



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
&
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



ΜΠΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ



Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

ΤΕΡΨΙΧΟΡΗ ΠΕΛΕΚΑΣΗ (ΜΠΛ/1135)

Επιβλέπων καθηγητής: Χονδροκούκης Γρηγόρης

Ακαδημαϊκό Έτος: 2012-2013

Πειραιάς, 2013

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Γρηγόρη Χονδροκούκη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου την παρούσα πτυχιακή εργασία και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε καθώς επίσης την κ. Φραντζέσκα Μαρκάκη, εργαζόμενη της υπό μελέτη εταιρίας για τα στοιχεία του πληροφοριακού συστήματος που μου διέθεσε.

Αφιέρωση

Στην οικογένειά μου και στον Βαγγέλη για τη στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να παρουσιάσει την υιοθέτηση CRM συστήματος σε φαρμακευτική εταιρία και κατά συνέπεια να ονοματίσει τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα αυτής της κίνησης.

Η εργασία χωρίζεται σε 5 κεφάλια σε καθένα από τα οποία παρουσιάζονται τα εξής:

Στο 1ο κεφάλαιο δίνεται μία αναλυτική περιγραφή των ERP συστημάτων.

Στο 2ο κεφάλαιο αναπτύσσεται το CRM σύστημα.

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πληροφοριακό σύστημα SalesManager πληροφοριακό σύστημα που υιοθετήθηκε από τη φαρμακευτική εταιρία.

Στο 4ο κεφάλαιο δίνεται μία αναλυτική περιγραφή της λειτουργίας του SalesManager.

Στο 5ο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα από την εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος στη φαρμακευτική εταιρία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τεχνολογία της πληροφορικής εξελίσσεται ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες, για να φτάσει σήμερα να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρείν αλλά και της ζωής μας. Στην εποχή μας η τεχνολογία της πληροφορικής και το μεγάλο εύρος εφαρμογών που περιλαμβάνει, αποτελούν πολύ σημαντικά μέσα από αυτά που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις για τη διευκόλυνση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Παράγοντες της αγοράς, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες δημιουργούν ένα νέο οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποίηση των αγορών, την εξειδίκευση των απαιτήσεων των πελατών, τον έντονο ανταγωνισμό και τη δραστική σύντμηση της διάρκειας του κύκλου ζωής των προϊόντων. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους διανομείς ανταλλάσσοντας αξιόπιστες και σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες.

Σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από αυξανόμενες πιέσεις για παραγωγή περισσότερων προϊόντων, σε μικρότερο χρονικό διάστημα και χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν χαμηλό λειτουργικό κόστος, αυξημένη παραγωγικότητα και βελτιωμένες παροχές στους πελάτες στρέφονται στην αγορά ERP.

Το ERP-ENTERPRISE RESOURCE PLANNING δηλαδή ο Σχεδιασμός Επιχειρηματικών Πόρων, είναι ένα εργαλείο για να εκτελούνται οι καθημερινές εργασίες της επιχείρησης και αποτελείται από μία σειρά modules (αποθήκες, παραγωγή, προσωπικό κ.λπ.) τα οποία μεταξύ τους μοιράζονται πληροφορίες σε μία βάση δεδομένων, βοηθώντας να πέσουν τα τέλη μεταξύ των τμημάτων μίας εταιρίας.

Η παγκόσμια επιχειρηματική προοπτική για απελευθέρωση της αγοράς, κατάργηση των εμπορικών συνόρων, παγκοσμιοποίηση, τεχνολογική σύγκληση καθώς και η εκρηκτική εξάπλωση του internet, έχει μεταμορφώσει το ρόλο που καλείται κάθε επιχείρηση να διαδραματίσει στις συναλλαγές της με άλλες επιχειρήσεις. Ανώτερα στελέχη και ακαδημαϊκοί μιλούν όλο και πιο συχνά για διεπιχειρησιακά δίκτυα συνεργασίας, αλλά αγνοούν το βασικό παράγοντα που κατευθύνει όλες αυτές τις πρακτικές και φυσικά αυτός ο παράγοντας δεν είναι άλλος από τον ίδιο τον πελάτη.

Παλαιότερα, οι πελάτες κατείχαν δευτερεύοντα ρόλο στις εξελίξεις της αγοράς και αρκούσαν μόνο στην άσκηση του καταναλωτικού τους ρόλου. Οι εξελίξεις και οι αποφάσεις που επηρέαζαν την αγορά, με την ευρύτερη έννοια της, καθορίζονταν από τους πρωταγωνιστές, που δεν ήταν άλλοι από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Δεν είχε γίνει κατανοητή η δύναμη και η αξία των καταναλωτών, για το δημιουργικό κομμάτι των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι παραγωγοί έβλεπαν τον πελάτη να έχει παθητικό ρόλο και να αποτελεί για τους ίδιους αποκλειστικά και μόνο πόρο εσόδων και μοναδικό «απορροφητή» των αγαθών τους.

Οι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί που αγωνίζονται να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη οικονομία και η επιθυμία αρκετών

επιχειρήσεων να πρωτοστατήσουν στις επιταγές των νέων δεδομένων εξαιτίας των συνεχών των νέων δεδομένων εξαιτίας των συνεχών πιέσεων για ακόμη καλύτερη συμμόρφωση στις προσδοκίες των «παγκόσμιων» πελατών τους, έχει μετατοπίσει το κέντρο βάρους της αγοράς σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Πλέον ο καταναλωτής, ο δυνητικός πελάτης, είναι αυτός που κατέχει δραστικό και αδιαμφισβήτητο, καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη αγορά. Η χρησιμοποίηση τεχνολογικών διευκολύνσεων, δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να λάβει δραστικό και ουσιώδη ρόλο στο «διάλογο με τον παραγωγό». Αυτή η ιδιότητα των πελατών έχει αναγνωριστεί από τις επιχειρήσεις, που πλέον τους αντιμετωπίζουν σα συνεργάτες στη δημιουργία αξίας.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι ο πελάτης αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις ως παράγοντας επιτυχίας. Ακολούθως, η διεύρυνση της πελατειακής βάσης κατέχει εξέχουσα θέση στα επιχειρηματικά σχέδια κάθε επιχείρησης. Η διεύρυνση της πελατειακής βάσης όμως, κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι στη σύγχρονη αγορά που διέπεται από τους αυστηρούς κανόνες της παγκόσμιας ελεύθερης αγοράς.

Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα της ροής της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπρόσθετα, αν σκεφτεί κανείς πόσα τμήματα εμπλέκονται στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, τότε μπορεί εύκολα να καταλάβει τη σημασία την οποία έχει η άμεση και σωστή πληροφόρηση. Πωλήσεις, παραγωγή, λογιστήριο, marketing, προμήθειες κ.ά. συνεργάζονται σε καθημερινή βάση με στόχο το κατάλληλο προϊόν να φτάσει στον πελάτη στο σωστό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η χρήση σωστής, έγκυρης και ακριβής πληροφορίας δίνει τη δυνατότητα της πλήρους εικόνας της εφοδιαστικής αλυσίδας, και έχοντας πλήρη ορατότητα λαμβάνονται αποφάσεις που αυξάνουν την επίδοση της αλυσίδας εφοδιασμού και κατ' επέκταση ολόκληρης της εταιρίας.

Η απόκτηση της πληροφορίας που θα οδηγήσει στη γενική άποψη, και αυτή με τη σειρά της στις σωστές αποφάσεις, και άρα σε επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα, δεν είναι άλλο από μία σύνθεση πληροφοριών που πηγάζουν μέσα από κάθε στάδιο της αλυσίδας εφοδιασμού. Στη συνέχεια γίνεται μία αναφορά στα είδη των πληροφοριών που μπορούμε να πάρουμε κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

- Πληροφορίες ζήτησης. Η πληροφόρηση σχετικά με την αναμενόμενη ζήτηση είναι ένα κρίσιμο θέμα το οποίο απασχολεί σε διαρκή βάση κάθε επιχείρηση. Ποιος αγοράζει τι, σε ποια τιμή, από πού και σε τι ποσότητα είναι κρίσιμα ερωτήματα, αφού η πληροφορία που θα προκύψει μέσα από αυτά θα καθορίσει τις παραγγελίες σε πρώτες ύλες στον προμηθευτή, το πλάνο παραγωγής και τους όγκους των εμπορευμάτων που θα πρέπει να αποθηκευτούν και να διανεμηθούν.
- Πληροφορίες για τον προμηθευτή. Εδώ αναφερόμαστε στην προϊοντική γκάμα του προμηθευτή, τις τιμές, την ποιότητα, το service, τους όρους παράδοσης, το χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας, τους όρους πληρωμής, την αξιοπιστία του γενικότερα, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τις εγκαταστάσεις του, την εμπειρία του προσωπικού του, την ευκολία επικοινωνίας και ανταλλαγής των δεδομένων κ.ά.
- Πληροφορίες από την παραγωγή. Τι προϊόντα μπορούν να παραχθούν, σε τι ποσότητα, με τη χρήση ποιών μέσων με τι χρόνους παράδοσης με τι κόστος κ.ά.
- Πληροφορίες διανομής. Αναφερόμαστε στο τι θα μεταφερθεί και πού, σε τι ποσότητα, με τι μέσο, σε πόσο χρόνο κ.ά. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την εισαγωγή μηχανογραφικών προγραμμάτων σε όλες τις σύγχρονες αποθήκες, το τμήμα διακίνησης της κάθε επιχείρησης μπορεί να παρέχει αυτήν την πληροφορία αρκετά γρήγορα και με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
- Πληροφορίες για σχόλια και παράπονα πελατών. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ροή της πληροφορίας μέσα σε ένα κύκλωμα εφοδιασμού ξεκινά από την επιχείρηση και καταλήγει στον πελάτη αγνοώντας έτσι το γεγονός ότι εξίσου σημαντική είναι και η πληροφορία που επιστρέφει από τον πελάτη προς την επιχείρηση. Τα παράπονα ή τα σχόλια των πελατών, η άποψή τους αναφορικά με τις νέες τάσεις της αγοράς, η γνώμη τους για τα ανταγωνιστικά προϊόντα, είναι πληροφορίες που θα πρέπει όχι μόνο να επιστρέφουν στην επιχείρηση αλλά και να

επεξεργάζονται διεξοδικά δεδομένου τι βάσει αυτών η επιχείρηση θα καταστρώσει μακροχρόνια την πολιτική της.

- Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι δεν είναι πια αρκετό απλώς να διακινούμε προϊόντα αλλά πρέπει να γνωρίζουμε και σε τι κατάσταση βρίσκονται, ποιες παραγγελίες εκκρεμούν και πότε θα πρέπει να παραδοθούν, ποιες παραλαβές αναμένονται από τους προμηθευτές και πότε θα πραγματοποιηθούν, ποιες είναι οι τάσεις της αγοράς και οι επιθυμίες των πελατών μελλοντικά κ.ά. Κάτω από αυτή τη βάση γίνεται αντιληπτό ότι η διάχυση της πληροφορίας μέσα στο κύκλωμα εφοδιασμού είναι επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματικότητα του κυκλώματος και για τη λήψη ορθών αποφάσεων.

Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ERP ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	11
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ERP	11
1.2 ΣΤΟΧΟΙ ERP	12
1.3 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ERP	12
1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	12
1.5 ERP & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	14
1.6 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ERP	15
1.7 ΔΟΜΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	17
1.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ERP	18
1.9.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP	20
1.9.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP	22
1.10 ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ERP	23
10.10.1 Τεχνολογικά κίνητρα	23
10.10.2 Λειτουργικά κίνητρα.....	23
1.11 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ERP	24
1.12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP	26
1. 12.1 Βασικές επιλογές	26
1.12.2 Κριτήρια και μέθοδοι αξιολόγησης	27
1.12.3 Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος (Request for Proposal)	28
1.12.4 Απόδειξη καταλληλότητας (Proof of Concept)	28
1.13 ΦΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP.....	29
1.14 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP	31
1.15 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ERP	33
1.16 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ERP ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ	39
1.17 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	40
1.18 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΣ.....	40
1.19 ΔΑΠΑΝΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP.....	41
1.20 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ.....	42
1.21 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	43
1.21.1 Κύκλος Ζωής Απαιτήσεων	43
1.21.2 Εξαγωγή απαιτήσεων (requirements elicitation)	45
1.21.3 Ανάλυση απαιτήσεων (requirements analysis).....	46
1.21.4 Αξιολόγηση απαιτήσεων (requirements validation).....	47

1.22 ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΤΟ ERP ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	48
1.23 ΚΑΤΑΝΟΕΙ ΤΟ ERP ΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	49
1.24 ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΟ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	49
1.25. ΤΙ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΟ ERP ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	49
1.26 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	50
1.26.1 Φάσεις κύκλου ζωής ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων	51
1.27 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP – ROI	52
1.28 ΤΑ ERP ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	54
1.29 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ERP ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : CRM-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	58
2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT-CRM)	58
2.2 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΣΜΟΣ	59
2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	60
2.4 ΠΡΩΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ CRM	61
2.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ CRM	63
2.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM	64
2.7 ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	66
2.9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..	67
2.10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ CRM	68
2.11 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ CRM	69
2.12 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ PROJECTS CRM	71
2.13 ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	73
2.14 ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM.....	74
2.15 ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	74
2.16 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM	75
2.17 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ CRM	75
2.18 ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ CRM	76
2.19 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	76
2.20 ΤΟ CRM ΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	77
2.21 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ	77
2.22 ΕΣΤΙΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ CRM	79
2.23 CRM ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	79
2.24 ΤΟ CRM ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	79

2.25 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	80
2.26 ΤΑΣΕΙΣ CRM.....	81
2.27 E-CRM ΚΑΙ CRM	82
2.28 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ (AFTER –SALE SERVICE SUPPORT)	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ SALES MANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	84
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	84
3.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ SALES MANAGER HELLAS	87
3.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΛΥΣΗΣ SALESMANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	87
3.4.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	88
3.4.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ	88
3.4.3 ΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΚΑΝΩ ΜΕ ΤΟ SALES MANAGER	88
3.4.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	92
3.4.5 SALES MANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ-TIME FRAME	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	97
4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	97
4.2 ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟ SALES MANAGER	97
4.3 ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ.....	98
4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ	98
4.5 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ.....	103
4.6 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	106
4.7 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ – ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	112
4.8 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ – PROMOTIONS	113
4.9 ΛΙΣΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ.....	114
4.10 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ.....	115
4.11 AFTER SALES SERVICES.....	120
4.12 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΑΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ SALES MANAGER ΚΑΙ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ERP ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ERP

Ο όρος ERP προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Enterprise Resource Planning που στα Ελληνικά μεταφράζεται ως Προγραμματισμός Επιχειρησιακών Πόρων. ERP σύστημα είναι ένα λογισμικό προγραμματισμού των πόρων μίας επιχείρησης. Τα ERP συστήματα αποτελούν τα μεγαλύτερα και πιο πολύπλοκα επιχειρησιακά συστήματα παγκοσμίως, αφορούν κυρίως στις εσωτερικές διαδικασίες μίας επιχείρησης οι οποίες ενσωματώνουν όλες τις λειτουργικές και διαλειτουργικές επιχειρηματικές διαδικασίες (functional and cross functional integration). Ένα σύστημα ERP αποτελείται από μία ακολουθία από άμεσα υλοποιήσιμα πακέτα εφαρμογών, που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης και διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία για τη δυναμική προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτή, παρέχει ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση και προγραμματισμό των πόρων. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα ως ενιαίο σύνολο, καθοδηγούμενη από τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον.

Ένα τυπικό σύστημα ERP υποστηρίζει λειτουργίες όπως οι Προμήθειες, η Παραγωγή, οι Πωλήσεις και η Διανομή, οι Ανθρώπινοι Πόροι κ.ά. Μέσω της διαλειτουργικής ολοκλήρωσης επιτυγχάνεται η ταχύτητα, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και ακολούθως η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά σε κόστος, κέρδη, έσοδα, υλικά, κτλ. Τα ERP συστήματα καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε οι στόχοι της να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της ενοποίησης και βελτιστοποίησης των επιμέρους διαδικασιών που πραγματοποιούνται. Τα ERP συστήματα αποτελούν ένα μεγάλο, επιχειρηματικού εύρους, σύνολο εργαλείων πρόβλεψης, σχεδιασμού και προγραμματισμού το οποίο:

- ✓ Συνδέει τους καταναλωτές με τους προμηθευτές σε μία ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού
- ✓ Χρησιμοποιεί συγκεκριμένες διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων
- ✓ Συντονίζει τις πωλήσεις, το marketing, τα logistics, τις προμήθειες, την ανάπτυξη προϊόντων και τους ανθρώπινους πόρους.

Η κεντρική ιδέα πίσω από ένα ERP σύστημα είναι ότι οι διάφορες λειτουργίες του λογισμικού πρέπει να επικοινωνούν ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης. Σε ένα σύστημα ERP, η λογιστική εφαρμογή μπορεί να πληρώσει έναν προμηθευτή μόλις ο αρμόδιος υπάλληλος επιβεβαιώνει την παραλαβή των αγαθών. Ομοίως, άλλες εφαρμογές μπορούν να εκδώσουν ένα τιμολόγιο, αμέσως μόλις ο αρμόδιος υπάλληλος επιβεβαιώσει ότι τα εμπορεύματα είναι τοποθετημένα στο φορτηγό για αποστολής στον πελάτη. Τα πάντα δηλαδή γίνονται με την ελάχιστη δυνατή ανθρώπινη παρέμβαση και χωρίς καμία χρονική καθυστέρηση στην ενημέρωση αρχείων.



1.2 ΣΤΟΧΟΙ ERP

Τα ERP συστήματα χρησιμεύουν σαν σπονδυλική στήλη της επιχείρησης γιατί τα βασικά μέρη από τα οποία αποτελούνται είναι η χρηματοοικονομική και η εμπορική διαχείριση. Στοχεύουν στην τυποποίηση και ενοποίηση-ολοκλήρωση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), στην παροχή υψηλού επιπέδου customer service, στην on line-real time ενημέρωση, στην αυξημένη παραγωγικότητα και κερδοφορία, στη μείωση του συνολικού κόστους εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά.

Στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κ.λπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της (core businesses). Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται, αναπτύσσοντας σχέδια και διαδικασίες, έτσι ώστε οι κατάλληλοι πόροι (άνθρωποι, μηχανές, υλικά, κεφάλαια) να είναι διαθέσιμοι την κατάλληλη χρονική στιγμή και στη σωστή ποσότητα. Βασικός στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα της επιχείρησης π.χ. του λογιστηρίου-κοστολόγησης, της παραγωγής, των πωλήσεων, κ.λπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών όλης της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές της δραστηριότητες (core business).

1.3 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ERP

Λόγω των μεγάλων διαφορών στη λειτουργικότητα των υφιστάμενων συστημάτων ERP, δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των λειτουργιών των ERP και των εξειδικευμένων πακέτων λογισμικού. Γενικά όμως το σύστημα ERP μπορεί να θεωρηθεί ως η βασική επιχειρησιακή πληροφοριακή υποδομή υποστήριξης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητο στην υποδομή αυτή να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές. Οι περισσότεροι κατασκευαστές λογισμικού δίνουν τη δυνατότητα σύνδεσης των εξειδικευμένων εφαρμογών με το σύστημα ERP μίας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για τη διαχείριση αποθηκών (Warehouse Management), τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management), το ηλεκτρονικό εμπόριο (E-Commerce), τη συντήρηση παγίων (Maintenance & Service), τα τηλεφωνικά κέντρα (Call Centers), κ.λπ. Ενδεικτικά, αναφέρεται ο ρόλος της εφαρμογής Supply Chain Management, η οποία συνδέει την εφοδιαστική αλυσίδα μίας εταιρίας με τα κυκλώματα των Προμηθειών, του Προγραμματισμού Παραγωγής και των Πωλήσεων. Συγκεκριμένα, οι εφαρμογές Supply Chain Management αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας από την πρόβλεψη πωλήσεων μέχρι την εκτέλεση της διανομής.

1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τη δεκαετία του 1960, οι διεθνείς αλλά και οι ελληνικές επιχειρήσεις έστρεψαν την προσοχή τους στη μηχανογραφημένη υποστήριξη πολύπλοκων λειτουργιών τους.

Συγκεκριμένα αναπτύχθηκαν εξειδικευμένα πληροφοριακά πακέτα που υποβοηθούσαν βασικές διαδικασίες της Οικονομικής Διαχείρισης, όπως είναι η Λογιστική και η Μισθοδοσία, καθώς επίσης και εξειδικευμένες «τεχνικές» εφαρμογές, οι οποίες διευκόλυναν την εφαρμογή αναλυτικών μεθόδων (π.χ. εφαρμογές Ελέγχου Αποθεμάτων).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 εμφανίστηκαν τα συστήματα MRP (Material Requirements Planning), τα οποία παρουσίαζαν κάποιο βαθμό ολοκλήρωσης καθώς μετέφραζαν το βασικό Πλάνο Παραγωγής (Master Production Schedule) των τελικών προϊόντων σε χρονικά κατανεμημένες απαιτήσεις παραγωγής συστατικών, σε απαιτήσεις προμήθειας πρώτων υλών.

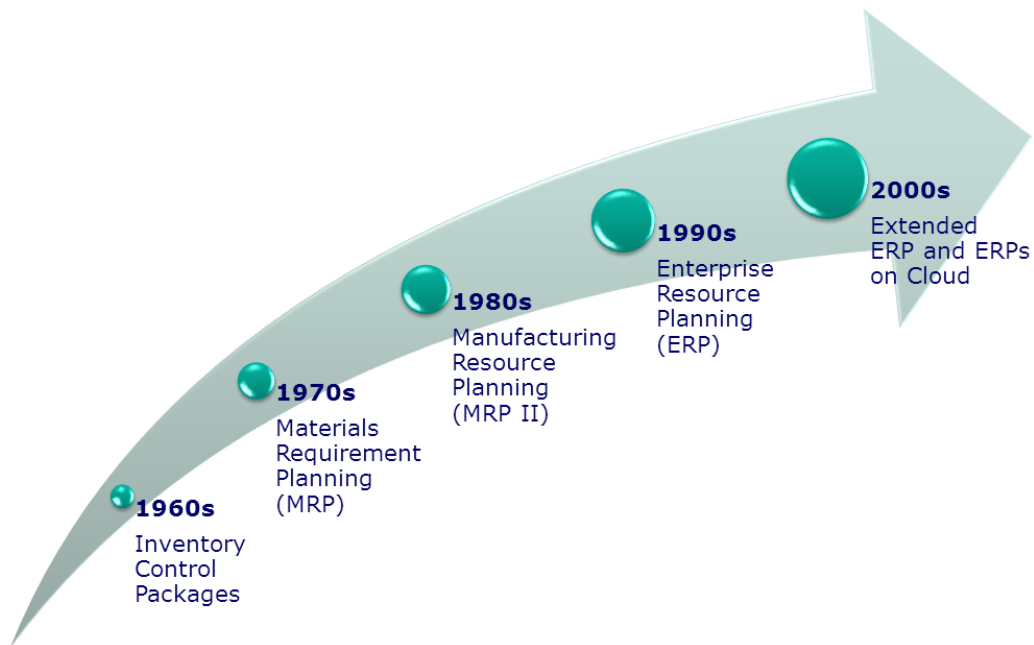
Με την εμφάνιση του MRPII (Manufacturing Resource Planning) στα τέλη της δεκαετίας του 1970, το σύστημα MRP συνδέσε μεταξύ τους τα κυκλώματα προγραμματισμού παραγωγής, του ελέγχου παραγωγής, της κοστολόγησης και των προμηθειών. Οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές λογισμικού συστημάτων MRP ήταν οι εταιρείες SAP America, Oracle Corporation, Peoplesoft Inc., JD Edwards & Company, Bean International και Computer Associates, οι οποίες αποτελούσαν το 61% της συνολικής αγοράς MRP.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ξεκινά μια ερευνητική προσπάθεια για επιχειρηματική ολοκλήρωση (enterprise integration), η οποία χρησιμοποιεί ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων (databases) και προσπαθεί να ενοποιήσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής.

