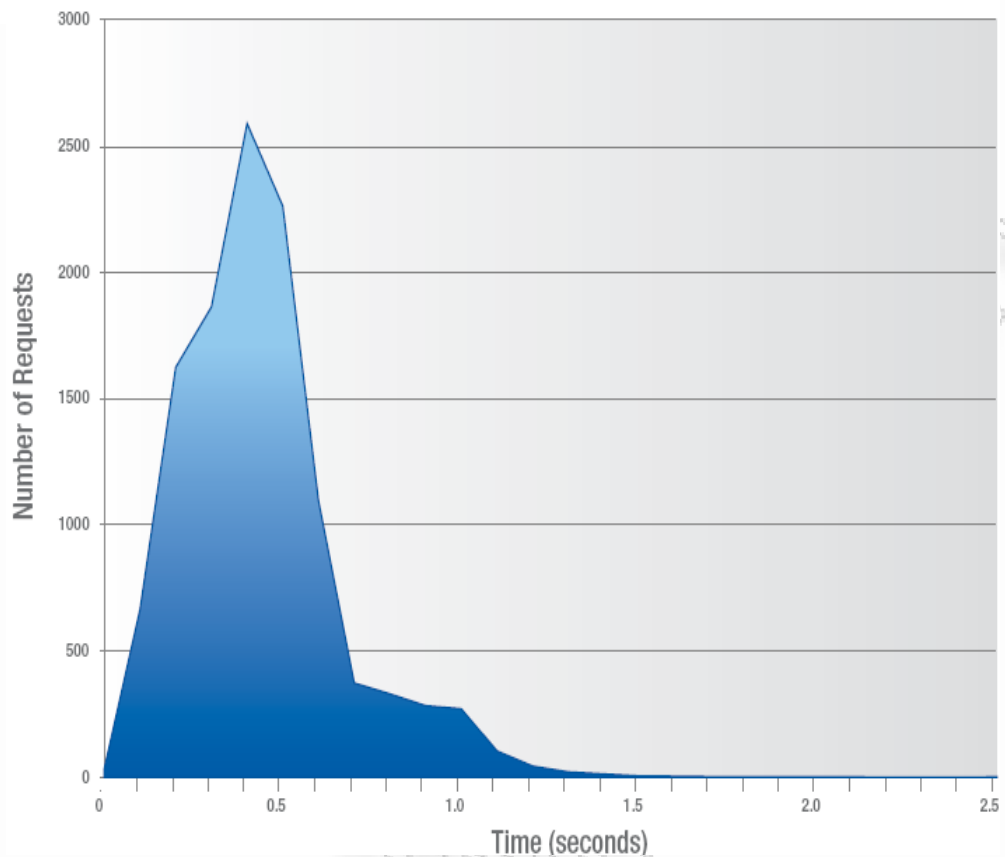


Σχ.2.2.β Η ιστοσελίδα με το documentation (SugarCRM Inc)

2.3.Κλιμάκωση και απόδοση

Προκειμένου να μετρηθεί η κλιμάκωση (scalability) και η απόδοση (performance) του SugarCRM έγινε ένα test με δύο σενάρια (SugarCRM Inc): Το πρώτο αφορούσε την κλιμάκωση και την απόκριση σε εκατό ταυτόχρονους χρήστες στο σύστημα Sugar Enterprise On-Site και το δεύτερο αφορούσε την κλιμακωτή αύξηση που επιτυγχάνεται με την προσθήκη επιπλέον web servers. Το προϊόν στο οποίο έγινε δοκιμή ήταν το Enterprise SugarCRM έκδοση 4.5.1. με βάση δεδομένων MySQL. (Default database for SugarCRM). Ο server ήταν ένας dual processor intel-based dual core με 4 Gig RAM.

Το πρώτο μέρος αφορούσε το χρόνο απόκρισης του συστήματος για εκατό ταυτόχρονους χρήστες. Αυτοί οι εκατό χρήστες πραγματοποιούσαν κάποια business functions στο σύστημα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ο μέσος χρόνος απόκρισης του συστήματος ήταν 490 milliseconds (ms) και το ποσοστό του χρόνου απόκρισης κάτω του ενός δευτερολέπτου ήταν 95%. Παρακάτω βλέπουμε και το σχετικό διάγραμμα Σχ.2.3.α. Για παράδειγμα παρατηρούμε ότι περισσότερες από 2.500 αιτήσεις (requests) που γίνονται από εκατό ταυτόχρονους χρήστες εμφανίζουν χρόνο απόκρισης μεταξύ 0,4 και 0,5 seconds.



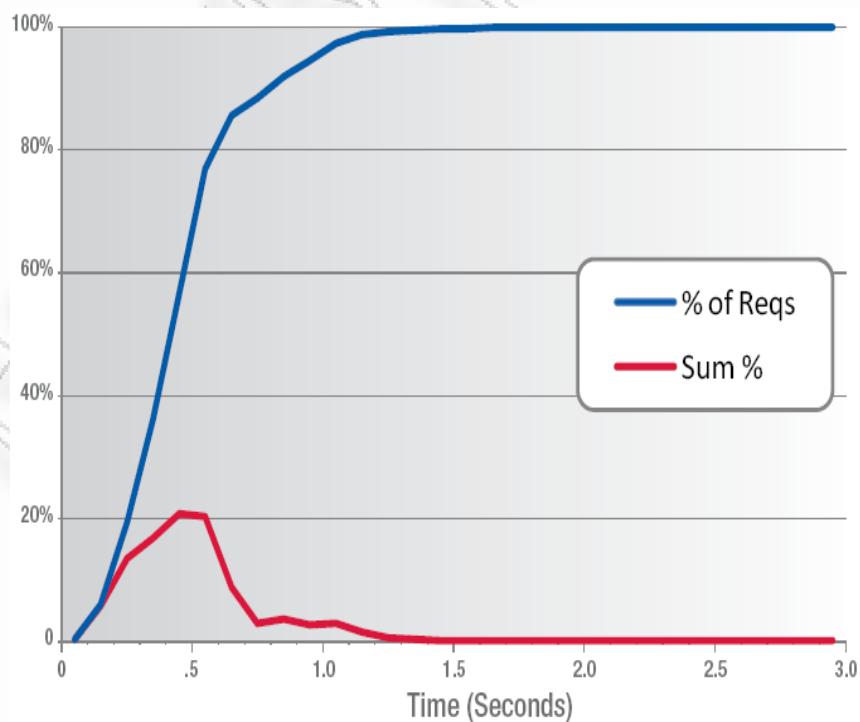
Σχ.2.3.α Χρόνος απόκρισης και αριθμός requests (SugarCRM Inc)

Το δεύτερο μέρος αφορά την κλιμάκωση με την προσθήκη νέων web servers. Το πρώτο σκέλος του δεύτερου τμήματος αφορούσε το χρόνο απόκρισης σε transactions που πραγματοποιούνταν από 100 ταυτόχρονους χρήστες με ένα web server, το δεύτερο σκέλος με διακόσιους χρήστες και δύο web servers, και το τρίτο με τριακόσιους χρήστες και τρεις web servers. Εχούν γίνει κάποιες παραδοχές, όπως για παράδειγμα ότι μεσολαβεί χρόνος της τάξης των 30 δευτερολέπτων ανάμεσα στις δραστηριότητες που κάνουν οι χρήστες. Στα περισσότερα sales force automation και customer support εργαλεία αυτός είναι ένας ρεαλιστικός χρόνος. Όπως παρατηρούμε στον πίνακα που ακολουθεί Πιν.2.3.α. ο μέσος χρόνος απόκρισης του συστήματος για 100 χρήστες με ένα web server είναι 0,490 seconds. Για 200 χρήστες με δύο web servers είναι 0,501 seconds και για 300 χρήστες με τρεις web servers είναι 0,503 seconds.

Πιν.2.3.α Απόδοση με την προσθήκη επιπλέον χρηστών και web servers (SugarCRM Inc)

Number of Concurrent Users	Avg. Response (seconds)	Business Ops / hr	Business Ops / 8 hr day	# of Web Servers
100	0.490	11,584	92,672	1
200	0.501	23,141	185,128	2
300	0.503	34,702	277,616	3

Πιο κάτω βλέπουμε ένα διάγραμμα Σχ.2.3.β με load tests χρησιμοποιώντας τρεις web servers. Η καμπύλη Sum% δείχνει το ποσοστό των user actions που εκτελέστηκαν σε ορισμένο χρονικό όριο ή και λιγότερο. Η καμπύλη % of requests δείχνει το ποσοστό των user activities που πήρε ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο για να ολοκληρωθεί. Όπως παρατηρούμε, το 100% των user activities ολοκληρώθηκε σε χρόνο μικρότερο από 2,6 δευτερόλεπτα. Ακόμα, περίπου το 56% των requests εκτελέστηκε σε χρόνο 0,5 δευτερόλεπτα ή λιγότερο. Επίσης ο μέσος χρόνος απόκρισης από αυτό το test ήταν 0,503 δευτερόλεπτα.



Σχ.2.3.β Απόδοση με τη χρησιμοποίηση τριών web servers (SugarCRM Inc)

Συμπερασματικά λοιπόν το SugarCRM μπορεί να υποστηρίξει max 250 ταυτόχρονους χρήστες με ένα web server επιτυγχάνοντας χρόνους απόκρισης κάτω του ενός δευτερολέπτου για το 80% των περιπτώσεων. Σε μια τυπική CRM υλοποίηση το προηγούμενο μεταφράζεται περίπου σε 2.500 sales representatives ή 500 contact centers agents χρησιμοποιώντας το ίδιο Sugar instance.

Συμπληρωματικά, παρουσιάζουμε κάποιους πίνακες σχετικά με τα data volumes, response times σχετικά με κάποια actions, load composition (πόσες φορές έγιναν τα actions – σε διάστημα μιας ώρας) και response time speed (responses time σε διαστήματα 0,1 δευτερολέπτων). Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα data volume Πιν.2.3.β. οι δοκιμές του συστήματος αφορούσαν τη διαχείριση data seed σε αριθμό 1.000 accounts. Έτσι είχαμε κάποια business objects (accounts, users, products, cases, etc) και τον αριθμό των records. Το total περιλαμβάνει τα κύρια objects και τις σχέσεις που συνδέουν τα δεδομένα μεταξύ τους.

Πιν.2.3.β Objects και Data Volume (SugarCRM Inc)

Business Object	Number of Records
Users	400
Teams	80
Accounts	1,000
Quotes	1,000
Product Bundles	2,000
Products	4,000
Calls	24,000
Emails	16,000
Contacts	4,000
Leads	4,000
Opportunities	2,000
Cases	4,000
Bugs	3,000
Meetings	8,000
Tasks	4,000
Notes	4,000
Total Records	351,800

Ο επόμενος πίνακας Πιν.2.3.γ. παρουσιάζει αποτελέσματα από δοκιμές του συστήματος που κρατήσαν μια ώρα, και κάθε action εκτελέστηκε τουλάχιστον μια φορά από τον κάθε χρήστη. Μερικά συνηθισμένα actions όπως για παράδειγμα List Views και Detail Views εκτελέστηκαν με μεγαλύτερη συχνότητα για να είναι το σενάριο όσο πιο ρεαλιστικό γίνεται. Τα resulting test execution είχαν μικρή επιβάρυνση στη βάση και στον web server. Στον πίνακα η πρώτη στήλη είναι τα actions δηλαδή τα typical tasks που εκτελεί ένας χρήστης. Στη δεύτερη στήλη είναι ο μέσος χρόνος απόκρισης (σε milliseconds) και οι επόμενες δύο στήλες είναι ο minimum χρόνος απόκρισης και ο maximum χρόνος ανά round trip αντίστοιχα.

Πιν.2.3.γ Απόδοση βάσει των Actions (SugarCRM Inc)

Action	Average (ms)	Minimum (ms)	Maximum (ms)
Login Screen	209.4	178	294
Login	698.0	634	1046
Leads List View	424.2	391	1581
Opportunities List View	447.1	414	1312
Case List View	415.6	377	1314
Contacts List View	465.0	426	1191
Task List View	452.2	400	1419
Lead Detail View	464.4	283	1081
Opportunity Detail View	540.9	489	1799
Accounts List View	391.4	361	956
Case Detail View	554.9	388	1647
Quick Create Opportunity	753.6	690	1417
Task Detail View	318.3	201	813
Notes List View	442.0	352	1295
Account Detail View	677.3	209	1728
Note Detail View	303.4	200	1342
Quick Create Account	837.9	757	1467
Quick Create Note	342.3	304	869
Quick Create Case	425.0	382	903
Delete Account	955.2	824	3010
Quick Create Lead	684.6	621	1491
Quick Create Contact	832.1	761	1311
Quick Create Task	341.0	304	958
Delete Note	877.0	750	1635
Delete Contact	982.7	875	1783
Delete Case	874.4	787	1292
Delete Lead	881.0	782	1540
Delete Task	868.2	751	1294
Delete Opportunity	144.2	130	245

Το Load Composition Πιν.2.3.δ. παρακάτω παρουσιάζει πόσες φορές κάθε δραστηριότητα εκτελέστηκε κατά τη διάρκεια του load test. Η στήλη action περιγράφει το είδος της δραστηριότητας του χρήστη. Η δεξιά στήλη αναφέρει πόσες φορές εκτελέστηκε το activity ως server request κατά τη διάρκεια της δοκιμής.

Πιν.2.3.δ Αριθμός δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του τέστ (SugarCRM Inc)

Action	Total
Login Screen	100
Login	100
Leads List View	755
Opportunities List View	754
Case List View	751
Contacts List View	730
Task List View	744
Lead Detail View	748
Opportunity Detail View	747
Accounts List View	755
Case Detail View	742
Quick Create Opportunity	375
Task Detail View	736
Notes List View	754
Account Detail View	749
Note Detail View	746
Quick Create Account	100
Quick Create Note	100
Quick Create Case	100
Delete Account	100
Quick Create Lead	100
Quick Create Contact	100
Quick Create Task	100
Delete Note	100
Delete Contact	100
Delete Case	100
Delete Lead	100
Delete Task	100
Delete Opportunity	100

Ο πίνακας που ακολουθεί Πιν.2.3.ε. παρουσιάζει το χρόνο απόκρισης χωρισμένο σε ισόποσα διαστήματα του 0,1 δευτερολέπτου (πρώτη στήλη). Στη δεύτερη στήλη έχουμε τον αριθμό των requests που έγιναν σε αυτό το διάστημα και

στην τρίτη στήλη το ποσοστό των requests που υπάρχουν σε αυτό το διάστημα σε σχέση με το σύνολο των requests. Τέλος στην τρίτη στήλη έχουμε το Cumulative Sum % που είναι το ποσοστιαίο άθροισμα των requests από το πρώτο διάστημα (0-0,1) και έπειτα. Για παράδειγμα αν ο στόχος μας είναι να γίνεται το 80% των requests σε λιγότερο από ένα δευτερόλεπτο τα παρακάτω στοιχεία μας καλύπτουν γιατί το σωρευτικό άθροισμα του 0,9-1,0 δευτερολέπτου είναι 95,94%. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το 95% όλων των requests εκτελούνται σε λιγότερο από ένα δευτερόλεπτο και το 99% των περιπτώσεων (requests) σε λιγότερο από 1,2 δευτερόλεπτα.

Πιν.2.3.ε Χρόνοι απόκρισης του συστήματος σε μεσοδιαστήματα (SugarCRM Inc)

Response Time (seconds)	Requests (total in Bucket)	% Responses (in bucket)	Cumulative Sum %
< 0.1	34	0.294	0.294
0.1 – 0.2	665	5.741	6.034
0.2 – 0.3	1623	14.011	20.045
0.3 – 0.4	1862	16.074	36.119
0.4 – 0.5	2588	22.341	58.460
0.5 – 0.6	2261	19.518	77.978
0.6 – 0.7	1095	9.453	87.431
0.7 – 0.8	373	3.220	90.651
0.8 – 0.9	330	2.849	93.500
0.9 – 1.0	283	2.443	95.943
1.0 – 1.1	271	2.339	98.282
1.1 – 1.2	104	0.898	99.180
1.2 – 1.3	44	0.380	99.560
1.3 – 1.4	21	0.181	99.741
1.4 – 1.5	13	0.112	99.853
1.5 – 1.6	5	0.043	99.896
1.6 – 1.7	4	0.035	99.931
1.7 – 1.8	2	0.017	99.948
1.8 – 1.9	1	0.009	99.957
1.9 – 2.0	2	0.017	99.974
2.0 – 2.1	1	0.009	99.983
2.1 – 2.2	1	0.009	99.991
2.2 – 2.3	0	0.000	99.991
2.3 – 2.4	0	0.000	99.991
2.4 – 2.5	0	0.000	99.991
2.5 – 2.6	1	0.009	100.000

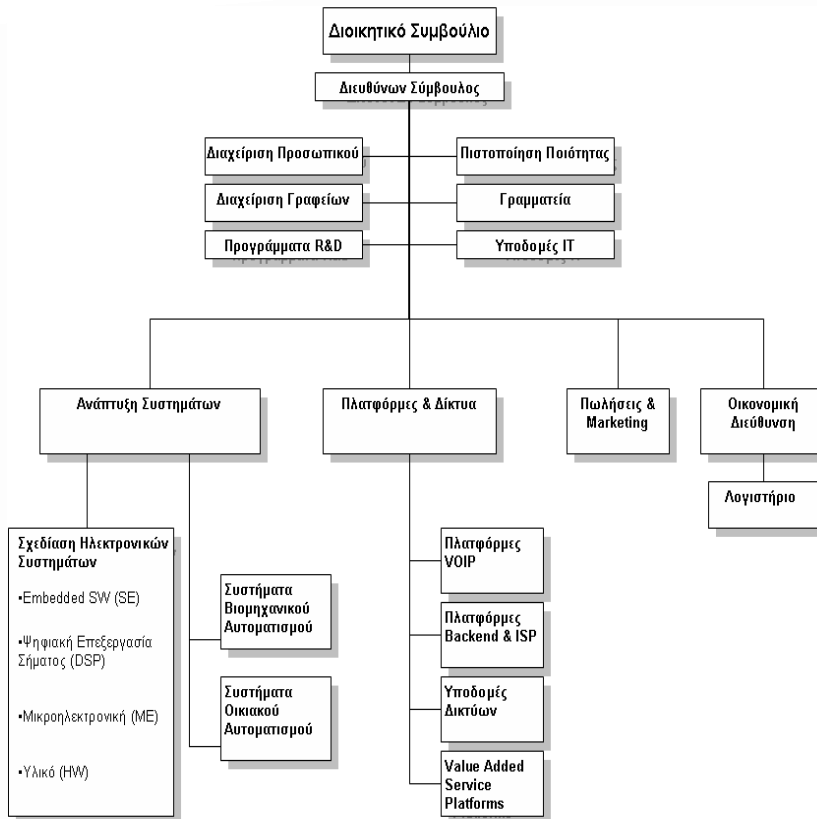
- Total round trips: 11,584
- Average response time for all pages: 490.5 ms
- Responses in under 1 second: 95%

3.Η Εταιρία XYZ

3.1.Εισαγωγικά στοιχεία

Η εταιρία XYZ ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 2000 από μια ομάδα μηχανικών που είχε επαγγελματική εμπειρία σε startups και σε τηλεπικοινωνιακές εταιρίες με σκοπό να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη broadband access networking platform για τη διαχείριση και μεταφορά δεδομένων, φωνής, ελέγχου και υπηρεσιών video. Έχοντας εντοπίσει την έλλειψη μιας πραγματικής ολοκληρωμένης πλατφόρμας για broadband access η εταιρία έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της ολοκλήρωσης του hardware του microelectronic design, του firmware και του embedded λογισμικού σε μία ενιαία πλατφόρμα πάνω στην οποία μπορούν να δημιουργηθούν προηγμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Ο κύριος στόχος είναι να μπορέσουν να ενοποιηθούν και ολοκληρωθούν τα δεδομένα, φωνή, video και υπηρεσίες ελέγχου σε μια πλατφόρμα που να διευκολύνει την ανάπτυξη εφαρμογών (ολοκληρωμένων λύσεων) πιο σύντομα και οικονομικά με ανοιχτή αρχιτεκτονική για μελλοντική αναβάθμιση, επεκτείνοντας έτσι το product lifetime. Τα προϊόντα της εταιρίας είναι wireless Router-Firewall, Packet Voice-Data Gateway, Intelligent home controller, Multiservice Residential Gateway κλπ πάνω σε πλατφόρμες και τεχνολογίες της εταιρίας. Επίσης παρέχει υπηρεσίες σχετικά με vulnerability assessment, security architecture design και datacenter performance-load testing. Επίσης συμμετέχει σε μία σειρά από διάφορα έργα με διαφόρους φορείς και οργανισμούς που ασχολούνται με την πληροφορική.

Παρακάτω βλέπουμε το οργανόγραμμα της XYZ Σχ.3.1.α. Αποτελείται από 70 περίπου άτομα (Πιν.3.1.α.) η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων είναι μηχανικοί. Αποτελείται από 45 άτομα σαν μόνιμο προσωπικό και 25 άτομα σαν προσωπικό που εργάζεται σε πελάτες. Το ποσοστό του εξειδικευμένου προσωπικού που κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα αγγίζει το 50%.



Σχ.3.1.α Οργανόγραμμα της εταιρίας XYZ

Πιν.3.1.α Εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού

Επίπεδο εκπαίδευσης / κατάρτισης προσωπικού:		
Μεταπτυχιακό	29	Άτομα
Ανωτάτη εκπαίδευση	25	Άτομα
Ανώτερη εκπαίδευση	12	Άτομα
Μέση εκπαίδευση	4	Άτομα
Στοιχειώδης εκπαίδευση	0	Άτομα

Διεργασίες σχετιζόμενες με την εξυπηρέτηση του πελάτη: Η εταιρία XYZ έχει καθορίσει τις ανάλογες διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να διασφαλίσει ότι όλες οι προσφορές, η εξυπηρέτηση πελατών καθώς και οι συμβάσεις-παραγγελίες γίνονται με τρόπο σαφώς προκαθορισμένο και τεκμηριωμένο ώστε να διασφαλίζεται ότι:

- Όλες οι απαιτήσεις του πελάτη έχουν προσδιοριστεί πλήρως και καταγραφεί με σαφήνεια.
- Οποιοσδήποτε απαιτήσεις, τις οποίες θεωρήσουν τα αρμόδια στελέχη της εταιρίας απαραίτητες για διευκρίνιση καθώς και τυχόν κανονιστικές και νομοθετικές απαιτήσεις, σημειώνονται και ανακοινώνονται στον πελάτη κατά περίπτωση.
- Το αίτημα του πελάτη καταγράφεται λεπτομερώς και περιγράφονται όλες οι απαραίτητες παράμετροι υλοποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα κόστος, παραδοτέα, χρόνος υλοποίησης κλπ.
- Όλες οι διαφορές που σημειώθηκαν κατά την ανασκόπηση των ανασκοπήσεων του πελάτη, συζητήθηκαν με τον πελάτη και συμφωνήθηκαν.
- Σε περίπτωση τροποποιήσεων και απαιτήσεων της αρχικής σύμβασης ή παραγγελίας, όλα τα σχετικά έντυπα τροποποιούνται και όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό ενημερώνεται σχετικά.
- Πρίν την τελική αποδοχή, όλα τα ανωτέρω ανασκοπούνται για την ακρίβεια και την πληρότητά τους, με ευθύνη των υπευθύνων του τμήματος marketing & sales και του τεχνικού διευθυντή, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η δυνατότητα εκπλήρωσής τους. Σε περίπτωση προφορικής παραγγελίας από πλευράς πελάτη, ο υπεύθυνος του τμήματος marketing & sales και ο τεχνικός διευθυντής έχουν την ευθύνη της ανασκόπησης της παραγγελίας, για επιβεβαίωσή της.

Το τμήμα marketing & sales και η τεχνική διεύθυνση έχουν την καθολική ευθύνη του συντονισμού των ενεργειών για την ανασκόπηση παραγγελιών / συμβάσεων. Η εταιρία τήρει τα κατάλληλα αρχεία που αποδεικνύουν την ανασκόπηση των συμβάσεων / παραγγελιών με τους πελάτες πρίν την αποδέσμευση – αποδοχή τους.

Η εταιρία θεωρεί ότι η επικοινωνία με τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας παράμετρος για την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αποσκοπούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αλλά και στον προσδιορισμό των προσδοκιών τους. Το τμήμα marketing & sales σε

συνεργασία με την τεχνική διεύθυνση προσδιορίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς και στη συνέχεια ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση προκειμένου να συμπεριλάβει την εν λόγω πληροφόρηση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό της εταιρίας (Business plan). Παράλληλα, το τμήμα παραγωγής υποστηρίζει το τμήμα marketing and sales στην προσπάθειά του με την συμπλήρωση του εντύπου Π6/Ω2 με την ολοκλήρωση κάθε έργου και την αποδοχή του από τον πελάτη. Τα αποτελέσματα αξιολογούνται βάσει τεκμηριωμένων διαδικασιών και συζητούνται από την ανώτατη διοίκηση.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι η αποστολή κάθε χρόνο ενός ερωτηματολογίου αξιολόγησης της εταιρίας από τους πελάτες ώστε να υπολογισθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους αλλά και οι προσδοκίες που αυτοί έχουν. Τα αποτελέσματα όπως και στην προηγούμενη περίπτωση αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και συζητούνται από την ανώτατη διοίκηση.

Οι υπεύθυνοι των τεχνικών-παραγωγικών τμημάτων της εταιρίας (project managers) είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες και στη διάθεσή τους να επιλύσουν οποιοδήποτε πρόβλημα και να συζητήσουν οποιαδήποτε πρόταση ή ιδέα. Τα ενδεχόμενα παράπονα και προβλήματα που μπορούν να προκύψουν σε σχέση με τους πελάτες καταγράφονται, χειρίζονται και λύνονται συστηματικά από τον αντίστοιχο project manager σε συνεργασία με τον τεχνικό διευθυντή και σύμφωνα με τη διαδικασία Π8 (Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες). Για την εκτέλεση μιας παραγγελίας τίθεται σε εφαρμογή η διαδικασία Π5 (Ανασκόπηση παραγγελιών και συμβάσεων).

Η εταιρία με την ολοκλήρωση κάθε έργου αποστέλλει στον πελάτη ερωτηματολόγιο σε τυποποιημένο έντυπο του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Ο υπεύθυνος του τμήματος διασφάλισης ποιότητας συγκεντρώνει όλα τα έντυπα Π6/Ω2 (close out report) και ελέγχει την ποιότητα των παραδοτέων. Αν προκύψει μη συμμόρφωση ενεργοποιεί τη διαδικασία Π8 (Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες). Όπως αναφέραμε προηγουμένως, τα παράπονα των πελατών διαχειρίζονται από τον εκάστοτε υπεύθυνο σε συνεργασία με τον τεχνικό διευθυντή. Αν προκύψει ανάγκη τους υποστηρίζει ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας κατά περίπτωση. Στη συνέχεια ενημερώνεται και εγγράφως η διοίκηση πριν τη συνάντηση της ανασκόπησης.

3.2.Διαδικασία Π5 του συστήματος ποιότητας που αφορά την ανασκόπηση παραγγελιών και συμβάσεων

Η διεργασία Π5 καθορίζει τη μέθοδο με την οποία υποβάλλεται προσφορά και γίνεται αποδεκτή σύμβαση ή παραγγελία από τον πελάτη. Εφαρμόζεται για την παραγωγή και πώληση των προϊόντων της επιχείρησης. Οι αρμόδιοι για την τήρηση της εν λόγω διεργασίας είναι ο υπεύθυνος του τμήματος marketing & sales και ο τεχνικός διευθυντής. Οι δραστηριότητες που επιτελεί το τμήμα marketing & sales αφορούν τις αιτήσεις προσφοράς, τα συμβόλαια (συμφωνητικά συνεργασίας) και την ανασκόπηση παραγγελιών-συμβάσεων. Το ανωτέρω τμήμα συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα της τεχνικής διεύθυνσης για την κατηγορία δραστηριότητας ‘‘προσφορές από πελάτες’’.

Αιτήσεις προσφοράς: Σε αυτή την κατηγορία δραστηριότητας καθορίζονται οι διάφοροι τύποι έργων που υλοποιεί – αναπτύσσει ο οργανισμός, η ανάλυσή τους σε φάσεις, τα παραδοτέα κάθε φάσης, ο τρόπος επαλήθευσης και επικύρωσης κάθε παραδοτέου καθώς και η αλληλεπίδραση των φάσεων αυτών. Η εταιρία XYZ υλοποιεί έργα των οποίων οι απαιτήσεις προσδιορίζονται από τον πελάτη είτε είναι εξωτερικός ή εσωτερικός. Ο εσωτερικός πελάτης είναι συνήθως το τμήμα marketing and sales και απευθύνεται στην τεχνική διεύθυνση. Η διεργασία της σύνταξης και ανασκόπησης μιας προσφοράς ξεκινά από την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τον υποψήφιο πελάτη της εταιρίας και σαν στόχο έχει να διασφαλίσει ότι όλες οι απαιτήσεις του πελάτη (συμπεριλαμβανομένων και των κανονιστικών απαιτήσεων εάν υπάρχουν) έχουν καθοριστεί με σαφήνεια και έχουν διατυπωθεί, ότι οι πιθανές διαφοροποιήσεις των ανωτέρω έχουν διατυπωθεί και επιλυθεί καθώς και ότι η εταιρία έχει τη δυνατότητα να υλοποιήσει και να παραδώσει το προϊόν ή υπηρεσία σύμφωνα με τις καθορισμένες απαιτήσεις του πελάτη.

Παραγγελιοληψία και υπογραφή σύμβασης: Το τμήμα marketing & sales λαμβάνει το αίτημα του πελάτη το οποίο είναι πάντα γραπτό είτε με μορφή email είτε με μορφή γράμματος. Στη συνέχεια το αίτημα αποστέλεται στην τεχνική διεύθυνση (υπόψη τεχνικού διευθυντή), με ευθύνη του οποίου συστήνεται ομάδα έργου, η οποία διερευνά το ερώτημα, ενσωματώνοντας σε αυτό όλα τα λειτουργικά ερωτήματα ή μη του πιθανού πελάτη. Η ανάθεση στην ομάδα έργου γίνεται στην εβδομαδιαία συνάντηση του τεχνικού τμήματος ή με αποστολή email στους κατάλληλους αποδέκτες. Η ομάδα έργου πραγματοποιεί προκαταρκτική τεχνική ανάλυση την οποία

παρουσιάζει σε κοινή συνάντηση της ομάδας έργου, του τεχνικού διευθυντή και του διευθυντή marketing & sales όπου εξετάζεται η δυνατότητα ανάληψης του έργου από πλευράς τεχνογνωσίας, διαθεσιμότητας πόρων και τιθέμενων οικονομικών πλαισίων. Από τη συνάντηση αυτή αποφασίζεται το Bid no Bid δηλαδή τη συνέχιση ή όχι της προετοιμασίας της προσφοράς. Σε περίπτωση που αποφασιστεί no Bid η διαδικασία σταματάει εδώ, ελέγχοντας παράλληλα τους λόγους για τους οποίους δεν έγινε δεκτό το αίτημα. Στην περίπτωση που αποφασιστεί να συνεχιστεί η επεξεργασία του αιτήματος (Bid) ώστε να συμπληρωθεί η προσφορά η ομάδα έργου αναλαμβάνει τη σύνταξη της και η προσφορά περιλαμβάνει α) την τεχνική προσφορά (τεχνική περιγραφή του έργου, σχέδιο χρονοδιαγράμματος υλοποίησης, εκτιμήσεις ανθρώπινου δυναμικού -εργατοώρες- για κάθε επιμέρους εργασία του έργου κλπ). β) την οικονομική προσφορά (τελικό κόστος και όρους πληρωμής). Η εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το έντυπο D2 (project estimation), το οποίο είναι για εσωτερική διακίνηση και ελέγχεται από τον project manager και τον τεχνικό διευθυντή. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης ανασκοπούνται στο Management Review που πραγματοποιείται μεταξύ του τεχνικού διευθυντή και του διευθυντή marketing & sales, όπου αποφασίζεται εκ νέου όπου και αποφασίζεται εκ νέου το Bid no Bid της προσφοράς. Σε περίπτωση no Bid γίνεται τερματισμός της διαδικασίας ερευνώντας τους λόγους για τους οποίους δεν προχώρησε. Την τελική ευθύνη για την υποβολή της προσφοράς την έχει ο διευθυντής marketing & sales. Μετά την υποβολή της προσφοράς στον πελάτη αρχίζει από αυτόν η αξιολόγηση των προτάσεων και των στοιχείων που υποβλήθηκαν. Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με την αποδοχή ή απόρριψη της προσφοράς από τον πελάτη. Η αποδοχή της προσφοράς γνωστοποιείται στην εταιρία εγγράφως είτε με απευθείας παραγγελία (κάνοντας αναφορά στην προσφορά) είτε με γράμμα ανάθεσης (Letter of Intend – LoI).

Με τη λήψη του ανωτέρω γράμματος αρχίζει η διαπραγμάτευση της σχετικής σύμβασης. Την ευθύνη των διαπραγματεύσεων την έχει ο τεχνικός διευθυντής και ο διευθυντής sales & marketing. Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με την υπογραφή από τον πελάτη και την εταιρία της σύμβασης και παράλληλα συμπληρώνεται το εσωτερικό δελτίο παραγγελίας πελάτη customer order P4/D1 στο οποίο αναφέρεται η σύμβαση που αντιστοιχεί. Οι παραγγελίες από τον πελάτη (εξωτερικό ή εσωτερικό) αρχειοθετούνται στο αρχείο παραγγελιών (Π5/Φ2) και κρατείται στο λογιστήριο. Οι υπογεγραμμένες συμβάσεις αρχειοθετούνται στο αρχείο συμβάσεων. (Π5/Φ3). Ο διευθυντής του τμήματος sales & marketing έχει την ευθύνη ότι οποιαδήποτε διαφορά

ανάμεσα στην αρχική προσφορά και στη σύμβαση έχει επιλυθεί. Επίσης έχει και την ευθύνη σχετικά με συμβάσεις που αφορούν την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών με ειδικούς όρους αφού όμως γίνει έλεγχος από τον τεχνικό διευθυντή και τον υπεύθυνο διασφάλισης ποιότητας για τις απαιτήσεις του προϊόντος καθώς και για την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύμβασης. Η αποδοχή της παραγγελίας είναι πάντοτε γραπτή υπό της μορφής σύμβασης. Εφόσον γίνει αποδοχή της παραγγελίας, η πρωτότυπη σύμβαση αρχειοθετείται στο αρχείο πωλήσεων – προσφορών συμβάσεων (Φ2/Π5) το οποίο τηρείται έντυπα και αρχειοθετείται στο λογιστήριο της επιχείρησης. Τα αιτήματα του πελάτη φυλάσσονται στο αρχείο αιτημάτων-προσφορών (Π5/Φ4). Τα αιτήματα των οποίων οι προσφορές απορρίφθηκαν τηρούνται στο αρχείο αυτό για τρεις μήνες. Τα αιτήματα των οποίων οι προσφορές έγιναν δεκτές τηρούνται για έξι μήνες μετά την αποδοχή του έργου. Όλες οι προσφορές φυλάγονται στο αρχείο προσφορών (Π5/Φ5). Το αρχείο αυτό είναι ηλεκτρονικό. Για τις προσφορές που έχουν σταλεί στον πελάτη σε έντυπη μορφή φυλάσσεται αντίγραφο της προσφοράς (υπογεγραμμένο) στο αρχείο (Π5/Φ5.2). Για προσφορές που έχουν σταλεί στον πελάτη με email το σχετικό μήνυμα φυλάσσεται στον κατάλογο προσφορών του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Π5/Φ5.3). Τέλος οι εκτιμήσεις προσπάθειας του έργου (project estimations: Π5/Δ3) φυλάσσονται στο ηλεκτρονικό αρχείο εκτιμήσεων (Π5/Φ6).

Συμβόλαια και συμφωνητικά συνεργασίας: Αφορούν συνεργασίες με προμηθευτές, υποκατασκευαστές, αλλά και εξωτερικούς συνεργάτες (τεχνικοί, σύμβουλοι, ειδικοί επιστήμονες κλπ.). Υπεύθυνος της υπογραφής συμβολαίων είναι ο διευθυντής του τμήματος marketing & sales. Πριν την υπογραφή του συμβολαίου (συμφωνητικού) συνεργασίας, επιβεβαιώνεται από τον υπεύθυνο του τμήματος marketing & sales, ότι οι απαιτήσεις των συμβαλλομένων μερών προσδιορίζονται πλήρως. Για το λόγο αυτό συμβαλλόμενος και αντισυμβαλλόμενος μελετούν προσεκτικά το προς υπογραφή συμβόλαιο και ακολουθούνται όλες οι νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

Τροποποίηση συμβάσεων (προσφορές, συμφωνητικά, παραγγελίες): Τροποποίηση της σύμβασης μπορεί να γίνει δεκτή, πριν και κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της παραγγελίας / σύμβασης από την εταιρία, από όποιο μέρος (εκ των συμβαλλομένων) και αν ζητηθεί. Η τροποποίηση που προέρχεται από τον πελάτη, γίνεται αποδεκτή από την εταιρία εφόσον πρώτα εξεταστεί από το διευθυντή του τμήματος marketing & sales και τεχνικό διευθυντή η δυνατότητα υλοποίησής της.

Τροποποίηση με πρωτοβουλία της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο αν οι διευθυντές marketing & sales και τεχνικού τμήματος καθώς και ο project manager κρίνουν ότι είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση του αντικειμένου της σύμβασης. Στην περίπτωση αυτή, ο αντισυμβαλλόμενος ενημερώνεται εγκαίρως και ζητείται η σύμφωνη γνώμη του. Ακόμα, η τροποποίηση της σύμβασης μπορεί να επιφέρει και αναθεώρηση του σχεδίου έργου (project estimation) όπου μετά την τροποποίηση επανεισάγεται για έγκριση όπως περιγράφηκε παραπάνω. Τέλος, όταν πρόκειται για τροποποίηση σύμβασης, καταρτίζεται η τροποποίησή της, υπογράφεται και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και ακολουθούνται οι νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που διέπουν τις συμβάσεις έργου-εργασίας.