Το φαινόμενο του ERP εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Μέσα σε λίγα χρόνια πάρα πολλές επιχειρήσεις του δυτικού επιχειρηματικού κόσμου ξεκίνησαν να εφαρμόζουν συστήματα ERP, προκειμένου να αναδιοργανώσουν παραδοσιακά μηχανογραφικά συστήματα που καταπίεζαν τις επιχειρήσεις κάνοντάς τις μη ανταγωνιστικές έναντι χαμηλού κόστους παραγωγών, όπως οι Ιαπωνικές και άλλες Ασιατικές σκληρά ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Τα πρώτα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εφαρμογές ERP αναδιοργανώνουν την επιχειρηματική δομή γιατί φαίνεται να δίνουν λύσεις στις προκλήσεις των διαφόρων ασυντόνιστων εφαρμογών/συστημάτων, των οποίων η χρησιμότητα έχει φθάσει σε κορεσμό.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα στο αναδυόμενο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν συνεχώς προκλήσεις για να μειώσουν το χρόνο ανάπτυξης προϊόντων, να βελτιώσουν την ποιότητα της παραγωγής και τον απαιτούμενο χρόνο απόκρισης στις παραγγελίες. Αυτές οι προκλήσεις δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μέσα από μεμονωμένες αλλαγές σε συγκεκριμένους λειτουργικούς τομείς, αλλά αντιθέτως στηρίζονταν πάνω στις σχέσεις και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διαφορετικών τομέων, όπως πωλήσεις, παραγωγή και διακίνηση.

Τα "ERP II" επινοήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Περιγράφουν διαδικτυακό λογισμικό που επιτρέπει τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εταίρους (π.χ. προμηθευτές και πελάτες) πρόσβαση στα συστήματα σε πραγματικό χρόνο. "Σουίτα εφαρμογών για επιχειρήσεις" είναι μια άλλη ονομασία για τέτοιου είδους συστήματα.



Σχήμα 1: Εξέλιξη των ERP

1.5 ERP & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς εξαρτάται από την ταχύτητα της ροής της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όσο η τεχνολογία αναπτύσσεται προσφέροντας στις επιχειρήσεις νέα εργαλεία και μεθόδους για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και τελικά αξιοποίηση της πληροφορίας, τόσο θα μειώνονται οι χρόνοι ανταπόκρισης στον πελάτη και τόσο περισσότερο θα αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του κυκλώματος Logistics. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, bar code, e-mail, συστημάτων ανταλλαγής δεδομένων (Electronic Data Interchange - EDI), συστημάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP), συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management –CRM), interne, και e-business και πολλών άλλων ακόμα, επεκτείνεται συνεχώς στη λειτουργία των logistics προσφέροντας σημαντικά πλεονεκτήματα σε όσες επιχειρήσεις την υιοθετούν. Η χρήση ERP ελαχιστοποιεί τις πολλαπλές καταχωρήσεις, μειώνει τα λάθη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε μεταβολή, βοηθώντας παράλληλα τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών που ανταλλάσσουν τις πληροφορίες. Η επιχείρηση γνωρίζει άμεσα τις παραγγελίες που πρέπει να εκτελέσει και ο πελάτης μαθαίνει εκ των προτέρων ποια προϊόντα πρόκειται να παραλάβει.

Αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει τους πελάτες της, ώστε να εξασφαλίσει την πώληση των προϊόντων της και, κατά συνέπεια, την ανάπτυξή της και την κερδοφορία της. Καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η συνεργασία αρχικά όλων των τμημάτων της επιχείρησης και στη συνέχεια των αντίστοιχων τμημάτων με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Ουσιαστικά δεν υπάρχει κανένα τμήμα της επιχείρησης που να μη δέχεται ή να μη στέλνει πληροφορίες που σχετίζονται με το τμήμα των Logistics: πωλήσεις, παραγωγή, λογιστήριο, marketing, εξυπηρέτηση πελατών, προμήθειες. Με τις άλλες επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για προμηθευτές είτε για πελάτες, οι συνεργασίες πρέπει να διαμορφωθούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο από αυτό του πελάτη-

προμηθευτή. Τόσο οι προμηθευτές όσο και οι πελάτες αποτελούν τμήματα της επιχείρησης. Κανένας δε μπορεί να επιβιώσει χωρίς την ύπαρξη των άλλων. Αν μάλιστα αναλογιστεί κανείς το ποσοστό των δραστηριοτήτων του κυκλώματος Logistics που λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, κάπου δηλαδή μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή ή πελάτη, το οποίο μπορεί να είναι και το μεγαλύτερο, είναι αντιληπτό πόσο χρήσιμη μπορεί να αποδειχθεί μία πραγματικά αποδοτική συνεργασία για όλες τις πλευρές.

Καθώς, λοιπόν, δεν είναι πλέον αρκετό να διακινείς απλώς τα προϊόντα αλλά πρέπει να γνωρίζεις και σε ποιο σημείο ,και σε ποια κατάσταση βρίσκονται, ποιες παραγγελίες εκκρεμούν και πότε πρέπει να παραδοθούν, ποιες παραλαβές και πότε θα πραγματοποιηθούν, γίνεται αντιληπτό ότι η επένδυση στην τεχνολογία της πληροφορικής δεν είναι πλέον μία εναλλακτική λύση για τη διάχυση των πληροφοριών αλλά μία επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματικότητα του κυκλώματος Logistics και της επιχείρησης γενικότερα.

Η πραγματικότητα της νέας οικονομίας η οποία επιβάλλει συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανακατατάξεις, αλλά και συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, αναδεικνύουν τα Logistics σε πρωταγωνιστή και κύρια δύναμη των εξελίξεων.

Οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές συστημάτων ERP έχουν κατανοήσει την κρισιμότητα των Logistics στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και ενσωματώνουν στα πακέτα τους εφαρμογές για την υποστήριξη του Business Logistics Management.

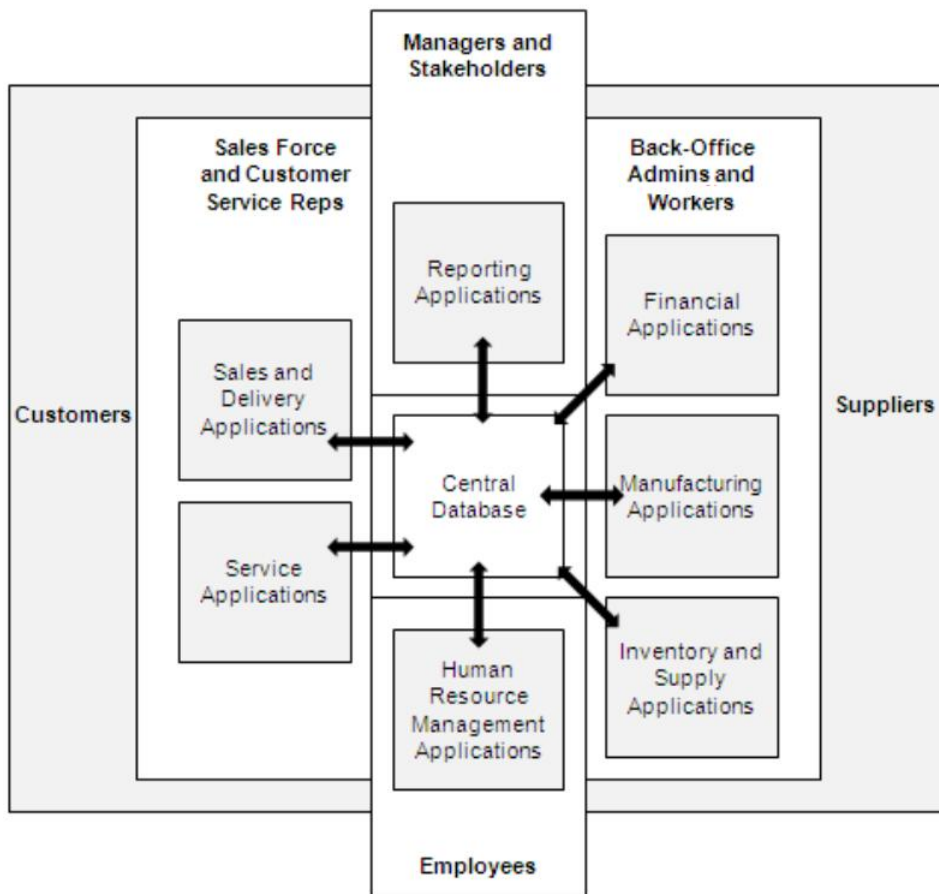
Ορισμένες τέτοιες εφαρμογές που ανήκουν καθαρά στην οικογένεια των Logistics είναι:

- * Διαχείριση αποθεμάτων και Μοντέλα πρόβλεψης ζήτησης (Customer Demand Management),
- * Διαχείριση Αποθήκης,
- * Προγραμματισμό δρομολογίων διανομής και Fleet Management,
- * Ασύρματη real-time παρακολούθηση δρομολογίων διανομής,
- * Προγραμματισμό και Έλεγχο παραγωγής,
- * Διοίκηση Έργων και Διαχείριση συμβάσεων,
- * Προγραμματισμός παραγγελιών
- * Ηλεκτρονικό εμπόριο.

1.6 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ERP

Τα περισσότερα συστήματα ERP έχουν κάποια τεχνολογικά χαρακτηριστικά στην αρχιτεκτονική τους δομή, πάνω στα οποία στηρίζεται η συμβατότητα μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και της τεχνολογίας στα συστήματα αυτά. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η κοινή βάση δεδομένων που χρησιμοποιούν και η οποία διασυνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιείται από όλες τις λειτουργικές περιοχές ενός οργανισμού. Επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στους χρήστες να εγκαθιστούν λειτουργικά μοντέλα, ώστε τα δεδομένα να μεταφέρονται από το κεντρικό σύστημα σε απομακρυσμένα συστήματα, επιτρέποντας έτσι την άμεση ανταλλαγή πληροφοριών. Με τη χρησιμοποίηση μιας ενιαίας βάσης δεδομένων επιτυγχάνεται η απλούστερη και πιο αποδοτική ροή της πληροφορίας σε ολόκληρη την επιχείρηση δεν υπάρχει πλεονασμός στα στοιχεία και εξασφαλίζεται η ακεραιότητά της. Ολόκληρη η επιχείρηση είναι ικανή να λειτουργήσει με ένα κοινό, ολοκληρωμένο σύστημα,

του οποίου όλες οι εφαρμογές, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η λογιστική, οι πωλήσεις, το marketing, η παραγωγή, η διανομή, η αποθήκευση, η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι σταθερά ενοποιημένες.



Σχήμα 2: Αρχιτεκτονική των ERP

Για να χαρακτηριστεί ένα πληροφοριακό σύστημα ως ERP θα πρέπει να ολοκληρώνει τουλάχιστον τις λειτουργίες της παραγωγής, της διανομής, την οικονομική λειτουργία καθώς και τη λειτουργία των ανθρώπινων πόρων (ελάχιστες προδιαγραφές). Ένα σύστημα ERP μπορεί να είναι ευεργετικό δεδομένου ότι μπορεί να επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων, να μειώσει τα επιμέρους κόστη και να δώσει πλήρως αξιοποιήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση μέσα στα πλαίσια μιας παγκόσμιας επιχειρηματικής λειτουργίας. Όταν το ERP λειτουργεί σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, μπορεί να προσφέρει μία σειρά από πολύτιμα εργαλεία στη διοίκηση και να αποτελέσει το θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το ERP, αποτελεί το μέσο για την επίτευξη σωστού και έγκυρου προγραμματισμού, τόσο για τα υλικά όσο και για την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες, τις απαιτήσεις σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους καθώς και σε κεφάλαια. Το ERP έχει αποδείξει ότι αντιπροσωπεύει το όχημα πάνω στο οποίο μπορεί να επιβιβαστεί το management της αλυσίδας εφοδιασμού. Αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ πελατών, διανομένων και προμηθευτών υπό το πρίσμα μίας κοινής, συνεργατικής και συντονισμένης βάσης.