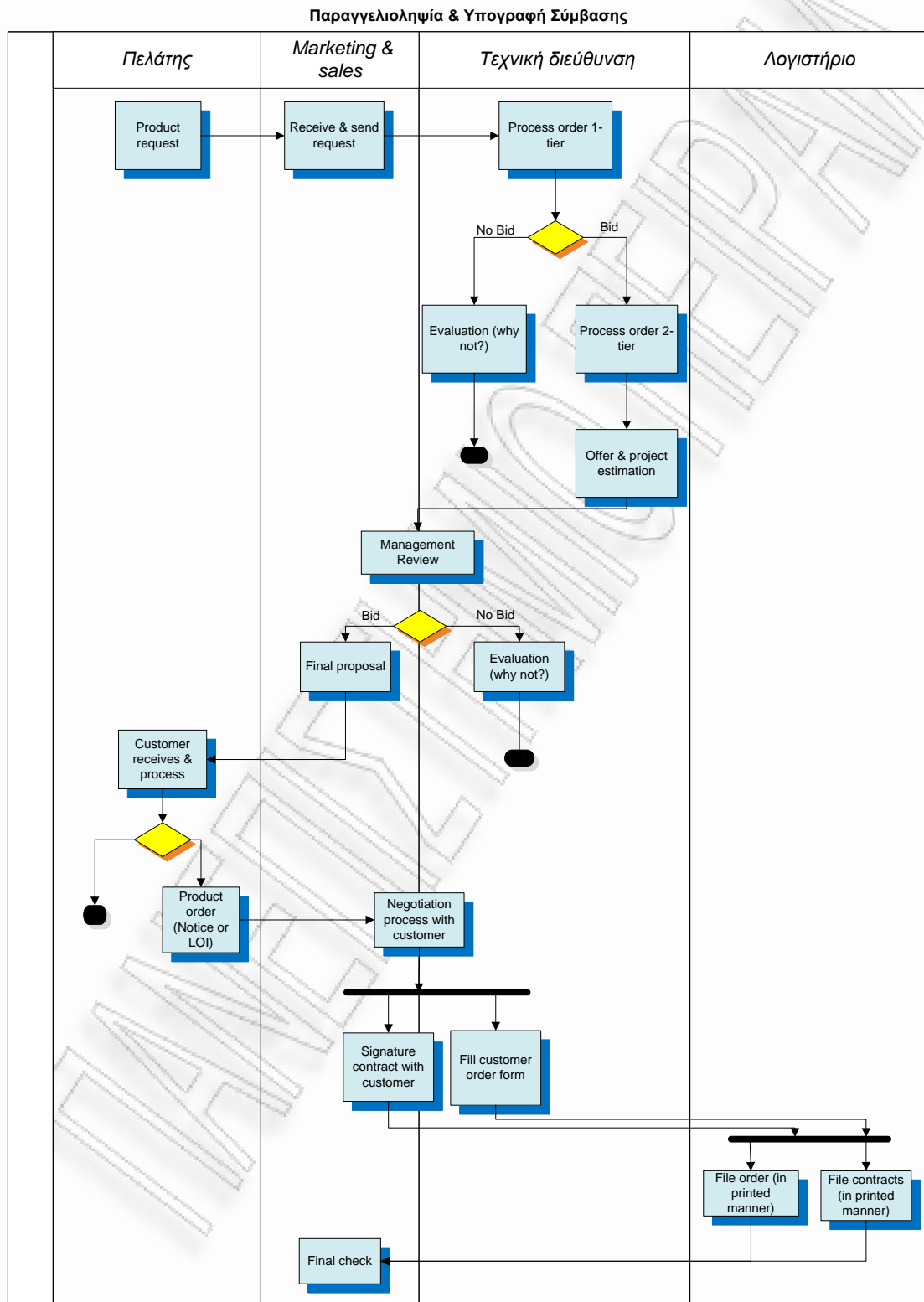
Παραθέτουμε πιο κάτω (Πιν.3.2.α) συγκεντρωτικά τα αρχεία που τηρεί η επιχείρηση σχετικά με τους πελάτες (παραγγελιοληψία) καθώς και τα αντίστοιχα έντυπα:

Πιν.3.2.α Χρησιμοποιούμενα έντυπα και αρχεία

Σχετικά Έντυπα που χρησιμοποιούνται	
Π5 / Δ2	Δελτίο παραγγελίας πελάτη
Π5 / Δ3	Project Estimations

Αρχεία που τηρούνται	
Αρχείο παραγγελιών (Π5 / Φ2)	Τηρείται σε έντυπη μορφή στο λογιστήριο
Αρχείο συμβάσεων (Π5 / Φ3)	Τηρείται σε έντυπη μορφή στο λογιστήριο
Αρχείο αιτημάτων προσφορών (Π5 / Φ4)	Τηρείται σε έντυπη μορφή στο τμήμα marketing & sales
Αρχείο προσφορών (Π5 / Φ5)	Τηρείται ηλεκτρονικά, από το τεχνικό τμήμα και περιέχει τα τελικά κείμενα των προσφορών που έχουν σταλεί από την εταιρία
Αρχείο έντυπων προσφορών (Π5 / Φ5.2)	Τηρείται σε έντυπη μορφή από το τμήμα marketing & sales
Αρχείο προσφορών email (Π5 / Φ5.3)	Τηρείται σε κατάλογο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το τμήμα marketing & sales
Αρχείο εκτιμήσεων (Π5 / Φ6)	Τηρείται ηλεκτρονικά από το τεχνικό τμήμα

Παρακάτω βλέπουμε ένα workflow (Σχ.3.2.α) σχετικά με την παραγγελιοληψία – υπογραφή σύμβασης της εταιρίας XYZ



Σχ.3.2.α

3.3. Διαδικασία Π8 του συστήματος ποιότητας που αφορά τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

Αυτή η διεργασία έχει σαν σκοπό να διασφαλίσει ότι στην περίπτωση που παρατηρηθούν προϊόντα που δεν πληρούν τις προδιαγραφές ή παράπονα πελατών ή μη συμμορφώσεις προς τα συστήματα διοίκησης της εταιρίας, αυτά ανασκοπούνται αμέσως για την ενεργοποίηση άμεσων διορθωτικών ενεργειών, καθώς επίσης ανασκοπούνται οι αιτίες που τα προκάλεσαν έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν απαιτούνται μακροπρόθεσμες προληπτικές ενέργειες προκειμένου να αποφευχθεί η επανεμφάνισή τους. Στην παρούσα διαδικασία, ως διορθωτική ενέργεια ορίζεται η ενέργεια που εξαλείφει την αιτία ενός υπάρχοντος, πραγματικού προβλήματος ενώ ως προληπτική ενέργεια ορίζεται η ενέργεια που εξαλείφει την αιτία ενός πιθανού – ενδεχόμενου προβλήματος. Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας διεργασίας είναι σε όλα τα προβλήματα του συστήματος ποιότητας, στα προβλήματα που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, στα παράπονα των πελατών καθώς και σε όλα τα συστήματα διοίκησης της XYZ ΑΕ.

Υπεύθυνοι της παρούσας διεργασίας είναι ο γενικός διευθυντής, ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας και ακολούθως όλο το προσωπικό του οργανισμού.

Χειρισμός προβλημάτων και πρόταση ενεργειών: Ο εντοπισμός του προβλήματος ή της εξέλιξης μιας πιθανής κατάστασης που δύναται να προκαλέσει πρόβλημα μπορεί να γίνει από οποιοδήποτε εργαζόμενο της εταιρίας όταν αυτό περιέλθει στην αντίληψή του από οποιαδήποτε πηγή. Ο εργαζόμενος οφείλει να ενημερώσει άμεσα τον προϊστάμενό του για το πρόβλημα το οποίο έχει εντοπίσει, να δώσει όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες, και να προτείνει κάποια λύση αν είναι εφικτό, βάσει της εμπειρίας του. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος εξετάζει και αυτός με τη σειρά του το πρόβλημα, δίνει άμεση λύση για τον αποτελεσματικό του χειρισμό (όπου αυτό είναι δυνατό) και ταυτόχρονα προτείνει ενέργειες για την εξάλειψη της αιτίας του. Για σημαντικό (κατά την κρίση του προϊστάμενου) πρόβλημα συμπληρώνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο έντυπο αναφοράς μη συμμόρφωσης (Π9/Δ2) όπου καταγράφεται η αιτία του προβλήματος και οι ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν. Αν δεν μπορεί να δοθεί λύση από τον προϊστάμενο τότε αυτός ενημερώνει τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας με την αποστολή του εντύπου αναφοράς μη συμμόρφωσης. Ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο και με όποιον άλλο θεωρεί αναγκαίο (π.χ εργαζόμενο που εντόπισε

το πρόβλημα, γενικό διευθυντή) προτείνουν άμεση λύση για τον αποτελεσματικό χειρισμό του προβλήματος και ταυτόχρονα προτείνουν ενέργειες για την εξάλειψη της αιτίας που το προκάλεσε. Έπειτα, ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας συμπληρώνει ανάλογα την αναφορά μη συμμόρφωσης και ενημερώνει τον υπεύθυνο για την υλοποίηση της εφαρμογής.

Είναι σημαντικό να ανφέρουμε ότι η εταιρία δίνει μεγάλη σημασία στα παράπονα των πελατών τα οποία λαμβάνει με email, με επιστολή, με fax, προφορικά ή με επιστροφή του προϊόντος. Η λήψη των παραπόνων από τους πελάτες γίνεται είτε βάσει του έντυπου αναφοράς μη συμμόρφωσης, το οποίο αποστέλλεται με κάθε παραγγελία ή κάθε έναρξη συνεργασίας με τους πελάτες ή σε τακτά χρονικά διαστήματα (ανάλογα με τη συχνότητα παραγγελιών του κάθε πελάτη), είτε με ελεύθερο έντυπο του πελάτη, είτε τηλεφωνικώς. Επιπλέον, η διατύπωση των παραπόνων και η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να γίνει μέσω του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της εταιρίας (QM/Δ6) το οποίο αποστέλλεται στους πελάτες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Υπεύθυνος για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών είναι ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας. Όλα τα παράπονα των πελατών ταξινομούνται και αρχειοθετούνται στο αρχείο παραπόνων πελατών. Σε περίπτωση παραλαβής παραπόνων από τον πελάτη (π.χ. μέσω επιστολής) η εταιρία αποστέλλει μέσα σε τρεις εργάσιμες ημέρες ένα γράμμα επιβεβαίωσης παραλαβής των παραπόνων στο οποίο υπόσχεται την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διαλεύκανση των αιτιών και την άρση της μη συμμόρφωσης. Αυτό το γράμμα είναι υπογεγραμμένο από τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας της XYZ. Ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας είναι υποχρεωμένος αμέσως μετά την παραλαβή των παραπόνων να ενημερώσει τον τεχνικό διευθυντή και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να ενεργοποιηθούν οι διαδικασίες της άρσης της μη συμμόρφωσης και της διαλεύκανσης των αιτιών πρόκλησης των παραπόνων. Μέσα στις επόμενες τέσσερις εβδομάδες, ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας ενημερώνει για τα πιθανά αίτια εμφάνισης της μη συμμόρφωσης και επικοινωνεί με τον πελάτη για να του εξηγήσει τα πιθανά αίτια.

Έλεγχος της εφαρμογής: Μετά την υλοποίηση της άρσης της μη συμμόρφωσης ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας επιβεβαιώνει με όποιο τρόπο κρίνει αυτός, ότι έχουν εφαρμοσθεί όλες οι ενέργειες που είχαν προταθεί να πραγματοποιηθούν και καταγράφει τα συμπεράσματά του στην αναφορά μη συμμόρφωσης. Σε περίπτωση που οι προηγούμενες ενέργειες δεν κριθούν

αποτελεσματικές τότε επαναλαμβάνεται οι διαδικασία και προτείνονται νέες ενέργειες.

Παρακάτω βλέπουμε δύο πίνακες με τα σχετικά έντυπα (Πιν3.3.α) και τα αρχεία (Πιν.3.3.β) που έχουν σχέση με την εν λόγω διεργασία:

Πιν.3.3.α Χρησιμοποιούμενα έντυπα

Σχετικά Έντυπα	
Αναφορά μη συμμόρφωσης	Π9 / Δ2
Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εταιρίας	QM / Δ2.4

Πιν.3.3.β Χρησιμοποιούμενα αρχεία

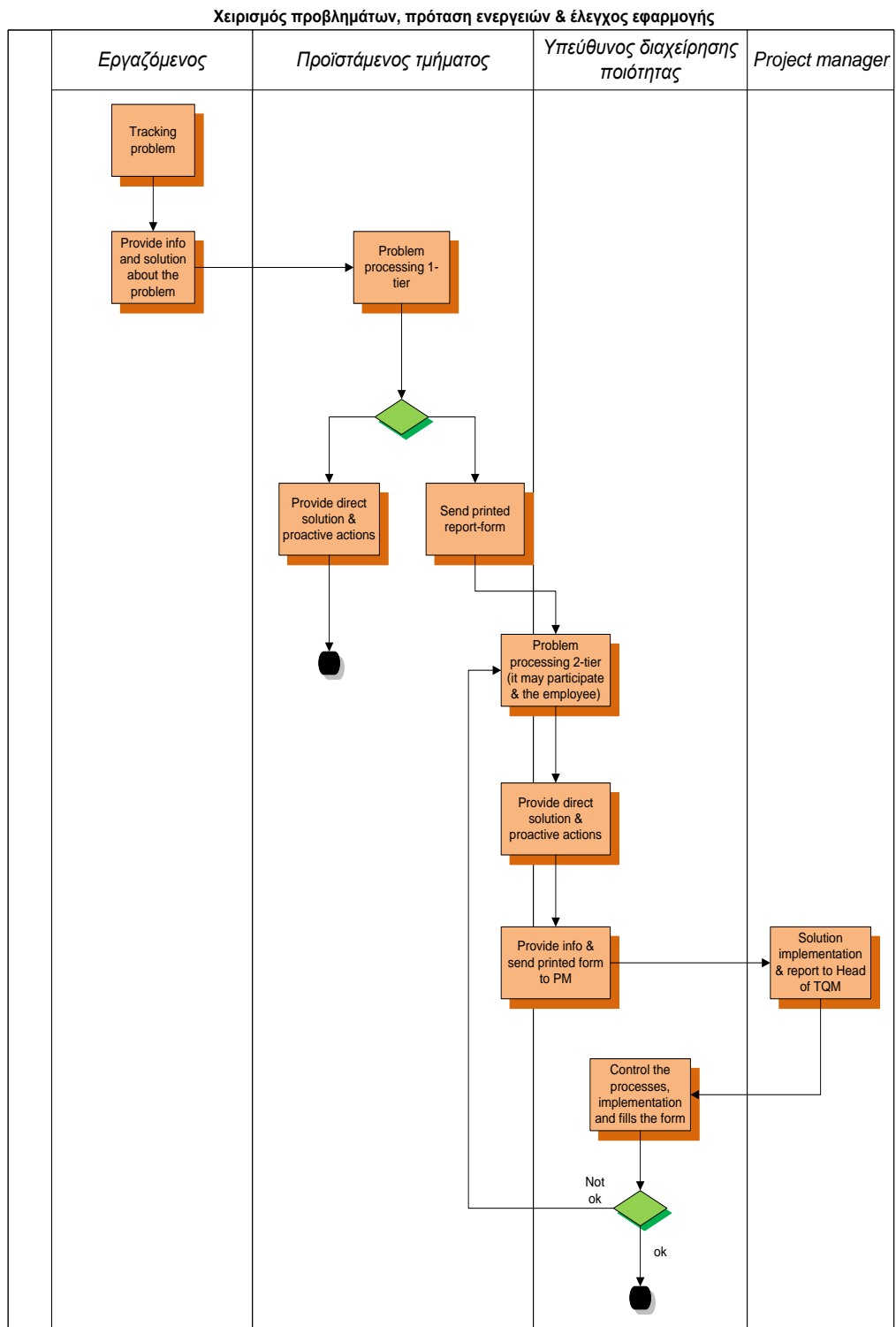
Αρχεία που χρησιμοποιούνται	
Αρχείο παραπόνων πελατών (Π8 / Φ2)	Περιλαμβάνει αντίγραφα όσων από τα συμπληρωμένα έντυπα Π9 / Δ2 αφορούν σε παράπονα πελατών
Αρχείο αποτελεσμάτων διορθωτικών & προληπτικών ενεργειών (Π8 / Φ3)	Περιλαμβάνει τα έντυπα αναφοράς μη συμμόρφωσης καθώς και έγγραφα που να επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
Αρχείο αξιολόγησης της εταιρίας (QM / Φ8)	Περιλαμβάνει όλα τα συμπληρωμένα έντυπα αξιολόγησης της εταιρίας

Ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας συμπεριλαμβάνει τη σχετική - με τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες - πληροφόρηση στην έκθεση που υποβάλλει στη διοίκηση πριν από τη συνάντηση ανασκόπησης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τέλος, έχει την αρμοδιότητα να αναθεωρεί εάν κριθεί αναγκαίο, σχετικά έγγραφα του συστήματος ποιότητας ως αποτέλεσμα διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Η αναθεώρηση γίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πιν.3.3.γ):

Πιν.3.3.γ Πίνακας αναθεωρήσεων

Αναθεωρήσεις		
Αριθμός αναθεώρησης	Ημερομηνία αναθεώρησης	Αναθεωρηθείσες παράγραφοι

Πιο κάτω παρουσιάζουμε ένα workflow diagram (Σχ.3.3.α) σχετικά με το σύστημα διεργασίας για προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες



Σχ.3.3.α

3.4.Συστηματικός σχεδιασμός και διαρκής διαχείριση των διαδικασιών

Το ετήσιο επιχειρησιακό πλάνο της XYZ είναι η κύρια διαδικασία για την αναθεώρηση, την αποτίμηση και την βελτίωση του στρατηγικού business plan για χρονική περίοδο 3-4 ετών. Μια φορά το χρόνο το ανώτερο επίπεδο διοίκησης συνεδριάζει για να καθορίσει για όλα τα key processes που υπάρχουν στην εταιρία. Αξιολογούν και εφαρμόζουν τα best practices σε συνδιασμό με το knowledge capital που υπάρχει στον οργανισμό. Το annual operating plan είναι η κύρια διαδικασία που εξασφαλίζει ότι όλες οι υπάρχουσες δραστηριότητες στην εταιρία εξελίσσονται και βελτιώνονται με τη συμμετοχή όλων των managers (ΥΔΠ, τεχνικού διευθυντή, υπεύθυνου μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων κλπ). Η προηγούμενη διαδικασία εγγυάται ότι το όραμα και ο σκοπός της εταιρίας θα είναι σε συμμόρφωση με τη στρατηγική της μέσα από την ανάπτυξη και τον επανασχεδιασμό των κύριων δραστηριοτήτων. Μέσα στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας υπάρχει σαφής καθορισμός και περιγραφή των σταδίων υλοποίησης της κάθε διαδικασίας και αυτό το σύστημα αναθεωρείται σε κάθε συνάντηση που έχει να κάνει με το annual operating plan της εταιρίας. Υπάρχει καθημερινή σχεδόν επικοινωνία του γενικού διευθυντή με τους προϊσταμένους των τμημάτων σχετικά με την αποδοτικότητα των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων που αυτές επιφέρουν. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ του γενικού διευθυντή και των προϊσταμένων των τμημάτων είναι η δημιουργία cross-functional ομάδων που σαν αποστολή έχουν την διεκπεραίωση έργων για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών ή τη βελτίωση των υπάρχοντων. Οι αρχηγοί ομάδων (team leaders) θα συνεργαστούν όχι μόνο με τα μέλη της ομάδας αλλά και με άλλα πρόσωπα που εμπλέκονται στη διεκπεραίωση κάποιων διαδικασιών. Η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης μαζί με την επίτευξη του προκαθορισμένου στόχου είναι το καλύτερο κριτήριο αξιολόγησης σχετικά με το πόσο σωστά έχει γίνει η υλοποίηση των συγκεκριμένων διαδικασιών. Ο γενικός διευθυντής, ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας καθώς και οι προϊστάμενοι των λοιπών τμημάτων (τεχνικού, marketing & sales, κλπ) καθορίζουν κάποια συγκεκριμένα στάνταρτ καθώς και κάποια μετρήσιμα objectives των διαδικασιών. Τα standards είναι ποιοτικά και ποσοτικά: Ποσοτικά μπορεί να είναι τα κόστη, τα κέρδη, η παραγωγή, οι πωλήσεις ενώ τα ποιοτικά μπορεί να είναι η ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, διευκόλυνση μιας διαδικασίας παραγωγής κλπ.

3.5.Θέματα διασύνδεσης και αλληλεπίδρασης

Ένα σημαντικό θέμα είναι ο ανταγωνισμός και η διαμάχη λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ διαφόρων τμημάτων. Αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με συγκεκριμένες διαδικασίες που αποσκοπούν στην άμβλυνση των διαφορών και στην επίλυση των διαφορών θεμάτων που προκύπτουν. Σε περίπτωση που υπάρχει κάποια σύγκρουση γίνεται κάποια συνάντηση μεταξύ του γενικού διευθυντή και των προϊσταμένων των σχετικών τμημάτων που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Η λύση που θα δοθεί θα διασφαλίζει ότι είναι η καλύτερη για τον πελάτη και σε τελική ανάλυση για ολόκληρη την εταιρία παρά για ένα συγκεκριμένο τμήμα. Σε περίπτωση που στη διαμάχη εμπλέκεται και πελάτης τότε απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τον marketing & sales manager (που έρχεται σε πιο άμεση επαφή με τον πελάτη) και τους υπόλοιπους προϊσταμένους των τμημάτων. Ένα τυπικό συνηθισμένο παράδειγμα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι ο τρόπος αντιμετώπισης του πελάτη την ημέρα της πληρωμής σε περίπτωση που ο τελευταίος δεν είναι εντάξει απέναντι στις υποχρεώσεις του. Σε αυτή την περίπτωση εκτός του πελάτη εμπλέκονται το λογιστήριο, το τμήμα του μάρκετινγκ καθώς και το τμήμα διασφάλισης ποιότητας. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να γίνει συνεννόηση και συμφωνία μεταξύ των τμημάτων για τον τρόπο χειρισμού του πελάτη και ύστερα να υπάρξει επικοινωνία με τον τελευταίο από τον προϊστάμενο του τμήματος marketing & sales.

3.6.Βελτίωση και ανάπτυξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη και στους stakeholders

Στην εταιρία XYZ υπάρχει όχι μόνο pro-active έρευνα σχετικά με τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών προς όφελος του πελάτη, αλλά και παρακίνηση προς τους εργαζομένους και άλλους τρίτους ενδιαφερόμενους να συνησφέρουν με πρωτοποριακές ιδέες. Εκτός από το annual operating plan υπάρχουν και άλλες συναντήσεις μεταξύ των υπεύθυνων των τμημάτων σχετικά με τη βελτίωση διαδικασιών σε επιχειρησιακό – καθημερινό επίπεδο. Για παράδειγμα, μια σημαντική επιτυχία είναι η αλλαγή της πιστωτικής πολιτικής της εταιρίας από δύο σε τρεις μήνες. Το οικονομικό τμήμα σε συνεργασία με το τμήμα marketing & sales έχοντας

λάβει feedback από τους πελάτες αλλά και από τις οικονομικές και εμπορικές συνθήκες που υπάρχουν στην ελληνική αγορά άλλαξε τη διαδικασία της πιστωτικής πολιτικής του οργανισμού. Πληροφορίες σχετικά με ενδεχόμενες βελτιώσεις σε διαδικασίες έρχονται από πολλά διαφορετικά κανάλια. Το τμήμα marketing & sales έχει το μεγαλύτερο feedback από την αγορά. Επίσης το οικονομικό τμήμα (λογιστήριο) έχει και αυτό αρκετό feedback από τους πελάτες σχετικά με τις πληρωμές. Επίσης κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί outsourced market research για τη συλλογή market-type πληροφοριών. Μια ακόμα σημαντική πηγή πληροφοριών είναι η web-based συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες και τους εργαζόμενους της εταιρίας. Αυτό το web-based πληροφοριακό σύστημα είναι ολοκληρωμένο με το σύστημα MIS της επιχείρησης και παρέχει σημαντικό feedback για τους τελικούς πελάτες των προϊόντων και υπηρεσιών. Το τμήμα μάρκετινγκ όπως είπαμε έχει το μεγαλύτερο feedback από τους πελάτες που προσέρχονται μερικές φορές το χρόνο στα γραφεία της εταιρίας. Το προσωπικό του εν λόγω τμήματος μαζεύει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη βελτίωση διαδικασιών που εμπλέκονται άμεσα και οι πελάτες. Όλα τα στοιχεία ταξινομούνται και συζητούνται με το γενικό διευθυντή της XYZ καθώς και με τους προϊσταμένους άλλων τμημάτων.

Όλοι οι υπάλληλοι της εταιρίας προσλαμβάνονται μέσα από μια διαδικασία Integrated Selection Process (ISP) η οποία αποτελεί και ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η επιλογή των εργαζομένων γίνεται κάτω από αυστηρές διαδικασίες ελέγχοντας πολύ προσεκτικά το προφίλ των ατόμων, τις γνώσεις τους, τις τεχνικές δεξιότητες, την εμπειρία τους κλπ. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των στελεχών είναι σημαντικά στοιχεία για τη στρατηγική της εταιρίας καθώς και για την αποτελεσματική υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα marketing & sales παρακολουθούν ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Μεταξύ άλλων εκπαιδεύονται σε τεχνικές πωλήσεων, αποτίμηση πελατών, segmentation criteria analysis, καθώς και σε διάφορα θέματα που έχουν να κάνουν με τη νομοθεσία, με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κλπ. Η αξιολόγηση του προγράμματος γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού αλλά κυρίως από τον προϊστάμενο του τμήματος marketing & sales ο οποίος έρχεται μαζί με τον πωλητή σε επαφή με τον πελάτη. Κατά τη διάρκεια αυτών των επαφών δίνεται feedback στην ομάδα έργου που καταρτίζει το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης (annual training plan) ώστε να γίνει αναθεώρηση του βασικού σχεδίου

και να εφαρμοστούν κάποιες βελτιώσεις. Επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος πωλητής θα αξιολογηθεί και αν χρειαστεί θα του παρασχεθεί συμπληρωματική εκπαίδευση.

Το τμήμα το οποίο έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια είναι το Information Technology (IT). Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει καταστήσει επιτακτική την ανάγκη να γίνουν σημαντικές επενδύσεις απο την εταιρία σε λογισμικό και υλικό. Σε κάθε τμήμα και δραστηριότητα του οργανισμού όπως τεχνική διεύθυνση, τμήμα marketing & sales, λογιστήριο, ανθρώπινοι πόροι κλπ το IT έχει ενισχύσει δραματικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα περιορίζοντας ταυτόχρονα τα κόστη. Για παράδειγμα μέσα από βάσεις δεδομένων και ειδικές εφαρμογές το λογιστήριο και το τμήμα marketing & sales μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία που χρειάζονται και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Τέλος υπάρχει σημαντική πληροφόρηση μεταξύ των εργαζομένων μέσα από το intranet της εταιρίας.

3.7.Πως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται και παραδίνονται σύμφωνα με τα customer needs και expectations

Η εταιρία XYZ κάνει outsourced έρευνα αγοράς ώστε να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αγορά καθώς και τους εν δυνάμει πελάτες, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες που αυτοί έχουν. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών προσδιορίζονται, αναλύονται και στη συνέχεια τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και για τη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων. Οι συναντήσεις των πωλητών με τους πελάτες είναι αρκετά συχνές και τουλάχιστον μία φορά το χρόνο γίνεται ενημέρωση των πελάτων σχετικά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, γίνεται συζήτηση σχετικά με το πως μπορεί να γίνει καλύτερη συνεργασία λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Κατά τη διάρκεια ενός έργου υπάρχει επικοινωνία με τον πελάτη σχετικά με προβλήματα ή διευκρινήσεις που μπορούν να υπάρξουν. Επίσης γίνεται αναφορά σε μελλοντικές απαιτήσεις που μπορεί να έχει ο πελάτης όταν θελήσει αργότερα να κάνει κάποια αναβάθμιση ή να έχει κάποιες συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Όταν παραδοθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία σε ένα πελάτη σε ένα προκαθορισμένο χρόνο (που έχει οριστεί στη σύμβαση) τότε γίνεται και ενημέρωση

και εκπαίδευση του πελάτη στο πως να χρησιμοποιεί σωστά το προϊόν ή την υπηρεσία ώστε να μπορέσει να αποκτήσει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία που μπορεί να έχει. Παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με το πως να διαχειριστούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό το αναλαμβάνει να το κάνει το τμήμα sales & marketing με την υποστήριξη της τεχνικής υπηρεσίας στο χώρο του πελάτη ή της εταιρίας XYZ. Γενικότερα το after sales service είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την εταιρία ώστε να μπορεί να κρατάει τους πελάτες της πιστούς. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εκτός του ότι προσφέρεται μεγαλύτερη αξία στον πελάτη, η επιχείρηση αποκτά και επιπλέον εμπειρία που θα τη βοηθήσουν μετέπειτα όταν θα εξυπηρετήσει άλλους πελάτες. Η υποστήριξη του πελάτη είναι καθολική σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η εκπαίδευση, η συντήρηση, και η αναβάθμιση είναι στοιχεία αναπόσπαστα που συνδέονται άμεσα με την εξυπηρέτηση του πελάτη.

3.8. Διαχείριση σχέσεων πελατών

Το τμήμα marketing & sales είναι αυτό κυρίως που αναλαμβάνει την επικοινωνία με τους πελάτες και τη διαχείριση των επαγγελματικών σχέσεων μαζί τους. Ανάλογα με τη φύση του προβλήματος ή του αιτήματος το request του πελάτη ανακατευθύνεται στο λογιστήριο ή στο τεχνικό τμήμα. Σε περίπτωση που το πρόβλημα είναι πιο σύνθετο και απαιτεί ειδική αντιμετώπιση τότε το τμήμα μάρκετινγκ έρχεται σε επαφή με τον πελάτη αφού προηγουμένως υπάρξει συνεννόηση και συνεργασία μεταξύ των ανωτέρω τμημάτων. Βασικός άξονας είναι η καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα προβλήματα των πελατών καταγράφονται και ενεργοποιούνται οι διαδικασίες για την ταχύτερη δυνατή και αποτελεσματικότερη επίλυσή τους. Στις καθημερινές επαφές με τους πελάτες δίνεται έμφαση στη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερο feedback μέσα από προκαθορισμένες ερωτήσεις από το ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό των πωλήσεων. Έτσι συνεχές feedback συγκεντρώνεται, καταγράφεται σε βάση δεδομένων πελατών για μελλοντική μελέτη και ανάλυση από τους μάνατζερ. Συχνά όμως ένα πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπιστεί είναι ο καθορισμός και ο προσδιορισμός των πραγματικών παραπόνων καθώς και εκείνων που θεωρούνται παράλογων. Σε αυτό το σημείο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή γιατί τα όρια είναι δυσδιάκριτα. Πολλές φορές

οι πελάτες έχουν παράλογες απαιτήσεις που δε μπορούν ποτέ να ικανοποιηθούν και ως εκ τούτου δεν πρέπει να λαμβάνονται ως αποτυχίες από τον οργανισμό. Είναι αδύνατο να λύσει κανείς αυτές τις περιπτώσεις ακόμα και αν υπάρχει η καλύτερη διάθεση για όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση.

Για όλους τους καλούς πελάτες υπάρχει ένα πλάνο επαφών τουλάχιστον μια φορά το χρόνο όπως αναφέραμε προηγουμένως. Το τμήμα marketing & sales θα επικοινωνήσει με αυτούς τους πελάτες σύμφωνα με το πλάνο και θα τους ρωτήσει τη γνώμη τους πάνω σε συγκεκριμένα θέματα. Θα ζητήσουν επίσης feedback σχετικά με ορισμένες διαδικασίες της εταιρίας, σε πιθανά προβλήματα και παράπονα που μπορεί να είχαν στο παρελθόν και δεν έτυχαν της άξιας προσοχής και αντιμετώπισης από την XYZ. Εκτός από το πλάνο επαφών υπάρχει και το ερωτηματολόγιο που αναφέραμε προηγουμένως καθώς και το έντυπο των πωλήσεων που προσφέρουν σημαντικό feedback.

Μια φορά το χρόνο (συνήθως το Φεβρουάριο) γίνεται σε κεντρικό ξενοδοχείο εκδήλωση που προσκαλούνται όλοι οι πελάτες της εταιρίας. Γίνεται συνολική παρουσίαση της εταιρίας, των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται από το γενικό διευθυντή της εταιρίας. Αναλυτικότερα, ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) στο καλοσώρισμα (welcome speech) παρουσιάζει τα τελευταία νέα της εταιρίας, τη στρατηγική και τους καινούργιους στόχους που θέτει. Παρουσιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει σε συνδιασμό με νέες ιδέες που αναμένεται να υλοποιηθούν. Γίνεται επίσης και η απονομή κάποιων τιμητικών βραβείων και δώρων σε κάποιους επιλεγμένους πελάτες ώστε οι τελευταίοι να νιώθουν σημαντικοί για τη εταιρία.

Τέλος, στις γιορτές (Χριστούγεννα και Πάσχα) στέλνονται ευχετήριες κάρτες και κάποια συμβολικά δώρα σε κάποιους καλούς πελάτες ώστε να υπάρχει ακόμα πιο στενή επαγγελματική σχέση και συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο οι πελάτες αισθάνονται ότι δεν αντιμετωπίζονται σαν “χρηματικές μονάδες” αλλά σαν ξεχωριστά άτομα και συνεργάτες.

3.9.Αξιολόγηση

3.9.1.Συστηματικός σχεδιασμός και διαρκής διαχείριση των διαδικασιών

Υπάρχει ξεκάθαρη απόδειξη ότι η εταιρία XYZ ακολουθεί μια καλά σχεδιασμένη προσέγγιση όσον αφορά το συστηματικό σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαδικασιών. Η εν λόγω διαδικασία εξασφαλίζει ότι υπάρχει συμμόρφωση του οράματος της εταιρίας με τις στρατηγικές που αυτή ακολουθεί με το σωστό σχεδιασμό και τη διαχείριση κάθε κύριας δραστηριότητας. Όσον αφορά το deployment φαίνεται ότι κάνει συστηματική υλοποίηση. Μάλιστα, η προσέγγιση και η υλοποίηση είναι σταθερή σύμφωνα με το πλαίσιο εργασίας (framework) που έχει οριστεί στο ετήσιο επιχειρησιακό πρόγραμμα. Επίσης η επιχείρηση κάνει αρκετό monitoring όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης και λαμβάνει αρκετό feedback και γνώση ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις.

3.9.2.Βελτίωση και ανάπτυξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη και στους stakeholders

Η προσέγγιση που ακολουθείται από τη XYZ είναι ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη γιατί υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που να διασφαλίζουν τις ανάγκες των stakeholders και ιδιαίτερα των πελατών. Όσον αφορά το deployment η εταιρία έχει αναπτύξει τους απαραίτητους μηχανισμούς για να συλλέγει πληροφορίες και να ενεργεί άμεσα. Όμως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Η αξιολόγηση και η αναθεώρηση γίνεται σε τακτική βάση μιας και λαμβάνεται συνεχές feedback σε σχέση με τις δραστηριότητες και διαδικασίες που γίνονται.

3.9.3.Πως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται και παραδίνονται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και τις προσδοκίες

Είναι σχεδόν ξεκάθαρο ότι η εταιρία σχεδιάζει και παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που να είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Αυτή η προσέγγιση είναι στενά συνδεδεμένη με το ετήσιο επιχειρησιακό πλάνο. Όλη η διαδικασία του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των υπηρεσιών γίνεται με δομημένο τρόπο, με συγκεκριμένες διαδικασίες και υποδιαδιασίες από τη σχεδίαση του προϊόντος μέχρι και της μετέπειτα υποστήριξης μετά την παράδοση. Υπάρχει συνεχής πληροφόρηση από πολλά κανάλια σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη αν και θα μπορούσε όλη αυτή η πληροφορία να είναι περισσότερο ολοκληρωμένη και να υπήρχαν περισσότερα μέτρα σύγκρισης και κριτήρια ώστε να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ακόμα, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η outsourced έρευνα αγοράς για τη συλλογή market-type πληροφοριών όπου θα είναι περισσότερο επίσης ολοκληρωμένη με τα άλλα συστήματα πληροφόρησης.

3.9.4. Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες

Η εταιρία XYZ έχει μια αρκετά καλή προσέγγιση όσον αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Όμως οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των πελατών αρχίζει να αυξάνει. Το κύριο βάρος έχει πέσει στο τμήμα marketing & sales που παρόλο που στο παρόν συνεργάζεται αρμονικά με τα άλλα τμήματα και δίνει λύσεις στους πελάτες στο μέλλον αυτό ίσως να μην είναι αποτελεσματικό λόγω της έλλειψης ειδικού τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Το deployment παρόλο που είναι σε γενικές γραμμές αποτελεσματικό δεν είναι αρκετά ολοκληρωμένο ώστε να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ιδιαίτερα όταν ο οργανισμός γίνει πιο μεγάλος και περίπλοκος. Η πληροφορία είναι πολλές φορές διάσπαρτη χωρίς να εγγυάται κανείς ότι θα υπάρχει σωστός συντονισμός και διαχείριση. Όσον αφορά την αξιολόγηση και την αναθεώρηση παρόλο που γίνονται σοβαρές προσπάθειες, ίσως αυτό να μην είναι αρκετό λόγω της έλλειψης επαρκών κριτηρίων και δεικτών που θα οδηγήσουν στην ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

Τα αποτελέσματα πελατών (customer results) και ειδικότερα τα perception measures (brand awareness & intention to buy) είναι πολύ σημαντικά για την αξιολόγηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης, δυστυχώς όμως στην εταιρία XYZ δεν εφαρμόζεται κάτι τέτοιο. Υπάρχουν κάτι έρευνες που γίνονται outsourced από

άλλες εταιρίες που όμως οι πληροφορίες που παρέχονται είναι στο κατά πόσο ένα καινούργιο προϊόν ή υπηρεσία έχει σοβαρές πιθανότητες να είναι επικερδές και να έχει επιτυχία.

Μια άλλη σημαντική κατηγορία που έχει να κάνει με τα αποτελέσματα πελατών είναι οι δείκτες απόδοσης (performance indicators) όπως για παράδειγμα competition monitoring, quality delivery, operating cost sensitivity, focus on customer service κλπ. Παρόλο που χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες, δυστυχώς δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.

3.10.Προτεινόμενο πλάνο βελτίωσης του οργανισμού

Βασιζόμενοι στις πληροφορίες που έχουμε από την εταιρία, θα μπορούσε να γίνει βελτίωση στις διαδικασίες και τη στρατηγική όσον αφορά τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών με την υιοθέτηση μιας open source πλατφόρμας. Προτείνεται η πλατφόρμα SugarCRM η οποία έχει απήχηση, είναι σταθερή, φιλική προς το χρήστη και με παροχή υποστήριξης. Η XYZ θα μπορούσε να βελτιστοποιήσει και να αυτοματοποιήσει κάποιες διαδικασίες, να γίνει πιο αποτελεσματική σε ορισμένα θέματα, καθώς και γενικότερα να είναι πιο ευέλικτη. Το προηγούμενο ίσως να απαιτήσει και μια αναδιοργάνωση στη δομή της εταιρίας. Ακόμα σημαντικό είναι να αξιοποιείται από την ανωτάτη διοίκηση όλη η διαθέσιμη πληροφορία (φιλτραρισμένη, επεξεργασμένη και σωστά δομημένη) για να λαμβάνει κάθε δεδομένη στιγμή τις κατάλληλες αποφάσεις.

3.10.1.Φάση Σχεδιασμού (Design Phase)

Έπειτα από τον προσδιορισμό της ‘‘περιοχής’’ βελτίωσης του οργανισμού, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός του σχεδίου βελτίωσης. Ο σχεδιασμός και η διάρκεια του έργου είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των ιδιοκτητών της εταιρίας XYZ. Η μακροπρόθεσμη κερδοφορία και η συνεχής ανάπτυξη είναι τα στοιχεία που εξασφαλίζουν υψηλότερο εισόδημα για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Να σημειώσουμε ότι σε περίπτωση που είχαμε μια εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο και υπήρχαν πιέσεις από τραπεζικούς επενδυτές για συγκεκριμένα

οικονομικά αποτελέσματα σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα για αύξηση του shareholder value, τότε το πλάνο αλλαγής θα ήταν πολύ διαφορετικό.

Θα εφαρμοστεί πολιτική σταδιακών αλλαγών προσέγγισης έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αλλαγή να φέρει συνεπή και σίγουρα αποτελέσματα. Ο μετασχηματισμός θα γίνει με συγκεκριμένα βήματα που θα εφαρμοστούν σε συγκεκριμένα τμήματα. Θα εφαρμοστούν πιλοτικά προγράμματα με ευδιάκριτες αλλαγές ώστε να υπάρχει ομαλή και χωρίς προβλήματα μετάβαση προς τη νέα κατάσταση. Η κουλτούρα στην εταιρία χαρακτηρίζεται από φιλικότητα και οικειότητα γεγονός που πηγάζει και από την συνύπαρξη των υπαλλήλων αρκετών χρόνων στη XYZ (μέσος χρόνος παραμονής 6 χρόνια). Το κλίμα από μια ‘‘οικογενειακή επιχείρηση’’ είναι ευδιάκριτο και τα πράγματα κινούνται αρκετά αργά όπως είναι σε μια εταιρία που απουσιάζει το αφεντικό. Δεν υπάρχουν αρκετά κίνητρα, αρκετές πρωτοβουλίες και οι περισσότεροι υπάλληλοι ακολουθούν τις προβλεπόμενες, γραφειοκρατικές διαδικασίες. Κανένας δεν ενοχλεί κανέναν και όλοι είναι ευχαριστημένοι. Η πολιτική των σταδιακών αλλαγών που θα εφαρμοστεί είναι σύμφωνη με την κουλτούρα των υπαλλήλων της εταιρίας η οποία είναι ότι δε θέλουν να αλλάξει η ρουτίνα τους. Γι’ αυτό λοιπόν στη αρχή της διαδικασίας της αλλαγής θα υπάρξει μια περίοδος ‘‘ξεπαγώματος’’ (unfreezing period) το οποίο είναι το πρώτο βήμα από το Lewin model που θα ακολουθηθεί. Η αλλαγή στη στρατηγική (CRM strategy) απαιτεί την αλλαγή σε κύριες διαδικασίες της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να γίνουν αλλαγές όχι μόνο σε καθαρά επιχειρησιακό επίπεδο (π.χ τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών) αλλά και σε επίπεδο διοικητικής πληροφόρησης ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις από την ανωτάτη διοίκηση. Η παραπάνω διαδικασία αλλαγής χρειάζεται να υποβοηθηθεί και από την υλοποίηση του ERP (panorama) συστήματος που βρίσκεται εν εξελίξει. Η κεντρική βάση δεδομένων και οι πληροφορίες που περιέχει θα χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η υλοποίηση θα γίνει σε επίπεδο top-down, bottom-up και lateral ταυτοχρόνως. Το επίπεδο top-down υποδηλώνει ότι το μέσο και ανώτατο επίπεδο διοίκησης θα υποστηρίξει, ακόμα και να επιβάλλει τη διαδικασία της αλλαγής ώστε να εκτελεστεί από τους υπαλλήλους. Από την άλλη μεριά η εκπαίδευση που θα γίνει στους υπαλλήλους θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες ώστε να εφαρμοστεί η κατά bottom-up προσέγγιση με την αλλαγή της κουλτούρας τους και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της αλλαγής.