Τα ERP συστήματα χρησιμοποιούν και προς τα έξω τη Βάση Δεδομένων που διαθέτουν επιτρέποντας τη διανομή πληροφοριών στους χρήστες του δικτύου και εκτός επιχείρησης, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στη σημερινή εποχή, με την εισαγωγή του Διαδικτύου στην καθημερινότητα, η μεγαλύτερη πρόκληση για τα συστήματα ERP είναι η δυνατότητα της παγκόσμιας πρόσβασης στις πληροφορίες και της επέκτασης των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού, ώστε αυτός να μπορεί να δραστηριοποιηθεί στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Είναι απαραίτητο τα σύγχρονα ERP να ενδυναμώνουν τεχνολογίες για να μετατραπούν σε πλήρη, παραγωγικά και προσαρμόσιμα επιχειρησιακά συστήματα.

1.7 ΔΟΜΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα συλλέγουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν, αναλύουν και διανέμουν πληροφορίες για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Αποτελούνται από τα εξής:

- ✓ Hardware – Υλικό
- ✓ Servers & Clients
- ✓ Networks - Δίκτυα
- ✓ System Software - Λογισμικό
- ✓ Application Software
- ✓ Data – Δεδομένα

Επίσης, σημαντικό κομμάτι των πληροφοριακών συστημάτων είναι και οι άνθρωποι-χρήστες.

Ένα πληροφοριακό σύστημα συμβάλλει στον έλεγχο, στο συντονισμό, στην ανάλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Κάθε πληροφοριακό σύστημα πρέπει να:

- ✓ Προσδιορίζει αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ανθρώπινες ανάγκες των χρηστών του και
- ✓ Να επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση αυτών των αναγκών

Αυτό πραγματοποιείται με:

- ✓ Την αποτελεσματική ανάκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία, παρουσίαση και διάδοση των πληροφοριών
- ✓ Την παροχή των απαραίτητων μέσων και του κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης στους εμπλεκόμενους χρήστες ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης

- ✓ Την υποστήριξη των διαδικασιών λειτουργίας, ελέγχου και στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης ή του οργανισμού

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργείται, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αποσύρεται. Η ύπαρξή του αρχίζει από τη στιγμή που η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα αποφασίσει τη δημιουργία του. Μετά παρεμβάλλεται μία περίοδος κατά την οποία προσδιορίζονται οι βασικές απαιτήσεις των λειτουργιών του και σχεδιάζονται οι λειτουργίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις αυτές. Έπειτα ξεκινά μία μακρά χρονική περίοδος κατά την οποία πραγματοποιείται η ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος και η διαρκής εξέλιξή του ώστε να ικανοποιεί της ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Τέλος, όταν η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποφασίσει ότι είναι πλέον αναποτελεσματικό και μη αποδοτικό, το πληροφοριακό σύστημα αποσύρεται.

1.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ERP

Σήμερα υπάρχουν πάνω από 20 πακέτα ERP στην Ελλάδα, κάποια από τα οποία είναι προϊόντα ελληνικών εταιριών κατασκευής λογισμικού, ενώ κάποια άλλα προέρχονται από μεγάλους κατασκευαστές λογισμικού του εξωτερικού.

Ελληνικά Συστήματα ERP		Διεθνή Συστήματα ERP	
Κατασκευαστής	Σύστημα ERP	Κατασκευαστής	Σύστημα ERP
Logic Dis	Solution ERP	SAP	SAP/R3
Singular	Enterprise	BAAN	BAAN
Unisoft	Atlantis	IFS	IFS 2000
Advice	Advisor	QAD	MFG/PRO
Ergon IRIS	Atlas	J.D. EDWARDS	ONEWORLD
Logismos	Momentum	ORACLE	ORACLE APPLICATIONS
BMS	Integra	EPICOR Software	PLATINUM
Scicom	Scicom-Auto	KEWILL ERP	MAX FOR WINDOWS
Digital Systems ΕΠΕ	Εξέλιξη PRO-2000	ROSS Systems	IRENAISSANCE

Πίνακας 1: Ελληνικά και διεθνή συστήματα ERP

Ο αριθμός των διαθέσιμων πακέτων ERP στην αγορά αυξάνει συνεχώς, παρέχοντας στους χρήστες ολοένα και περισσότερες δυνατότητες και λύσεις. Σήμερα προκειμένου να θεωρείται ολοκληρωμένο ένα σύστημα ERP, απαιτείται να δρα καταλυτικά στην ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά συγχρόνως να προσαρμόζεται στις ποικίλες οργανωτικές δομές και κυρίως να προσδίδει αξία σε ολόκληρο τον οργανισμό και να του προσδίδει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα συστήματα ERP τείνουν να

ευθυγραμμίσουν την πορεία τους με το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-commerce), δίνοντας μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα κλιμάκωσης από τα διάφορα τμήματα που την απαρτίζουν. Τα ERP συστήματα τελικά προσαρμόζονται στις απαιτήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM), καθιστώντας τα πιο προσιτά στα στελέχη της μηχανογράφησης, αλλά και στους διευθυντές των επιχειρήσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες που εμπεριέχουν τα συστήματα ERP είναι:

- ✓ Τα σύγχρονα ERP συστήματα ενσωματώνουν και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το διαδίκτυο.
- ✓ Παρέχουν πληροφορίες που υποστηρίζουν όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή εμπεριέχουν στην τελική τους ολοκλήρωση το MIS και το DSS.
- ✓ Αξιοποιούν πλήρως όλες τις νέες τεχνολογίες στον τομέα της πληροφορικής, υποστηρίζοντας την αρχιτεκτονική client-server και Σχεσιακά Συστήματα Διαχείρισης Βάσης Δεδομένων.
- ✓ Λειτουργούν αποτελεσματικά, τόσο σε συνθήκες τοπικού δικτύου (LAN), όσο και σε περιβάλλον δικτύου ευρείας ζώνης.
- ✓ Παρέχουν ενιαία πληροφορία (καρτέλα) και εικόνα για κάθε συναλλασσόμενο, ανεξάρτητα από τον τύπο των συναλλαγών του και τη σχέση του με την επιχείρηση (πελάτης, προμηθευτής, χρεώστης, πιστωτής κ.λπ.).
- ✓ Δίνουν τη δυνατότητα προϋπολογισμού (πολλαπλά σενάρια) καθώς και ορισμού οριζόμενων (user defined), οθονών προβολής και εκτυπώσεων-οικονομικών αναφορών (Ισοζύγια, Καρτέλες κ.λπ.)
- ✓ Προσφέρουν ένα εξελιγμένο και εύχρηστο σύστημα αντιστοίχισης ανοικτών εγγραφών (Many-to-many-open-item-matching) που μπορούν να ανήκουν ακόμα και σε διαφορετικές χρήσεις.
- ✓ Παρακολουθούν διαφορετικούς τομείς ειδικού οικονομικού ενδιαφέροντος (επιχειρηματικές μονάδες, κέντρα κόστους, έργα, τομείς δραστηριότητας κ.λπ.) και έχουν τη δυνατότητα επιμερισμού των αξιών κάθε παραστατικού, το οποίο καταχωρείται σε ένα ή περισσότερους τέτοιους τομείς.
- ✓ Πλήρης αξιοποίηση της παραπάνω πληροφορίας για τη δημιουργία οικονομικών αναφορών για κάθε τομέα, καθώς και για τη διενέργεια αυτόματων επιμερισμών στην Αναλυτική Λογιστική.
- ✓ Διευκολύνουν τη χρήση ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, πωλήσεις, διοίκηση, λογιστική υπηρεσία, κ.λπ.) και αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως μία οντότητα (οριζόντια θεώρηση της επιχείρησης με βάση τις διαδικασίες και όχι τις λειτουργίες). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενοποιημένων βάσεων δεδομένων, εφαρμογών, εργαλείων, κ.λπ.

- ✓ Εκτελούν βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες βελτιώνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και ενισχύοντας την εικόνα της επιχείρησης. Δίνουν λύσεις σε θέματα όπως έλεγχος διαθεσίμων κατά την αποδοχή παραγγελιών, έλεγχος και προγραμματισμός υλικών, διαχείριση κεφαλαίων, προμήθειες, διαχείριση ποιότητας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.
- ✓ Οργανώνουν και βελτιστοποιούν τις μεθοδολογίες εισαγωγής δεδομένων με συστηματικό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η επανεισαγωγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και εξοικονομείται χρόνος, ενώ παράλληλα η πληροφόρηση της επιχείρησης η οποία σχετίζεται με τα εισαγόμενα δεδομένα, γίνεται πιο αξιόπιστη.
- ✓ Είναι παραμετρικά και προσαρμόσιμα στις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης.

1.9.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP

Η εισαγωγή και η χρήση ενός ERP συστήματος θεωρείται πλέον επιτακτική ανάγκη για κάθε επιχείρηση, δεδομένου ότι η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφόρησης στο γρήγορο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον που ζούμε επηρεάζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Με τη χρήση ERP προσφέρεται ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών, συνδέοντας τους εργαζόμενους, τα τμήματα και τις λειτουργίες και η πληροφόρηση γίνεται μέσα σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Η επιχείρηση που υιοθετεί ένα ERP σύστημα στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων που θα της επιτρέψουν να λειτουργεί ανταγωνιστικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο νέο περιβάλλον. Ικανότητες οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας και της ορατότητας της πληροφορίας καθώς και των επιχειρηματικών διαδικασιών, συμβάλλουν σημαντικά στην ομογενοποίηση και την ολοκλήρωση των διαδικασιών και των συστημάτων σε μία τεχνολογική πλατφόρμα που θα υποστηρίξει τεχνολογικά προηγμένες επιχειρησιακές εφαρμογές αλλά και που επιτρέπουν την ευέλικτη ανταπόκριση προς τον πελάτη και τους επιχειρηματικούς εταίρους.



Η βελτίωση και η ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών στοχεύουν στη αύξηση της αποτελεσματικότητας δηλαδή σε ταχύτες και χαμηλότερου κόστους επιχειρηματικές διαδικασίες. Η ορατότητα και η βελτιωμένη ποιότητα της πληροφορίας στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δηλαδή σε καλύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα οδηγούν στη μεταμόρφωση της επιχείρησης και στην ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας στις όποιες νέες συνθήκες.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα ενός ERP συστήματος μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Ένα ERP σύστημα:

- ✓ Διασυνδέει όλα τα τμήματα, τις λειτουργίες και τις πληροφορίες μίας επιχείρησης σε ένα στιβαρό, ομοιογενές και ενιαίο περιβάλλον εργασίας
- ✓ Προσφέρει προηγμένες δυνατότητες συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης

- ✓ Παρέχει δυνατότητες σύνθεσης γνώσης από τα πολύπλοκα και πολυδιασπασμένα δεδομένα των συναλλαγών
- ✓ Εξασφαλίζει στη διοίκηση ολοκληρωμένη και καθαρή εικόνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παρέχει:

- ✓ Υψηλού βαθμού πιστοποίηση
- ✓ Συνεκτική και ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική
- ✓ Εξασφάλιση εγκυρότερης καταγραφής των απαιτήσεων
- ✓ Συνόδευση από πλήρη τεκμηρίωση
- ✓ Υψηλή παραγωγικότητα στη διάρκεια υλοποίησης και συντήρησής τους
 - Ύπαρξη μίας ενιαίας πηγής πληροφόρησης
 - Ταχύτερη ολοκληρωμένη και ποιοτικότερη πληροφόρηση της Διοίκησης
 - Καλύτερος και αποτελεσματικότερος έλεγχος του τομέα Διαχείρισης Προσωπικού από τις Διευθύνσεις Διοικητικού της Εταιρείας
 - Άμεση ενημέρωση όλων των συστημάτων με τις μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας (ενημέρωσης σε πραγματικό χρόνο)
 - Εξοικονόμηση χρόνου στις διαδικασίες συντήρησης των απαραίτητων αρχείων εφόσον αυτά θα καταχωρούνται μία και μόνο φορά
 - Η παροχή μέγιστης δυνατής ευκαμψίας με σκοπό την (ανα)προσαρμογή στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της Διεύθυνσης προσωπικού

Τα παραπάνω επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα στη λειτουργία του οργανισμού, όπως:

- ✓ Την αύξηση της αποτελεσματικότητας με τη μείωση των χρόνων ολοκλήρωσης διαδικασιών και των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Την αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους των διαδικασιών
- ✓ Τη βελτιστοποίηση της ποιότητας της ροής της πληροφόρησης στον οργανισμό μέσα από τη μείωση των λαθών
- ✓ Την αξιόπιστη και ενιαία πληροφόρηση
- ✓ Τη βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων
- ✓ Το βελτιωμένο customer service και την αύξηση των πωλήσεων
- ✓ Την αύξηση της παραγωγικότητας