Η εκπαίδευση πάνω στη νέα δομή και τις επιχειρηματικές διαδικασίες θα γίνει στους υπαλλήλους και τους μάνατζερ. Η αλλαγή στην κουλτούρα και η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών γίνεται μέσα από την εκπαίδευση. Επιπλέον η απαραίτητη γνώση θα δώσει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να εκτελούν τα καθημερινά τους καθήκοντα με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Μέσα από τη νέα δομή οι υπάλληλοι και οι managers όχι μόνο θα ενθαρρύνονται αλλά και θα ανταμοίβονται ανάλογα. Η δημιουργία ενός πιο προχωρημένου συστήματος παροχών θα σήμαινε ότι τα μπόνους θα δίνονται στους εργαζόμενους ανάλογα και με το κατά πόσο έχουν επιτύχει τους στόχους τους. Αυτό το νέο σύστημα παροχών θα έδινε περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change)

Εμπειρικά, συνήθως οι πρώτοι που αντιστέκονται σε μία διαρθρωτική αλλαγή της εταιρίας είναι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι. Και αυτό γιατί τίθεται σε δοκιμασία το status, η δύναμη και οι προσωπικές τους απόψεις. Θα πρέπει λοιπόν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής και να τους διαβεβαιώσουν ότι θα κρατήσουν τη θέση τους στην εταιρία καθώς και το status που διαθέτουν. Με αυτό τον τρόπο θα μετριαστούν οι αντιδράσεις τους όσον αφορά τη διαδικασία της αλλαγής. Ένα άλλο γκρούπ ανθρώπων που θα αντιδράσει, είναι αυτό των υπαλλήλων. Αυτό το οποίο πρέπει να γίνει για να μετριαστούν οι αντιδράσεις είναι: α) να συμμετέχουν ενεργά σε όλη τη διαδικασία του έργου αλλαγής, β) να εκπαιδευτούν και να ενθαρυνθούν όσον αφορά την εργασία τους, γ) να τους δοθούν κίνητρα μέσα από ένα νέο σύστημα παροχών και αξιολογήσεων.

Οι πόροι

Οι πόροι που θα χρειαστούν γι' αυτό το συγκεκριμένο έργο είναι χρόνος (από τους managers και τους υπαλλήλους), χρηματικοί πόροι, λογισμικό και υλικό. Θα γίνει outsourcing από δύο ειδικούς πάνω σε αναδιοργάνωση διαδικασιών (business process reengineering). Είναι κάπως ακριβοί αλλά η εμπειρία τους και ο επαγγελματισμός τους θα "εγγυηθούν" κατά κάποιο τρόπο για την επιτυχία του όλου

εγχειρήματος. Όλοι οι managers θα διαθέτουν το 10% του χρόνου τους για τέσσερις μήνες, τη διάρκεια του έργου. Οι εργαζόμενοι θα είναι δύο φορές την εβδομάδα απασχολημένοι με την εκπαίδευση και για δύο περίπου μήνες και θα συνηφέρουν περίπου το 15% του χρόνου τους. Θα χρειαστεί να αγοραστεί κάποιο υλικό αλλά ίσως και κάποιο λογισμικό (εκτός του open source SugarCRM).

Κριτήρια για τη μέτρηση της επιτυχίας

Τα κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας θα οριστούν στην πρώτη φάση του σχεδιασμού, πριν την υλοποίηση του πιλοτικού προγράμματος του έργου αλλαγής. Ανάλογα με τα functions και τις διαδικασίες θα οριστούν και τα σχετικά σταθμά απόδοσης. Για παράδειγμα, στο τμήμα marketing & sales ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πελατών ανα μονάδα χρόνου, για την αποτελεσματικότητα του budgeting, advertizing perceptions measures όπως brand awareness, intension to buy κλπ, για τη τμήμα ανθρώπινων πόρων κάποιο feedback από ερωτηματολόγια που διανέμονται προς τους εργαζομένους, για το τμήμα του λογιστηρίου η εφαρμογή νέας πιστωτικής πολιτικής που αυξάνει τις πωλήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές κλπ. Όλοι οι δείκτες μέτρησης οδηγούν άμεσα ή έμμεσα στην αύξηση των εσόδων ή τον περιορισμό των εξόδων, αυξάνοντας την κερδοφορία της επιχείρησης.

3.10.2.Φάση Υλοποίησης (Implementation Phase)

Η υλοποίηση του έργου αλλαγής (change plan) πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά και όλα τα βήματα πρέπει να αναλυθούν και να ανασκοπηθούν. Η υλοποίηση είναι απαραίτητο να οριστεί ξεκάθαρα, σημαντικά ορόσημα να προσδιοριστούν καθώς και στοιχεία όπως χρόνος, πόροι και κόστη να παρακολουθούνται στενά και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον θα πρέπει να αναγνωριστούν πιθανοί κίνδυνοι που υπάρχουν, να σχεδιαστούν μέτρα εξομάλυνσης του κινδύνου ώστε το έργο να έχει μεγάλες πιθανότητες να ολοκληρωθεί με επιτυχία, στην ώρα του.

Η φάση υλοποίησης μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω φάσεις:

- ✚ “As Is” περιγραφή κατάστασης
- ✚ “To Be” περιγραφή κατάστασης
- ✚ “As Is” vs “To Be” Gap Analysis
- ✚ Ανάπτυξη πιλοτικού προγράμματος
- ✚ Κύρια υλοποίηση (main deployment)
- ✚ Αποτίμηση change plan – Αναθεώρηση & Βελτίωση

Οι παραπάνω φάσεις θα υποστηρίζονται από την προσπάθεια για αλλαγή της κουλτούρας και της συμμόρφωσης του προσωπικού με την νέα κατάσταση της εταιρίας.

“As Is” περιγραφή της κατάστασης

Οι ειδικοί σε BPR χρειάζεται να συγκεντρώσουν πληροφορίες για την τωρινή κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρία (“As Is” present situation). Αυτό περιλαμβάνει αριθμό συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους της εταιρίας από διάφορα τμήματα για επιχειρηματικές διαδικασίες. Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες τότε παρόμοια διαδικασία συνεντεύξεων θα ακολουθήσει με τους managers και τους διευθυντές για πιο υψηλού επιπέδου (high level) πληροφορία. Όλη η πληροφορία (προφορική και γραπτή) θα καταγραφεί, αναλυθεί και αξιολογηθεί από τους ειδικούς σε θέματα BPR και την ανωτάτη διοίκηση. Το πρώτο ορόσημο αυτής της διαδικασίας είναι η περιγραφή των τρεχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και της δομής του οργανισμού. Από τα προηγούμενα δύο στοιχεία θα αποτελείται το κύριο ζητούμενο στοιχείο το οποίο είναι το “As Is” (present situation) μοντέλο.

“To Be” περιγραφή κατάστασης

Η ίδια ομάδα εργασίας θα προχωρήσει στη συνέχεια στην προετοιμασία του “To Be” model blueprint καθώς και στην επιθυμητή οργανωσιακή δομή. Το αποτέλεσμα της προηγούμενης διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου μοντέλου το οποίο θα περιγράφει την επιθυμητή κατάσταση αφού όλη η διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς.

“As Is” vs “To Be” Gap Analysis

Για να μπορέσει η ομάδα εργασίας να σχεδιάσει ένα σωστό πλάνο δράσης καθώς και τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να γίνουν, χρειάζεται να γίνει Gap Analysis ώστε να μπορέσει να εκτιμηθεί η “απόσταση” που πρέπει να καλυφθεί ώστε να φτάσουμε στο επιθυμητή κατάσταση. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει ώστε να τεθούν ξεκάθαροι στόχοι και βραχυπρόθεσμα ορόσημα.

Εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος (Pilot function deployment)

Η υλοποίηση αυτού του έργου είναι αρκετά δύσκολη και περίπλοκη και περιέχει αρκετούς κινδύνους. Θα ήταν πολύ ωφέλιμο να αποκομηθεί εμπειρία και γνώση από ένα πιλοτικό πρόγραμμα με το ίδιο περιεχόμενο από το έργο πλήρους κλίμακας. Με την εφαρμογή του προηγούμενου, θα μπορούσαν να αναγνωριστούν τα πιο περίεργα και επικίνδυνα βήματα έτσι ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν διαδικασίες εξομάλυνσης του κινδύνου. Έτσι η διαχείριση του κινδύνου θα μπορούσε να είναι πιο ελεγχόμενη και αποτελεσματική όχι μόνο για το πιλοτικό, αλλά και για το πλήρης κλίμακας έργο. Μετά τη διεξαγωγή του Gap Analysis, η ανωτάτη διοίκηση της XYZ σε συνεργασία με τους ειδικούς BPR θα αποφασίσουν σε ποιο function θα γίνει η εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος. Η πιο πιθανή επιλογή είναι το τμήμα marketing & sales καθώς αποτελεί την κύρια δύναμη (driving force) το οποίο θα “σπρώξει” την αλλαγή για τα άλλα functions του οργανισμού αλλά και γιατί τα αποτελέσματα ίσως να είναι περισσότερο ορατά.

Χρησιμοποιώντας το “To Be” model blueprint οι νέες διαδικασίες του πιλοτικού προγράμματος χρειάζονται να οριστούν, να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν. Την ίδια στιγμή απαραίτητο είναι να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη και αναπροσαρμογή υποστηρικτικών διαδικασιών προς τα άλλα συνεργαζόμενα τμήματα. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι καθ’ όσον το αποτέλεσμα του πλάνου αλλαγής (σε full scale κλίμακα) θα είναι ένας ολοκληρωμένος, cross functional (optimized) οργανισμός, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι σύνδεσμοι επικοινωνίας των “sockets” ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στα άλλα τμήματα έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν

αποδοτικά στο πιλοτικό πρόγραμμα και να κάνουν τη μετάβαση στην πλήρη κλίμακα (full scale) πιο εύκολα και ομαλά.

Λίγο πριν από το τέλος της ανάπτυξης των πιλοτικών τμηματικών διαδικασιών, τα μέλη του εν λόγω τμήματος (προϊστάμενος και υπάλληλοι) θα πρέπει να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να είναι εξοικωμένοι με τις νέες διαδικασίες και τη σημασία τους, καθώς και να αποκτήσουν τα κατάλληλα εργαλεία και τη γνώση για να μπορέσουν να αναταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι υψίστης σημασίας γιατί η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να γίνει με ομαλό τρόπο ώστε να μην επηρεάσει αρνητικά τις καθημερινές δραστηριότητες και λειτουργίες της XYZ.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία, αρχίζει η υλοποίηση του πιλοτικού προγράμματος. Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι ο καθορισμός κάποιων σταθμών απόδοσης (key performance metrics) ώστε να μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η βελτίωση που έχει επιφέρει η εν λόγω αλλαγή καθώς και ορισμένες αδυναμίες που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν. Ο καθορισμός των σταθμών (metrics) απαραίτητο είναι να συσχετίζονται με τα σταθμά που χρησιμοποιούνται στην τωρινή (“As Is”) κατάσταση. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο καθορισμός και η επιλογή των κατάλληλων metrics είναι κύριας σημασίας γιατί σε περίπτωση λάθους μπορεί να έχουμε λανθασμένη εικόνα (είτε προς το καλύτερο, είτε προς το χειρότερο).

Τέλος, οι νέες διαδικασίες πρέπει να “μπουν μαζί” σε ένα μικρής κλίμακας integration test και έπειτα το “καινούργιο” (brand new) τμήμα μάρκετινγκ να λειτουργήσει. Αν και πολλές φορές τα αποτελέσματα αργούν να γίνουν ορατά, εντούτοις, η μέτρηση των δεικτών απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας και χρειάζεται να διεξαχθούν το συντομότερο δυνατό για να διευθετηθούν εγκαίρως ορισμένα θέματα. Αρκετά συχνό είναι το φαινόμενο τα ωφέλη να χρειάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα για να γίνουν ορατά, επομένως χρειάζεται να υπάρξει μια περίοδος σταθεροποίησης/ωριμότητας κατά τη διάρκεια της οποίας η ομάδα εργασίας σε συνεργασία με τους υπαλλήλους του πιλοτικού τμηματικού προγράμματος να κάνουν συνεχή παρακολούθηση των σταθμών απόδοσης και να κάνουν μικρές αναπροσαρμογές στις διαδικασίες όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Εφαρμογή του κανονικού προγράμματος αλλαγής (Main Change Development)

Η επιτυχία ή όχι του πιλοτικού προγράμματος θα καθορίσει στο αν θα προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα, την πλήρους κλίμακας υλοποίηση της αλλαγής. Πρώτα απ' όλα, για να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η επιθυμητή οργανωσιακή δομή. Έπειτα, κάτω από το νέο οργανωτικό σχήμα η ομάδα εργασίας της διαχείρισης αλλαγής μαζί με τους προϊσταμένους των τμημάτων θα καθορίσουν, θα σχεδιάσουν και θα αναπτύξουν τις καινούργιες επιχειρηματικές διαδικασίες χρησιμοποιώντας σαν input το "As Is" model και το Gap Analysis.

Πρίν την ολοκλήρωση της ανάπτυξης των διαδικασιών, οι εργαζόμενοι από τα επηρεαζόμενα τμήματα χρειάζεται να λάβουν εκτεταμένη εκπαίδευση (περίπου μια εβδομάδα full time ανά εργαζόμενο) ώστε να υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία για την εφαρμογή του κανονικού προγράμματος αλλαγής. Επίσης, οι υπάλληλοι από άλλα τμήματα τα οποία δεν επηρεάζονται, είναι απαραίτητο να παρακολουθήσουν κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια για να ενημερωθούν για τις επερχόμενες αλλαγές, τη σημασία τους καθώς και για τον τρόπο που επηρεάζουν τη λειτουργία της εταιρίας.

Επιπλέον, η λίστα με τα key performance metrics για το πιλοτικό πρόγραμμα θα εμπλουτιστεί με νέα σταθμά (metrics) τα οποία θα σχετίζονται με άλλα τμήματα στη βάση και κάποιων της τωρινής κατάστασης για να μπορεί να υπάρχει επαρκής σύγκριση και αξιολόγηση όλης αυτής της προσπάθειας.

Όλες οι αλλαγές θα πρέπει να γίνουν ενοποιημένες και tested για να αναγνωριστούν τυχόν ασυμφωνίες και αδυναμίες. Στη συνέχεια από την επιτυχία αυτού του τεστ θα εξαρτηθεί αν θα προχωρήσουμε στο πλήρους κλίμακας έργο αλλαγής. Έπειτα, όπως και στην περίπτωση του πιλοτικού προγράμματος θα μετρηθούν τα performance metrics για την απόδοση, τόσο αμέσως μετά το deployment (βραχυπρόθεσμα ωφέλη) όσο και έπειτα από μια περίοδο σταθεροποίησης και ωριμότητας (μακροπρόθεσμα ωφέλη).

3.10.3. Change Plan – Αξιολόγηση, Αναθεώρηση και Βελτίωση

Σε αυτό το σημείο πρέπει να καθιστήσουμε σαφές ότι το στάδιο του deployment δεν είναι το τέλος της διαδικασίας της αλλαγής. Είναι η αρχή μιας

συνεχιζόμενης, μακράς και επίπονης διαδικασίας αξιολόγησης, αναθεώρησης και βελτίωσης της νέας κατάστασης. Αυτή είναι η πιο σημαντική απ' όλες τις διαδικασίες γιατί ο οργανισμός χρειάζεται να προσαρμόζεται στις ραγδαίες αλλαγές της αγοράς, της βιομηχανίας της τεχνολογίας, και των καταναλωτικών συνηθειών έτσι ώστε να μπορεί να κάνει positioning με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό.

Το παραπάνω πλάνο αλλαγής που περιγράφηκε, απεικονίζεται και σχηματικά παρακάτω στο project management Gantt chart (Σχ.3.10.3.α, Σχ.3.10.3.β, Σχ.3.10.3.γ, Σχ.3.10.3.δ) Σε αυτά τα σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται τα διάφορα στάδια των implementation processes του προγράμματος, οι συσχετίσεις μεταξύ τους, τα resources και τα σχετιζόμενα κόστη.

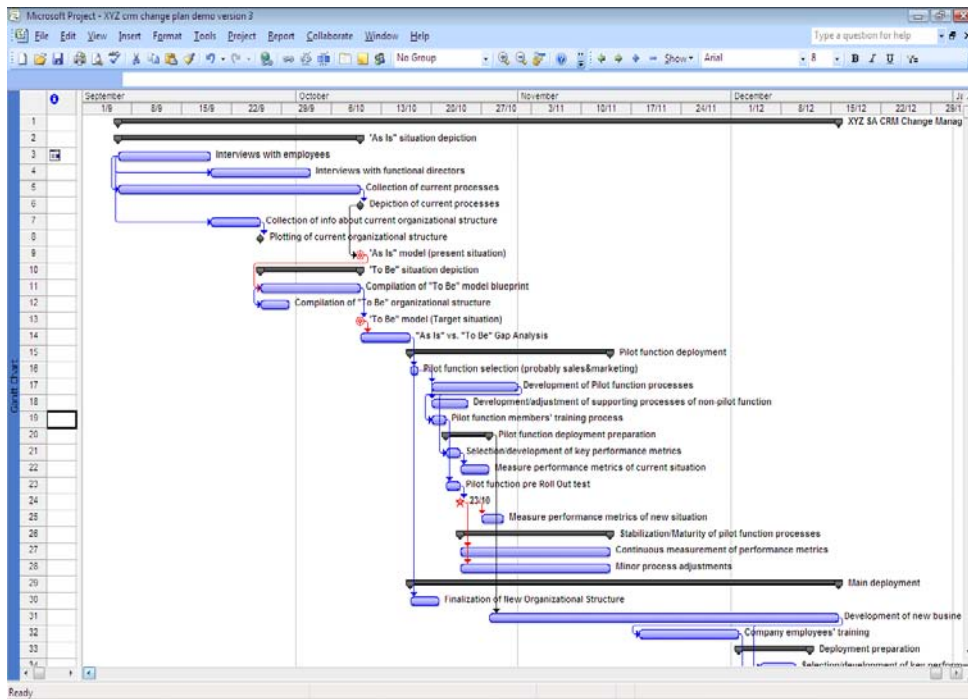
Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Cost	Resource Names
1 - XYZ CRM Change Management Plan	72 days	Sat 6/9/08	Mon 15/12/08		17.764,00 €	
2 - "As Is" situation depiction	25 days	Sat 6/9/08	Thu 9/8/08		7.640,00 €	
3 - Interview with employees	10 days	Sat 6/9/08	Thu 13/9/08		1.000,00 €	XYZ SA Manager(14%) BPR Expert
4 - Interview with functional directors	10 days	Fri 19/9/08	Thu 2/10/08	259-10 days	2.400,00 €	XYZ Functional Director(10%) BPR Expert
5 - Collection of current processes	25 days	Sat 6/9/08	Thu 9/10/08	259	2.690,00 €	BPR Expert(20%) XYZ Hellen Manager(2)
6 - Depiction of current processes	9 days	Thu 9/10/08	Thu 9/10/08	5	0,00 €	BPR Expert
7 - Collection of info about current organizational structure	5 days	Fri 19/9/08	Thu 25/9/08	339-10 days	880,00 €	XYZ SA Manager(20%) BPR Expert(20%)
8 - Putting of current organizational structure	0 days	Thu 25/9/08	Thu 25/9/08	7	0,00 €	
9 - "As is" model (present situation)	0 days	Thu 9/10/08	Thu 9/10/08	655	0,00 €	
10 - "To Be" situation depiction	10 days	Fri 26/9/08	Thu 9/10/08		1.688,00 €	
11 - Completion of "To Be" model blueprint	10 days	Fri 26/9/08	Thu 9/10/08	9/5-10 days	900,00 €	BPR Expert(75%) XYZ SA Manager(25%)
12 - Completion of "To Be" organizational structure	2 days	Fri 26/9/08	Mon 29/9/08	1125	100,00 €	BPR Expert(75%) XYZ SA Manager(25%)
13 - "To Be" model (Target situation)	0 days	Thu 9/10/08	Thu 9/10/08	11	0,00 €	BPR Expert
14 - "As is" vs. "To Be" Gap Analysis	5 days	Fri 10/10/08	Thu 16/10/08	13	490,00 €	BPR Expert(75%) XYZ SA Manager(25%)
15 - Pilot function deployment	20 days	Fri 17/10/08	Thu 13/11/08		2.286,00 €	
16 - Pilot function selection (probably sales/marketing)	1 day	Fri 17/10/08	Fri 17/10/08	14	100,00 €	BPR Expert
17 - Development of Pilot function processes	10 days	Mon 20/10/08	Fri 31/10/08	16	600,00 €	BPR Expert(50%) XYZ SA Manager(50%)
18 - Development/adjustment of supporting processes of non-pilot function	5 days	Mon 20/10/08	Fri 24/10/08	16	420,00 €	BPR Expert(50%) XYZ SA Manager(40%)
19 - Pilot function members' training process	2 days	Mon 20/10/08	Tue 21/10/08	17/5-10 days	160,00 €	XYZ Employee
20 - Pilot function deployment preparation	4 days	Wed 22/10/08	Mon 27/10/08		262,00 €	
21 - Selection/development of key performance metrics	2 days	Wed 22/10/08	Thu 23/10/08	17/5-8 days	180,00 €	BPR Expert(75%) XYZ SA Manager(25%)
22 - Measure performance metrics of current situation	2 days	Fri 24/10/08	Mon 27/10/08	21	172,00 €	BPR Expert(50%) XYZ SA Manager(50%)
23 - Pilot function pre Roll Out test	2 days	Wed 22/10/08	Thu 23/10/08	18	80,00 €	BPR Expert(50%) XYZ SA Manager(50%)
24 - Deployment of pilot function	0 days	Thu 23/10/08	Thu 23/10/08	23	0,00 €	
25 - Measure performance metrics of new situation	3 days	Mon 27/10/08	Wed 29/10/08	24/5-1 day	144,00 €	BPR Expert(10%) XYZ SA Manager(10%)
26 - Stabilization/Maturity of pilot function processes	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08		240,00 €	
27 - Continuous measurement of performance metrics	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08	24	120,00 €	XYZ Employee(2010%)
28 - Minor process adjustments	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08	24	120,00 €	XYZ Employee(2010%)
29 - Main deployment	42 days	Fri 17/10/08	Mon 15/12/08		6.026,00 €	
30 - Finalization of New Organizational Structure	2 days	Fri 17/10/08	Mon 20/10/08	14	88,00 €	BPR Expert(20%) XYZ SA Manager(40%)
31 - Development of new business processes	35 days	Tue 28/10/08	Mon 15/12/08	20	4.000,00 €	BPR Expert(20%) XYZ SA Manager(20%)
32 - Company employees training	10 days	Tue 18/11/08	Mon 1/12/08	31/5-20 days	792,00 €	XYZ Employee(33%) XYZ Employee(233)
33 - Deployment preparation	8 days	Tue 2/12/08	Thu 11/12/08		1.746,00 €	
34 - Finalization/development of New Organizational Structure	3 days	Fri 11/12/08	Thu 18/12/08	3/1/2-3 days	361,00 €	XYZ SA Manager(50%) BPR Expert(50%)

Σχ.3.10.3.α

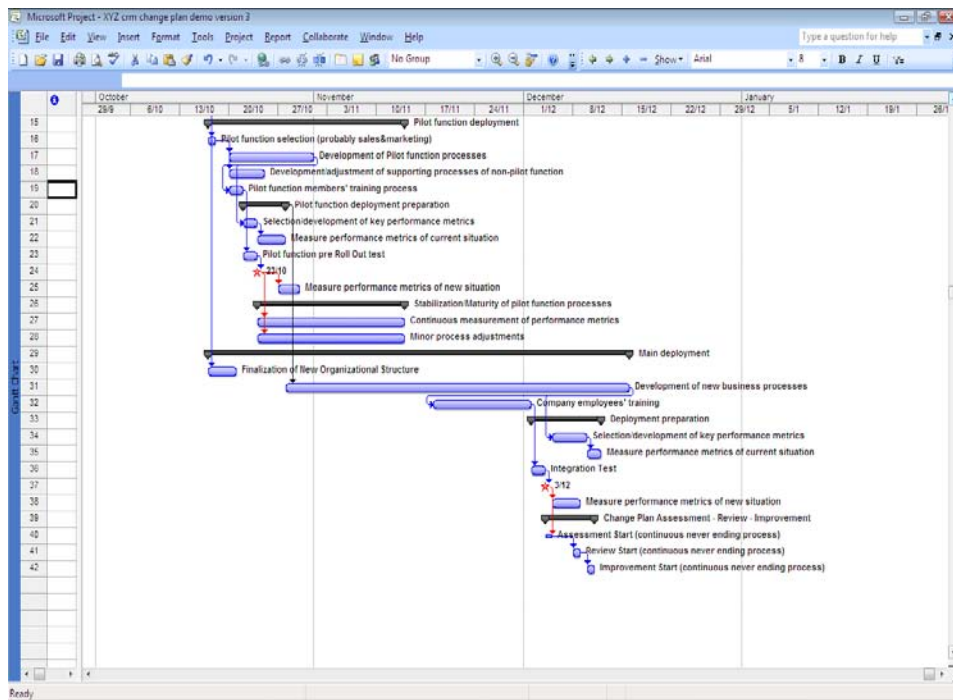
Microsoft Project - XYZ crm change plan demo version 3

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Cost	Resource Names
Pilot function selection (probably sales&marketing)	1 day	Fri 17/10/08	Fri 17/10/08	14	100.00 €	BPR Expert
Development of Pilot function processes	10 days	Mon 20/10/08	Fri 31/10/08	16	800.00 €	BPR Expert(50%);XYZ SA Manager(50%)
Development/adjustment of supporting processes of non-pilot function	6 days	Mon 20/10/08	Fri 24/10/08	16	420.00 €	BPR Expert(50%);XYZ SA Manager(40%)
Pilot function members' training process	2 days	Mon 20/10/08	Tue 21/10/08	17FS-10 days	160.00 €	XYZ Employee
Pilot function deployment preparation	4 days	Wed 22/10/08	Mon 27/10/08		362.00 €	
Selection/development of key performance metrics	2 days	Wed 22/10/08	Thu 23/10/08	17FS-6 days	180.00 €	BPR Expert(75%);XYZ SA Manager(25%)
Measure performance metrics of current situation	2 days	Fri 24/10/08	Mon 27/10/08	21	172.00 €	BPR Expert(50%);XYZ SA Manager(50%)
Pilot function pre Roll Out test	2 days	Wed 22/10/08	Thu 23/10/08	18	80.00 €	BPR Expert(20%);XYZ SA Manager(80%)
Deployment of pilot function	0 days	Thu 23/10/08	Thu 23/10/08	23	0.00 €	
Measure performance metrics of new situation	3 days	Mon 27/10/08	Wed 29/10/08	24FS-1 day	144.00 €	BPR Expert(10%);XYZ SA Manager(10%)
Stabilization/Maturity of pilot function processes	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08		240.00 €	
Continuous measurement of performance metrics	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08	24	120.00 €	XYZ Employee(10%)
Minor process adjustments	15 days	Fri 24/10/08	Thu 13/11/08	24	120.00 €	XYZ Employee(10%)
Main deployment	42 days	Fri 17/10/08	Mon 16/12/08		6.826.00 €	
Finalization of New Organizational Structure	2 days	Fri 17/10/08	Mon 20/10/08	14	88.00 €	BPR Expert(20%);XYZ SA Manager(40%)
Development of new business processes	36 days	Tue 28/10/08	Mon 16/12/08	20	4.200.00 €	BPR Expert(30%);XYZ SA Manager(20%)
Company employees' training	10 days	Tue 18/11/08	Mon 11/12/08	31FS-20 days	700.00 €	XYZ Employee(33%);XYZ Employee(23%)
Deployment preparation	8 days	Tue 24/10/08	Thu 11/12/08		1.746.00 €	
Selection/development of key performance metrics	3 days	Fri 5/12/08	Tue 9/12/08	31FS-7 days	264.00 €	XYZ SA Manager(30%);BPR Expert(20%)
Measure performance metrics of current situation	2 days	Wed 10/12/08	Thu 11/12/08	34	192.00 €	XYZ SA Manager(40%);XYZ Employee(20%)
Integration Test	2 days	Tue 2/12/08	Wed 3/12/08	32	1.200.00 €	ABC(50%)
Main changes deployment	0 days	Wed 3/12/08	Wed 3/12/08	38	0.00 €	
Measure performance metrics of new situation	2 days	Fri 5/12/08	Mon 8/12/08	37FS-1 day	72.00 €	XYZ SA Manager(20%);XYZ Employee(20%)
Change Plan Assessment - Review - Improvement	6 days	Thu 4/12/08	Wed 10/12/08		0.00 €	
Assessment Start (continuous never ending process)	1 day	Thu 4/12/08	Thu 4/12/08	37	0.00 €	
Review Start (continuous never ending process)	1 day	Mon 8/12/08	Mon 8/12/08	40FS-1 day	0.00 €	
Improvement Start (continuous never ending process)	1 day	Wed 10/12/08	Wed 10/12/08	41FS-1 day	0.00 €	

Σχ.3.10.3.β



Σχ.3.10.3.γ



Σχ.3.10.3.δ

3.10.4.Φάση σταθεροποίησης (Institutionalization Phase)

Ασχέτως με το ποιο πρόγραμμα αλλαγής εφαρμόζει μια εταιρία, σημαντική προσπάθεια απαιτείται για τη σταθεροποίηση των καινούργιων τρόπων λειτουργίας της επιχείρησης, να διατηρήσει τις υποχρεώσεις και τις δεσμεύσεις της, καθώς και να αντιμετωπίσει θέματα που έχουν να κάνουν με τις απαραίτητες αναπροσαρμογές. Σύμφωνα με τον K.Lewin η οργανωσιακή αλλαγή γίνεται σε τρία στάδια: unfreezing, moving and refreezing. Ακόμα και αν εφαρμοστεί η παραπάνω μεθοδολογία υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που η αλλαγή δεν είναι σταθερή και ο οργανισμός αποτυγχάνει να τη διατηρήσει. Η επαναφορά στην προηγούμενη κατάσταση είναι συνηθισμένο σε έργα αλλαγής που δε διαχειρίζονται σωστά την παγίωση και τη σταθεροποίηση της νέας κατάστασης. Η διατήρηση της νέας κατάστασης είναι η επόμενη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μετά το μετασχηματισμό της.

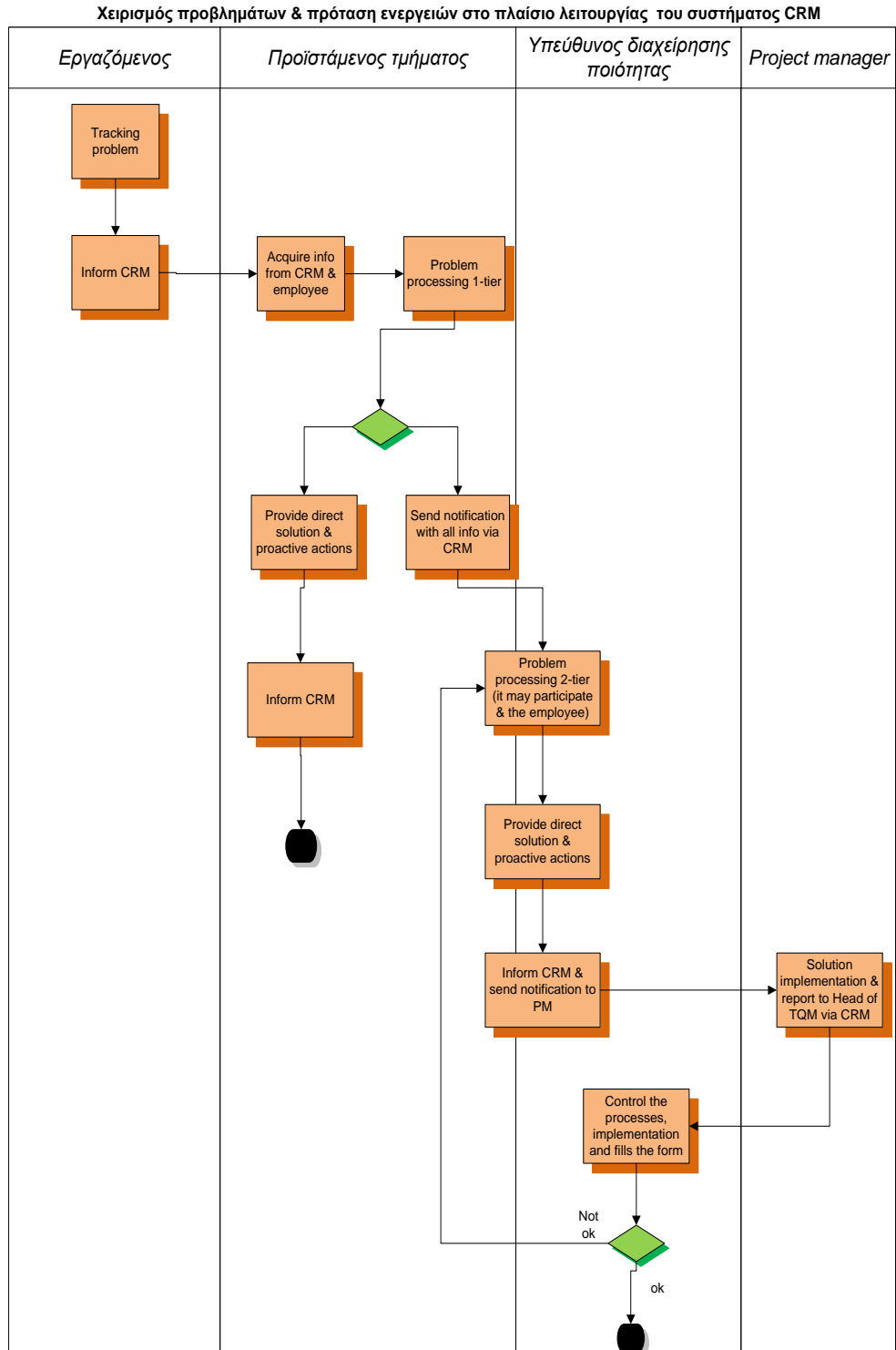
Γενικότερα, η χρόνια σταθερότητα είναι δυσλειτουργική διότι πιο αποτελεσματικοί τρόποι ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες είναι αδύνατο να εξευρεθούν. Από την άλλη μεριά, η σταθερότητα εξασφαλίζει ένα οικονομικό τρόπο

για να αντιμετωπιστούν τα απρόοπτα και τα προβλήματα. Η έμφαση που πρέπει να δοθεί είναι στον τρόπο που γίνεται αυτή η αλλαγή. Η σημαντικότητα του να υπάρχουν κίνητρα, κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής και συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αλλαγής, είναι αναμφισβήτητη. Οι εργαζόμενοι όταν έχουν κίνητρα και ενθαρρύνονται τίνουν όχι μόνο να υποστηρίξουν την αλλαγή, αλλά και να εξασφαλίζουν τη διατήρησή της. Η οργανωσιακή αλλαγή (πχ προς πελατοκεντική προσέγγιση) αποτελεί δέσμευση και από τους μάνατζερ και από τους υπαλλήλους. Καθένας πρέπει να είναι υπεύθυνος απέναντι στις υποχρεώσεις του αλλά και ενήμερος όσον αφορά τους στόχους της εταιρίας. Ακόμα, οι καινούργιοι εργαζόμενοι χρειάζεται να τοποθετούνται δίπλα σε παλιούς για να μπορεί να είναι πιο εύκολη η μετάβαση για αυτούς προς τις νέες συνθήκες. Επιπλέον, κάθε αλλαγή στηρίζεται σε τρεις πυλώνες (stands) που συνδέονται μεταξύ τους: τεχνικός, κουλτούρας, και πολιτικός. Ο πρώτος πυλώνας είναι υπεύθυνος για την ανάθεση των ανθρώπων σε συγκεκριμένους ρόλους και δικαιώματα, τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, την αξιολόγηση της απόδοσης, της ανάπτυξης κλπ, ο δεύτερος πυλώνας είναι υπεύθυνος για την επιλογή των ατόμων που θα “χτίσουν” και ενισχύσουν την κουλτούρα, την ανάπτυξη και διαχείριση της κουλτούρας. Ο τρίτος πυλώνας έχει να κάνει με τη διαχείριση των επιτυχών πολιτικών καθώς και με τη διαχείριση του συστήματος παροχών και ανταμοιβών. Η επιτυχής διαδικασία της αλλαγής αλλά και της διατήρησης της νέας κατάστασης είναι συνηφασμένη με τα τρεις προαναφερθέντους πυλώνες οι οποίοι όπως είπαμε συνδέονται μεταξύ τους.

Η εταιρία XYZ μέσα από τη διαδικασία της αλλαγής προς τη νέα CRM στρατηγική αλλά και μέσα από τη συνεχή αξιολόγηση και αναθεώρηση είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα έχει συνεχή βελτίωση στην αποτελεσματικότητά της και τη μετάβασή της προς το νέο μοντέλο το οποίο είναι το μοντέλο του συνεχιζόμενου μετασχηματισμού (continuous transformation model).