- ✓ Το μειωμένο κόστος αγορών
- ✓ Τη μείωση των αποθεμάτων
- ✓ Τη βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας
- ✓ Τη δυνατότητα χάραξης και υλοποίησης νέων επιχειρησιακών στρατηγικών

1.9.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP

Τα συστήματα ERP εκτός από πλεονεκτήματα έχουν και ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα:

- ✓ **Υψηλό κόστος υλοποίησης.** Το υψηλό κόστος υλοποίησης, έχει ως αποτέλεσμα, πολλές μικρές επιχειρήσεις να μην είναι σε θέση να υλοποιήσουν ένα έργο ERP. Γι αυτό το λόγο μία επιχείρηση που προγραμματίζει να επενδύσει σε ένα ERP πρέπει να έχει διαμορφώσει μία κατάλληλη στρατηγική και να έχει μία σαφή εικόνα για το κόστος.
- ✓ **Μεγάλο χρονικό διάστημα υλοποίησης.** Η υλοποίηση ενός τέτοιου έργου εξαιτίας της πολυπλοκότητας, του μεγέθους και της ιδιομορφίας του, αποτελεί μία μακροχρόνια και επίπονη διαδικασία.
- ✓ **Δέσμευση στο «Άρμα» ενός κατασκευαστή (ERP Vendor) και μεγάλος βαθμός εξάρτησης από αυτόν.**
- ✓ **Επιπτώσεις στους εργαζόμενους** της επιχείρησης, λόγω της αλλαγής φιλοσοφίας που επιβάλλει το νέο σύστημα και πιθανές αντιδράσεις.
- ✓ **Υψηλό κόστος συντήρησης και αναβαθμίσεων.**
- ✓ **Μικρός βαθμός ευελιξίας.** Οι σημερινές επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης. Οι βελτιώσεις πρέπει να υποστηρίζονται από το πληροφοριακό σύστημα. Οι απαιτούμενες προσαρμογές είναι χρονοβόρες και δαπανηρές από τη στιγμή που ένα σύστημα ERP έχει μπει σε λειτουργία. Για παράδειγμα σε πολλές επιχειρήσεις, πρωτοβουλίες JIT, Kanban και μείωσης χρόνων εκκίνησης παραγωγικής διαδικασίας παρεμποδίζονται μετά την εισαγωγή των συστημάτων.
- ✓ **Ασυμβατότητα με τα υπάρχοντα συστήματα.**
- ✓ **Μεγάλη περίοδος αποπληρωμής.**
- ✓ **Το σύστημα μπορεί να κάνει πολύ περισσότερα πράγματα** από αυτά που πραγματικά έχει ανάγκη η επιχείρηση, πράγμα που σημαίνει ότι **αυξάνεται το οικονομικό κόστος.**
- ✓ **Το σύστημα είναι δυσνόητο στις λειτουργίες του,** όταν δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα σε αυτό το προσωπικό.



- ✓ **Κρυμμένες δαπάνες του ERP**, οι οποίες περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού, την παραμετροποίηση των εφαρμογών, τη μεταφορά και μετατροπή των δεδομένων, το κόστος αμοιβής των τεχνικών συμβούλων, την αντικατάσταση του προσωπικού, τις συνεχείς αλλαγές στην εγκατάσταση του λογισμικού και την μείωση της παραγωγικότητας κατά την μεταβατική περίοδο εισαγωγής του νέου συστήματος ERP.

1.10 ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ERP

Τα κίνητρα εισαγωγής ενός νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα ελέγχει το σύνολο μίας επιχείρησης διακρίνονται σε λειτουργικά και τεχνολογικά. Τα τεχνολογικά εστιάζουν στις δυνατότητες που παρέχουν αυτά τα συστήματα για την επιχείρηση, ενώ τα λειτουργικά αναφέρονται στις ανάγκες τις επιχείρησης.

10.10.1 Τεχνολογικά κίνητρα

Οι επιχειρήσεις αναζητούν συστήματα και διαδικασίες που τους παρέχουν ταχύτερα μια ακριβή εικόνα όσων συμβαίνουν στην επιχείρηση. Συναντούν, όμως, προβλήματα τα οποία ταυτόχρονα αποτελούν και κίνητρα για την υιοθέτηση της λύσης ενός ERP, πράγμα για το οποίο ευθύνεται και η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης από το ήδη υπάρχον σύστημα.

Βασικό κίνητρο είναι τα πολλά και διάσπαρτα συστήματα, η πληροφορία των οποίων δε μπορεί να συντονισθεί και να αξιοποιηθεί, ενώ το κόστος λειτουργίας και διαχείρισής τους είναι πολύ μεγάλο. Η χαμηλή ποιότητα της πληροφορίας που παράγουν τα άλλα συστήματα σε σχέση με αυτή των ERP, πληροφορία η οποία πολλές φορές δεν είναι καν ορατή, δυσκολεύει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Οι κατακερματισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες μίας επιχείρησης, όπως επίσης και η μη ολοκλήρωση των πολλών απαρχαιωμένων συστημάτων της, τα οποία δεν ανταποκρίνονται πλέον στις ανάγκες της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τη δυσκολία στην ολοκλήρωση των συστημάτων με τα συστήματα της θυγατρικής της, ή μιας συνεργαζόμενης εταιρίας, απαιτούν την υιοθέτηση μίας πλατφόρμας ERP που θα στηρίζει την ανάπτυξη της εταιρίας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Ένα δεύτερο κίνητρο για την εισαγωγή ενός συστήματος ERP στην επιχείρηση, αποτελεί το γεγονός ότι το ERP επιτρέπει την εκμετάλλευση όχι μόνο των δυνατοτήτων του, αλλά και των άλλων προϊόντων λογισμικού που υπάρχουν προσθέτοντας, έτσι, αξία στην επιχείρηση. Τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν λόγω της ύπαρξης πολλών συστημάτων ξεπερνιούνται με την ομογενοποίηση της πληροφορίας σε μία πλατφόρμα.

1.10.2 Λειτουργικά κίνητρα

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει μία σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να αξιοποιηθούν κατάλληλα και αναφέρονται στις μη ανταγωνιστικές επιδόσεις και στις πολύπλοκες, μη αποτελεσματικές και ασυνεπείς διαδικασίες που δεν αρκούν για την υποστήριξη όλων των λειτουργιών. Το κόστος λειτουργίας μίας σύγχρονης αυξάνεται διαρκώς, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζεται και η ανάγκη για ταχύτερη ανταπόκριση προς τον πελάτη, καθώς επεκτείνεται σε νέες αγορές που απαιτούν την υλοποίηση νέων στρατηγικών.

1.11 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ERP

Στην αγορά ο αριθμός των διαθέσιμων πακέτων ERP αυξάνει συνεχώς παρέχοντας στους χρήστες ολοένα περισσότερες δυνατότητες και λύσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και του συνεχώς αυξανόμενου αριθμού των προμηθευτών πληροφοριακών συστημάτων. Εξαιτίας της μεγάλης ποικιλίας πληροφοριακών συστημάτων, η τελική επιλογή θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά καθώς τα περισσότερα πακέτα ERP εκτός από πολλές ομοιότητες παρουσιάζουν και αρκετές διαφορές. Σε όποιο βαθμό κι αν προσαρμόζεται ένα σύστημα ERP στις ανάγκες των χρηστών του, δεν παύει να επιβάλλει τη δική του λογική στη στρατηγική, την οργάνωση και την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μεγαλύτερες αποτυχίες εφαρμογής επιχειρηματικών συστημάτων συναντώνται όταν οι νέες τεχνολογικές ικανότητες και ανάγκες δε συνδυάζονται επιτυχώς με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες. Γι αυτό και κρίνεται απαραίτητο να γίνει ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών πριν ξεκινήσει η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου πακέτου ERP.

Η αγορά ενός συστήματος ERP σημαίνει άμεση αποδοχή της φιλοσοφίας και των διαδικασιών που έχει ενσωματώσει στο σύστημά του ο κάθε προμηθευτής. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί να επιλέξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα που να αναδεικνύει τις μοναδικές της ικανότητες. Ο τελικός στόχος δεν είναι αυτή καθαυτή η εφαρμογή του λογισμικού αλλά η βελτίωση των διαδικασιών και η συνολική βελτίωση της επιχείρησης, η οποία υποστηρίζεται από το ERP.

Τα περισσότερα συστήματα που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις είναι τυποποιημένα και κοινά για όλες, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις που τα υιοθετούν να προσαρμόζουν τις διαδικασίες τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του λογισμικού, ενώ λίγα είναι αυτά που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τις κρίσιμες επιχειρησιακές της ανάγκες καθώς και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και ιδιότητες του επιλεγμένου συστήματος.



Αρχικά, η επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος από μία επιχείρηση γινόταν με βασικό κριτήριο τον τρόπο λειτουργίας της και την υποστήριξη που παρείχε το σύστημα. Με λίγα λόγια, δημιουργούνταν ένα πληροφοριακό σύστημα στα μέτρα της επιχείρησης. Όσον αφορά τα επιχειρησιακά συστήματα, αρχικά σχεδιάζεται μία γενική λύση η οποία επιδέχεται παραμετροποιήσεις ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και σε περίπτωση που υπάρξει πρόβλημα η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα, οι δημιουργοί των ERP πακέτων κάνουν υποθέσεις τις οποίες πρέπει να δεχτεί ο αγοραστής στο μεγαλύτερο τουλάχιστον μέρος τους και να προσαρμοστεί σε αυτές. Συνεπώς, θα πρέπει να επιλέξει ένα σύστημα που να ταιριάζει στη δική του φιλοσοφία και πρακτικές, ώστε να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή, η ανάγκη για προσαρμογή στο πακέτο και η πολυπλοκότητα της επιχείρησης αλλά και της τεχνικής υποστήριξης και ολοκλήρωσης του συστήματος. Αν κάτι από το πακέτο δεν τον ικανοποιεί δεν πρέπει να το υιοθετήσει. Μπορεί να αναμείνει για μια βελτιωμένη έκδοση που αποτελεί μία φτηνή αλλά επικίνδυνη προοπτική, να αναζητήσει συμπληρωματικό προϊόν το οποίο θα έχει κατάλληλη διεπαφή με το πακέτο ή τέλος να οδηγηθεί στην ανάπτυξη εξειδικευμένων προγραμμάτων.

Παρακάτω αναλύονται τα βήματα που είθισται να ακολουθούνται προκειμένου να γίνεται σωστά η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος ERP.

Βήμα 1^ο : Παρουσίαση οράματος. Εδώ γίνεται ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης καθώς και του λόγου για τον οποίο είναι απαραίτητη η υιοθέτηση του ERP. Εξετάζεται πώς μπορεί να βοηθήσει το ERP με γνώμονα πάντα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και των λειτουργιών και αν η επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει και χρησιμοποιήσει μιας τέτοιας μορφής λύση.

Βήμα 2^ο : Δημιουργία λίστας λειτουργιών και χαρακτηριστικών που απαιτούνται ώστε το λογισμικό να υποστηρίζει αποτελεσματικά κάθε λειτουργική περιοχή, καθώς και το γενικό όραμα της επιχείρησης. Η λίστα αυτή συντάσσεται από μία ομάδα αποτελούμενη από άτομα γενικής αποδοχής, εξοικειωμένα με διάφορα πακέτα λογισμικού και εσωτερικές διαδικασίες.

Βήμα 3^ο : Σύνταξη καταλόγου υποψηφίων προμηθευτών παροχής λογισμικού.

Βήμα 4^ο : Προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών. Γίνεται μία πολυκριτηριακή αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών και των παρεχόμενων πακέτων, ώστε να παρουσιαστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των υποψηφίων προμηθευτών όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές οι οποίες παρουσιάζονται από την πιθανή εφαρμογή των πακέτων ERP.

Βήμα 5^ο : Δημιουργία του Request of Proposal, το οποίο περιέχει έναν κατάλογο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και λειτουργιών, ο οποίος περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί η επιχείρηση να λειτουργεί, οριοθετεί τις τεχνικές προδιαγραφές και την επιθυμητή απόδοση και παρουσιάζει τις δεσμεύσεις, τους όρους και τις οδηγίες, προς τον προμηθευτή.

Βήμα 6^ο : Αξιολόγηση των προσφορών και επιλογή των δύο ή τριών τελικών υποψηφίων προμηθευτών η οποία γίνεται με τη χρήση ενός συστήματος βαθμολόγησης με συντελεστές βαρύτητας για τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά. Τα πιο σημαντικά κριτήρια που εξετάζονται είναι η ελληνικοποίηση, η επεκτασιμότητα, η προσαρμοστικότητα, το λειτουργικό σύστημα, η δυνατότητα συνεργασίας με ανεξάρτητες εφαρμογές, η ολοκλήρωση της βάσης δεδομένων, η γλώσσα υλοποίησης, η γλώσσα προγραμματισμού, η οικονομική ισχύς του προμηθευτή, η εμπειρία του σε παρόμοιες εγκαταστάσεις, οι εγγυήσεις που δίνει καθώς επίσης ο χρόνος και το κόστος υλοποίησης, εκπαίδευσης και υποστήριξης.

Βήμα 7^ο : Τελική αξιολόγηση των συστημάτων και επιλογή του τελικού προμηθευτή. Γίνεται συνήθως βάσει της χρηματικής αξίας του συστήματος, της δυνατότητας υποστήριξης των προμηθευτών, του τεχνολογικού ρίσκου και της αναμενόμενης απόδοσης της επένδυσης.

Βήμα 8^ο : Αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης, όπου μπορούν να συγκριθούν τα αναμενόμενα, μετρήσιμα και μη, οφέλη που θα προκύψουν με το κόστος υλοποίησης. Τα μετρήσιμα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων, την πιο ακριβή πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων, την αυξημένη παραγωγικότητα και τις έγκαιρες παραδόσεις, το βελτιωμένο customer service, την εξάλειψη περιττών και

αντιφατικών βάσεων δεδομένων κι τη μείωση του κόστους. Τα μη μετρήσιμα αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν τις βελτιωμένες επικοινωνίες, την αμεσότερη και γρηγορότερη πληροφόρηση και το υψηλότερο ηθικό.

Βήμα 9^ο : Διαπραγμάτευση και υπογραφή της σύμβασης.

Βήμα 10^ο : Πειραματική εφαρμογή ενός demo, όπου γίνεται αποκάλυψη σημαντικών εκπλήξεων που αφορούν το λογισμικό, τόσο θετικών όσο και αρνητικών.

Βήμα 11^ο : Επικύρωση έναρξης της διαδικασίας εφαρμογής του νέου ERP.

1.12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Η απόφαση για την εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ERP θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την αντίστοιχη διαδικασία για την επιλογή της καταλληλότερης λύσης. Η διαδικασία αυτή απαιτεί μεγάλη προσοχή και λεπτομερή μελέτη και είναι ίσως το σημαντικότερο βήμα για την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου.

1. 12.1 Βασικές επιλογές

Στη φάση της επιλογής του συστήματος ERP κάθε επιχείρηση μπορεί να προσανατολιστεί προς δύο κατευθύνσεις. Η μία αφορά στην αγορά μιας συγκεκριμένης λύσης, η οποία με την κατάλληλη προσαρμογή θα είναι σε θέση να ενσωματώσει τις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη αφορά στην αγορά μίας λύσης που εκτός από τη γενικευμένη πλατφόρμα της περιέχει συγκεκριμένες λειτουργίες για μια κάθετη αγορά. Η τελική επιλογή ωστόσο πρέπει να είναι αποτέλεσμα της μελέτης των αναγκών και των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η εφαρμογή μίας κάθετης λύσης προτείνεται όταν η συμπεριφορά της επιχείρησης παρουσιάζει ομοιογένεια σε σχέση με επιχειρήσεις του κλάδου στον οποία εντάσσεται, όταν η δομή της παραμένει σταθερή ή όταν μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση σε όλες τις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Προτού η επιχείρηση καταλήξει στην επιλογή μίας κάθετης λύσης, εκτός από τη συμπεριφορά της θα πρέπει να έχει διερευνήσει και τα περιθώρια προσαρμογής της κάθετης λύσης στις επιχειρηματικές ανάγκες καθώς και τους παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν αυτήν την προσαρμογή. Με άλλα λόγια θα πρέπει να επισημανθεί η απόσταση των πρακτικών της κάθετης λύσης από τις τρέχουσες ανάγκες, ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει η κάθετη λύση τις τρέχουσες λειτουργίες και η δυνατότητα της επιχείρησης να ενταχθεί στον τρόπο λειτουργίας της κάθετης λύσης. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να διερευνηθεί κατά πόσο οι στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται με τις πρακτικές της κάθετης λύσης. Τέλος, δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το κόστος της προσαρμογής των πρακτικών που προσφέρει μία κάθετη λύση στα δεδομένα της επιχείρησης, αλλά και το γεγονός ότι η επιχείρηση πιθανόν να λειτουργεί με τις ίδιες τακτικές που λειτουργούν και οι ανταγωνιστές που έχουν εφαρμόσει την ίδια λύση. Από την άλλη, η γενική λύση προτείνεται όταν η συμπεριφορά τα επιχείρησης δεν παρουσιάζει ιδιαιτερότητες σε σχέση με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών που συνεπάγεται η υλοποίηση ενός συστήματος ERP. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να έρθει αντιμέτωπη με μία σειρά προβληματισμών που αφορούν στην προσαρμογή της γενικής λύσης στις επιχειρηματικές πρακτικές. Ειδικότερα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο χρόνος και το κόστος παραμετροποίησης της προτεινόμενης λύσης, η δυνατότητα ευελιξίας της γενικής λύσης και

μετά την υλοποίηση του συστήματος, αλλά και η μετέπειτα υποστήριξη της υλοποιημένης λύσης.

1.12.2 Κριτήρια και μέθοδοι αξιολόγησης

Για την τελική επιλογή του πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να προηγηθεί η ανάπτυξη ενός μοντέλου πολυκριτηριακής αξιολόγησης των προσφερόμενων συστημάτων. Το έργο αυτό αναλαμβάνει συνήθως μία ομάδα αξιολόγησης στην οποία συμμετέχουν στελέχη της επιχείρησης τα οποία γνωρίζουν τις υφιστάμενες επιχειρηματικές διαδικασίες και τις διαδικασίες οι οποίες χρήζουν αναδιοργάνωσης.

Τα κυριότερα κριτήρια βάσει των οποίων πραγματοποιείται η επιλογή του πληροφοριακού συστήματος ERP και τα οποία αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες κάθε εταιρίας είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Τεχνολογικό επίπεδο της εφαρμογής
- ✓ Ανοιχτή αρχιτεκτονική (επικοινωνία με άλλα συστήματα)
- ✓ Λειτουργικότητα και κάλυψη απαιτήσεων
- ✓ Φιλικότητα προς το χρήστη
- ✓ Δυνατότητα ανάπτυξης custom εφαρμογών
- ✓ Ωριμότητα εφαρμογής
- ✓ Επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών
- ✓ Καθετοποίηση του προμηθευτή στο συγκεκριμένο κλάδο
- ✓ Κύρος της κατασκευαστικής λειτουργίας
- ✓ Υποστήριξη μετά την εγκατάσταση
- ✓ Χρονοδιάγραμμα και ομάδα υλοποίησης
- ✓ Μετάπτωση
- ✓ Κόστος (αδειών χρήσης, υπηρεσιών εγκατάστασης και συντήρησης)

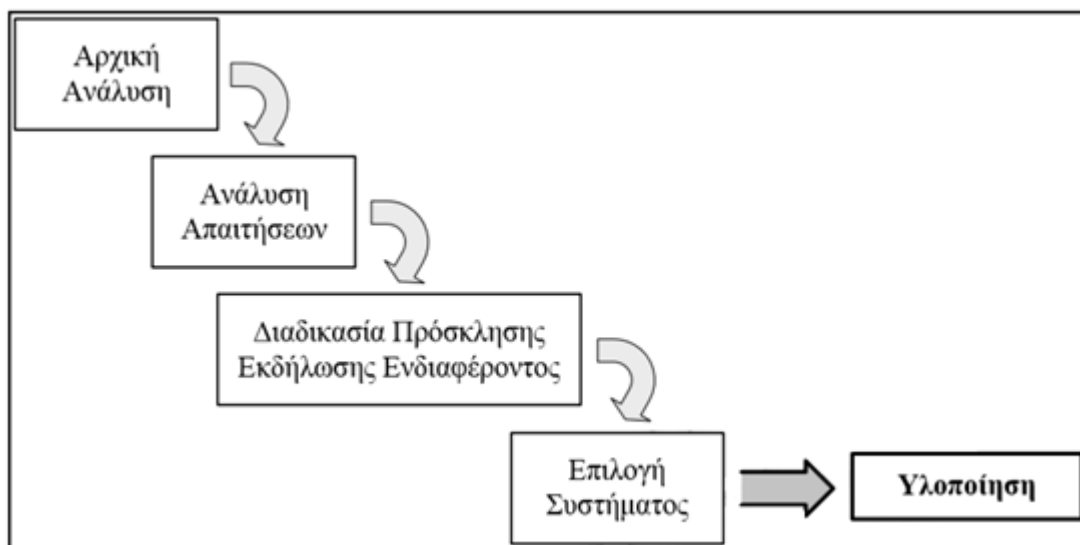
Στο συνολικό κόστος προμήθειας και εγκατάστασης ενός συστήματος ERP θα πρέπει να προστεθεί και η απασχόληση των στελεχών της εταιρίας δεδομένου ότι θα απορροφήσει σημαντικό μέρος του χρόνου τους για όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι που εφαρμόζονται στο στάδιο της επιλογής του συστήματος ERP είναι η Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος (Request for Proposal) και η Απόδειξη καταλληλότητας (Proof of Concept). Αξίζει να σημειωθεί ότι και στις δύο περιπτώσεις ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση κάθε μεθόδου επιλογής είναι στο σύνολό του ο ίδιος.

1.12.3 Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος (Request for Proposal)

Η επιχείρηση που προσεγγίζει την επιλογή ενός συστήματος ERP μέσα από τη συγκεκριμένη μέθοδο προσδιορίζει επακριβώς τις δυνατότητες και καινοτομίες που θα πρέπει να έχει το ERP και δεσμεύει τους ενδιαφερόμενους στην υλοποίηση των συγκεκριμένων αυτών απαιτήσεων. Από την πλευρά της επιχείρησης αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εμπλακεί αρκετά στη αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και στην ορθολογική δημιουργία των αναγκών της. Επιπλέον, η ίδια η επιχείρηση θα είναι υπεύθυνη για το κόστος δημιουργίας των αναγκών του έργου, το ρίσκο της λανθασμένης αποτύπωσης των απαιτήσεων της αλλά και τον προσδιορισμό των τεχνικών χαρακτηριστικών του συστήματος. Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι σε αυτή την περίπτωση δαπανάται πολύς χρόνος στη δημιουργία μίας κατάστασης επιθυμητών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων του ERP, η οποία είναι συνήθως μη ρεαλιστική ή δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις.

Στη συνέχεια αποτυπώνονται συνοπτικά τα στάδια για την επιλογή ενός συστήματος ERP με Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος.