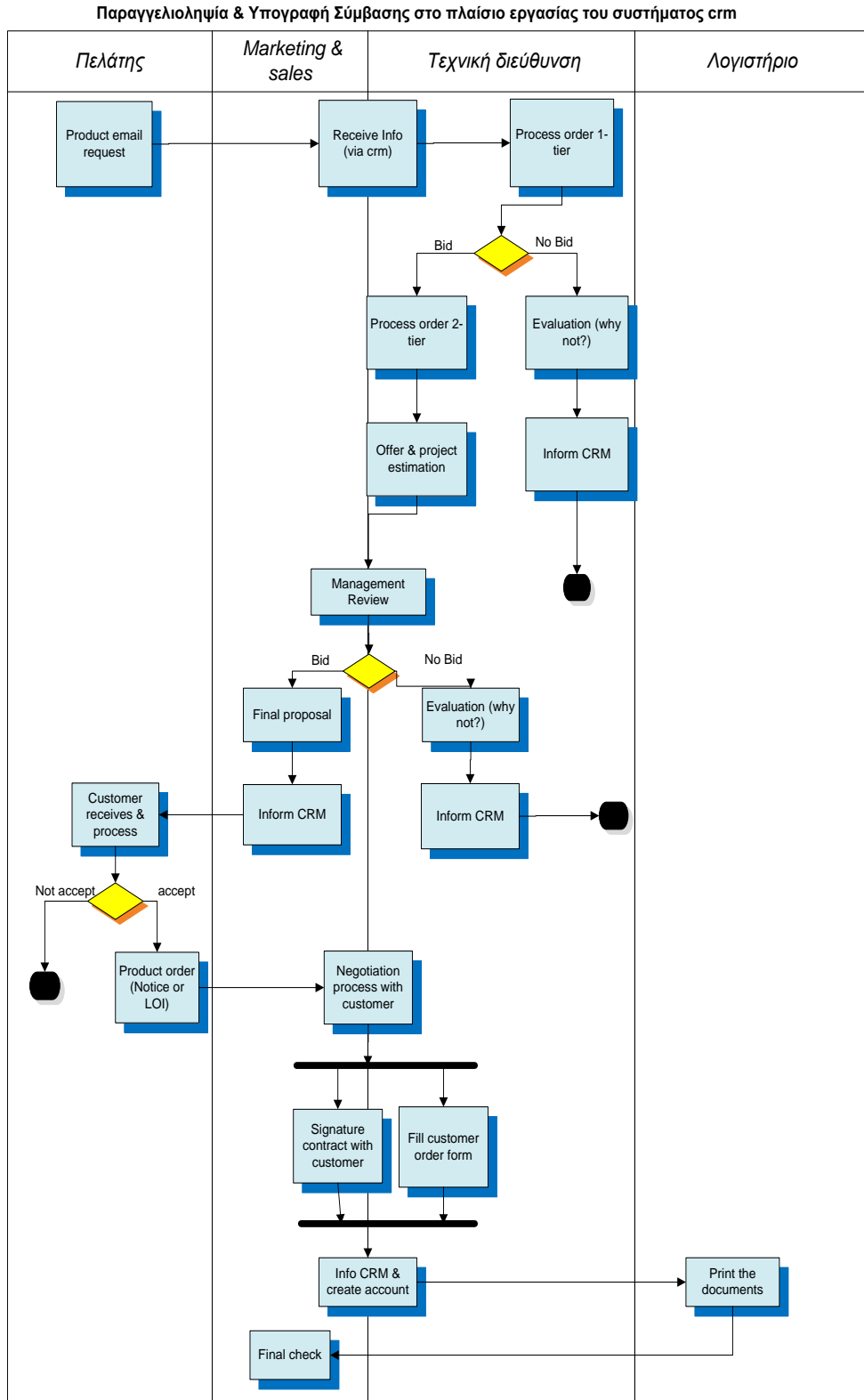
Παρακάτω παρουσιάζουμε δύο workflow διαγράμματα για την εκτέλεση εργασιών στο πλαίσιο λειτουργίας του SugarCRM συστήματος. Στη συνέχεια θα δούμε πως γίνεται στην πράξη η χρησιμοποίηση της εν λόγω πλατφόρμας.

3.11. Παρουσίαση του Workflow διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών στο πλαίσιο εργασίας του SugarCRM. (Σχ.3.11)



Σχ.3.11.

3.12. Παρουσίαση του Workflow παραγγελιοληψίας και υπογραφής σύμβασης στο πλαίσιο εργασίας του SugarCRM. (Σχ.3.12.)



Σχ.3.12.

4.Χρήση Open Source Λογισμικού SugarCRM

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη CRM στρατηγικής είναι μια επίπονη, δύσκολη και πολύπλοκη υπόθεση που απαιτεί ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών, οργανωσιακή αναδόμηση και χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων (crm λογισμικό, υλικό κλπ). Θα χρησιμοποιήσουμε το open source CRM λογισμικό ήτοι το SugarCRM 5.0 community edition για να παρουσιάσουμε κάποια ενδεικτικά παραδείγματα για το πως μπορούμε μέσα από το SugarCRM πλαίσιο εργασίας να υλοποιήσουμε crm λειτουργίες που να βοηθήσουν την επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη και τη διαχείριση των σχέσεων μαζί του.

Η βασική σκέψη ήταν να εγκαταστήσουμε το open source λογισμικό SugarCRM μαζί με την PHP, τον Apache και τη βάση δεδομένων MySQL στο server της εταιρίας XYZ. Έπειτα να γίνει το configuration, η εισαγωγή των δεδομένων, το localization και η παραμετροποίηση, ώστε οι χρήστες μέσα από τον browser εισάγοντας την κατάλληλη IP διεύθυνση (το σύστημα είναι web based και δε χρειάζεται την εγκατάσταση ξεχωριστών clients σε κάθε PC) και έπειτα το κατάλληλο user name και password να μπαίνουν στο CRM σύστημα και να εκτελούν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες (αφού βεβαίως έχουν λάβει και την απαραίτητη εκπαίδευση). Όμως, επειδή η προηγούμενη διαδικασία δεν ήταν δυνατό να εφαρμοστεί στα χρονικά όρια της εκπόνησης της διατριβής στα γραφεία της εταιρίας, θα προσομοιώσουμε το παραπάνω σενάριο σε οικιακό δίκτυο εφαρμόζοντας σχεδόν την ίδια διαδικασία με το αρχικό σενάριο.

4.1.Εγκατάσταση του συστήματος SugarCRM 5.0.0 community edition

Χρησιμοποιήσαμε από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας SugarCRM το λογισμικό SugarCRM, το σύστημα RDBMS MySQL, την PHP και τον web server Apache. Αφού τα φορτώσαμε και κάναμε αποσυμπίεση (unzip), προχωρήσαμε στην αντιγραφή των Sugar αρχείων (files) μέσα στον φάκελο (folder) του web server. Έπειτα χρησιμοποιώντας τον οδηγό κάναμε την εγκατάσταση και μετά το configuration του συστήματος SugarCRM μαζί με το RDBMS και την PHP.

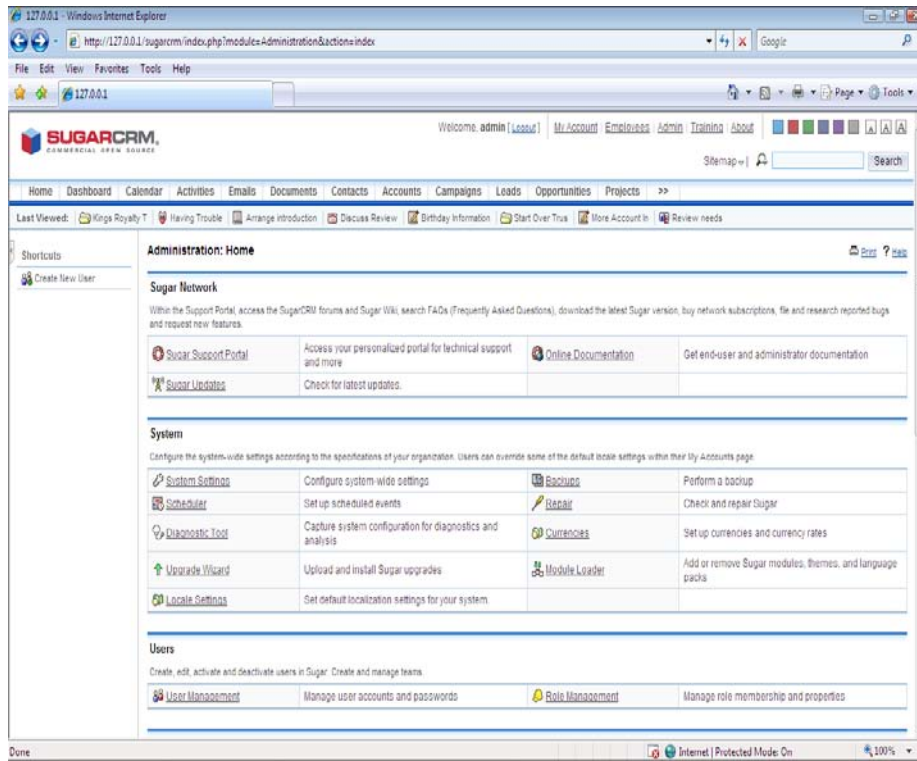
Χρησιμοποιήσαμε και κάποια demo data για τις ανάγκες των παρουσιάσεών μας. Αναλυτικές οδηγίες είναι στο documentation που αναφέραμε πιο πάνω από την επίσημη ιστοσελίδα.

Για να λειτουργήσει το σύστημα, πρέπει να σηκώσουμε τον Apache, τη βάση δεδομένων (στην περίπτωσή μας την MySQL) και να τρέξουμε την εφαρμογή SugarCRM μέσω του browser (IE 7) στο localhost 127.0.0.1, port 80 ή από διαφορετικό PC του δικτύου στην κατάλληλη διεύθυνση που υπολογιστή που κάνει host το στην εν λόγω crm εφαρμογή. Να σημειώσουμε ότι στη δεύτερη περίπτωση (που είναι και η πιο ρεαλιστική) το SugarCRM πρέπει να είναι εγκατεστημένο και να τρέχει στο κύριο PC (μαζί με όλο το stack) σαν service.

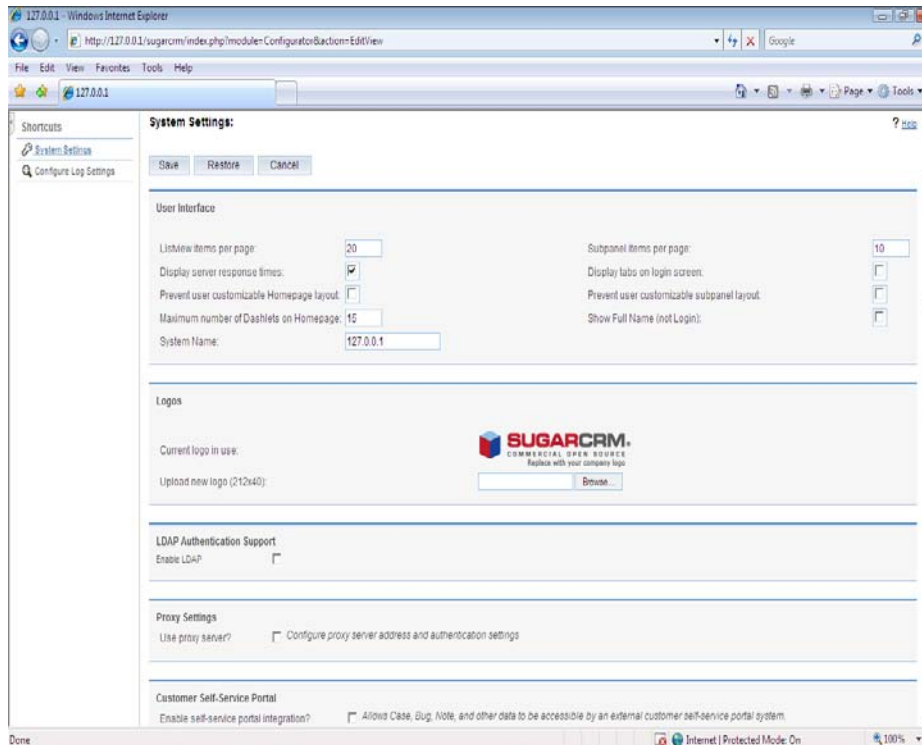
Δυστυχώς, μέχρι και τις ημέρες που γράφονταν αυτές οι σελίδες (αρχές Μαΐου 2008) για την έκδοση SugarCRM version 5.0.0 community edition δεν υπήρχε διαθέσιμη στην επίσημη ιστοσελίδα (ούτε και στα σχετικά forum) κάποια συμβατή ελληνικοποίηση που να μπορούσαμε να την κάνουμε configuration και upload στο σύστημα (μέσω του εργαλείου module uploader) ώστε να έχουμε και ελληνικούς χαρακτήρες και γι' αυτό το λόγο παραμείναμε στην αγγλική έκδοση του συστήματος.

4.2.Βασικές ρυθμίσεις, user management και role management

Ο διαχειριστής του συστήματος μέσα από την καρτέλα administration home (Σχ.4.2.α, Σχ.4.2.β) μπορεί να ασκεί πλήρη έλεγχο όπως για παράδειγμα το system settings που μπορεί να ελέγχει τις ρυθμίσεις σχετικά με το user interface, τα logos, proxy settings, skypeout integration κλπ.

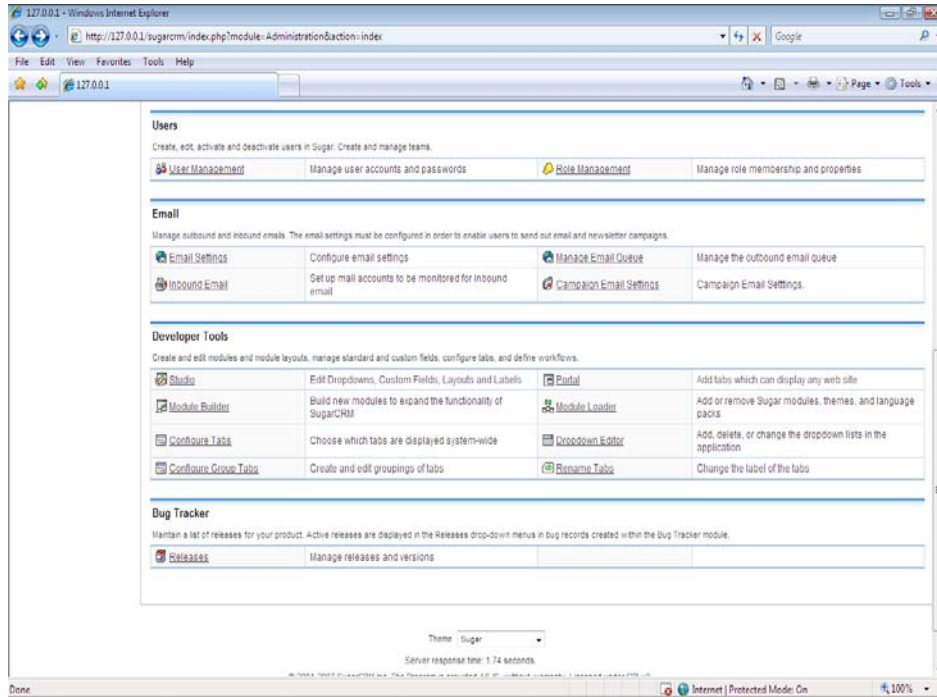


Σχ.4.2.α

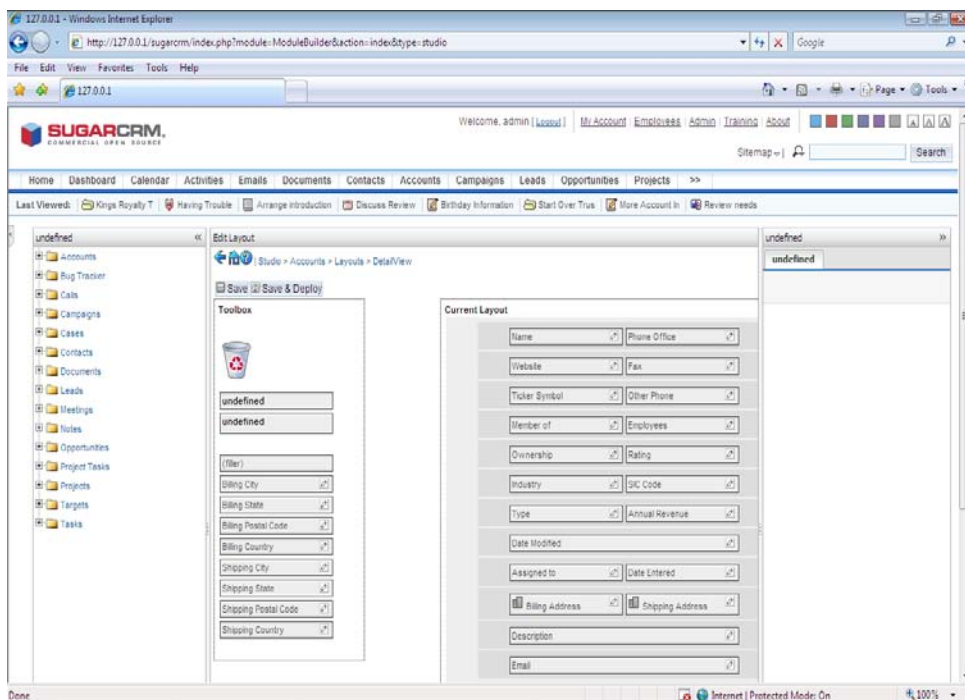


Σχ.4.2.β

Επίσης, μέσα από το studio του developer tools (Σχ.4.2.γ, Σχ.4.2.δ) μπορεί να κάνει customization του layout του detailed view των accounts σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων.

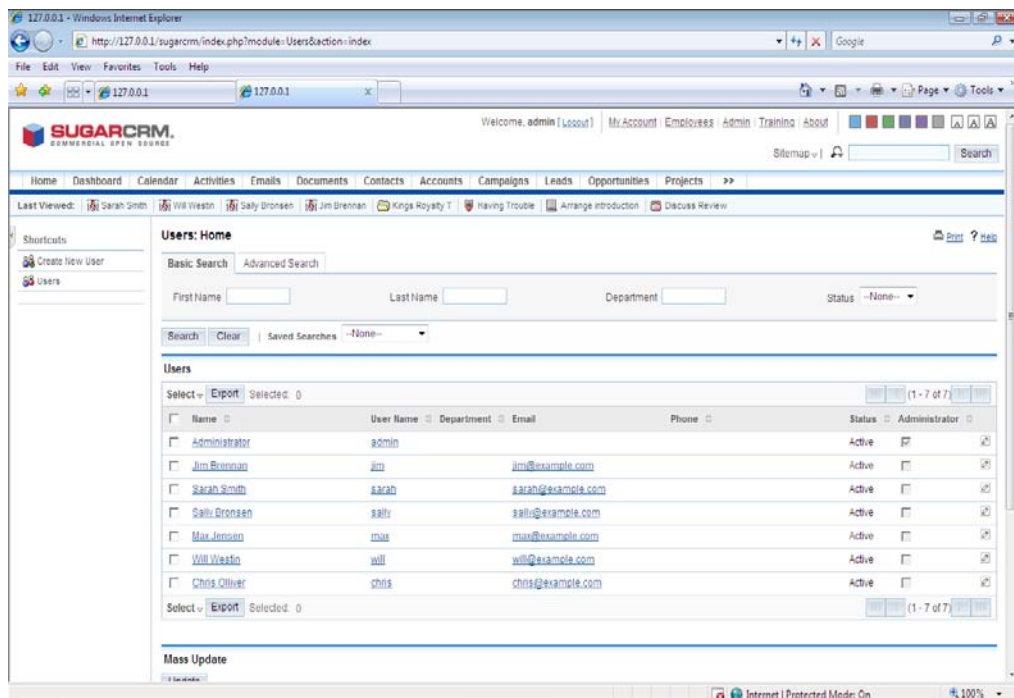


Σχ.4.2.γ

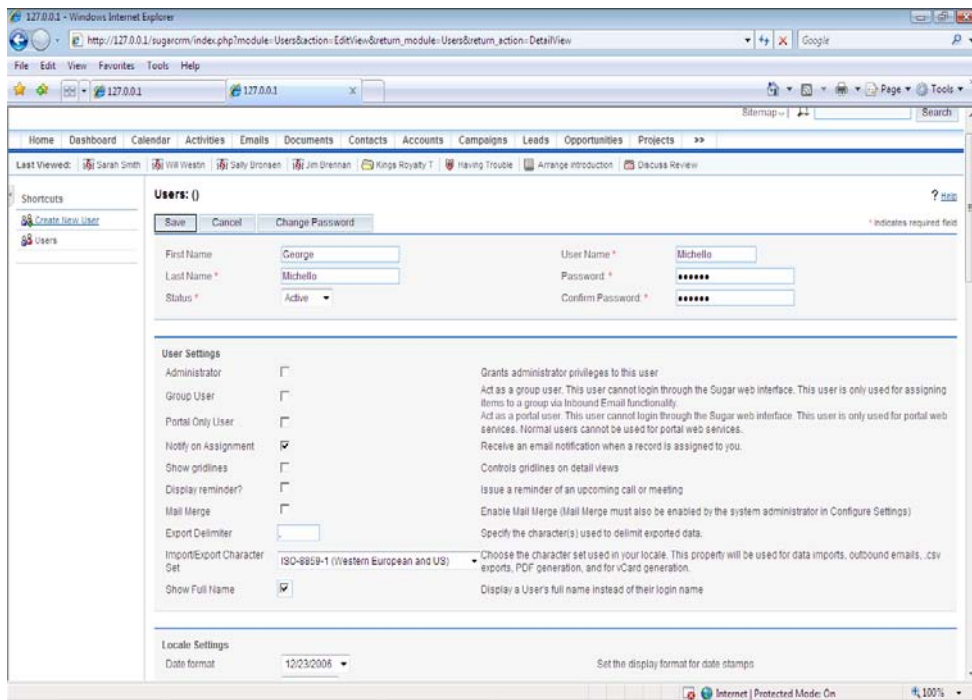


Σχ.4.2.δ

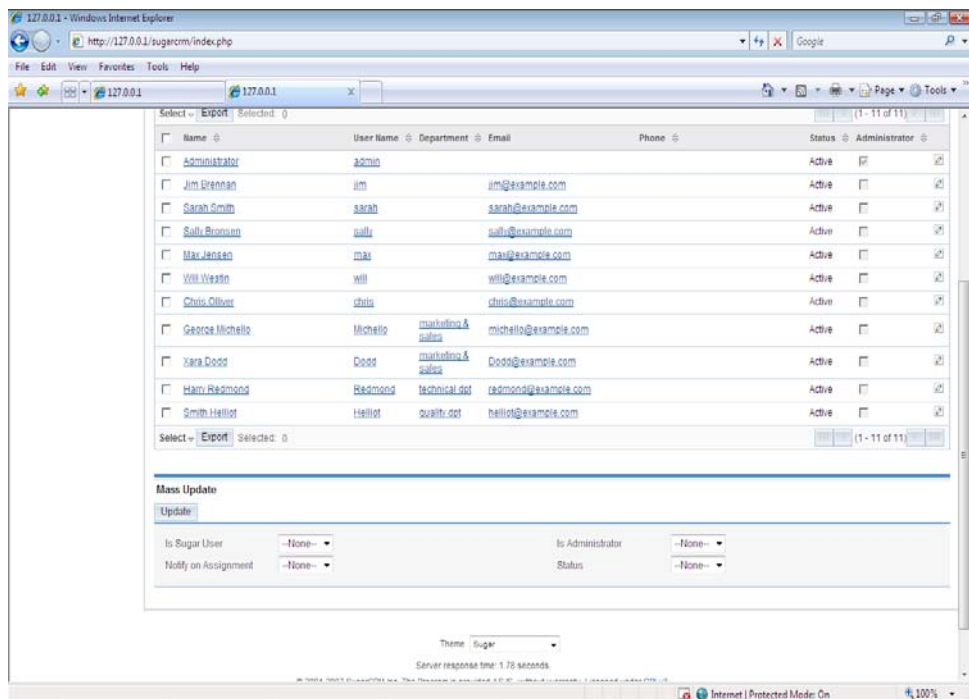
Δημιουργία χρηστών και ρόλων: Ο διαχειριστής πηγαίνει στο user sub-panel του administration home page και κάνει κλικ στο user management. Έπειτα συμπληρώνουμε το ονοματεπώνυμο του εργαζομένου (πχ Michello George), user name, password και έπειτα συμπληρώνουμε με τα απαραίτητα στοιχεία (πχ διευθύνσεις, τμήμα, τηλέφωνα κλπ), επιλογές που θέλουμε, και κάνουμε save. Επαναλαμβάνουμε την ανωτέρω διαδικασία και για την προσθήκη επιπλέον χρηστών στο σύστημα. (Σχ.4.2.ε, Σχ.4.2.στ, Σχ.4.2.ζ)



Σχ.4.2.ε



Σχ.4.2.στ



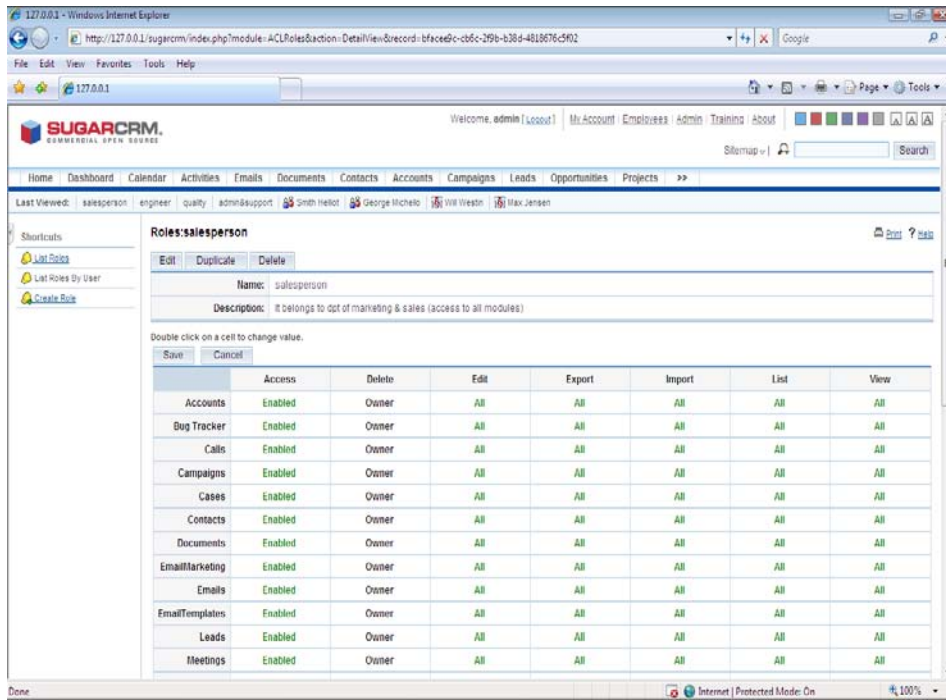
Σχ.4.2.ζ

Όσον αφορά τους ρόλους και τα δικαιώματα που αυτοί έχουν, πρώτα τους δημιουργούμε, και έπειτα αναθέτουμε στους χρήστες έναν ή περισσότερους ρόλους. Να σημειώσουμε ότι όταν ένας χρήστης έχει δύο ρόλους υπερισχύει αυτός που είναι

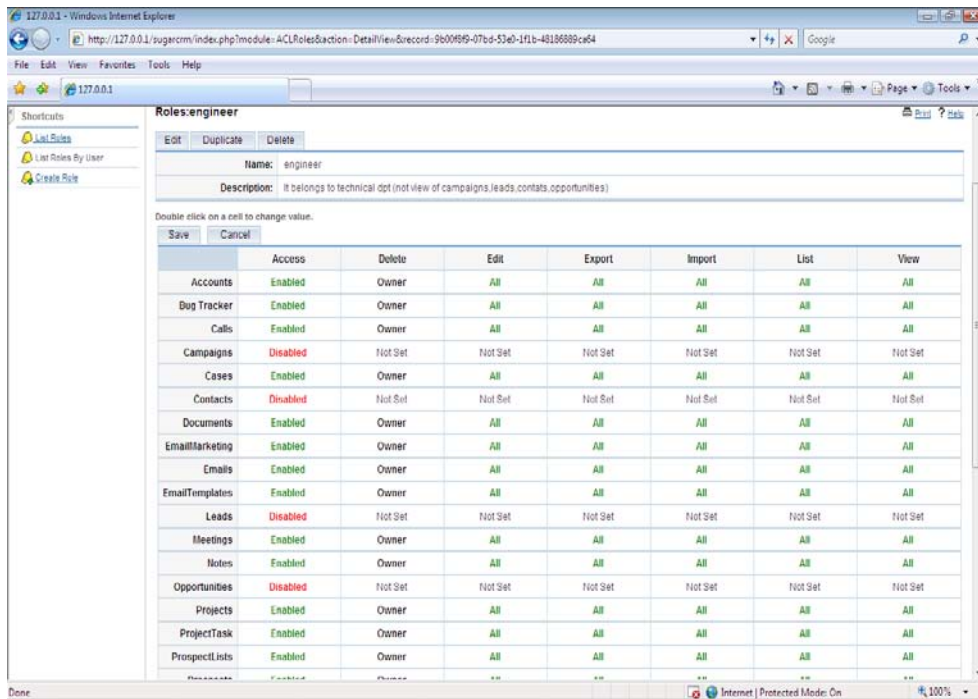
πιο περιοριστικός (πχ σε κάποιο module) εκτός και αν το ορίσουμε εμείς διαφορετικά. Ο κάθε ρόλος έχει κάποια δικαιώματα (permissions) που δίνει ο διαχειριστής του συστήματος ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει κάποιος χρήστης και σύμφωνα πάντα με τους κανονισμούς και την πολιτική ασφάλειας της εταιρίας. Για παράδειγμα, ο μηχανικός στην εταιρία δεν πρέπει να έχει πρόσβαση στο opportunity module ή οι junior sales representatives πρέπει να μπορούν να κάνουν edit και view στα opportunities, accounts και contacts αλλά να μην μπορούν να κάνουν delete.

Για τη δημιουργία ενός ρόλου ο admin πηγαίνει στην καρτέλα Roles Home Page, κάνει κλικ στη δημιουργία ρόλου, δίνει περιγραφή και ορίζει τα permissions στα access, user type και actions fields. Παρακάτω παρουσιάζουμε τους ρόλους salesperson, engineer, quality, admin&support στο σύστημα.

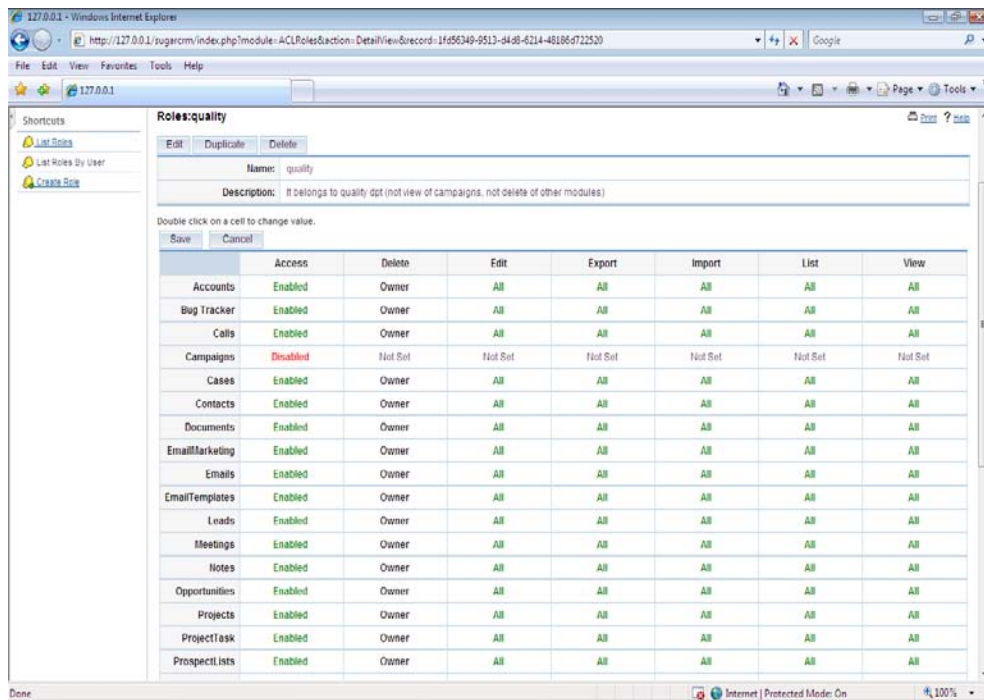
Να σημειώσουμε ότι στο ρόλο salesperson έχουμε δώσει δικαιώματα να μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλα τα modules και τα δεδομένα που αυτά έχουν, να κάνει edit αλλά να μπορεί να κάνει delete μια εγγραφή μόνο αυτή που δημιούργησε ο ίδιος ο χρήστης. Στο ρόλο engineer έχουμε εφαρμόσει μεγαλύτερους περιορισμούς καθώς δεν έχει πρόσβαση σε modules όπως campaign, leads, contacts και opportunities. Στα υπόλοιπα modules έχουν δικαίωμα view και edit αλλά μπορούν να διαγράψουν εγγραφές μόνο αυτές που έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι χρήστες. Ο ρόλος quality δεν έχει access στο module campaigns και μπορεί να κάνει edit στα υπόλοιπα αλλά και εδώ delete μόνο σε αυτά τα οποία έχει δημιουργήσει ο συγκεκριμένος χρήστης. Ο ρόλος admin&support έχει access σε όλα τα modules αλλά μπορεί να κάνει μόνο view. Τέλος υπάρχει και ο ρόλος του ιδίου του administration (default από το σύστημα) που έχει full προσβάση σε όλα. (Σχ.4.2.η, θ, ι, κ)



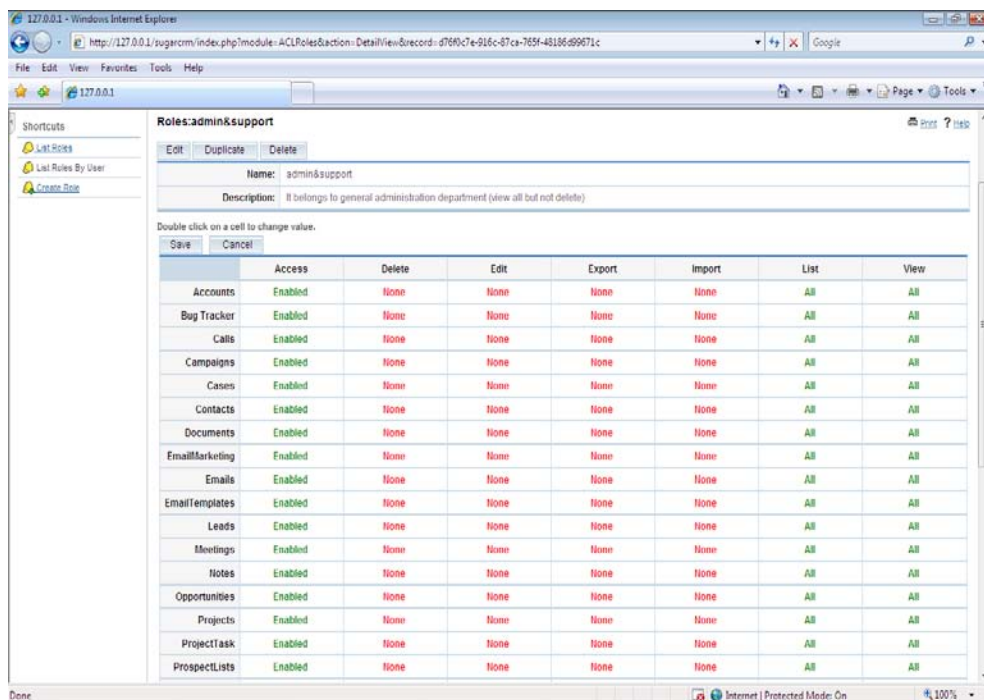
Σχ.4.2.η



Σχ.4.2.θ

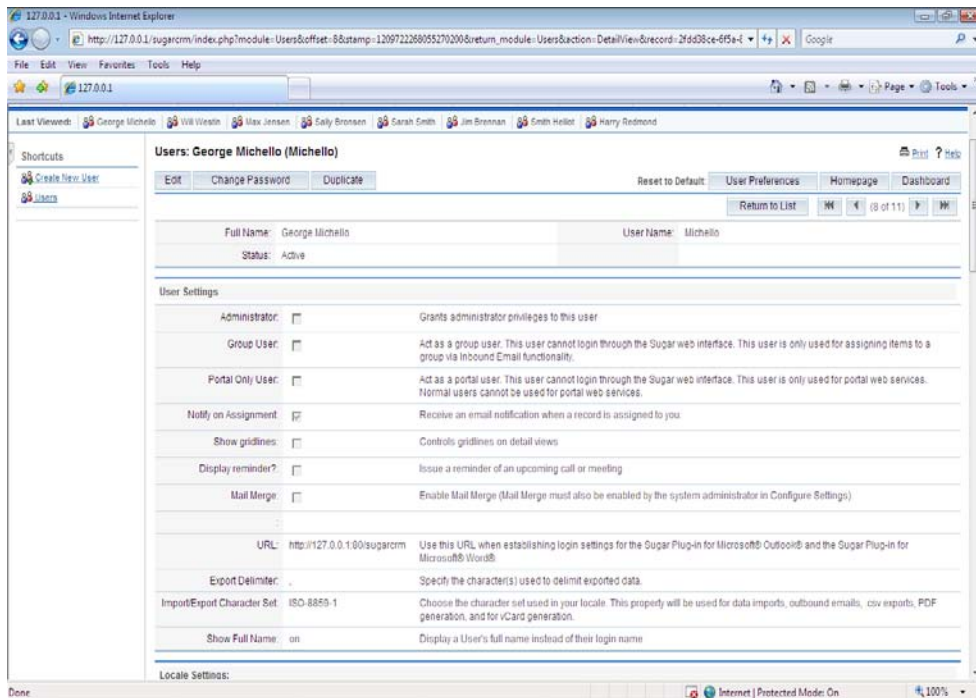


Σχ.4.2.ι

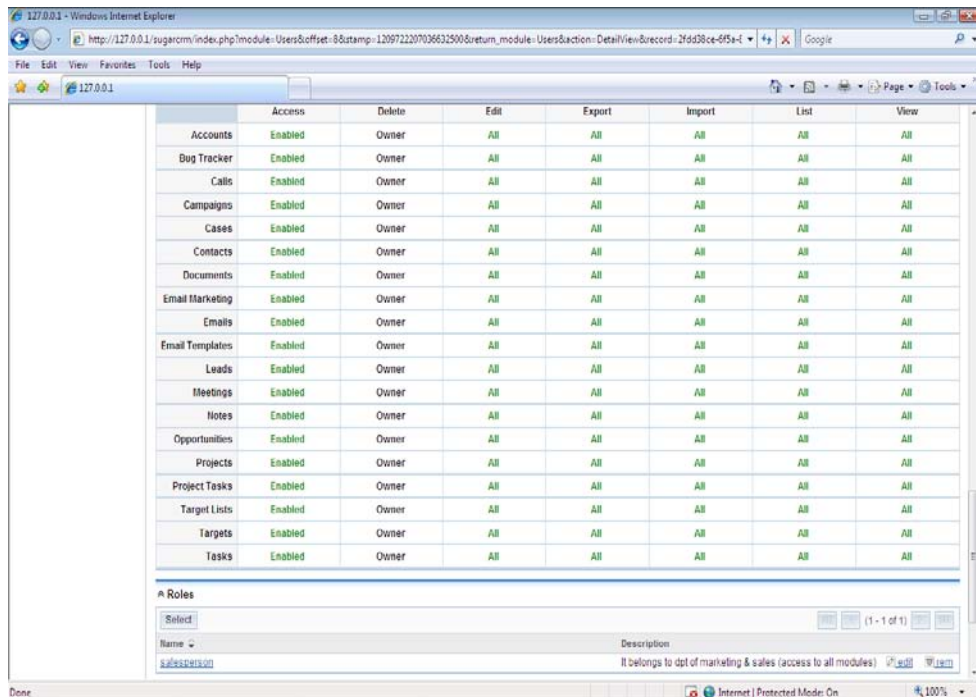


Σχ.4.2.κ

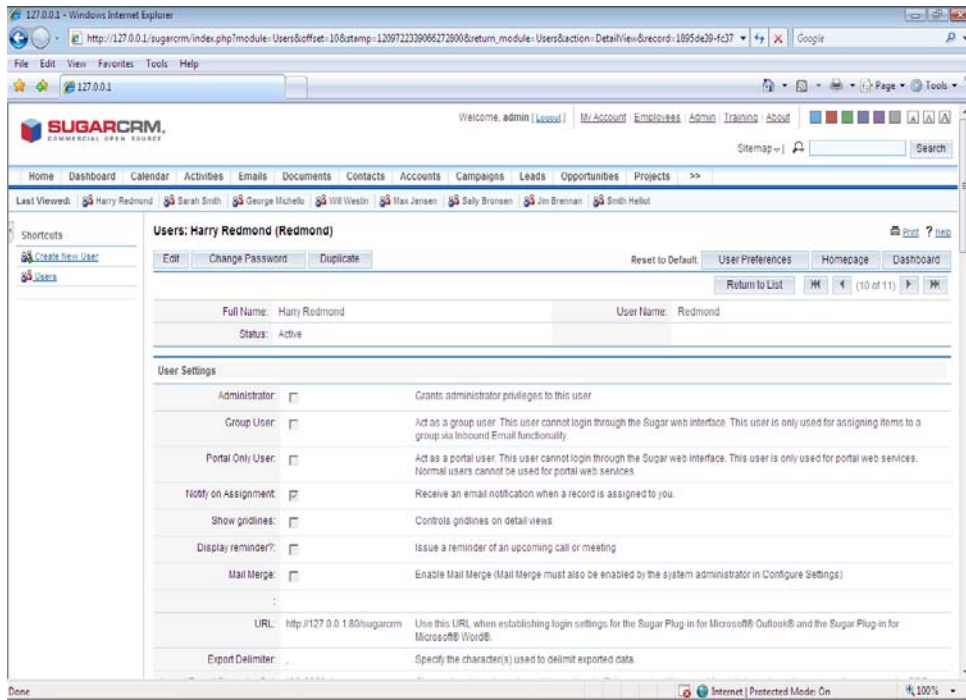
Για την ανάθεση ρόλων σε χρήστες ο admin πηγαίνει στην καρτέλα users home, επιλέγει το χρήστη που τον ενδιαφέρει και ύστερα επιλέγει τον κατάλληλο ρόλο (στο κάτω μέρος με την επιλογή edit). (Σχ.4.2.λ,μ,ν,ξ,ο,π,ρ,σ)



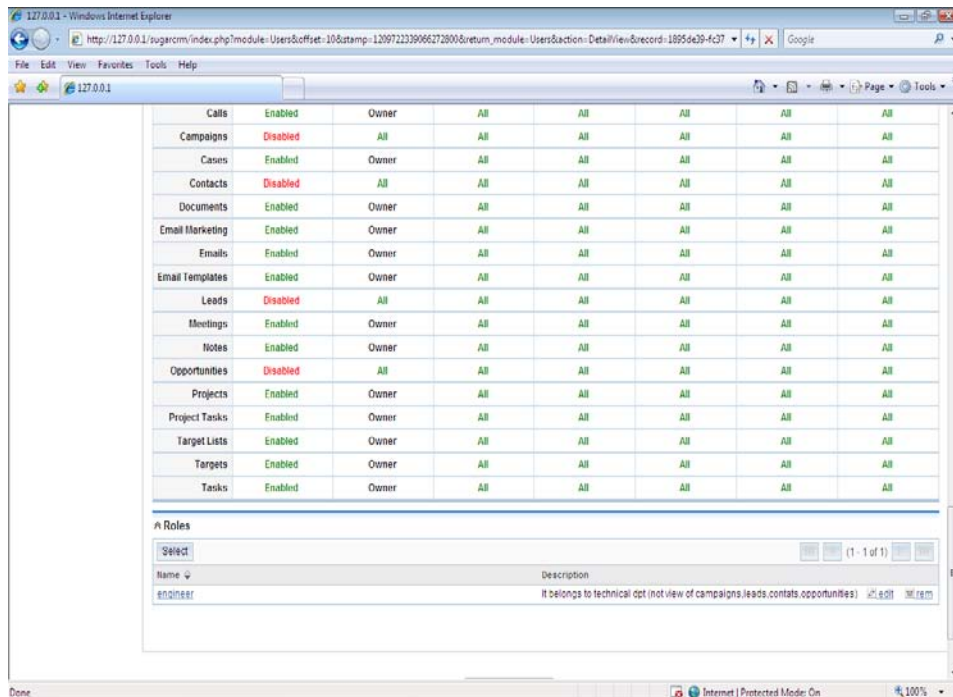
Σχ.4.2.λ



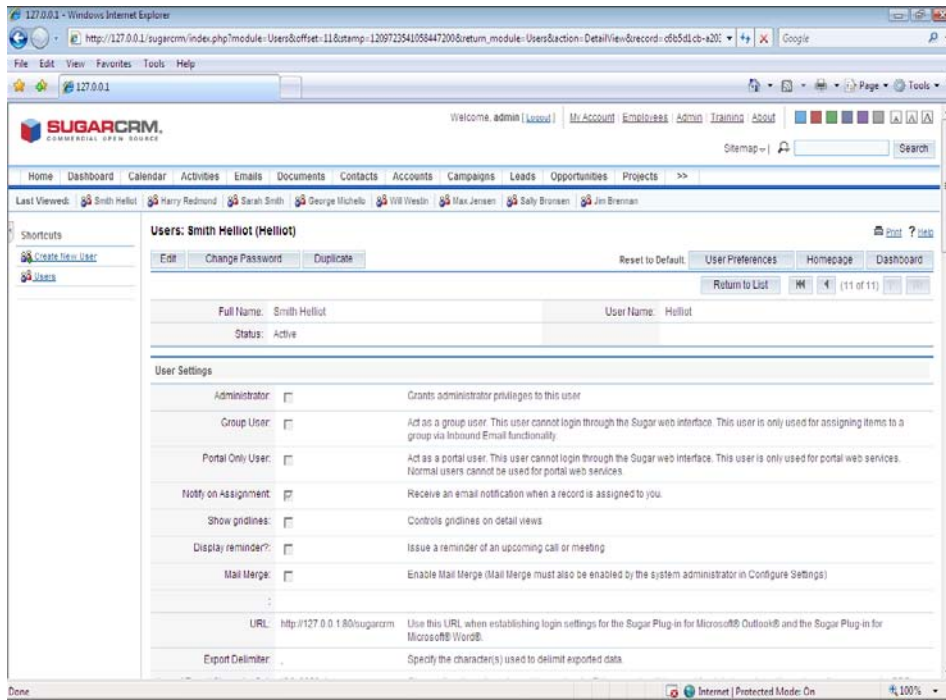
Σχ.4.2.μ



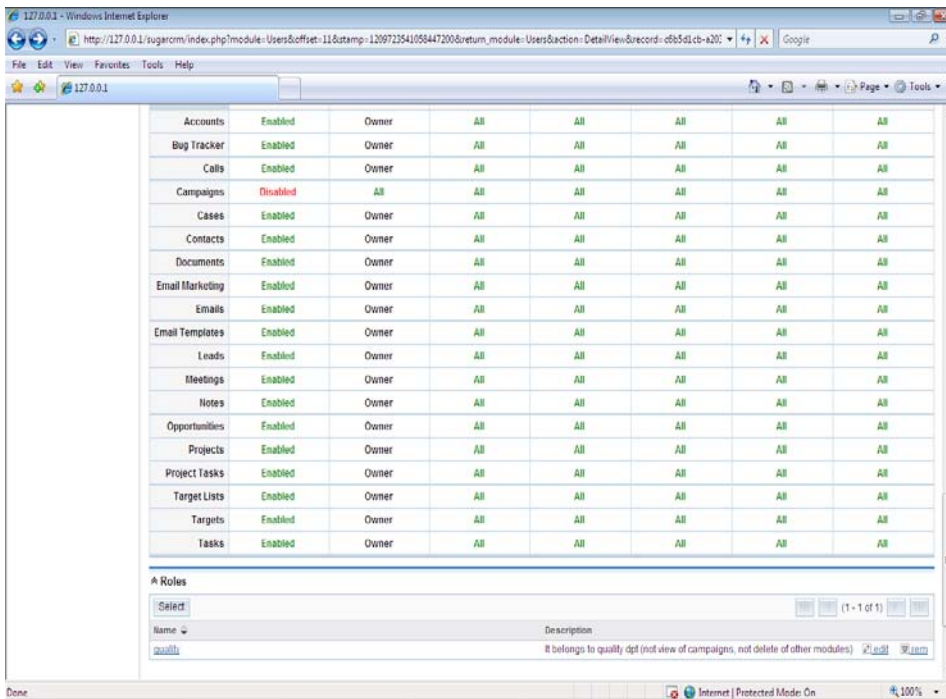
Σχ.4.2.v



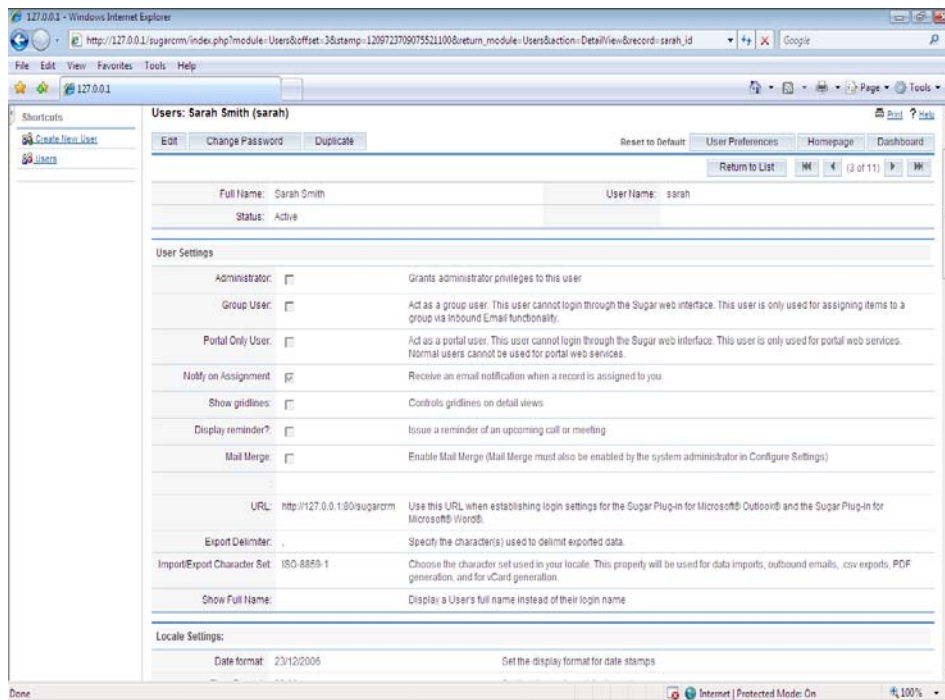
Σχ.4.2.ξ



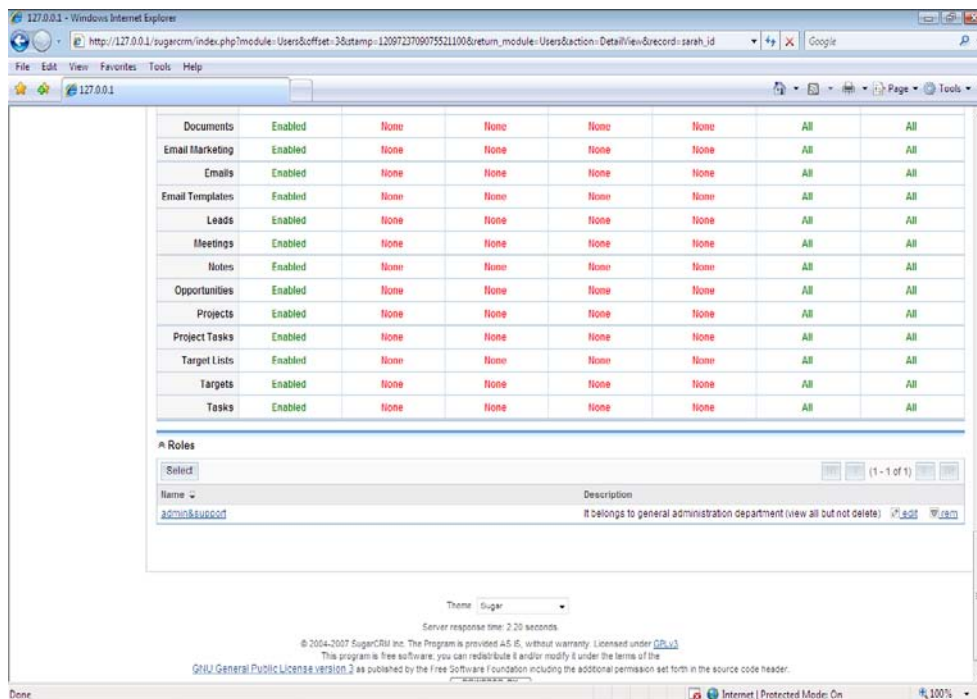
Σχ.4.2.ο



Σχ.4.2.π



Σχ.4.2.ρ



Σχ.4.2.σ

Η επιχείρηση έχοντας κάνει αναδιοργάνωση των διαδικασιών, και χρησιμοποιήσει το CRM λογισμικό είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της σε αρκετούς τομείς που έχουν να κάνουν με την

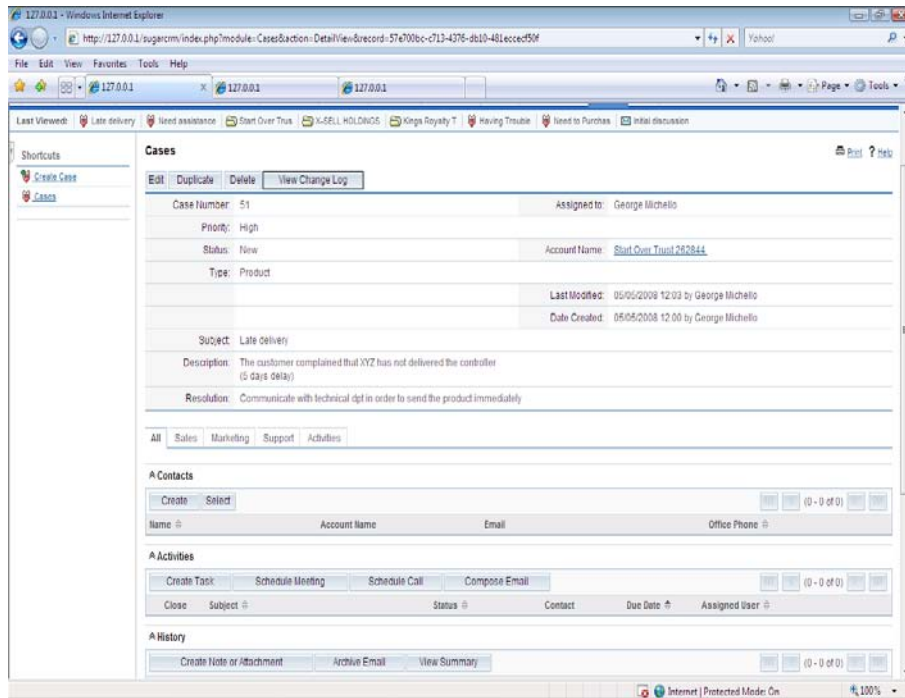
εξυπηρέτηση και τη διαχείριση του πελάτη. Όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι για να μπορέσει η εταιρία να γίνει πελατοκεντρική τα προηγούμενα δεν είναι αρκετά. Χρειάζονται να γίνουν αλλαγές σε επίπεδο κουλτούρας, δομής, διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων κλπ και απαιτείται χρόνος, προσπάθεια και πόροι.

4.3.Τρόπος αντιμετώπισης ενός προβλήματος χρησιμοποιώντας το πλαίσιο εργασίας του εν λόγω συστήματος

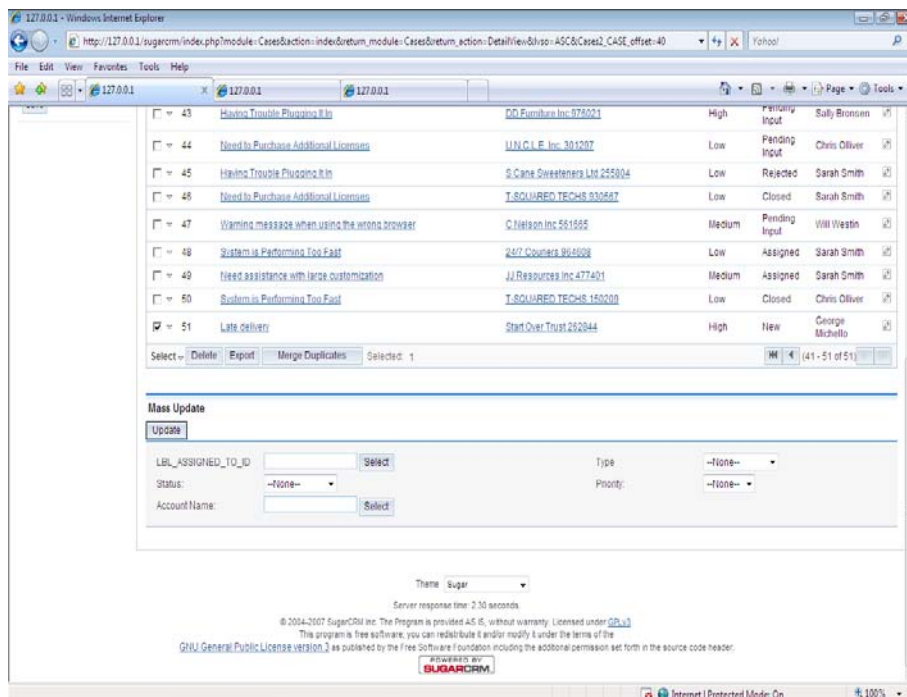
Όταν ο υπάλληλος βρίσκει ένα πρόβλημα (πχ κάποιο παράπονο που εκφράζει ένας πελάτης) ενημερώνει το SugarCRM και δημιουργεί ένα νέο case. Πηγαίνει λοιπόν στο κατάλληλο module κάνει κλικ στο create new case και στη συνέχεια συμπληρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και πατάει save. Συμπληρώνει στο αντίστοιχο πεδίο και τον πελάτη που έχει το πρόβλημα. Το πεδίο αυτό συνδέεται με το module accounts και συγκεκριμένα με τον πελάτη Start Over Trust SA. (Σχ.4.3.α,β,γ)

The screenshot shows the SugarCRM 'Cases' form. The form is titled 'Cases' and has 'Save' and 'Cancel' buttons at the top. The fields include: Number (empty), Priority (High), Status (New), Type (Administration), Subject (Late delivery), Description (The customer complained that XYZ has not delivered the controller (5 days delay)), and Resolution (Communicate with technical dept in order to send the product immediately). The 'Assigned to' field is set to 'George Michello' and the 'Account Name' is 'Start Over Trust 202844'. The browser address bar shows 'http://127.0.0.1/sugarcrm/index.php?module=Cases&action=DetailView&return_module=Cases&return_action=DetailView'.

Σχ.4.3.α



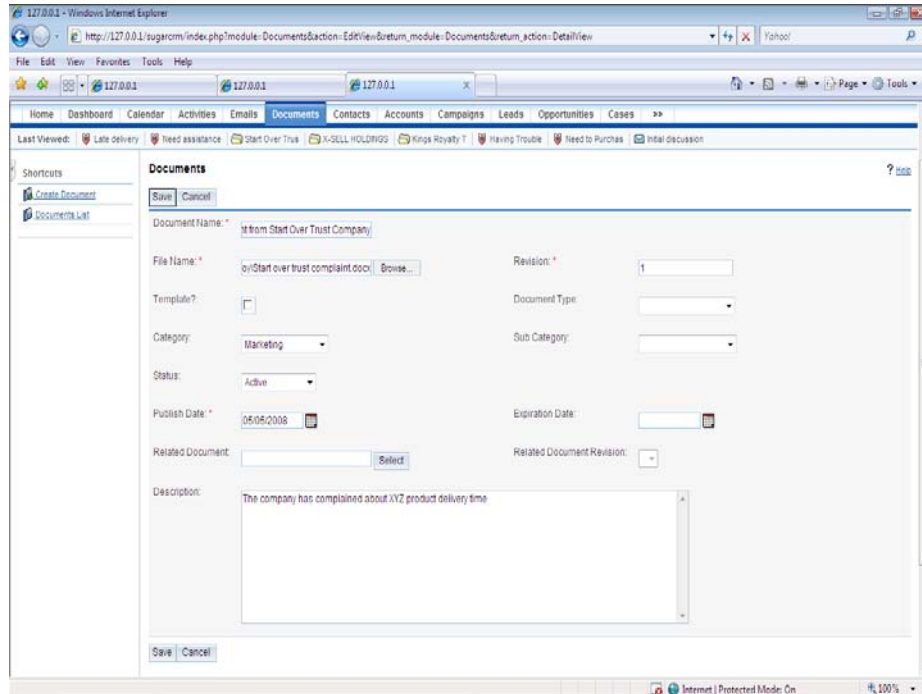
Σχ.4.3.β



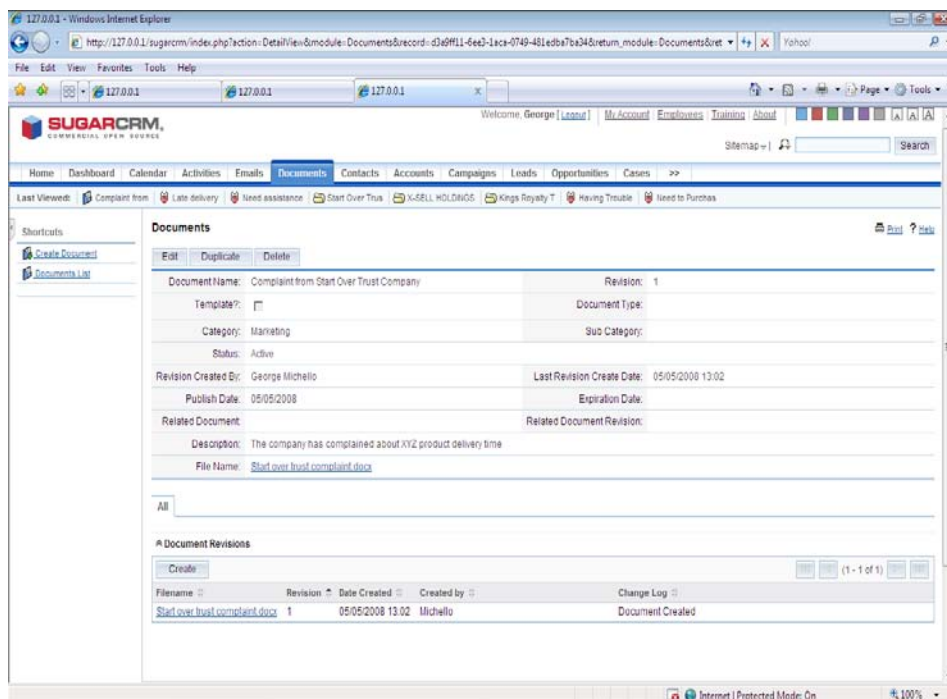
Σχ.4.3.γ

Στη συνέχεια ο υπάλληλος (Michello George) κάνει upload στο σύστημα το σχετικό έγγραφο που του έστειλε ο πελάτης ώστε να υπάρχει πλήρης ενημέρωση από τον υπεύθυνο για να μπορέσει να δοθεί άμεση λύση στο πρόβλημα. Πηγαίνει λοιπόν

στο documents module, κάνει create new document συμπληρώνει τα σχετικά στοιχεία και κάνει upload (βρίσκοντας το ανάλογο path) το σχετικό έγγραφο. Έπειτα κάνει save. (Σχ.4.3.δ,ε)

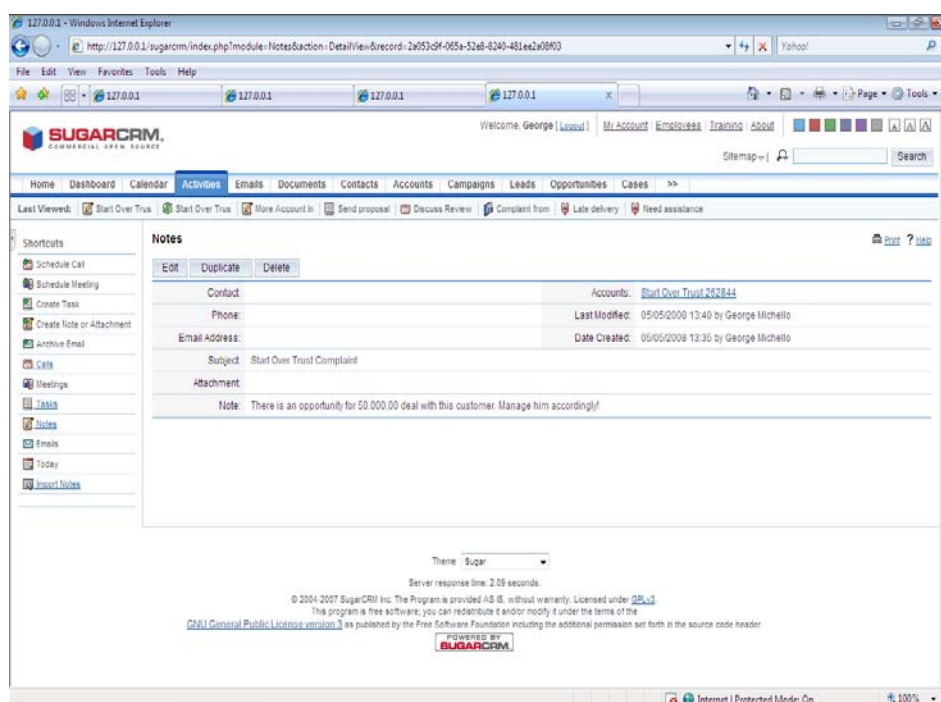


Σχ.4.3.δ

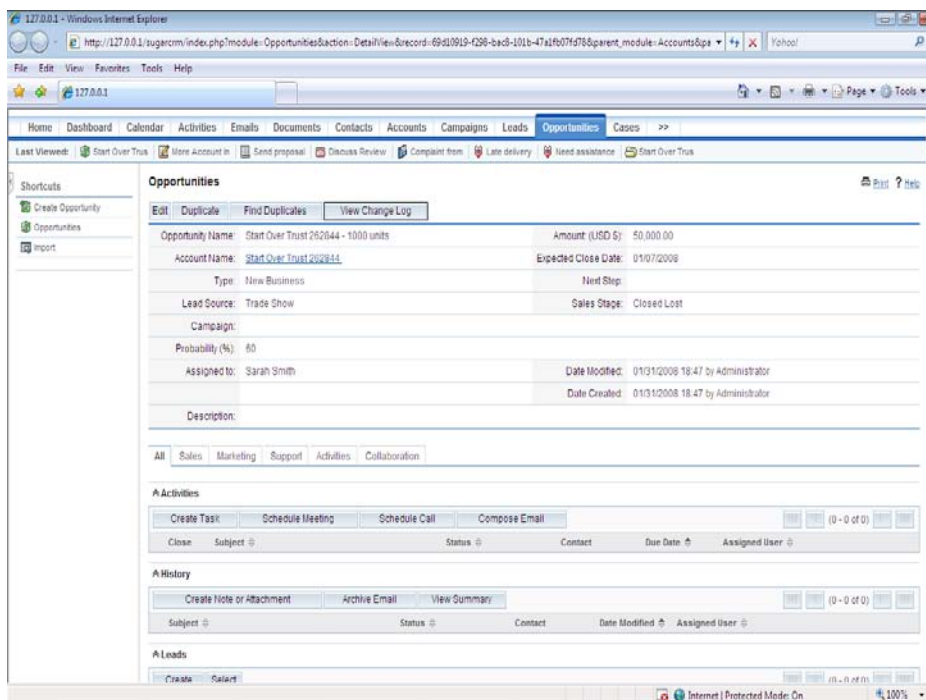


Σχ.4.3.ε

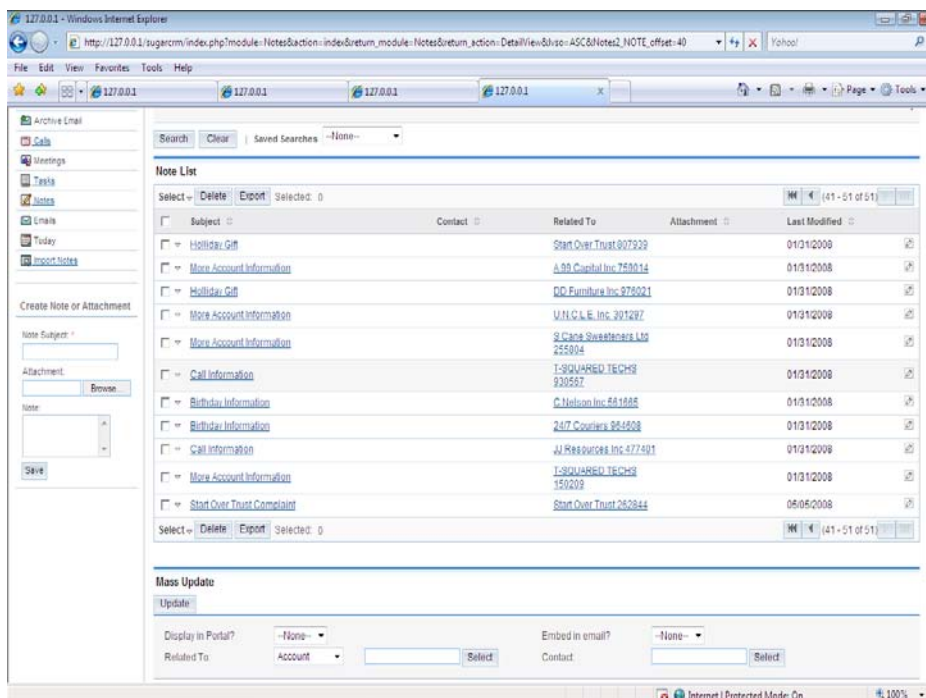
Επίσης, ο εργαζόμενος (στην προκειμένη περίπτωση ο Michello George) είναι δυνατό να δημιουργήσει κάποιο note που θα φανεί αργότερα χρήσιμο όσον αφορά την εξυπηρέτηση και τη διαχείριση του πελάτη. Έτσι πηγαίνει στο activity modules, δημιουργεί ένα καινούργιο note που συσχετίζεται με τον εν λόγω πελάτη και συμπληρώνει με τις απαραίτητες πληροφορίες. (Σχ.4.3.στ,ζ,η)



Σχ.4.3.στ



Σχ.4.3.ζ

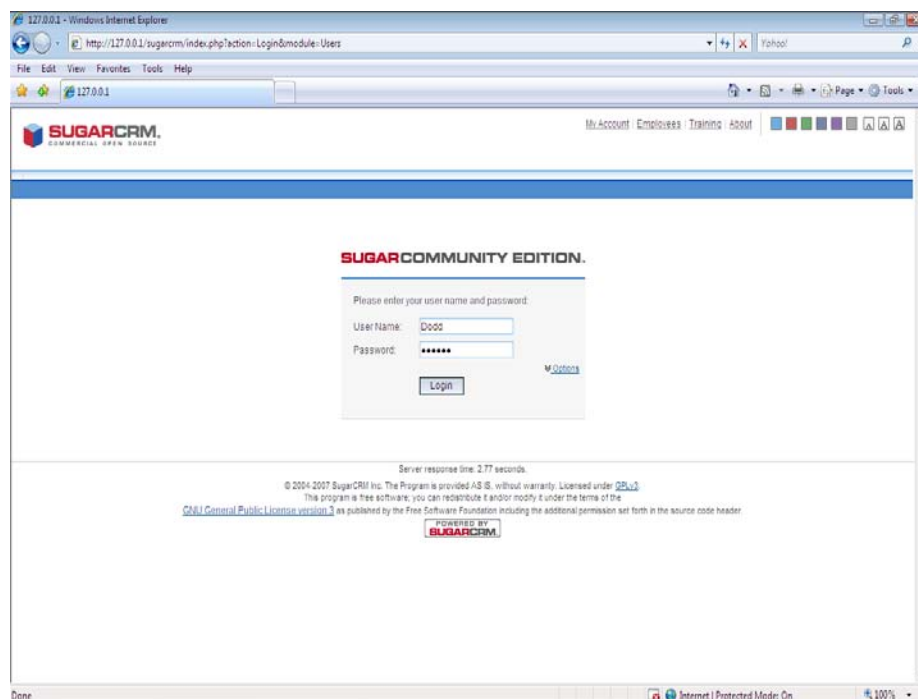


Σχ.4.3.η

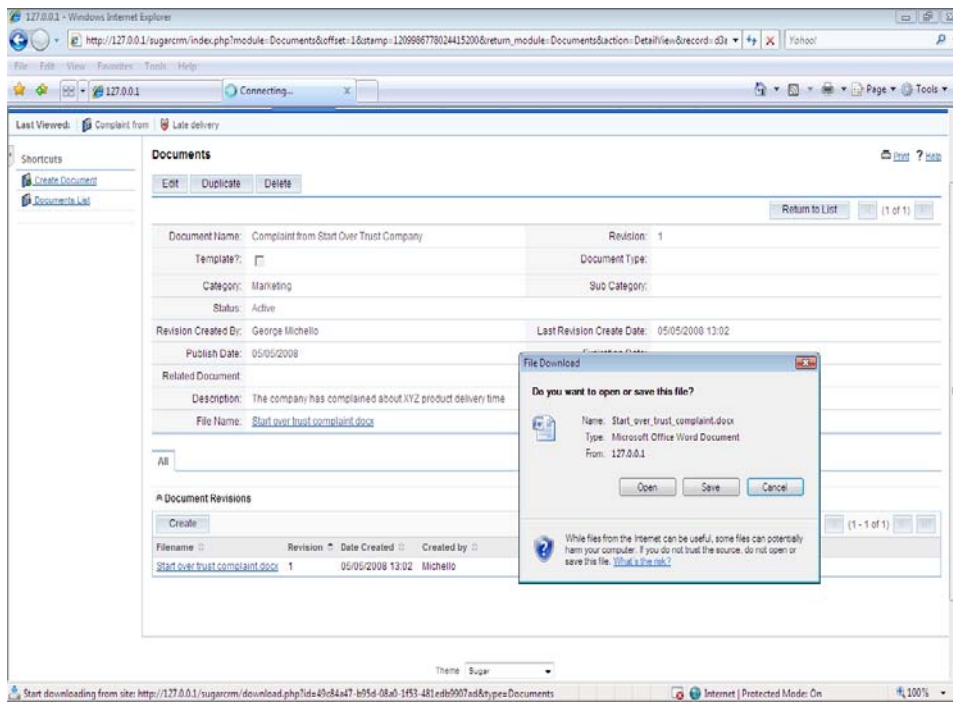
Έτσι λοιπόν, αφού έχει εντοπίσει ο πωλητής το πρόβλημα και έχει ενημερώσει κατάλληλα το SugarCRM έρχεται ο προϊστάμενος και λαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Κάνει επεξεργασία των στοιχείων (του συστήματος και του

υπαλλήλου) και στη συνέχεια αν μπορεί, δίνει τη λύση ή το προωθεί στο προϊστάμενο διασφάλισης ποιότητας για περαιτέρω διεργασίες (σύμφωνα με τη διεργασία Π8 ‘προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες’). Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ύστερα από οποιεσδήποτε ενέργειες και πράξεις πρέπει να ενημερώνουν και το σύστημα ώστε μετά να μπορούν να κάνουν αξιολόγηση (π.χ ποσος χρόνος χρειάστηκε για να λύσουν το πρόβλημα με τον συγκεκριμένο πελάτη) καθώς και να έχουν δεδομένα που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον. Παρακάτω παρουσιάζουμε και τις ακόλουθες ενέργειες που κάνει η Xara Dodd (προϊσταμένη του τμήματος).

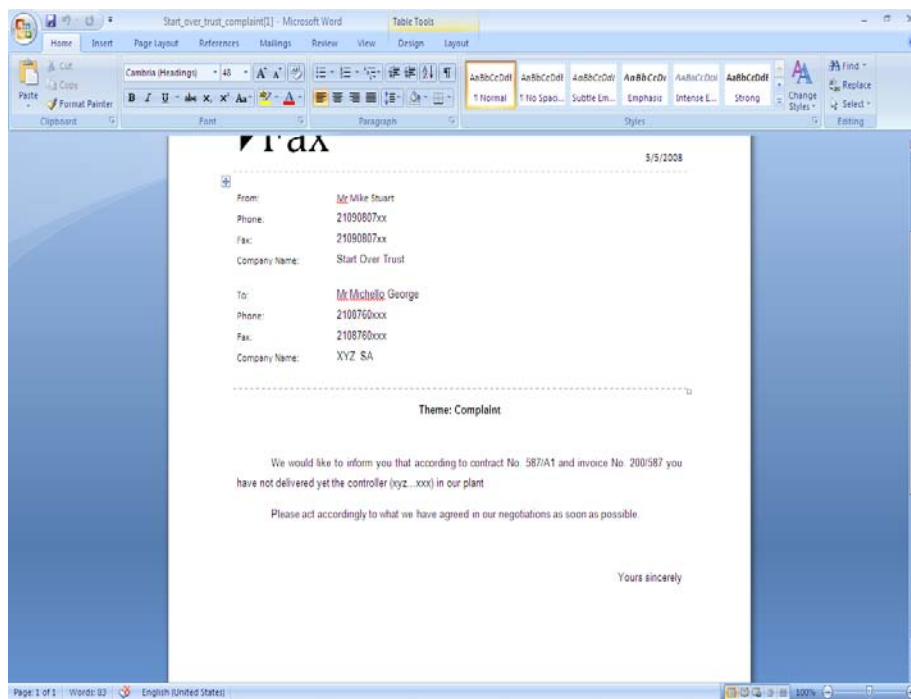
Κάνει login στο σύστημα, πηγαίνει στο cases module και έπειτα βλέπει το επίσημο έγγραφο από το documents modules. Στη συνέχεια βλέπει το notes και ενεργεί ανάλογα. (Σχ.4.3.θ,ι,κ,λ)