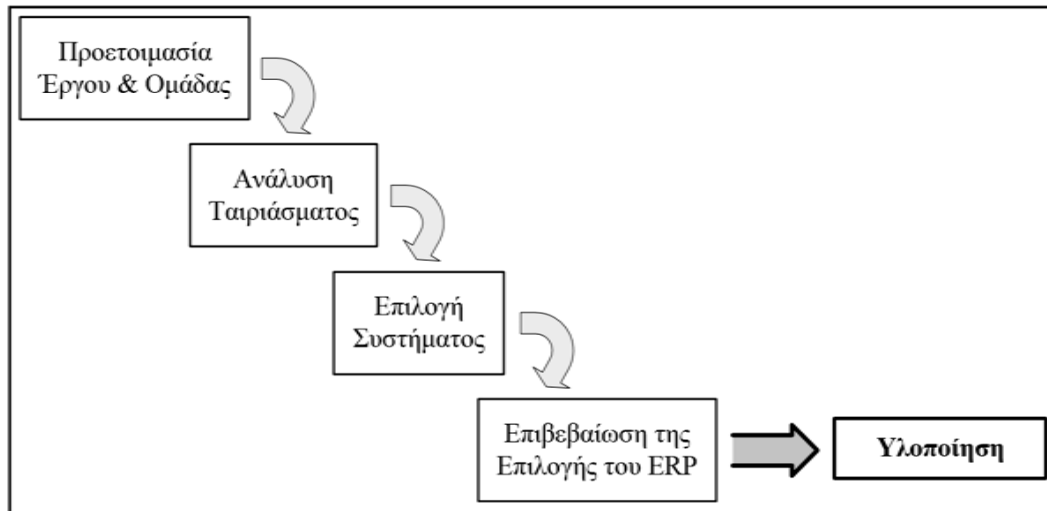
Σχήμα 3: Επιλογή συστήματος ERP με «Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος»

1.12.4 Απόδειξη καταλληλότητας (Proof of Concept)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική της δοκιμής του ERP από την επιχείρηση για να εξετασθεί κατά πόσο το σύστημα είναι κατάλληλο ή όχι για την εξυπηρέτηση των αναγκών της, αλλά και για να αναγνωρίσει, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής χρονικής περιόδου, τις δυνατότητες και τη φιλοσοφία του συστήματος. Αν και αρχικά η τεχνική αυτή παρουσιάζεται ως ιδανική κρύβει αρκετές δυσκολίες για τον πελάτη, καθώς ο ίδιος θα πρέπει να εμπλακεί αρκετά στην όλη διαδικασία για να έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη άποψη. Πιο συγκεκριμένα, ο πελάτης θα πρέπει να αναλάβει το κόστος δημιουργίας των σεναρίων που θα λειτουργήσουν στο σύστημα, να εφαρμόσει τα σεναρία αυτά, να δεσμεύσει χρήστες στο σύστημα, να δεσμεύσει τους έχοντες τεχνογνωσία για τη

συνεργασία του συστήματος με τους χρήστες κατά τη δοκιμή και να γνωρίζει ακριβώς γιατί χρειάζεται το ERP και ποιους σκοπούς πρόκειται να εξυπηρετεί.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται τα στάδια για την επιλογή ενός συστήματος ERP με τη μέθοδο της Απόδειξης Καταλληλότητας.



Σχήμα 4: Επιλογή συστήματος ERP με «Απόδειξη Καταλληλότητας»

1.13 ΦΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Αφού πραγματοποιηθεί η επιλογή του κατάλληλου συστήματος ERP, το επόμενο βήμα είναι η υλοποίησή του. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η φάση της υλοποίησης είναι εξίσου σημαντική με αυτή της επιλογής γιατί ορθή υλοποίηση σημαίνει επιτυχία του συστήματος και κατ' επέκταση εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Η υλοποίηση περνά από διάφορες φάσεις, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

Φάση 1^η : Προετοιμασία. Σε πρώτη φάση γίνεται ο καθορισμός της ομάδας υλοποίησης και η δημιουργία του προγράμματος υλοποίησης. Καθορίζονται δηλαδή όλοι αυτοί που θα υλοποιήσουν το έργο εγκατάστασης του ERP και καταρτίζεται το πρόγραμμα υλοποίησης, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες.



Φάση 2^η : Σχεδιασμός και παραμετροποίηση. Γίνεται εγκατάσταση του λογισμικού και όλου του απαραίτητου εξοπλισμού και στη συνέχεια ακολουθεί βασική εκπαίδευση των ομάδων έργου και όλων των εμπλεκόμενων με την ορολογία και την οργανωτική δομή του πακέτου κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και για την καλύτερη εποπτεία και έλεγχο της πορείας του έργου.

Φάση 3^η : Προετοιμασία για πλήρη εφαρμογή και δοκιμές. Αφού έχουν αποτυπωθεί οι διαδικασίες στο σύστημα και έχει ολοκληρωθεί η απαραίτητη παραμετροποίηση, στη

συνέχεια έπεται η μετάδοση δεδομένων και η εκπαίδευση των τελικών χρηστών οι οποίοι εκπαιδεύονται από τις ομάδες έργου της εταιρίας σε συνεργασία με τους συμβούλους υλοποίησης του έργου. Στόχος είναι να αποκτήσουν εξοικείωση με το νέο περιβάλλον, να κατανοήσουν τη δομή του προγράμματος και τις νέες αναφορές που προκύπτουν μέσα από αυτό και να εκπαιδευτούν στα εργαλεία του συστήματος, στις νέες οθόνες και μεθόδους έτσι ώστε κατά τη φάση της πλήρους εφαρμογής να μην αντιμετωπίσουν προβλήματα που μπορεί να οφείλονται σε άγνοια λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης ή εξοικείωσης με το σύστημα. Ταυτόχρονα όμως επιδιώκεται και ο έλεγχος του συστήματος. Πιο συγκεκριμένα αποτυπώνονται διάφορα σενάρια που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της. Οι ομάδες έργου θα πρέπει να καταγράψουν τις αντιδράσεις και τα αποτελέσματα του συστήματος κατά την υλοποίηση αυτών των σεναρίων. Η διαδικασία κρίνεται πολύ σοβαρή και πολλές φορές επιβλέπεται από τους υπεύθυνους του έργου γιατί ουσιαστικά εδώ ελέγχεται για πρώτη φορά τόσο το σύστημα όσο και η όλη διαδικασία της μέχρι τώρα υλοποίησης, δηλαδή αν έχουν αποτυπωθεί σωστά οι επιχειρηματικές διαδικασίες στο σύστημα, αν έχει γίνει σωστή παραμετροποίηση, σωστή μεταφορά των δεδομένων από το προηγούμενο σύστημα κ.ά.

Φάση 4^η : Πλήρης εφαρμογή. Σε αυτή τη φάση και αφού έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία όλα τα δοκιμαστικά σενάρια το πρόγραμμα τίθεται σε πλήρη λειτουργία όπου διεξάγονται οι τελευταίες ρυθμίσεις και βελτιώσεις. Μετά την έναρξη της πλήρους λειτουργίας καταγράφονται όλα τα λειτουργικά προβλήματα τα οποία αναλύονται και διορθώνονται.

Φάση 5^η : Σταθεροποίηση και διαφύλαξη βασικών πλεονεκτημάτων. Αρχικά η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τη σταθεροποίηση του συστήματος και το συντονισμό του με τους χρήστες του. Γίνονται οι κατάλληλες ρυθμίσεις στο σύστημα και η προσαρμογή των ανθρώπων σε αυτό. Οι διαδικασίες ρυθμίζονται καλύτερα και εισάγονται ορισμένες βασικές αλλαγές.

Φάση 6^η : Συνεχής βελτίωση και αλλαγή. Πέραν της αντιμετώπισης των προβλημάτων υλοποίησης, η βελτίωση του συστήματος αλλά και των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί συνεχές έργο, το οποίο αποβλέπει και στη δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αν η επιχείρηση θεωρήσει την έναρξη χρήσης του συστήματος ως το τέλος του έργου, τότε η επένδυση δεν πρόκειται να αποδώσει. Αντιθέτως, αν θεωρήσει την έναρξη της χρήσης ως ένα σημείο σταθμό προς τη μεταμόρφωση και την ενδυνάμωση της επιχείρησης μέσα από τις ικανότητες του συστήματος, τότε η απόδοση της επένδυσης μπορεί να καθυστερήσει αλλά θα είναι σημαντικότερη. Άλλωστε το γεγονός και μόνο ότι ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μία πλατφόρμα για την υποστήριξη νέων καινοτομικών επιχειρηματικών εφαρμογών, των ανθρώπων του οργανισμού και των διαδικασιών του, σημαίνει ότι είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση και ως τέτοια θα πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Το τέλος της διαδικασίας της υλοποίησης αποτελεί το έναυσμα μίας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που παρέχει το σύστημα. Ο πραγματικός στόχος είναι να αποκτήσει η επιχείρηση όλες τις ικανότητες και τα οφέλη που μπορεί να της παρέχει το σύστημα. Οι διαδικασίες που υποστηρίζονται από ένα

σύστημα ERP είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να εξελίσσονται και να βελτιώνονται παράλληλα με τον οργανισμό, όταν επενδύεται χρόνος και προσπάθεια.

1.14 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Η επιτυχημένη υλοποίηση ενός συστήματος ERP εξαρτάται τόσο από το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστηματικής μεθόδου εκτέλεσης των εργασιών, όσο και από την εκ των προτέρων λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι πιθανό να προκύψουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχία στην υλοποίηση εγκατάστασης ενός συστήματος ERP εξαρτάται από τη δέσμευση της διοίκησης, την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών, την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών, την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων (data), την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων, το λειτουργικό οργανόγραμμα του έργου, το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και την αποτελεσματική διοίκηση του έργου. Στην προσπάθεια για ομαδοποίηση των παραπάνω παραγόντων καταλήγουμε σε τρία καίρια σημεία τα οποία αποτελούν τις προϋποθέσεις επιτυχίας ενός έργου ERP και είναι τα εξής:

✓ Αντικείμενο εφαρμογής έργου (project scope)

Καθοριστικής σημασίας παράγοντας για την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου είναι η επιχείρηση να έχει έναν ξεκάθαρο στόχο ως προς τις προσδοκίες της αλλά και το βαθμό επιτυχίας που μπορεί να έχει με την εγκατάσταση του ERP, έτσι ώστε οι απαιτήσεις της να μην είναι δυσανάλογες των υπηρεσιών που μπορεί να παρέχει το εκάστοτε ERP σύστημα. Προτού λοιπόν μία επιχείρηση να ξεκινήσει την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP θα πρέπει να έχει κατανοήσει το αντικείμενο του έργου και να έχει καθορίσει τα όρια υλοποίησής του. Για το σκοπό, πρέπει απαραίτητως να έχουν προηγηθεί μία μελέτη απόδοσης της επένδυσης καθώς και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης το οποίο να οριοθετεί τις διαδικασίες υλοποίησης και εγκατάστασης. Παράλληλα, θα πρέπει να αποφευχθεί πιθανή μεταβολή του αντικειμένου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

✓ Ανθρώπινοι πόροι (human resources)

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης, καθώς και στα στελέχη της ομάδας του συμβούλου υλοποίησης, σε περίπτωση που η εγκατάσταση του συστήματος ERP γίνεται με τη συμμετοχή εταιρίας συμβούλων.

Η επιτυχία στην εγκατάσταση ενός συστήματος ERP εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το βαθμό στον οποίο έμπρακτα και σε καθημερινή βάση, βασικοί συντελεστές στην οργάνωση της επιχείρησης συνεισφέρουν στο έργο. Συνίσταται δηλαδή η εντατική απασχόληση στο έργο των στελεχών που εκπροσωπούν τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης. Στα επιλεγμένα αυτά στελέχη πρέπει να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησής τους από την εταιρία κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου. Όσον αφορά τα στελέχη του συμβούλου, συνίσταται να διασφαλιστεί η συμμετοχή στελεχών με εμπειρία στην υλοποίηση συστημάτων ERP σε επιχειρήσεις παρόμοιου αντικειμένου. Το ηγετικό στέλεχος της συμβουλευτικής ομάδας πρέπει να επιλεγθεί προσεχτικά, να κατονομαστεί και να

καθοριστούν κανόνες αντικατάστασης σε περίπτωση απουσίας του. Επίσης συνιστάται περιοδική αξιολόγηση των στελεχών του συμβούλου από τα μέλη-στελέχη της επιχείρησης καθώς και από το σύμβουλο διασφάλισης ποιότητας.