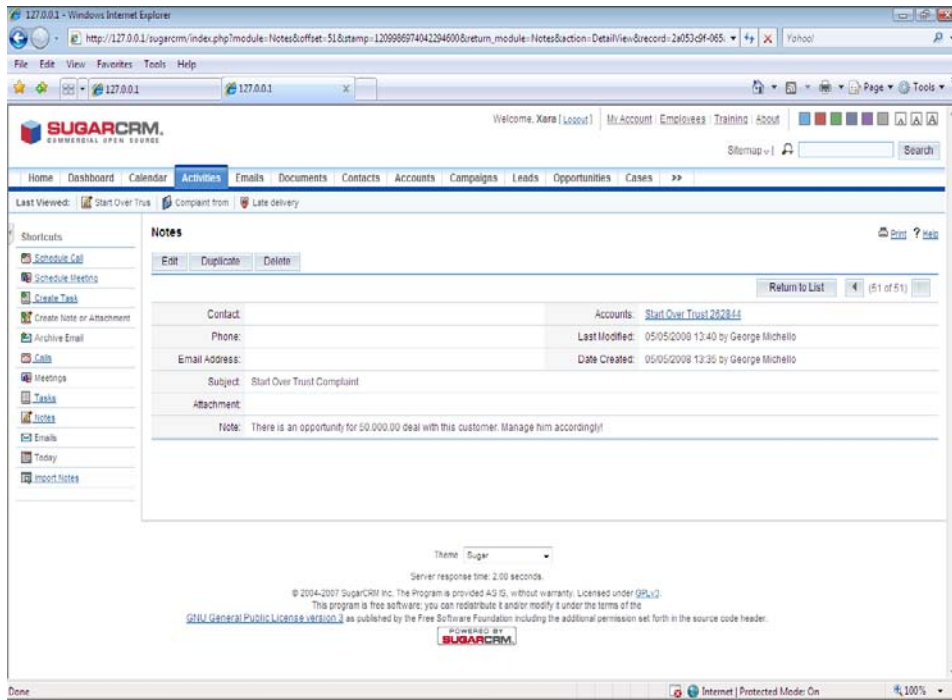
Σχ.4.3.θ



Σχ.4.3.1

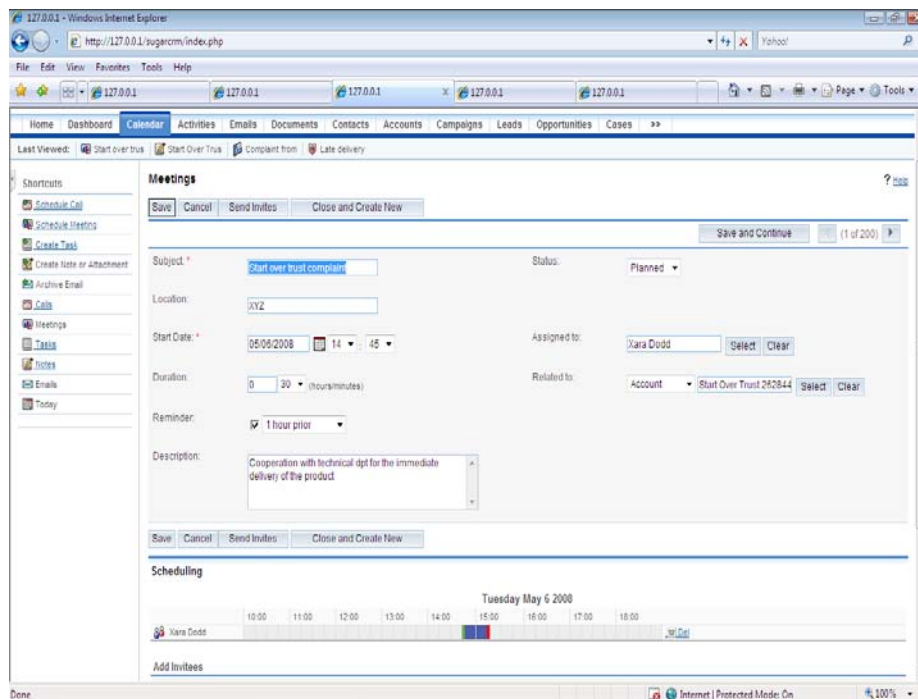


Σχ.4.3.κ

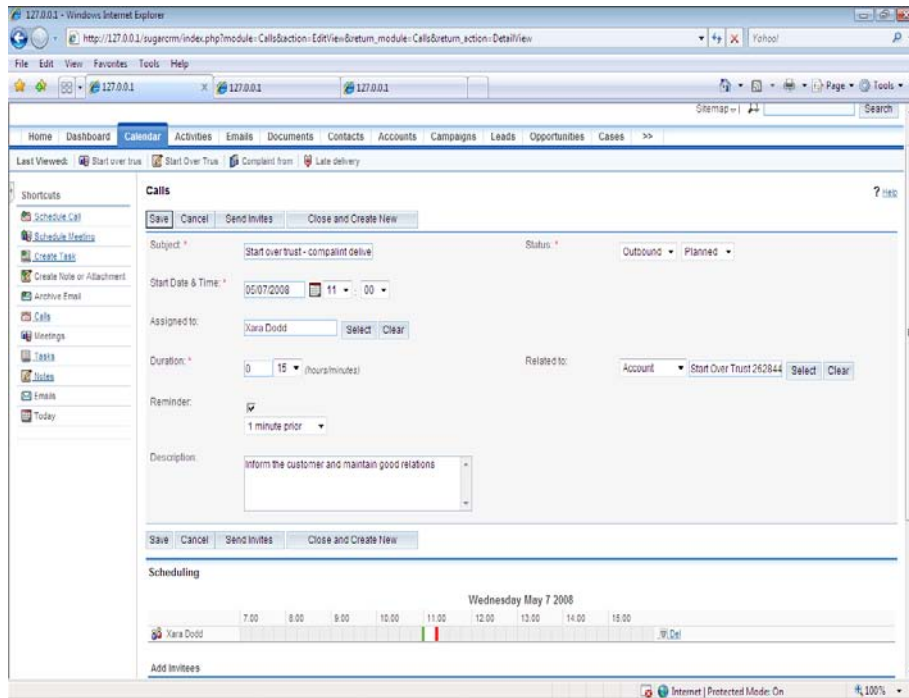


Σχ.4.3.λ

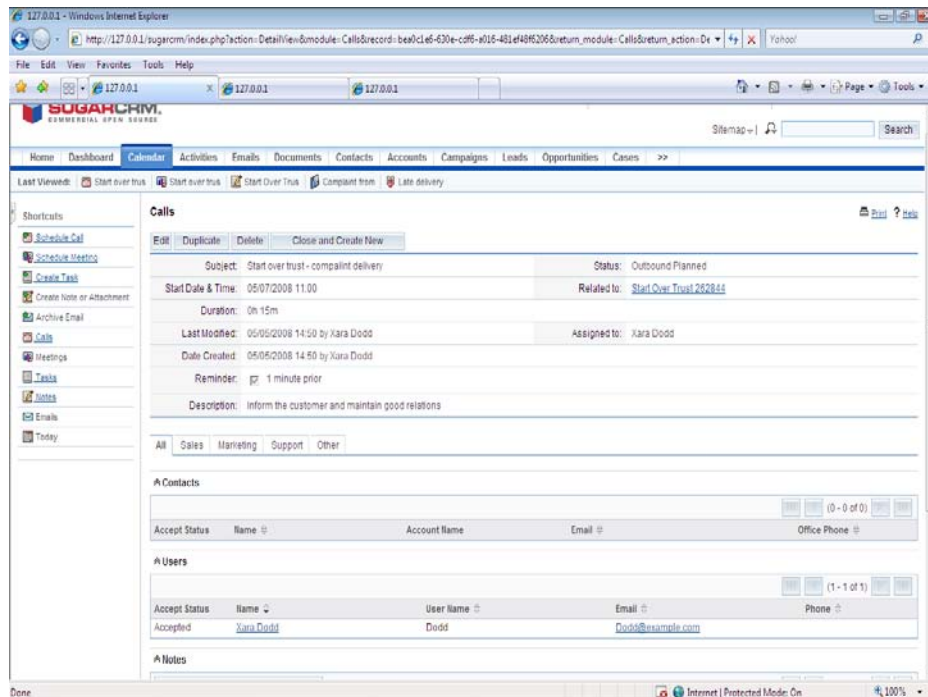
Στη συνέχεια δημιουργεί ένα meeting με το τεχνικό τμήμα για να επιλύσουν (αν μπορούν) το πρόβλημα. (Σχ.4.3.μ,ν,ξ)



Σχ.4.3.μ



Σχ.4.3.v



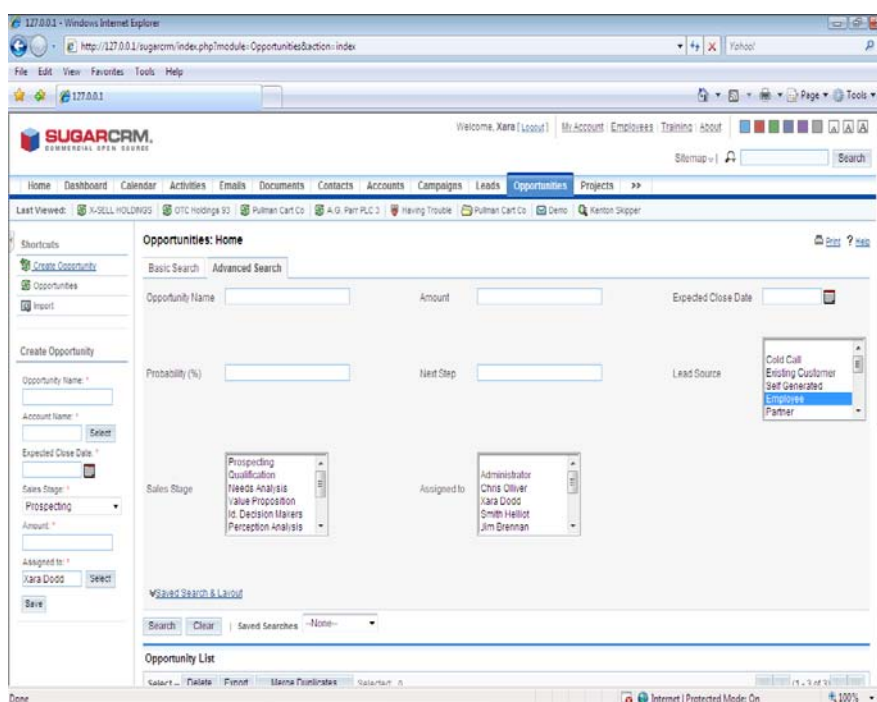
Σχ.4.3.ξ

Έπειτα ενημερώνει το cases για την επιτυχή λύση του προβλήματος καθώς και δημιουργεί κάποια συμπληρωματικά (optional) notes που θεωρεί σημαντικά για την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον.

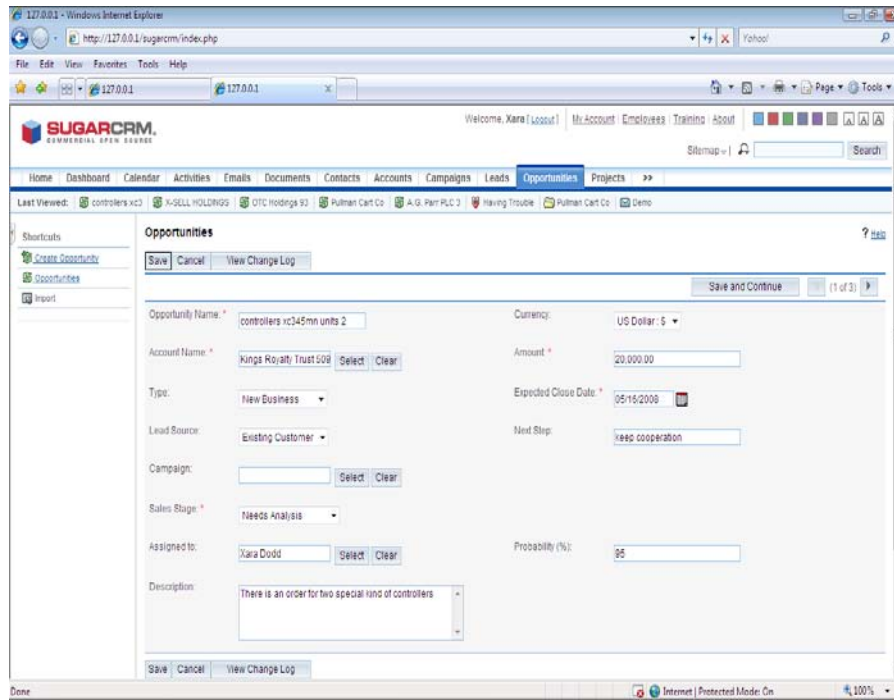
Σε περίπτωση που δεν μπορούσε να το λύσει, τότε η διαδικασία όπως φαίνεται και από τα παραπάνω workflow θα συνεχιζόταν με τη συμμετοχή του προϊσταμένου του τμήματος διασφάλισης ποιότητας.

4.4. Τρόπος αντιμετώπισης μιας παραγγελίας χρησιμοποιώντας το πλαίσιο εργασίας του εν λόγω συστήματος

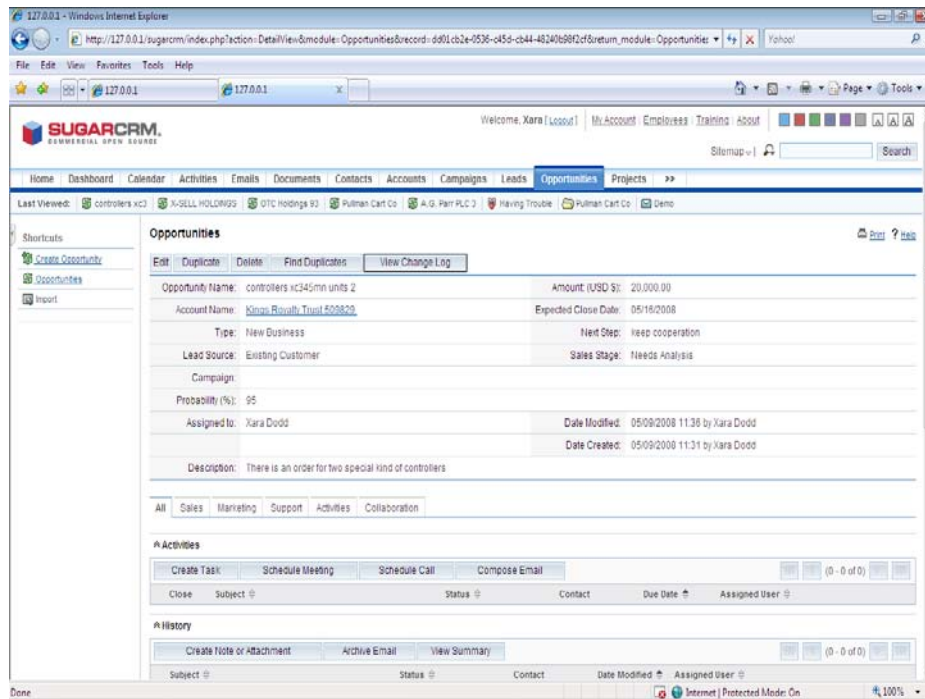
Όταν υπάρχει μια παραγγελία από ένα πελάτη (order) τότε ο εργαζόμενος (πχ Dodd) δημιουργεί μια καινούργια εγγραφή στο σύστημα, ένα νέο opportunity. Πηγαίνει λοιπόν στο opportunity home και κάνει κλικ στο create opportunity. Συμπληρώνει τα κατάλληλα στοιχεία και κάνει save. (Σχ.3.3.α,β,γ)



Σχ.4.4.α



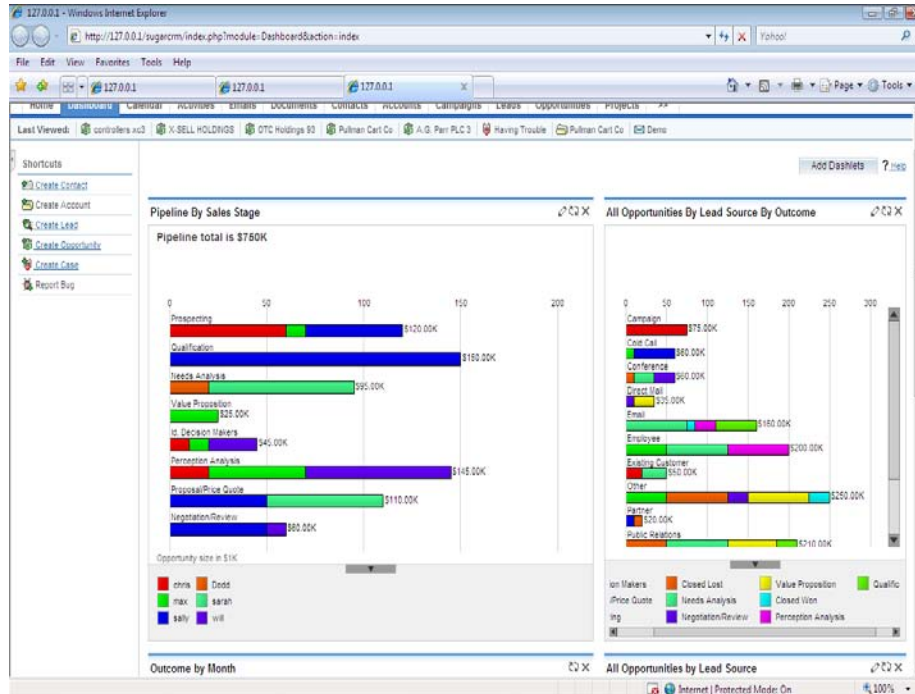
Σχ.4.4.β



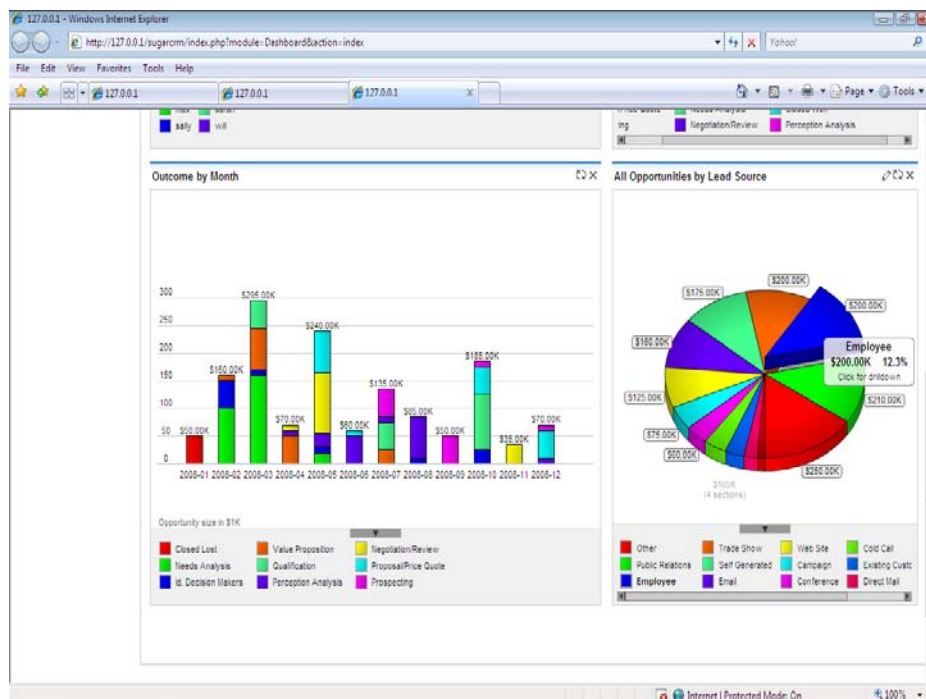
Σχ.4.4.γ

Ο χρήστης Dodd έχει τη δυνατότητα μέσα από το dashboard module να δει κάποια επιπλέον οικονομικά στοιχεία για να μπορεί να κάνει κάποιες συγκρίσεις σε σχέση με κάποιες παραμέτρους (πχ. Opportunities by lead source ή by sales stage).

Επίσης μπορεί να δει και κάποια στοιχεία που σχετίζονται με την απόδοση και των άλλων πωλητών. Παρακάτω, βλέπουμε κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα. (Σχ.4.4.δ,ε)

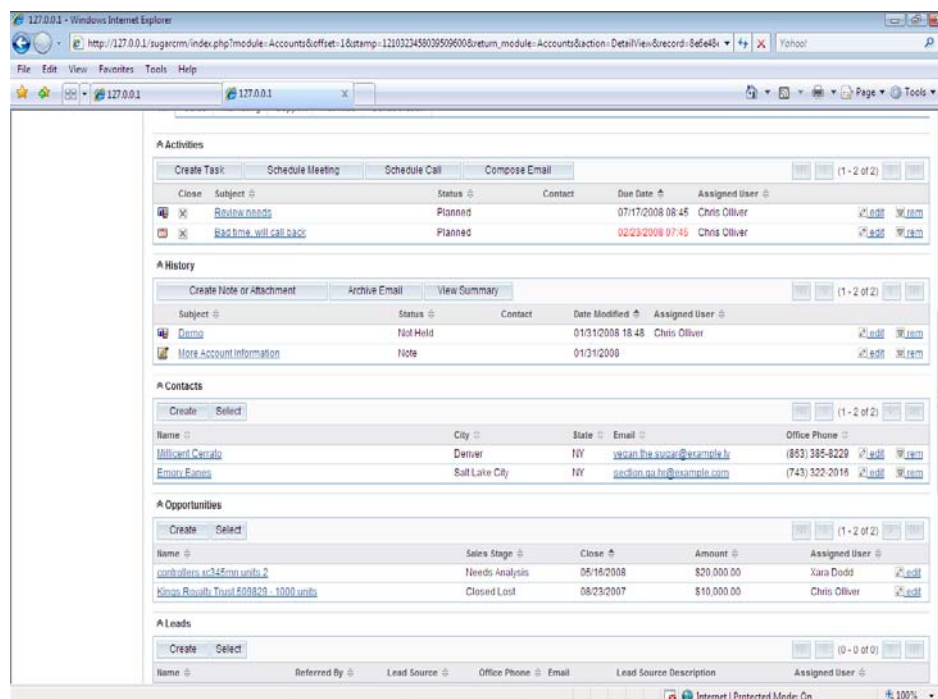


Σχ.4.4.δ



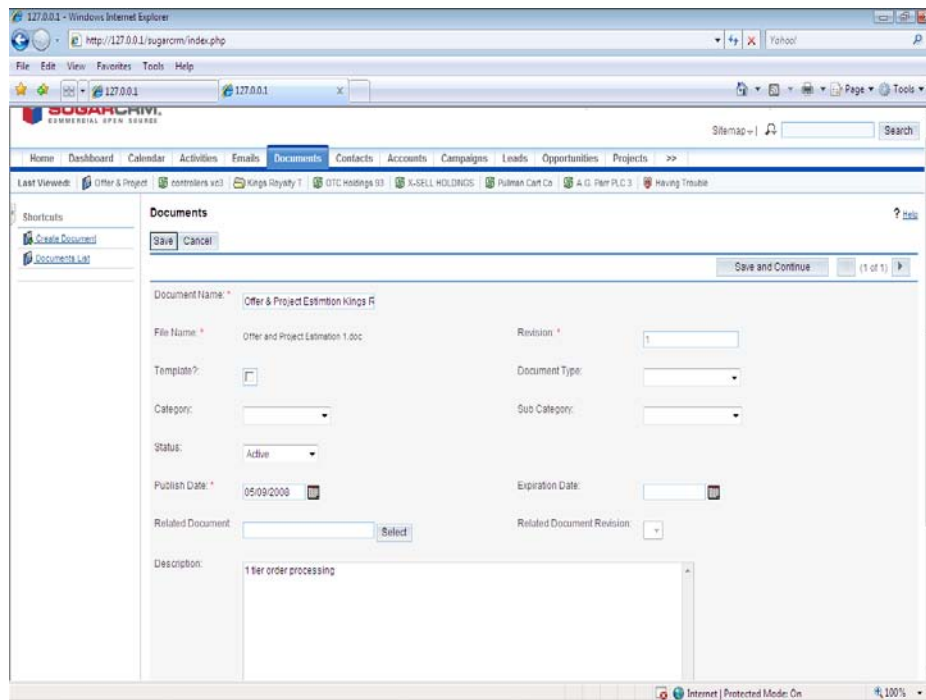
Σχ.4.4.ε

Επίσης στη καρτέλα του πελάτη που μας έκανε την παραγγελία φαίνεται το opportunity με όλα τα σχετικά στοιχεία. (Σχ.4.4.στ)

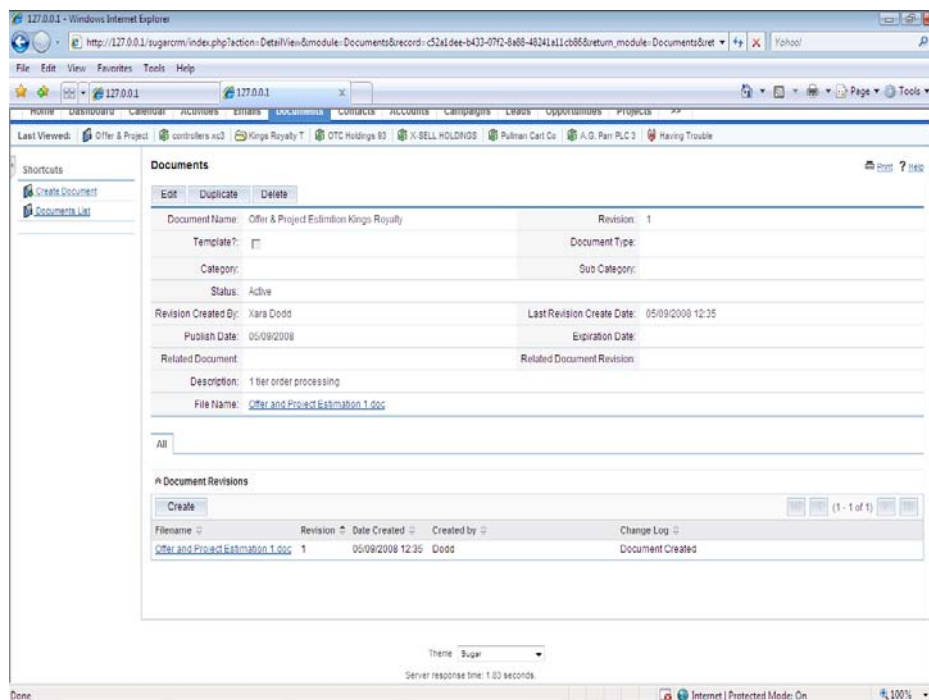


Σχ.4.4.στ

Στη συνέχεια η Dodd (είναι υπεύθυνη του τμήματος) προχωράει στη διαδικασία του να προωθήσει την παραγγελία στον υπεύθυνο της τεχνικής υπηρεσίας προκειμένου να αξιολογηθεί για το αν προχωρήσει ή διαδικασίας ή όχι (Bid or no Bid). Σε περίπτωση no Bid εξετάζει τους λόγους και δημιουργεί ένα note στην εν λόγω παραγγελία που τη χαρακτηρίζει close lost. Σε περίπτωση Bid προχωράει σε περαιτέρω επεξεργασία και συντάσσει το offer & project estimation και το κάνει upload στο document module. (Σχ.4.4.ζ,η)



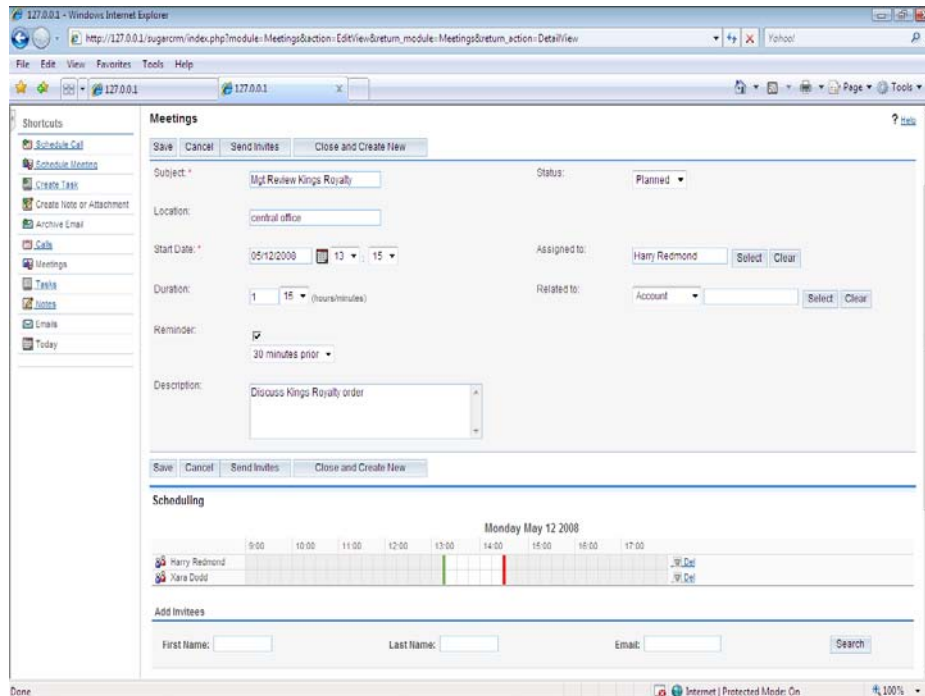
Σχ.4.4.ζ



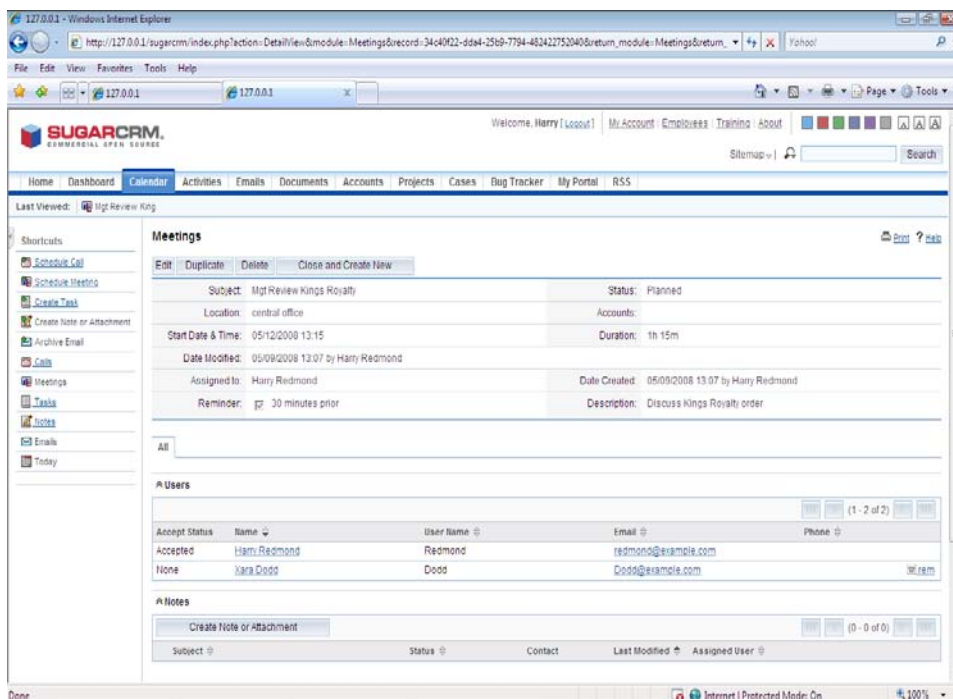
Σχ.4.4.η

Ο προϊστάμενος τεχνικής υπηρεσίας σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του sales & marketing (Dodd) κάνουν ένα management review για να κάνουν μία δεύτερη επεξεργασία της παραγγελίας του πελάτη για να αποφασίσουν αν η εταιρία XYZ

μπορεί και τη συμφέρει να την παραγματοποιήσει. Έτσι λοιπόν ο προϊστάμενος της τεχνικής υπηρεσίας κάνει ένα create meeting για να παραγματοποιήσει τη συνάντηση. (Σχ.4.4.θ,ι)

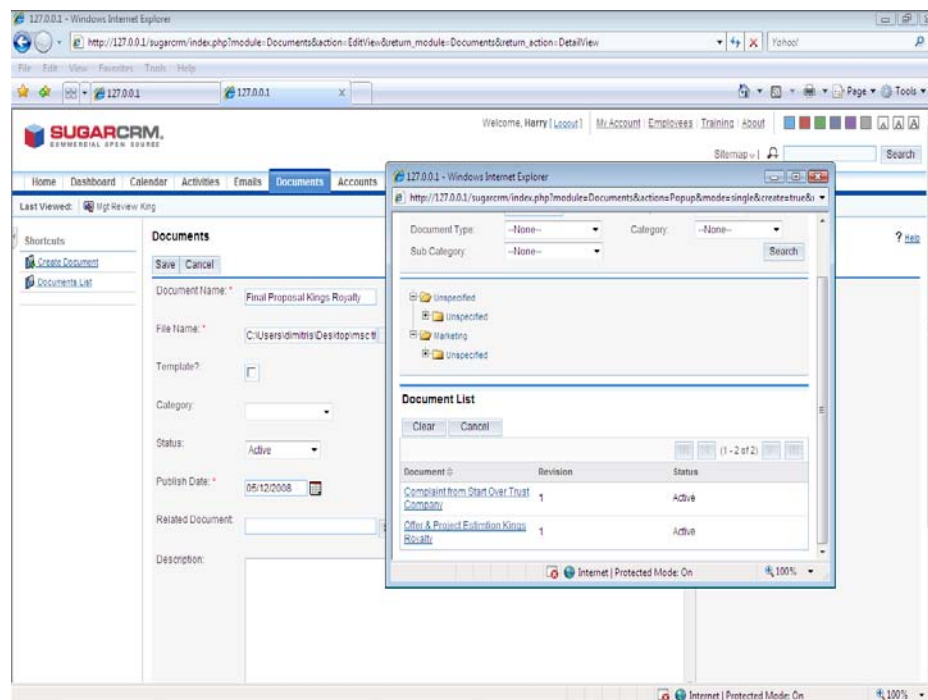


Σχ.4.4.θ

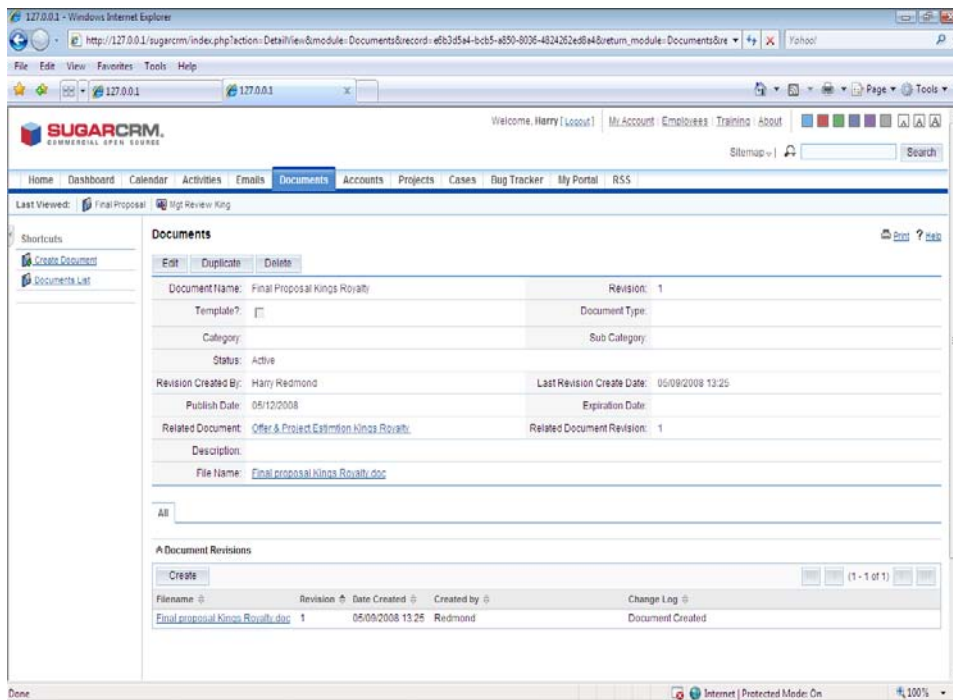


Σχ.4.4.ι

Έπειτα αποφασίζουν για να το αν θα συνεχιστεί η διαδικασία (Bid or no Bid). Σε περίπτωση no Bid η διαδικασία σταματάει εκεί αφού έχουν εξεταστεί οι λόγοι που δεν προχώρησε το έργο και μετά δημιουργεί ένα note στο SugarCRM. Σε περίπτωση Bid δημιουργείται από τον προϊστάμενο marketing & sales το final proposal και γίνεται upload στο σύστημα. (Σχ.4.4.κ,λ)

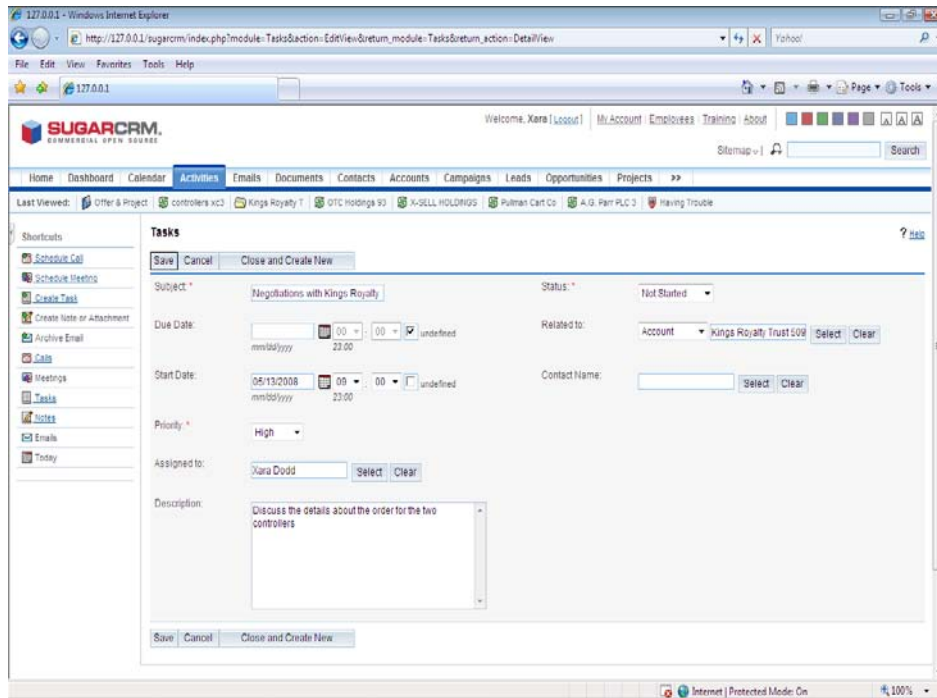


Σχ.4.4.κ

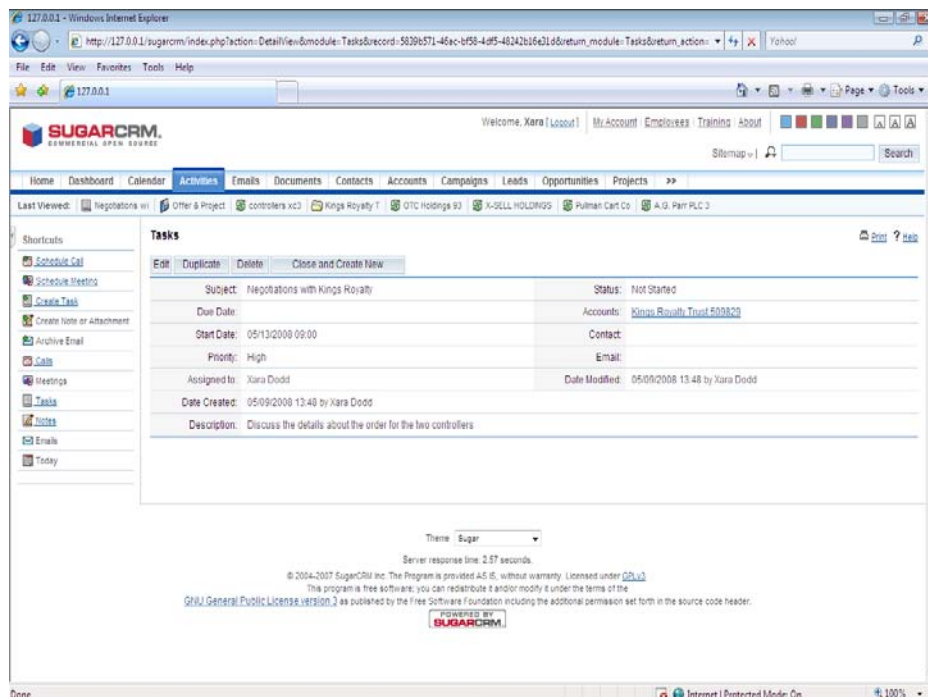


Σχ.4.4.λ

Έπειτα ο πελάτης (πχ. King Royalty) λαμβάνει το Final Proposal και αξιολόγει την τεχνικοοικονομική προσφορά της εταιρίας XYZ. Στη συνέχεια, εφόσον την αποδεχτεί στέλνει τη σχετική LOI ή ποτε και αρχίζουν οι διαπραγματεύσεις μεταξύ του πελάτη και της εταιρίας XYZ. Ο υπεύθυνος marketing & sales (Xara Dodd) μέσα από το σύστημα και συγκεκριμένα από το module activities μπορεί να δημιουργήσει ένα task ή meeting που αφορά τις διαπραγματεύσεις με τον πελάτη ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα από τους ενδιαφερόμενους για την παρούσα κατάσταση μιας παραγγελίας. (Σχ.4.4.μ,ν)



Σχ.4.4.μ



Σχ.4.4.ν

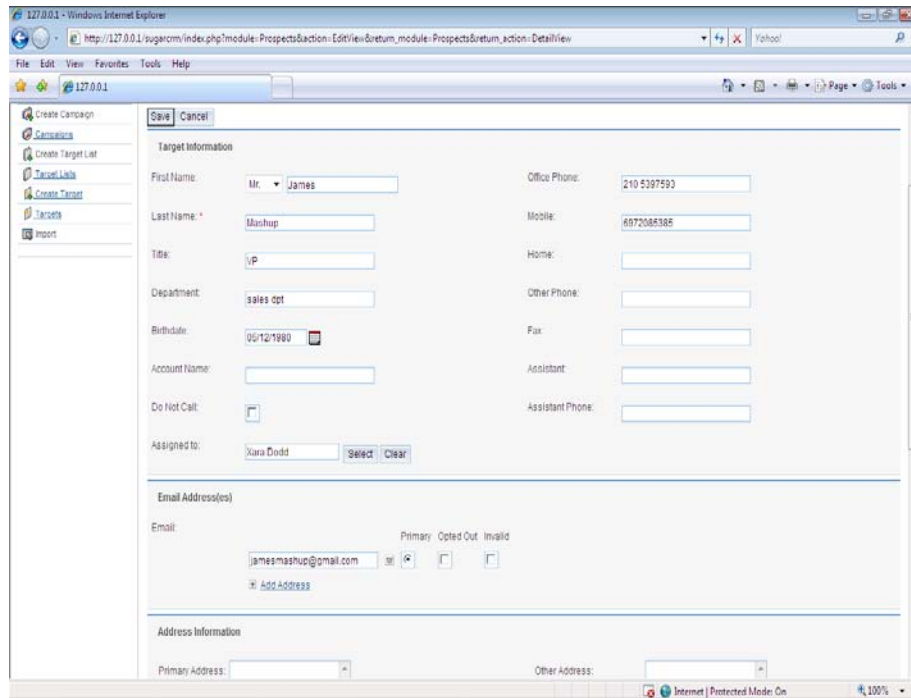
Μετά το πέρας των διαπραγματεύσεων υπογράφεται από τα δύο μέρη το συμβόλαιο και η φόρμα παραγγελίας. Προαιρετικά, υπάρχει η δυνατότητα τα δύο παραπάνω έγγραφα να γίνουν upload στο σύστημα με παρόμοια διαδικασία που

αναφέρθηκε προηγουμένως. Γίνεται επίσης ενημέρωση στο SugarCRM ότι το opportunity είναι closed win. Στη συνέχεια τα εκτυπωμένα έγγραφα φιλάσσονται στο λογιστήριο και γίνεται ένας τελικός έλεγχος από τον προϊστάμενο marketing & sales ότι όλα είναι εντάξει για να προχωρήσει η διαδικασία. Αφού έχει ολοκληρωθεί το έργο, έχει γίνει αποδοχή του από τον πελάτη και έχει τακτοποιήσει τις οικονομικές του υποχρεώσεις τότε συντάσσεται το project close out report.

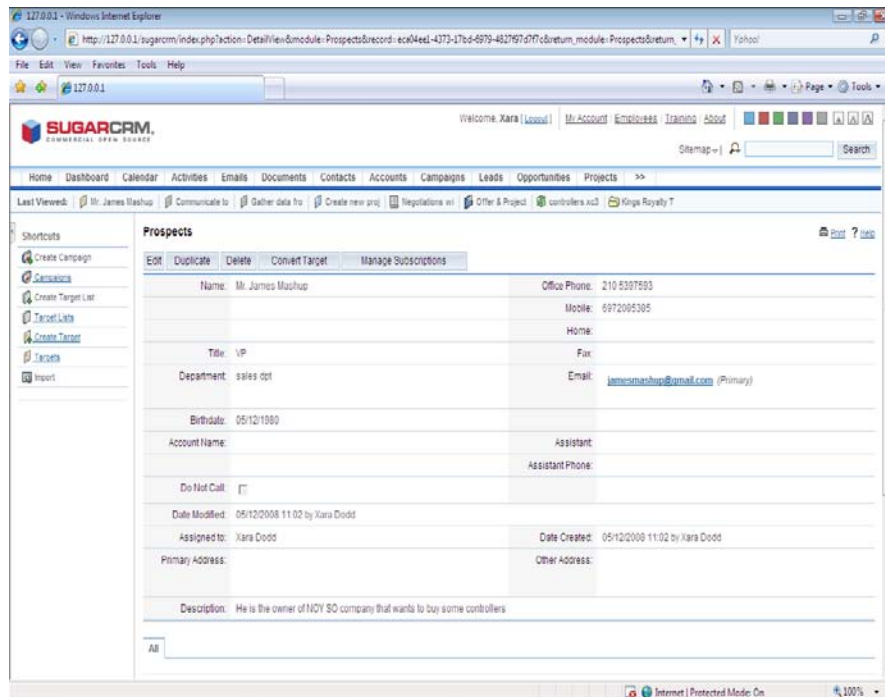
Το σύστημα SugarCRM βλέπουμε στην πράξη ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ενιαία πλατφόρμα επικοινωνίας και συνεργασίας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την εφαρμογή CRM στρατηγικής εκ μέρους της επιχείρησης. Επίσης η ανωτάτη διοίκηση μπορεί να έχει εικόνα ανά πάσα στιγμή για το τι συμβαίνει για ένα συγκεκριμένο γεγονός (πχ. διαχείριση προβλημάτων των πελατών, παραγγελιοληψία κλπ) αλλά και για άλλα θέματα όπως απόδοση των πελατών, εκτιμώμενα έσοδα από υποψήφιους πελάτες κλπ. Αργότερα, σε κάποιο άλλο έργο θα μπορούσε να υπάρξει διασύνδεση με το πρόγραμμα ERP της εταιρίας ώστε να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ολοκλήρωση με τα συστήματα της εταιρίας και να υπάρχει περισσότερη και πιο ακριβής ενημέρωση σχεδόν σε πραγματικό χρόνο από τη διοίκηση του οργανισμού.

4.5.Εκπόνηση διαφημιστικής καμπάνιας μέσω του συστήματος

Έστω ότι η Dodd θέλει να κάνει direct email marketing προς κάποια targets. Η διαδικασία είναι ως εξής: Αφού λάβει τα email (πχ. από τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης) δημιουργεί μια target list στο SugarCRM. Πηγαίνει στο campaign module και κάνει κλικ στο create target. Μπορεί να δημιουργήσει και target list σε περίπτωση που είναι αρκετά email και θέλει να στείλει μαζικά email με μία κίνηση. (Σχ.4.5.α,β)

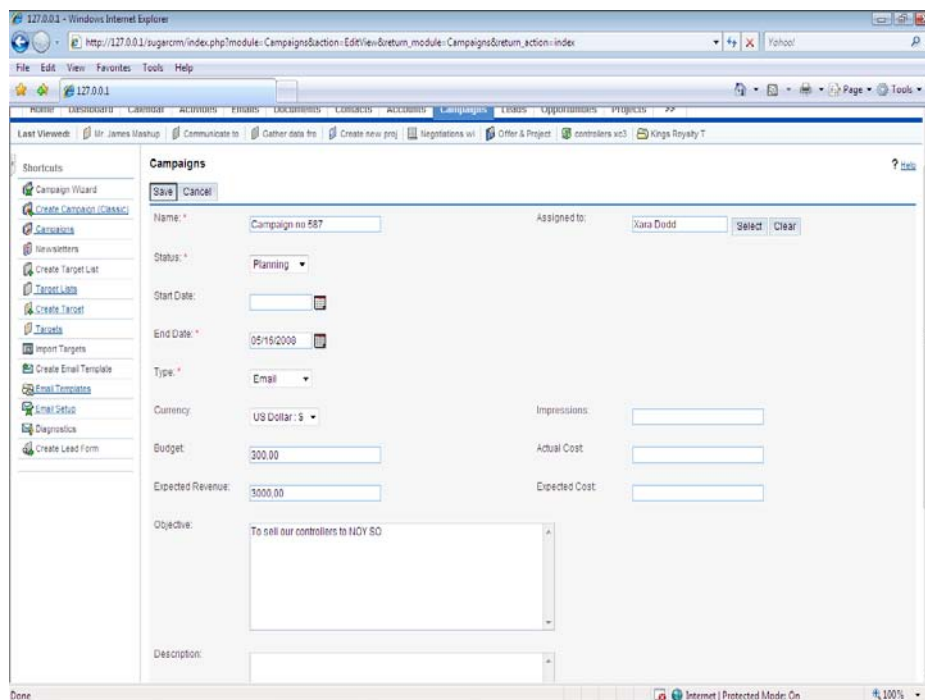


Σχ.4.5.α

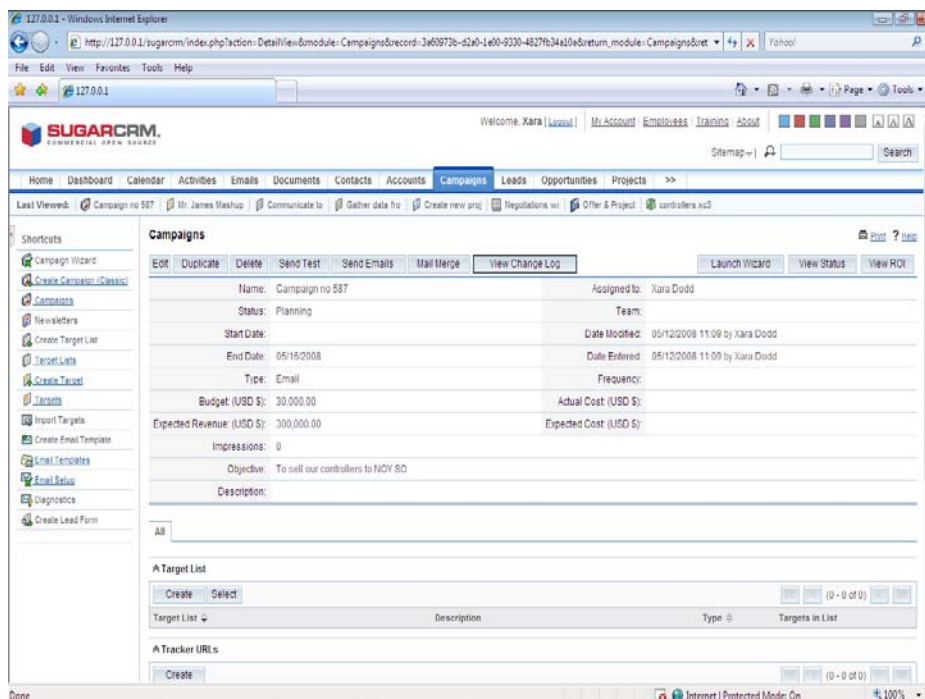


Σχ.4.5.β

Έπειτα δημιουργεί ένα campaign για να το συσχετίσει με το προαναφερθέν target. (Σχ.4.5.γ,δ)



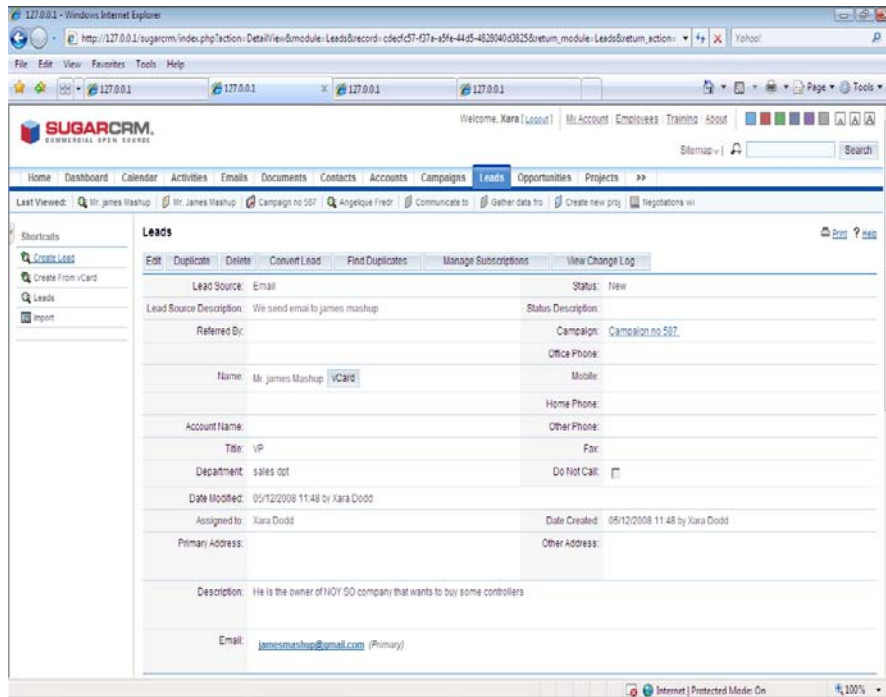
Σχ.4.5.γ



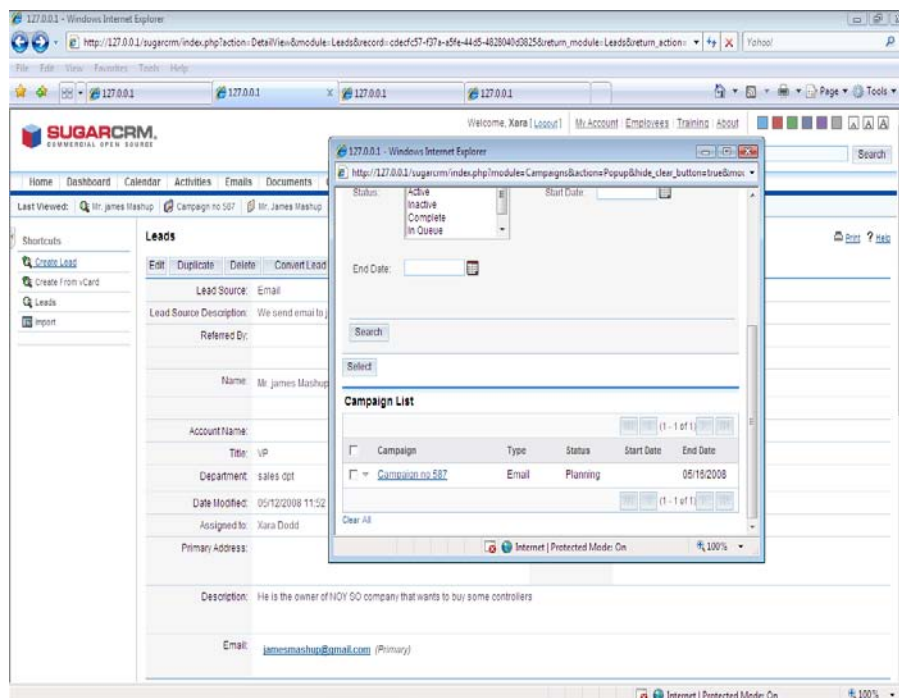
Σχ.4.5.δ

Ο χρήστης (όταν και εφόσον απαντήσει ο παραλήπτης) δημιουργεί τα πρώτα Leads (δεν υπάρχει ακριβής μετάφραση αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι κάτι

σαν υποψήφιοι πελάτες). Πηγαίνει λοιπόν στο Leads module και το δημιουργεί. Βάζει τα απαραίτητα στοιχεία, το συνδέει με το συγκεκριμένο campaign που θέλουμε και πατάει save. (Σχ.4.5.ε,στ)

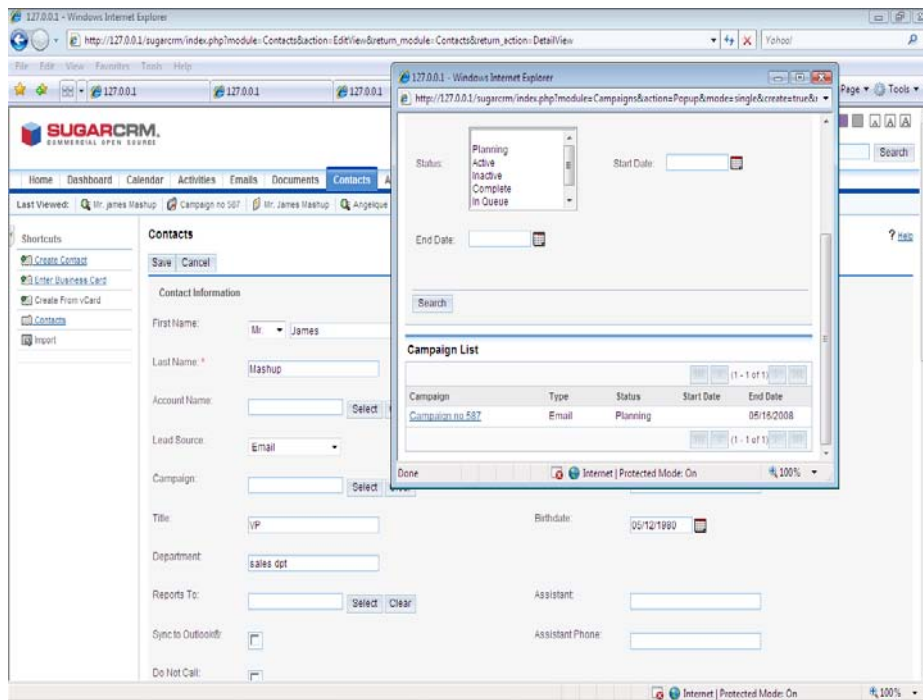


Σχ.4.5.ε

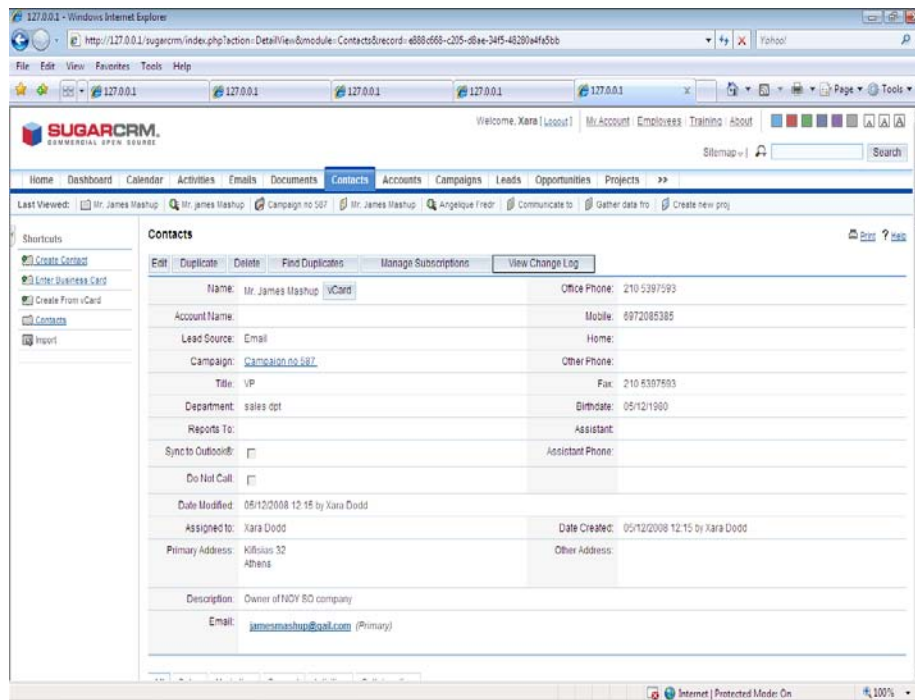


Σχ.4.5.στ

Ύστερα από το αρχικό screening και τη δημιουργία των Leads, ο χρήστης (ίσως σε συνεργασία με άλλους συναδέλφους) θα εξετάσει αν υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις (μέσα από προσεκτική εξέταση του προφίλ του, των αναγκών του κλπ) ώστε να έχει αρκετές πιθανότητες να γίνει πελάτης. Έπειτα, θα δημιουργήσει ένα contact στο σύστημα. Πηγαίνει στο contact module και κάνει κλικ στο create contact. Συμπληρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και το συνδέει με το συγκεκριμένο campaign. Να σημειώσουμε ότι με το να συνδέουμε το contacts (ή και το accounts) με το campaigns, μπορούμε να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα της καμπάνιας της εταιρίας. (Σχ.4.5.ζ,η)

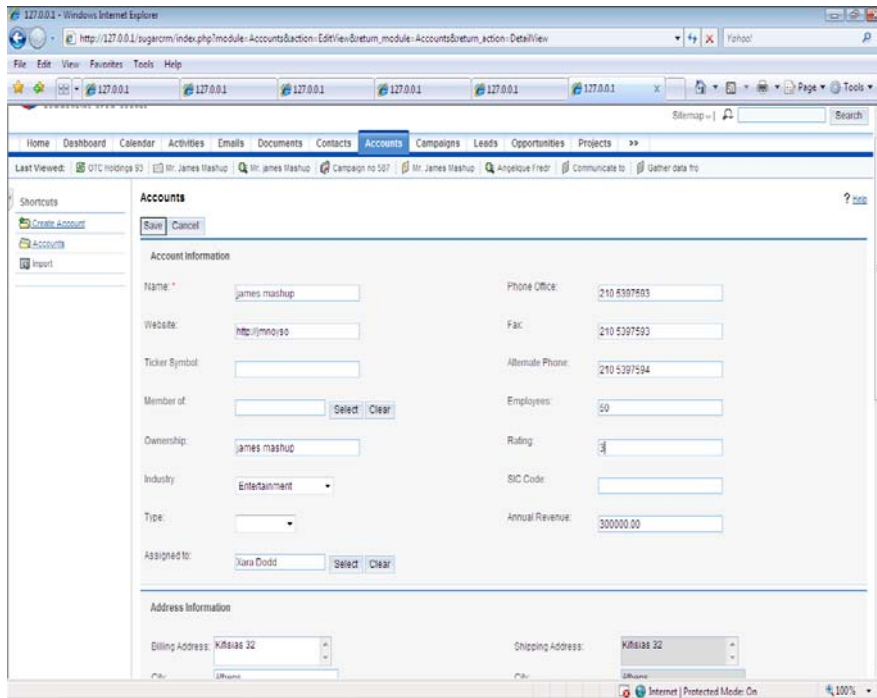


Σχ.4.5.ζ

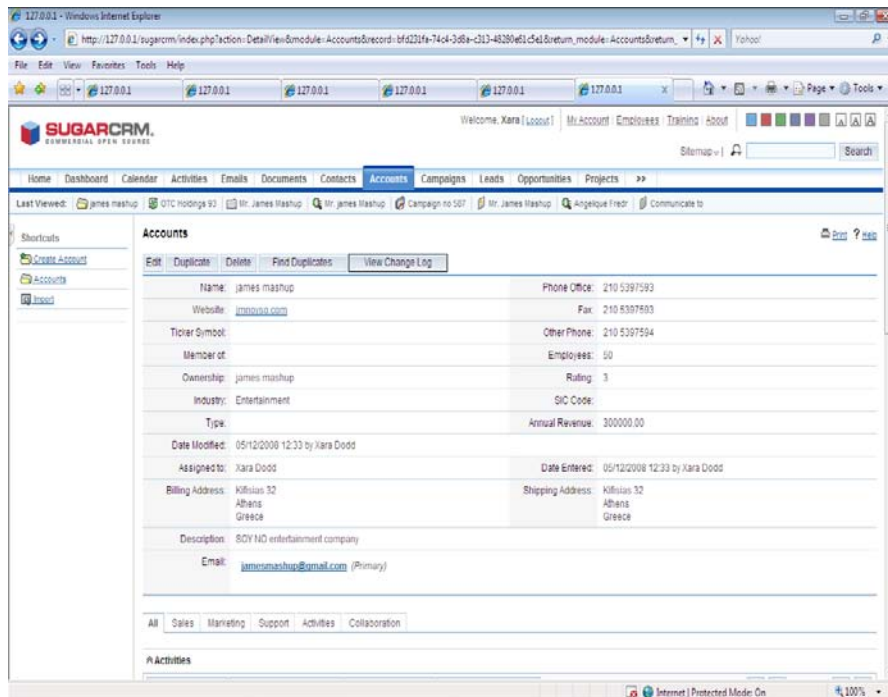


Σχ.4.5.η

Το επόμενο στάδιο είναι να γίνουν κάποιες τηλεφωνικές επαφές με τον υποψήφιο πελάτη, να προετοιμαστεί κατάλληλα το έδαφος ώστε να σταλούν μετά οι πωλητές. Έφωσον υπάρξει θετική εξέλιξη και αποδοχή από μέρους των πελατών τότε ο χρήστης δημιουργεί το account. Πηγαίνει στην καρτέλα του account module και δημιουργεί ένα νέο account. Συμπληρώνει τα απαραίτητα στοιχεία, το συνδέει με το συγκεκριμένο campaign και κάνει save στο σύστημα. (Σχ.4.5.ζ,η)

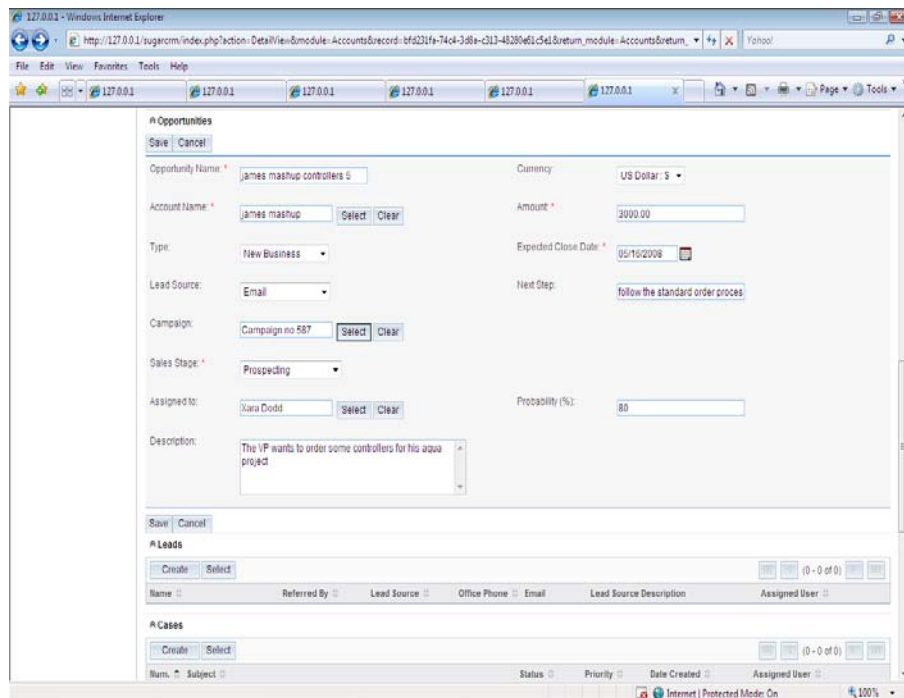


Σχ.4.5.0



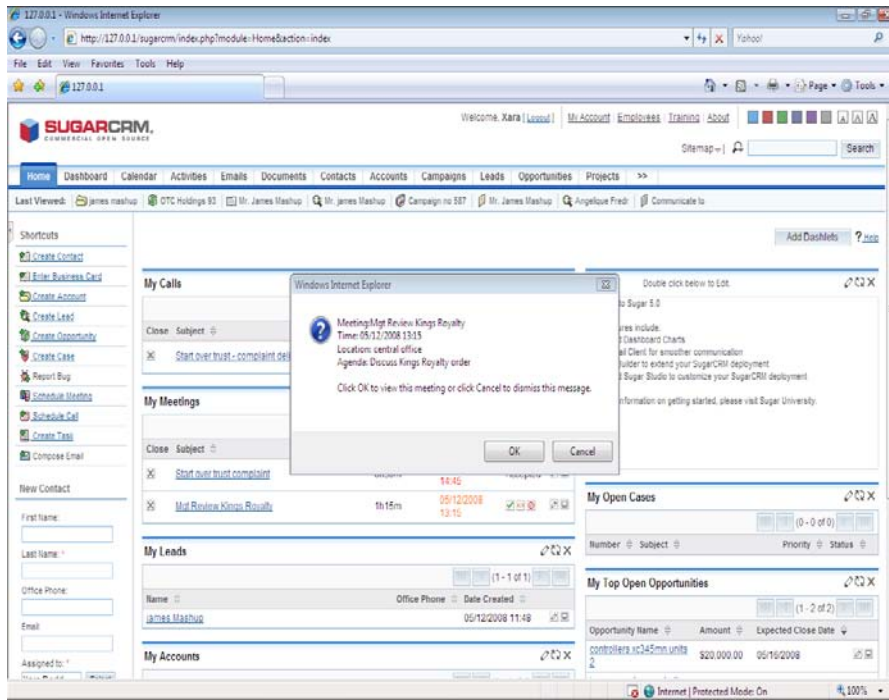
Σχ.4.5.1

Αργότερα, μπορεί μέσα από την καρτέλα του συγκεκριμένου account να δημιουργήσει ένα opportunity με expected date την ημερομηνία που επιτυχώς θα κλείσει η πρώτη συμφωνία με τους πωλητές. (Σχ.4.5κ)

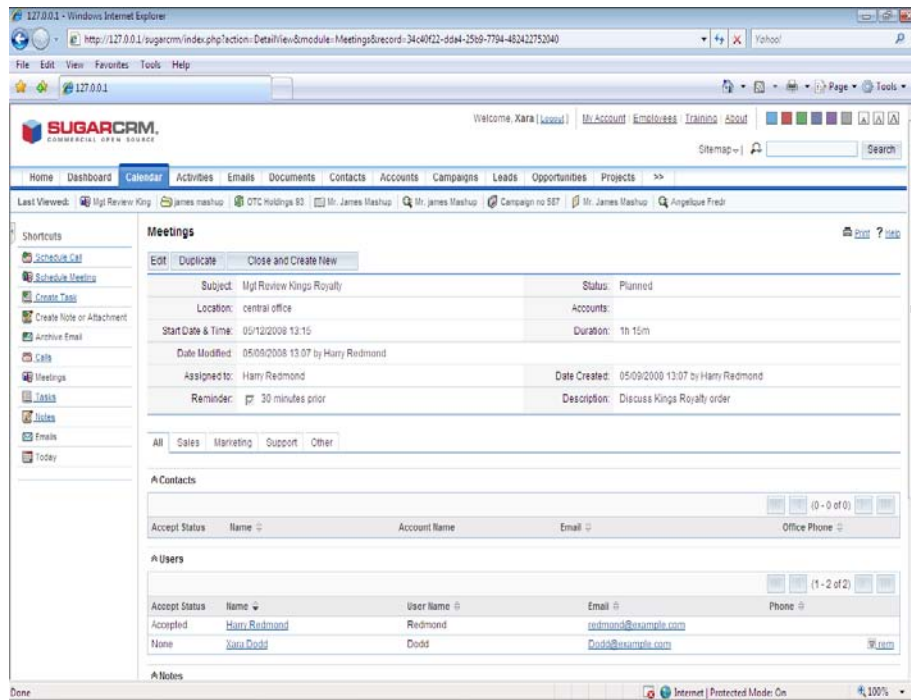


Σχ.4.5.κ

Είναι σημαντικό να πούμε, πως για να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη καθώς και των διαδικασιών που σχετίζονται με αυτόν (π.χ ραντεβού για αρχικό στάδιο διαπραγματεύσεων), θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς το σύστημα. Όσο περισσότερο και αποτελεσματικότερα χρησιμοποιείται, τόσο η ωφέλεια και το κέρδος για την XYZ θα είναι μεγαλύτερο. Παρακάτω, βλέπουμε ότι το σύστημα έχει τη δυνατότητα να κάνει customized alerts που έχει ορίσει ο χρήστης (πχ υπενθύμιση για ένα meeting σε μια συγκεκριμένη ώρα). Έτσι απαλλάσει τον χρήστη να ασχολείται με θέματα δευτερευούσης σημασίας και τον διευκολύνει να ασχολείται με το κύριο αντικείμενό του, και με σημαντικότερα θέματα. (Σχ.4.5.λ,μ)



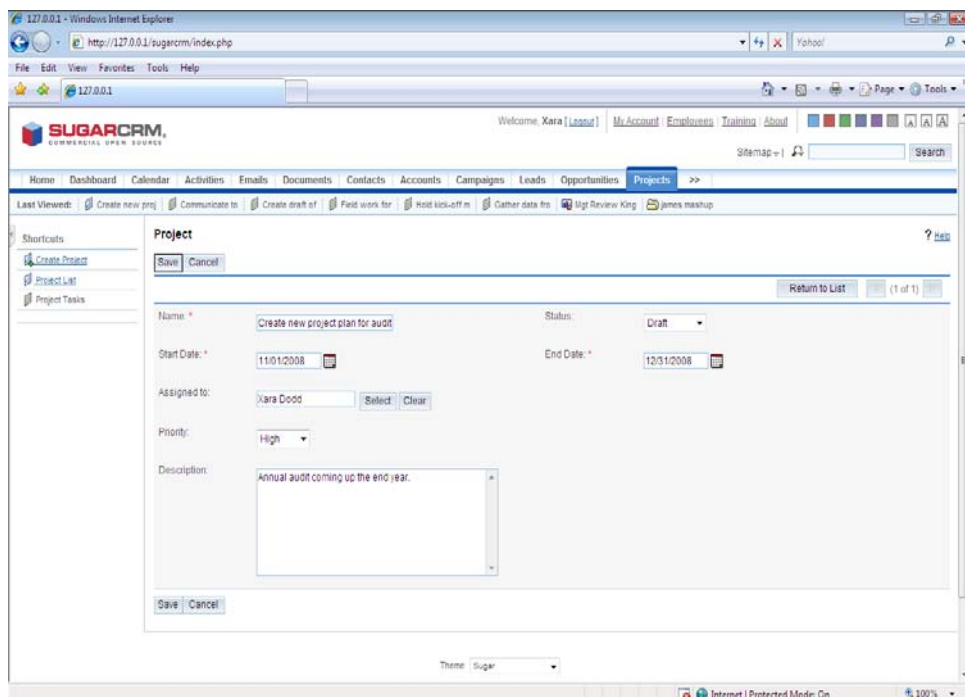
Σχ.4.5.λ



Σχ.4.5.μ

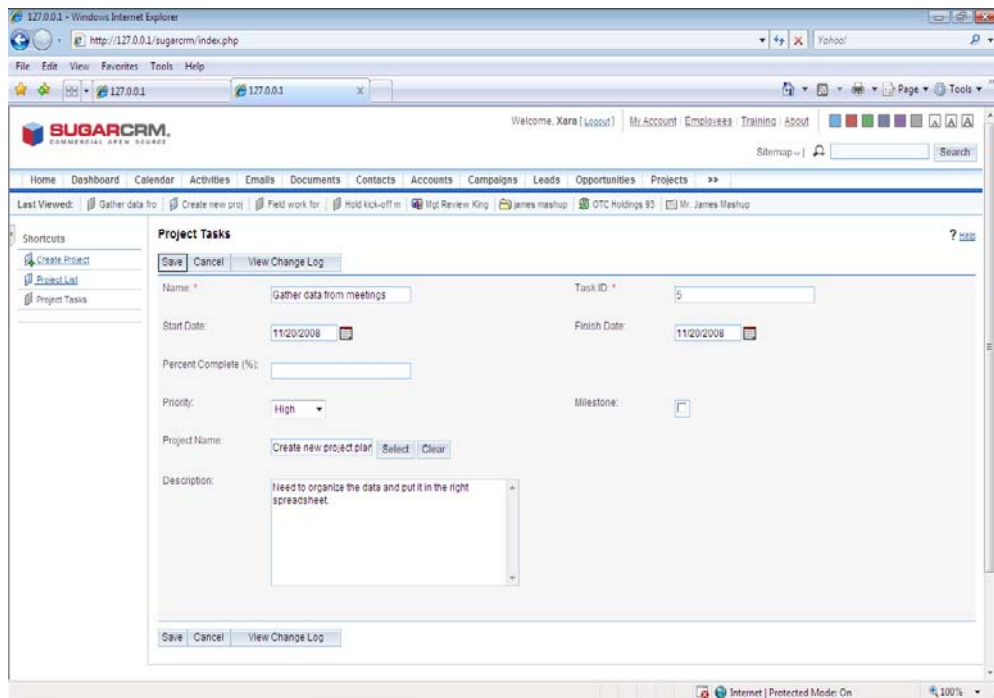
4.6. Διαχείριση έργου μέσω του συστήματος

Στο σύστημα SugarCRM ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει και άλλες δυνατότητες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητά του και την παραγωγικότητα όλου του οργανισμού. Όταν υπάρχει ένα έργο ο χρήστης εκτός από εξειδικευμένα προγράμματα (Microsoft project, primavera κλπ) μπορεί να χρησιμοποιήσει και το project module του SugarCRM. Μέσα από το project module κάνει κλικ στο create new project. Έπειτα συμπληρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και κάνει save. (Σχ.4.6.α)

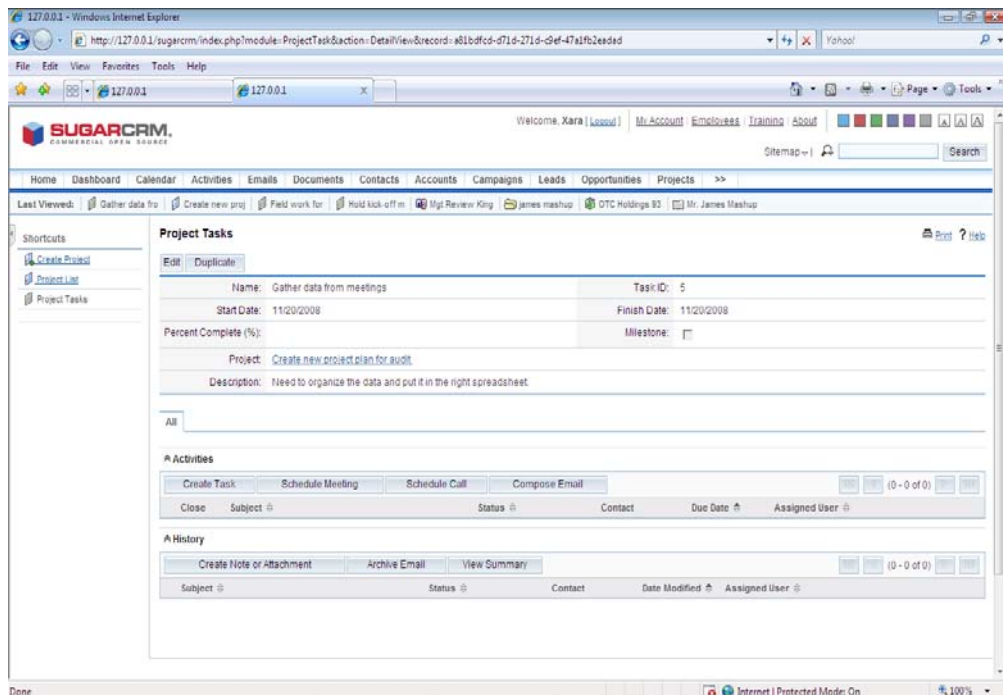


Σχ.4.6.α

Στη συνέχεια δημιουργεί τα project tasks τα οποία έχει προαιρετικά τη δυνατότητα να τα συνδέσει με accounts ή contacts. Πηγαίνουμε στην καρτέλα create new task project και συμπληρώνουμε. (Σχ.4.6.β,γ)



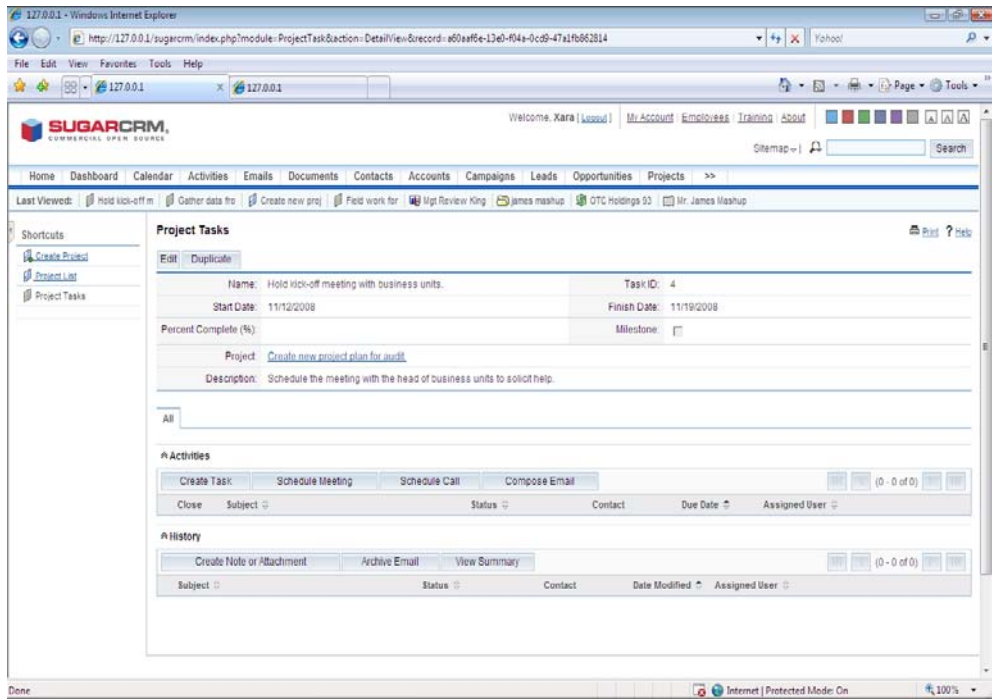
Σχ.4.6.β



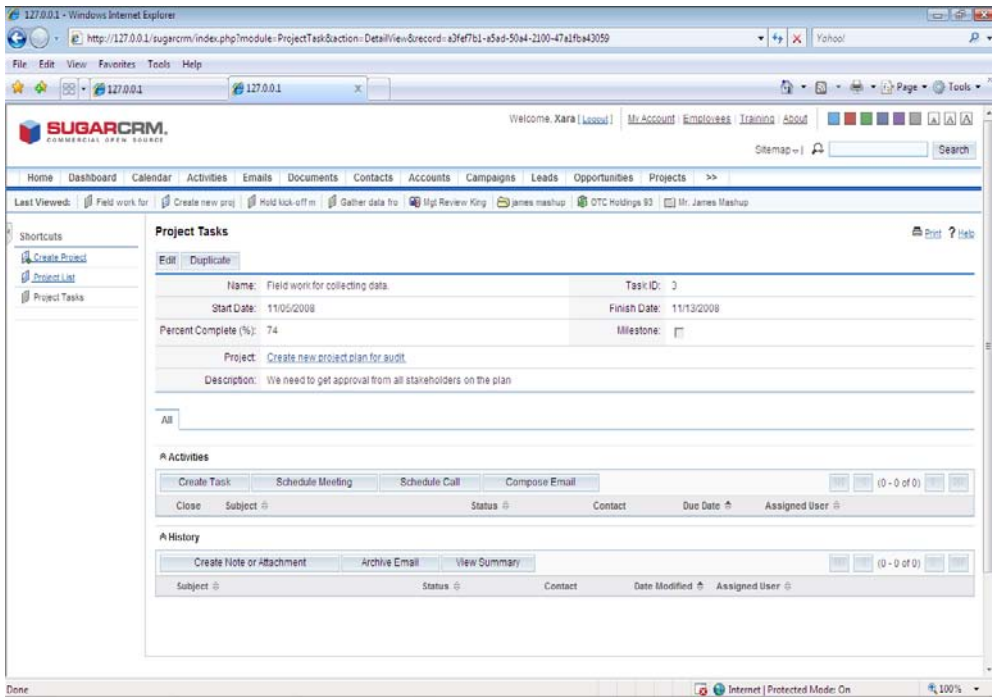
Σχ.4.6.γ

Συνεχίζουμε την ανωτέρω διαδικασία και με τα άλλα project tasks.

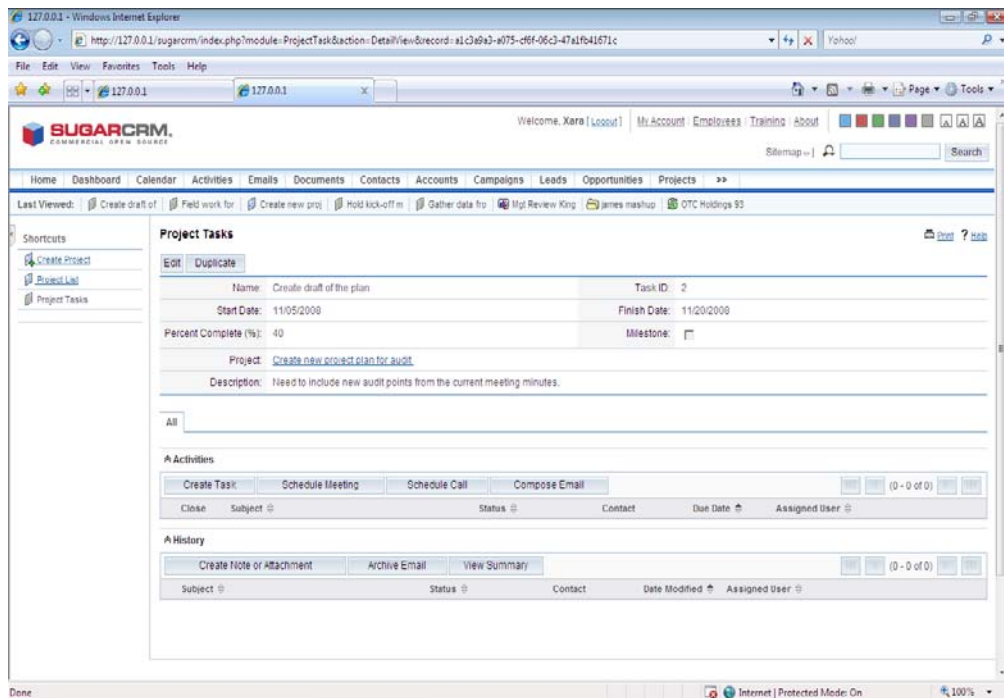
(Σχ.4.6.δ,ε,στ,ζ)



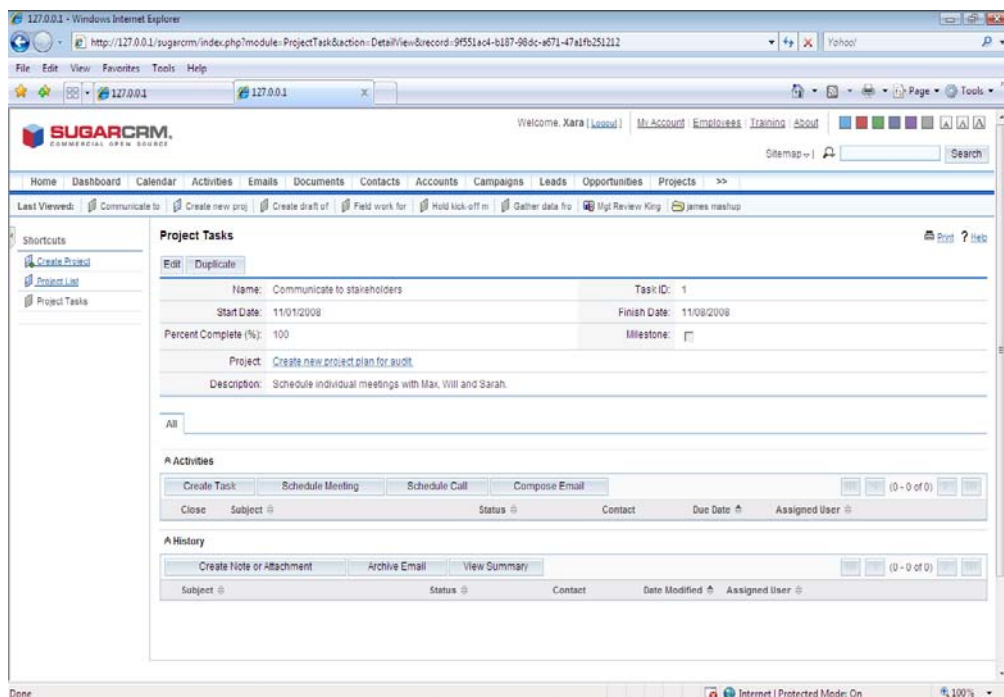
Σχ.4.6.δ



Σχ.4.6.ε



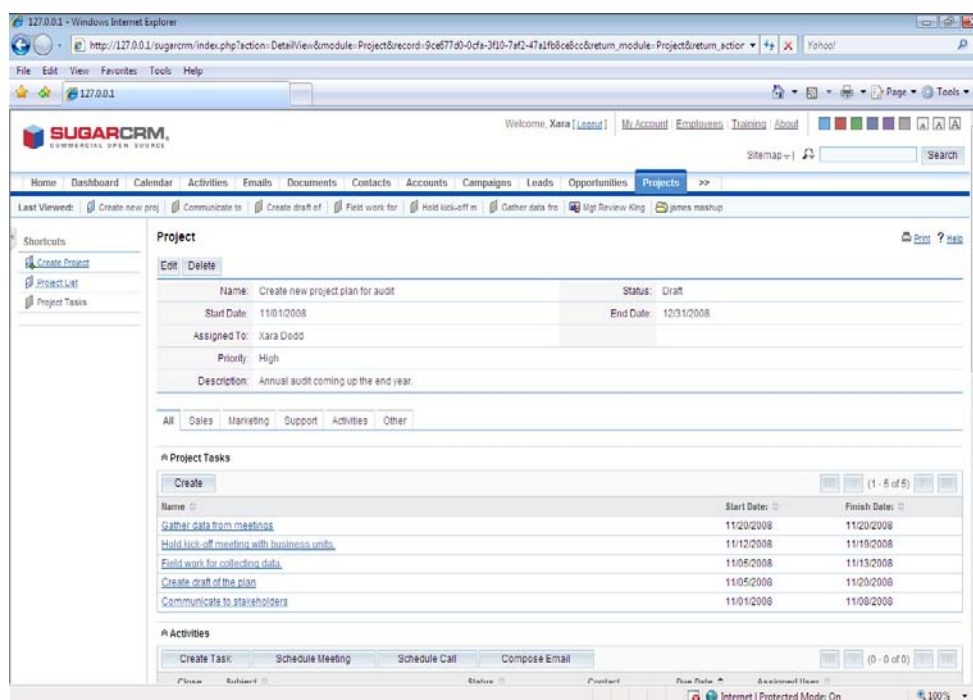
Σχ.4.6.στ



Σχ.4.6.ζ

Να αναφέρουμε ότι ο χρήστης έχει τη δυνατότητα (προαιρετικά) μαζί με τα project tasks να δημιουργήσει και κάποια activities που συνδέονται με αυτά.

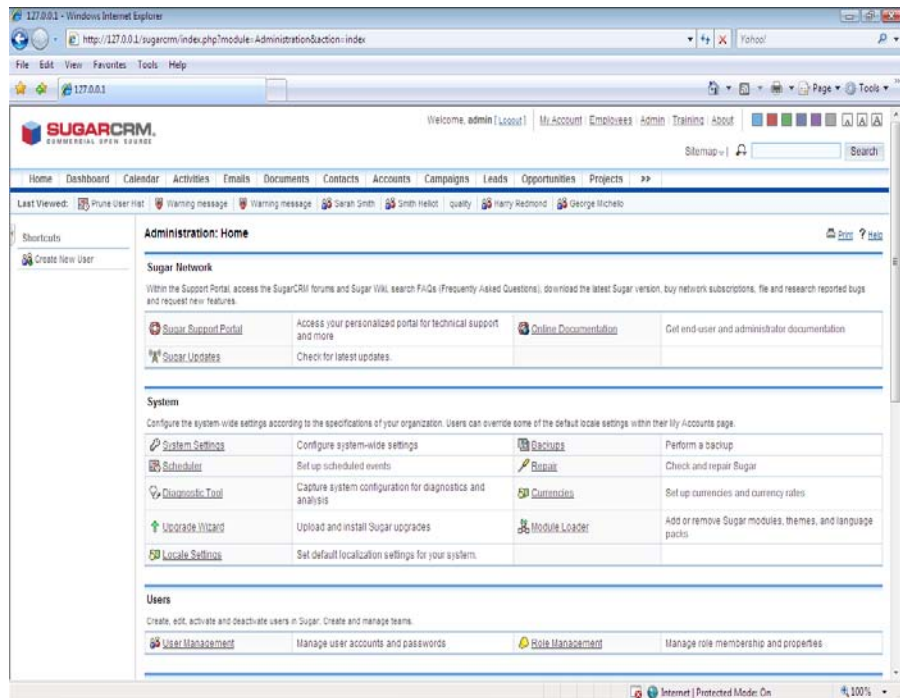
Παρακάτω βλέπουμε τη δημιουργία ενός project και τα tasks το οποίο αυτό περιέχει (με timelines κλπ). Σχ.4.6.η



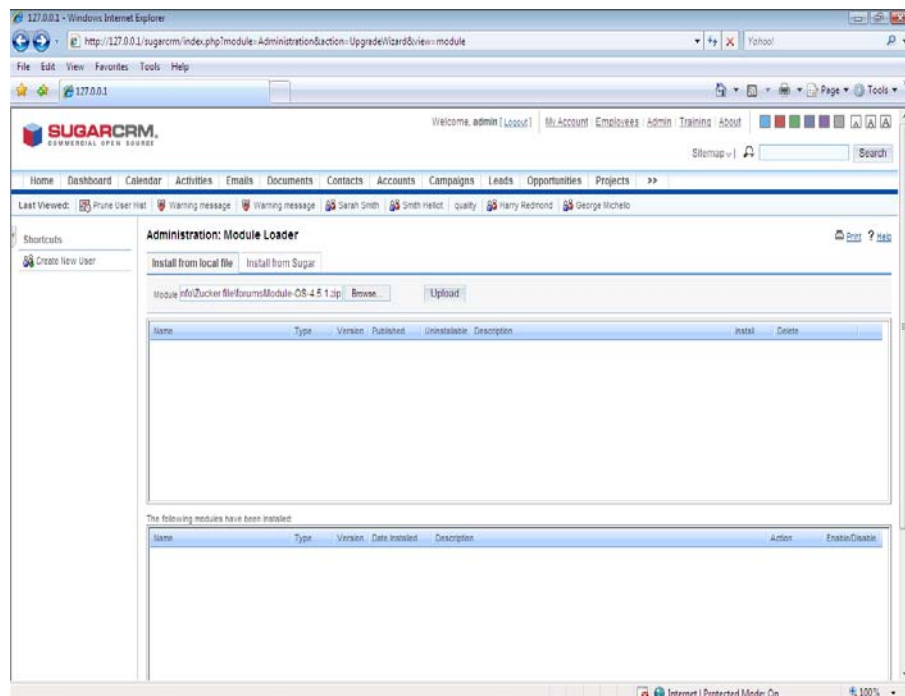
Σχ.4.6.η

4.7.Δημιουργία forum μέσα από το σύστημα

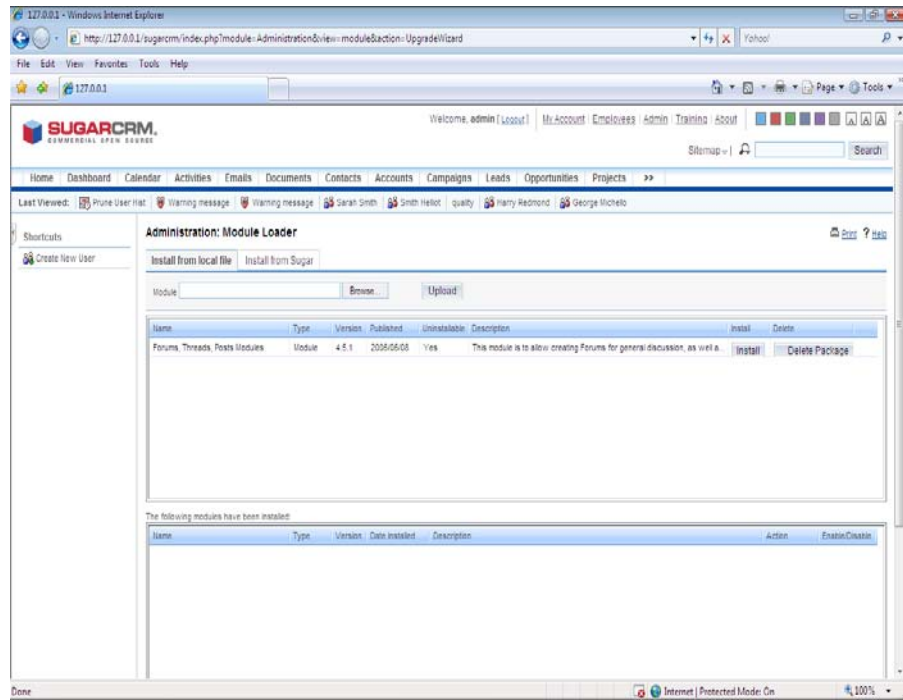
Το SugarCRM είναι ένα ανοικτό open source σύστημα παρέχοντας τη δυνατότητα σε εταιρίες και developers να το επεκτείνουν και να βελτιώσουν τη λειτουργικότητά του. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να κοιτάξει για κάποιο module που τον ενδιαφέρει (Sugar Exchange), να το παραμετροποιήσει και να το ενσωματώσει στο σύστημά του. Βέβαια, η συντριπτική πλειοψηφία των module αυτών είναι επί πληρωμή. Για τις ανάγκες του παραδείγματός μας θα χρησιμοποιήσουμε ένα module που προσθέτει στο σύστημα τη δυνατότητα για forum. Αφού κατεβάσαμε το zip file για τη συγκεκριμένη έκδοση του συστήματός μας και κάναμε κάποιο configuration των αρχείων (config.php και in.php) χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο module loader μέσα από το administration home για να κάνουμε upload και για να εγκαταστήσουμε το forum module. Αφού ακολουθήσουμε προσεκτικά τα βήματα τα οποία προβλέπονται τότε γίνεται η εγκατάσταση του module στο SugarCRM. (Σχ.4.7.α,β,γ,δ,ε,στ)



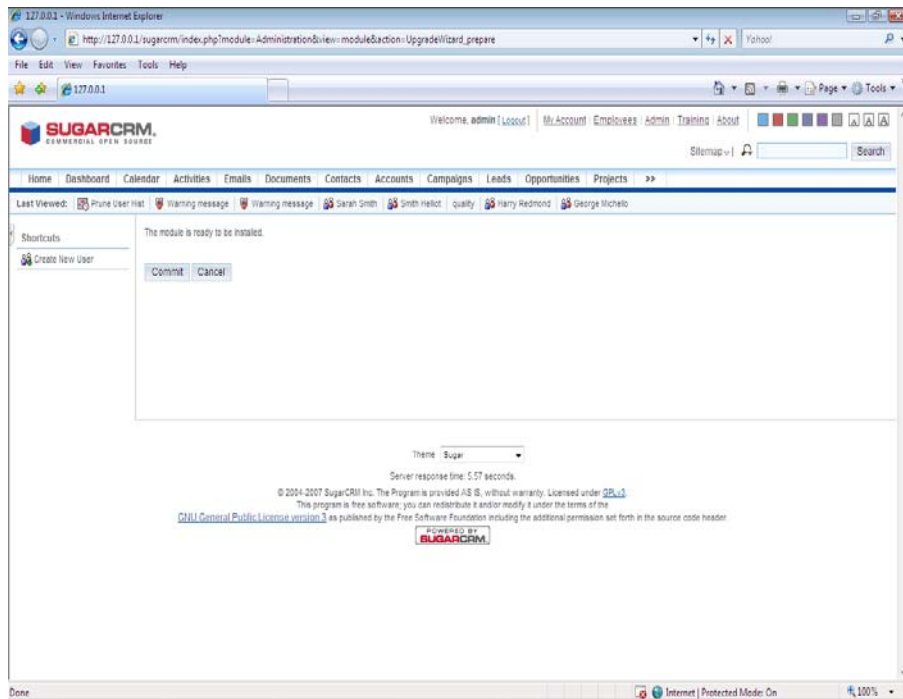
Σχ.4.7.α



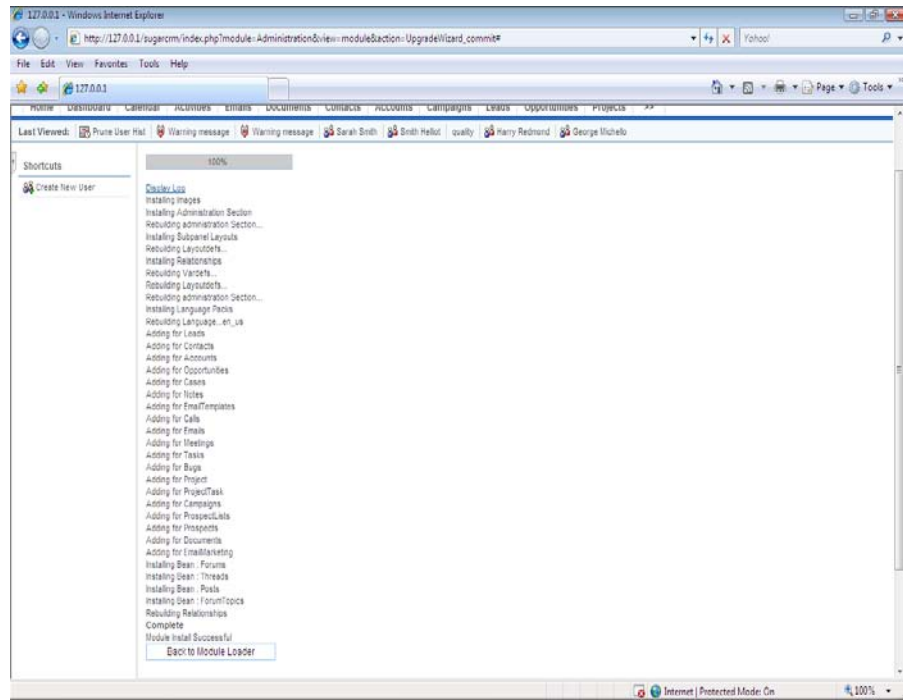
Σχ.4.7.β



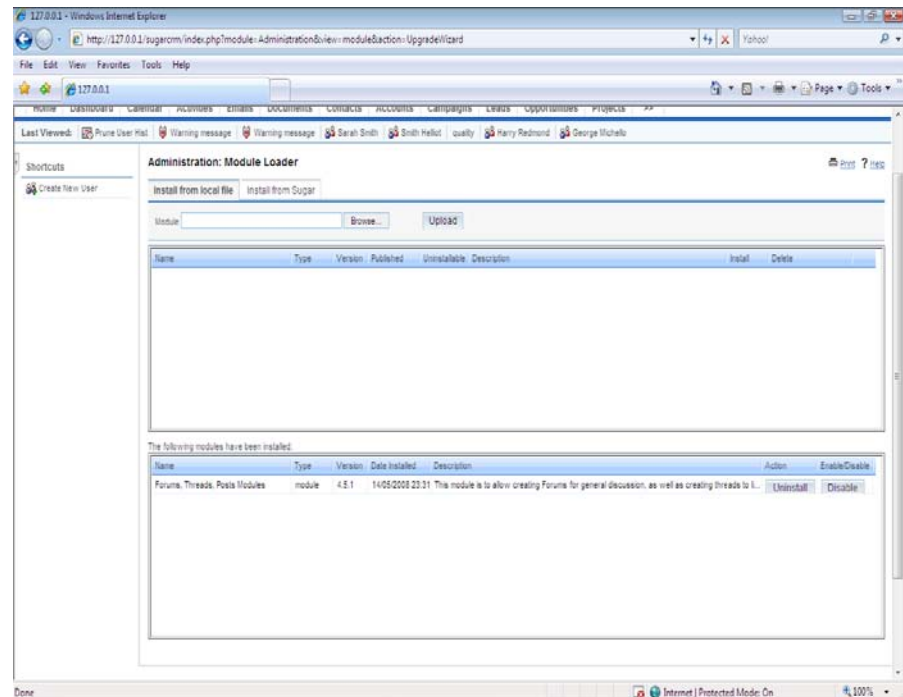
Σχ.4.7.γ



Σχ.4.7.δ



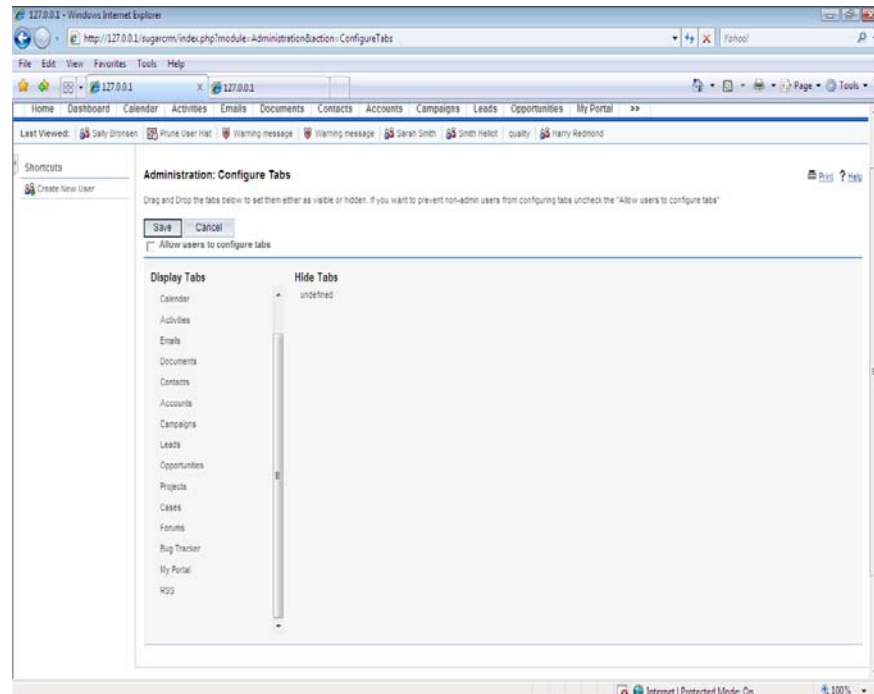
Σχ.4.7.ε



Σχ.4.7.στ

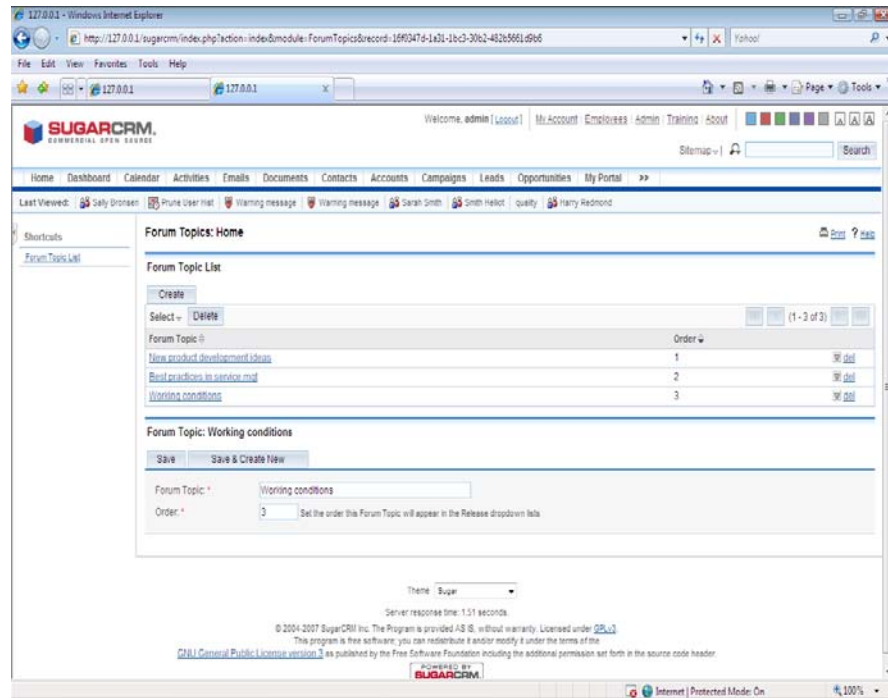
Ακόμα, μέσα από το administration panel ο διαχειριστής έχει τη δυνατότητα να ελέγξει ποια modules θα μπορούν να δούν (να εμφανίζονται δηλαδή στη οριζόντια

πάνω μπάρα). Έτσι και στην προκειμένη περίπτωση κάνει το module forum να είναι ορατό απ' όλους τους χρήστες του συστήματος. (Σχ.4.7,ζ)

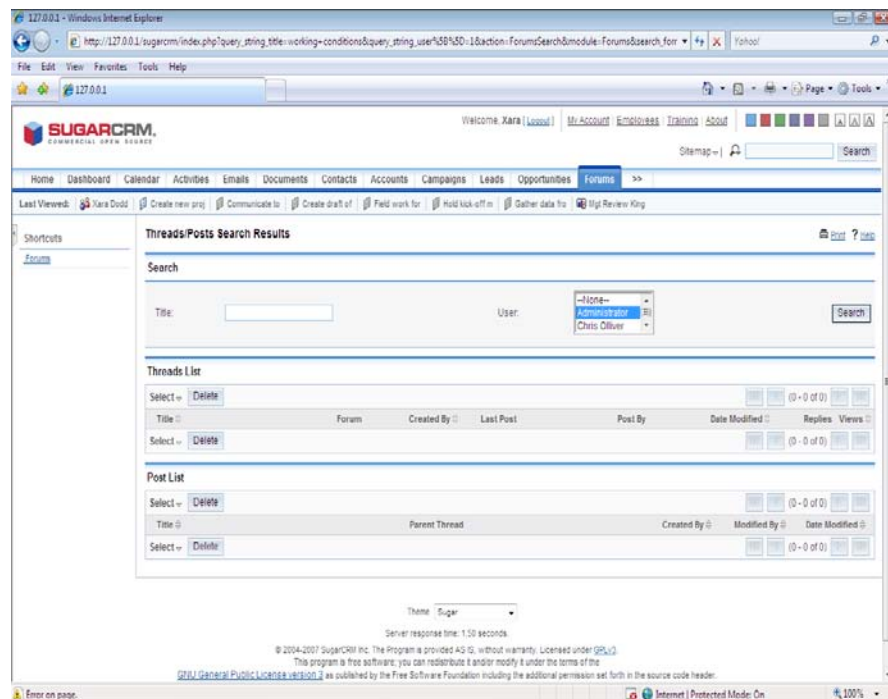


Σχ.4.7.ζ

Ο διαχειριστής του συστήματος δημιουργεί ένα ή περισσότερα topics για το forum για θέματα που θεωρούνται σημαντικά για τους εργαζομένους της XYZ. (Σχ.4.7.ζ,θ)



Σχ.4.7.η



Σχ.4.7.θ

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το forum είναι σημαντικό module που επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει διατμηματική (cross functional) επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρίας. Οι απόψεις και η γνώση με αυτό τον τρόπο μπορούν να

διαχέονται προς όλες τις κατευθύνσεις. Καθένας, μπορεί να γράφει τις σκέψεις του και τους προβληματισμούς του. Επίσης και από το τμήμα προσωπικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα μέσο επικοινωνίας για διάφορα θέματα που έχουν να κάνουν με την εταιρία και τους εργαζομένους ή ακόμα και με τους πελάτες.

Επίλογος

Με αυτή την εργασία είδαμε πως μπορεί να γίνει ανάπτυξη και σχεδιασμός CRM στρατηγικής από μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας open source λογισμικό. Φυσικά μέσα από μια διπλωματική εργασία δεν μπορεί να καλυφθεί σε απόλυτο βάθος όλο το θέμα αλλά πιστεύουμε ότι δώσαμε έναν οδηγό για το πως μπορεί να κινηθεί κάποιος αποκτώντας μια βασική γνώση για να μπορέσει να εφαρμόσει την customer relationship management στρατηγική σε μια εταιρία ή οργανισμό με ένα open source λογισμικό. Αναλύσαμε κάποιες έννοιες που συνδέονται άμεσα με την οντότητα πελάτη όπως, αξία πελάτη (customer value), ικανοποίηση πελάτη (customer satisfaction), αξία καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του πελάτη (customer lifetime value), customer equity, στοιχεία που πρέπει να κατανοηθούν από κάποιον όταν θέλει να εμπλακεί σε ένα τόσο σημαντικό έργο.

Ένας οργανισμός για να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική ώστε να επιβιώσει στο ολοένα και μεγαλύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον χρειάζεται να γίνει πελατοκεντρικός, το επίκεντρο δηλαδή της δραστηριότητάς του να είναι ο πελάτης. Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικές στρατηγικές (cost leadership, differentiator, mixed strategy) ανάλογα με τις απειλές και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ανάλογα φυσικά και με τα πλεονεκτήματα τα οποία διαθέτει (competitive advantage) ώστε να μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική που θέλει.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η διαδικασία της μετάβασης είναι δύσκολη, επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Χρειάζεται να διατεθούν πόροι και γνώση. Θα πρέπει να γίνει πρώτα απ' όλα σωστός σχεδιασμός με τους διατιθέμενους πόρους και δυνατότητες, ύστερα να γίνει σωστή διαχείριση της αλλαγής και κατόπιν να καθοριστούν κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Έπειτα μπαίνουμε στην υλοποίηση με την εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος κάνοντας βέβαια τις

απαραίτητες τροποποιήσεις όπου χρειάζεται. Η συνεργασία και η ομαδικότητα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει να προχωρήσει ένα τέτοιο έργο. Για την εφαρμογή CRM στρατηγικής, χρειάζεται να γίνουν σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο κουλτούρας, δομής της εταιρίας, διαδικασιών καθώς και σε επίπεδο τεχνολογικό. Είναι επιτακτικό κάποιος να έχει γνώσεις πάνω σε θέματα διαχείρισης αλλαγής (change management) γιατί υπάρχει πάντα η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) και προέρχεται κυρίως από τους εργαζομένους στην εταιρία. Θα πρέπει λοιπόν κάποιος να μπορέσει να κάνει σωστή διαχείριση της αλλαγής καθώς και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που θα υπάρξουν. Αυτά τα προβλήματα δεν είναι μόνο τεχνικά (π.χ αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών, στήσιμο και configuration υλικού και λογισμικού κλπ) αλλά και προσωπικά, συναισθηματικά και πολιτικά. Υπάρχουν κάποιες λεπτές ισορροπίες που θα πρέπει να διατηρηθούν ή έστω να αλλάξουν με τρόπο προσεκτικό και μεθοδικό. Όσον αφορά το τεχνολογικό αφορά κυρίως το λογισμικό (στην προκειμένη περίπτωση το SugarCRM community edition v5.0.0) και τη σωστή αξιοποίησή του ώστε να μπορέσει να αποτελέσει το μέσο για την σωστή ανάπτυξη των αναγκαίων επιχειρηματικών διαδικασιών και να διευκολύνει την εφαρμογή της CRM στρατηγικής. Παρουσιάσαμε ένα παράδειγμα για το πως μπορεί να στηθεί ένα open source λογισμικό σε μια πραγματική επιχείρηση την XYZ που δραστηριοποιείται στο χώρο της τεχνολογίας. Μέσα από μηδενικό σχεδόν κόστος (όσον αφορά το crm σύστημα) μπορεί μια εταιρία να εφαρμόσει μια στρατηγική που θα της δώσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε εμπειρικά ότι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για να μπορέσει να παραμείνει ζωντανός θα πρέπει, να έχει τη γνώση και τους πόρους ώστε να μπορεί να μεταβάλλεται, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις και εξελίξεις όπως αυτές διαμορφώνονται.

Βιβλιογραφία - Παραπομπές

Πηγές από βιβλία και επιστημονικά άρθρα

1. David W.Cravens, Nigel F.Piercy. (2003) Strategic Marketing (seventh edition). McGraw-Hill
2. Denish Shah, Roland T.Trust, A.Parasuraman, Richard Staelin, George S.Day. (2006). The Path to Customer Centricity. Sage Publications
3. Efraim Turban, Ephraim McLean, James Wetherbe. (2004). Information Technology for Management (third edition). Willy & Sons Inc
4. Gupta, Lehmann (2003). Customer as Assets, Journal of Interactive Marketing
5. Gupta, Lehmann, Stuart (2004). Valuing Customers, Journal of Marketing Research
6. Han, Kim, Srivastava (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal of Marketing
7. Jayachandran, Satish, Sharma, Kaufman, Raman (2005). The Role of Relational Information Processes and echnology Use in Customer Relationship Management, Journal of Marketing
8. M.Grant. (2002). Contemporary Strategy Analysis (forth edition). Blackwell Publishing
9. Parsons, Andrew J. (1991). Building Innovativeness in Large U.S Corporations, Journal of Services Marketing
10. Philip Kotler. (2003). Marketing Management (eleventh edition). Prentice Hall
11. Reichhed F. and Schefter P. (1992). Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review

12. Samuel J.Mantel, Jack R.Meredith, Scott M.Shafer, Margaret M.Sutton. (2004). Core Concepts of Project management. Wiley & Sons Inc
13. Seybold B, Marshak R. (1998). Customer.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond. Times Books
14. Timothy Bohling, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani, Rajan Varadarajan. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. Sage Publications
15. V.Kumar, Katherine N.Lemon, A.Parasu. (2006). Managing Customers for Value. Sage Publications

Πηγές από το διαδίκτυο

1. <http://www.sugarcrm.com>, είναι η επίσημη ιστοσελίδα του εν λόγω συστήματος
2. <http://www.crmforum.gr>, είναι μία ιστοσελίδα που ασχολείται με crm συστήματα και απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων, ειδικούς σε data mining, BI, σύμβουλους IT κλπ. Έχει σαν χορηγούς μεγάλες και διαπρεπής εταιρίες και διοργανώνει αρκετά συνέδρια.
3. <http://www.en.wikipedia.org/wiki/>, είναι η γνωστή διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια.
4. <http://www.cio.com>, είναι ιστοσελίδα που απευθύνεται σε IT στελέχη επιχειρήσεων με πολλά θέματα.
5. <http://www.isixsigma.com/>, είναι ιστοσελίδα που απευθύνεται σε στελέχη και χρησιμοποιεί συγκεκριμένη μεθοδολογία για διαχείριση ποιότητας.
6. <http://www.sysoptima.com/crm/>, είναι ιστοσελίδα που απευθύνεται σε IT στελέχη και ερευνητές.
7. <http://www.crm-daily.com/>, είναι ιστοσελίδα για crm news.

8. <http://www.microsoft.com/dynamics>, είναι η ιστοσελίδα της Microsoft που παρουσιάζει στοιχεία για το Microsoft Dynamics καθώς και για θέματα που σχετίζονται με crm συστήματα.
9. <http://www.ibm.com>, είναι η ιστοσελίδα της εταιρίας IBM που περιέχει πληροφορίες και μελέτες περιπτώσεων σε σχέση με συστήματα crm.

Να σημειώσουμε ότι το XYZ δεν είναι το πραγματικό όνομα της εταιρίας.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
1.Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή στα Open Source Πληροφοριακά συστήματα	3
1.1. Open source software	3
1.2.Πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων	4
1.3. Customer relationship management (CRM)	8
1.3.1.Γενική προσέγγιση	8
1.3.2.Το CRM στην πράξη	10
1.3.3.Ο ρόλος του IT στο CRM	11
1.3.4. Απαραίτητα εργαλεία για αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών	14
1.3.5.Δικαιολογώντας την υιοθέτηση συστήματος εξυπηρέτησης σχέσεων με πελάτες	16
1.3.6.Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM	18
1.3.7.Η υλοποίηση ενός CRM	30
1.4. Οι έννοιες αξία του πελάτη (customer value), ικανοποίησης (satisfaction) και αξία καθόλη τη διάρκεια της ζωής του πελάτη (CLV)	36
1.4.1.Η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης	37
1.4.2.Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη	38
1.4.3.Προσελκύοντας και διατηρώντας τους πελάτες	40
1.4.4.Υπολογισμός της αξίας του πελάτη καθόλη τη διάρκεια ζωής	42
1.4.5.Η διαδικασία της ανάπτυξης των πελατών	44
1.5.Έρευνα σχετικά με την υλοποίηση CRM συστημάτων (δείγμα 101 U.S. - based firms)	48
1.6.Παγκόσμια συστήματα CRM	51
2.Το Open Source Σύστημα SugarCRM	53
2.1.Γιατί το επιλέξαμε	53
2.2.Χαρακτηριστικά – Δυνατότητες – Αρχιτεκτονική	60
2.3.Κλιμάκωση και απόδοση	62
3.Η Εταιρία XYZ	71
3.1.Εισαγωγικά στοιχεία	71

3.2.Διαδικασία Π5 του συστήματος ποιότητας που αφορά την ανασκόπηση παραγγελιών και συμβάσεων	75
3.3.Διαδικασία Π8 του συστήματος ποιότητας που αφορά τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες	80
3.4.Συστηματικός σχεδιασμός και διαρκής διαχείριση των διαδικασιών	84
3.5.Θέματα διασύνδεσης και αλληλεπίδρασης	85
3.6.Βελτίωση και ανάπτυξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη και στους stakeholders	85
3.7.Πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται και παραδίνονται σύμφωνα με τα customer needs και expectations	87
3.8.Διαχείριση σχέσεων πελατών	88
3.9.Αξιολόγηση	90
3.9.1. Συστηματικός σχεδιασμός και διαρκής διαχείριση των διαδικασιών	91
3.9.2.Βελτίωση και ανάπτυξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία στον πελάτη και στους stakeholders	90
3.9.3.Πως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και παραδίνονται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και τις προσδοκίες	90
3.9.4.Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες	91
3.10.Προτεινόμενο πλάνο βελτίωσης του οργανισμού	92
3.10.1.Φάση Σχεδιασμού (Design Phase)	92
Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change)	94
Οι πόροι	94
Κριτήρια για τη μέτρηση της επιτυχίας	95
3.10.2.Φάση Υλοποίησης (Implementation Phase)	95
“As Is” περιγραφή της κατάστασης	96
“To Be” περιγραφή κατάστασης	96
“As Is” vs “To Be” Gap Analysis	97
Εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος (Pilot function deployment)	97
Εφαρμογή του κανονικού προγράμματος αλλαγής (Main Change Development)	99
3.10.3.Change Plan – Αξιολόγηση, Αναθεώρηση και Βελτίωση	99

3.10.4.Φάση σταθεροποίησης (Institutionalization Phase)	102
3.11. Παρουσίαση του Workflow διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών στο πλαίσιο εργασίας του SugarCRM	104
3.12.Παρουσίαση του Workflow παραγγελιοληψίας και υπογραφής σύμβασης στο πλαίσιο εργασίας του SugarCRM	105
4.Χρήση Open Source Λογισμικού SugarCRM	106
4.1.Εγκατάσταση του συστήματος SugarCRM 5.0.0 community edition	106
4.2.Βασικές ρυθμίσεις, user management και role management	107
4.3.Τρόπος αντιμετώπισης ενός προβλήματος χρησιμοποιώντας το πλαίσιο εργασίας του εν λόγω συστήματος	119
4.4.Τρόπος αντιμετώπισης μιας παραγγελίας χρησιμοποιώντας το πλαίσιο εργασίας του εν λόγω συστήματος	128
4.5.Εκπόνηση διαφημιστικής καμπάνιας μέσω του συστήματος	137
4.6.Διαχείριση έργου μέσω του συστήματος	146
4.7.Δημιουργία forum μέσα από το σύστημα	150
Επίλογος	156
Βιβλιογραφία – Παραπομπές	158

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στην Κατερίνα