✓ **Διοίκηση έργου (Project Management)**

Στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοίκησης ενός έργου που αφορά στην υλοποίηση συστήματος ERP κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός υπεύθυνου έργου από την πλευρά της εταιρίας, ενός από την πλευρά της αναδόχου εταιρίας πληροφορικής και ενός από την πλευρά του συμβούλου που συνήθως αναλαμβάνει τη συνολική διαχείριση του έργου. Πολύ σημαντικός θεωρείται ο ρόλος του υπεύθυνου έργου στην αποφασιστική λήψη αποφάσεων, στην έγκαιρη διάγνωση και γοργή επίλυση προβλημάτων και διαφορών και στην επέμβαση των διευθυντών της εταιρίας όπου από κρίνεται αναγκαίο. Εκτός όμως από τη σωστή οργάνωση του έργου εγκατάστασης, απαιτείται η δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης της εταιρίας ότι θα τολμήσει τις όποιες αλλαγές επέλθουν και ότι θα αφιερώσει ανθρώπινους πόρους στο έργο σαν μέρος της δουλειάς τους και όχι στο περιθώριό της, κάτι που αποτελεί και έναν παράγοντα μείζονος σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

✓ **Εκτενής εκπαίδευση και κατάρτιση**

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι ευρέως αποδεκτό ότι αποτελούν έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να είναι πλήρως δεσμευμένη ότι θα καταβάλει τα επαρκή και απαιτούμενα κεφάλαια για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των χρηστών ενσωματώνοντάς τα στον προϋπολογισμό του ERP. Τα πλήρη οφέλη του ERP δεν μπορούν να αποτιμηθούν έως ότου οι τελικοί χρήστες μάθουν να το χρησιμοποιούν σωστά. Για να μπορεί η εκπαίδευση να στεφθεί με επιτυχία, σε κάποιες περιπτώσεις θα πρέπει να ξεκινά ακόμα και πριν από την έναρξη της διαδικασίας υλοποίησης του ERP. Υπάρχει όμως επιτακτική ανάγκη για συνέχιση της εκπαίδευσης και μετά το τέλος της υλοποίησης. Συχνά, πολλοί χρήστες πιστεύουν ότι είναι σε θέση να χειρίζονται πλήρως το νέο σύστημα βασιζόμενοι μόνο στην αρχική εκπαίδευση. Μεγάλο μέρος όμως της διαδικασίας της εκπαίδευσης προέρχεται από την real time χρήση του συστήματος .

✓ **Διοίκηση επιχειρησιακών αλλαγών**

Ακόμα και το πιο εύκαμπτο σύστημα ERP επιβάλλει τη δική του λογική στη στρατηγική μιας επιχείρησης, στην οργάνωση και στην κουλτούρα της. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή ενός συστήματος ERP επιβάλλει τον επαναπροσδιορισμό και τον ανασχεδιασμό των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι αλλαγές που προκύπτουν μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις οργανωτικές δομές, την πολιτική, τις διαδικασίες και τους υπαλλήλους. Δυστυχώς, για πολλούς διοικητικούς υπαλλήλους το ERP είναι απλά ένα σύστημα λογισμικού και η εφαρμογή του μία τεχνολογική πρόκληση. Δεν συνειδητοποιούν ότι το ERP μπορεί να αλλάξει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες. Ο τελικός στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση της επιχείρησης και όχι η αυτή καθ' αυτή εφαρμογή του λογισμικού. Η εφαρμογή του πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην επιχείρηση και να κατευθύνεται από τις επιχειρησιακές

απαιτήσεις. Σαφέστατα, η εφαρμογή ενός ERP μπορεί να προκαλέσει βαθιές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση αλλά και στην επιχειρησιακή της κουλτούρα. Αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για τις επικείμενες αλλαγές, τότε η άρνηση και η αντίσταση είναι οι προβλέψιμες συνέπειες που θα προκύψουν από την υλοποίηση. Εντούτοις, θα χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές η επιχείρηση θα είναι προετοιμασμένη να αποδεχθεί τις ευκαιρίες που παρέχονται από το νέο ERP σύστημα, το οποίο θα παρέχει περισσότερες πληροφορίες και θα κατακτήσει εφικτές περισσότερες βελτιώσεις. Η διοίκηση πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη ώστε να εκμεταλλευθεί πλήρως αυτές τις ευκαιρίες.

✓ Σύστημα αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης αποτιμά την επιρροή του νέου συστήματος και πρέπει να σχεδιαστεί με μεγάλη προσοχή. Τα κριτήρια αξιολόγησης που αυτό ορίζει, πρέπει να δείξουν αν το σύστημα λειτουργεί δίνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι οι έγκαιρες παραδόσεις, το μεικτό κέρδος, το γύρισμα των αποθεμάτων, η απόδοση των προμηθευτών, η απόδοση του προσωπικού, το επίπεδο customer service, κ.ά. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υλοποιηθεί στο αρχικό στάδιο και το σύστημα να αξιολογείται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, ώστε η διοίκηση, οι προμηθευτές και οι χρήστες να μοιραστούν μια σαφή κατανόηση του στόχου. Αν κάποιος δεν είναι ικανός να επιτύχει τους προσυμφωνημένους στόχους, πρέπει είτε να λάβει την απαραίτητη βοήθεια, είτε να αντικατασταθεί.

✓ Ολιστική αντίληψη διαδικασιών

Για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός ERP συστήματος, η επιχείρηση πρέπει να έχει μία ολιστική αντίληψη των διαδικασιών και ποικίλα ζητήματα σε στρατηγικό, διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από το ERP.

1.15 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ERP

Ένα τόσο πολύπλοκο, δαπανηρό και κρίσιμο για την εξέλιξη μίας επιχείρησης έργο, όπως είναι η εφαρμογή και η εγκατάσταση ενός ERP, πρέπει να διοικείται με ιδιαίτερη προσοχή και να εξετάζονται αναλυτικά όλοι οι εμπλεκόμενοι με την υλοποίηση παράγοντες. Εξαιτίας της φύσης της πολυπλοκότητας και της κρισιμότητας του έργου της ανάπτυξης και της υλοποίησης ενός ERP συστήματος, για μία επιτυχημένη υλοποίηση, όλοι οι παράγοντες είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να υποβαθμίζεται ο ρόλος κανενός από τις επιχειρήσεις.

Ο εξοπλισμός, τόσο το software όσο και το hardware, αποτελεί σημαντικό παράγοντα υλοποίησης ενός ERP, γιατί το ERP δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς την ύπαρξή του. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η επιλογή λογισμικού είναι σημαντικό να γίνει μετά από εξέταση πλήθους παραγόντων και παραμέτρων, ώστε η τελική απόφαση να συμβαδίζει με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις, ανάγκες και πόρους της κάθε



επιχείρησης και να προάγει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι τα δεδομένα, όπως οι εγγραφές των αποθεμάτων, ο κατάλογος των υλικών, τα δρομολόγια κ.λπ. Είναι στοιχεία πολύ μεγάλης σημασίας και απαιτούν προσοχή.

Τέλος να αναφέρουμε και τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη υλοποίηση και εφαρμογή ενός συστήματος ERP, ο οποίος δεν είναι άλλος από τους ανθρώπινους πόρους. Αν ο ανθρώπινος παράγοντας αξιολογηθεί, αξιοποιηθεί και διοικηθεί σωστά κατά τη διαδικασία υλοποίησης, τότε θα γίνει πλήρως κατανοητός ο αντικειμενικός σκοπός του project και οι τρόποι με τους οποίους αυτός θα προσεγγιστεί. Οι άνθρωποι αποτελούν ουσιαστικά το «κλειδί» της επιτυχημένης ολοκλήρωσης και εφαρμογής ενός συστήματος ERP.

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η διοίκηση κάθε επιχείρησης που πρόκειται να επενδύσει στην αγορά και στην εγκατάσταση ενός ERP πακέτου, πρέπει να δώσει μεγάλη βαρύτητα στη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν τη σημασία και τα οφέλη που θα αποφέρει το ERP. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα είναι υπέρμαχοι της εφαρμογής του ERP και θα είναι σε θέση να εισάγουν και να διατηρούν τα σωστά δεδομένα και να υπερασπίζονται τη σωστή λειτουργία του συστήματος. Ένα σύστημα το οποίο θα έχει επιλεγεί μετά από αναλυτική αξιολόγηση πολλών προμηθευτών και προτεινόμενων λύσεων, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις και τις παραμέτρους της εκάστοτε επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η υλοποίηση ενός ERP συστήματος δεν αποτελεί ένα φθηνό και δίχως ρίσκο εγχείρημα. Στην πραγματικότητα τα περισσότερα στελέχη πιστεύουν ότι τα ERP συστήματα έχουν μία λογική πιθανότητα να βλάψουν την επιχείρηση μέσα από το ενδεχόμενο προβληματικής υλοποίησης. Για το λόγο είναι σκόπιμο να εξετάζονται εξ αρχής οι παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το ποσοστό επιτυχίας της υλοποίησης. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς τους παράγοντες περιγράφονται στη συνέχεια.

Σαφής καθορισμός στρατηγικών στόχων

Η υλοποίηση ενός ERP απαιτεί από τους ανθρώπους, σε κρίσιμες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, να δημιουργήσουν ένα σφές όραμα για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες, να ενδυναμώνει και να παρακινεί τους εργαζόμενους, να διευκολύνει τις συνεργασίες και να βελτιώνει τις σχέσεις με τους προμηθευτές και να καθοριστούν οι λόγοι για τους οποίους θα υλοποιηθεί το σύστημα.

Δέσμευση από τη Γενική Διεύθυνση

Επιτυχημένη υλοποίηση απαιτεί ηγετική ικανότητα, δέσμευση και συμμετοχή από τη διοίκηση. Δεδομένου ότι η συμμετοχή της διοίκησης είναι εξαιρετικά κρίσιμη κατά τη διαδικασία της ανάλυσης και του επαναπροσδιορισμού των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών, το project της εφαρμογής θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από τη διοίκηση μίας επιτροπής η οποία θα αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη. Η επιτροπή αυτή θα είναι δεσμευμένη στην επιχειρηματική ενοποίηση και ολοκλήρωση, θα συνειδητοποιεί την ανάγκη για επένδυση σε ERP, θα υποστηρίζει πλήρως τις δαπάνες και την επιστροφή της

επένδυσης και τέλος θα υπερασπίζεται την επιτυχημένη υλοποίηση ολόκληρου του project. Η εφαρμογή πρέπει να γίνεται κάτω από την εποπτεία ενός ευρέως αποδεκτού στελέχους από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν ξεκάθαρη εικόνα για το πώς θα πρέπει να λειτουργήσει η επιχείρηση ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες, να υποκινεί εργαζομένους και να διευκολύνει τους προμηθευτές.

Διοίκηση του έργου

Η επιτυχημένη υλοποίηση ενός ERP απαιτεί σαφή καθορισμό των στόχων, με ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης και ενός σχεδίου πόρων, καθώς και προσεκτική παρακολούθηση της προόδου των εργασιών. Ένας σαφής καθορισμός των στόχων και ένα σαφές σχέδιο θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποφύγει παράγοντες οι οποίοι μπορεί να πιέσουν τον προϋπολογισμό, να διακινδυνεύσουν την πρόοδο του έργου και να περιπλέξουν την υλοποίηση.

Ομάδα υλοποίησης

Η ομάδα υλοποίησης πρέπει να αποτελείται από στελέχη ιδιαίτερως ικανά, που επιλέγονται για τις ικανότητές τους, την εμπειρία τους και για τις προηγούμενες επιτυχίες τους. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να απιφορτιστούν με τη σημαντική ευθύνη της λήψης κρίσιμων αποφάσεων και με τη σταδιακή υλοποίηση του έργου. Η Διοίκηση πρέπει να είναι σε άμεση επαφή με την ομάδα υλοποίησης, αλλά πρέπει επίσης να δώσει την εξουσιοδότηση και για άμεση λήψη αποφάσεων.

Η ομάδα υλοποίησης είναι σημαντική διότι είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία του γενικού, αρχικού, λεπτομερούς σχεδίου προσδιορίζοντας δραστηριότητες, ευθύνες και χρονοδιαγράμματα. Επίσης, η ομάδα υλοποίησης αναγνωρίζει προβλήματα και παράγοντες που εμποδίζουν ή καθυστερούν τη εφαρμογή του ERP, αναζητάει τις βέλτιστες λύσεις, κάνει έγγραφες αναφορές για τις πραγματικές επιδόσεις έναντι των προκαθορισμένων στόχων και εξασφαλίζει ότι όλοι οι απαραίτητοι πόροι θα είναι διαθέσιμοι όπως απαιτείται για την υλοποίηση.

Η ομάδα υλοποίησης αποτελείται από τον υπεύθυνο του έργου, τους συμβούλους υλοποίησης, τους υπεύθυνους υποστήριξης και την ανώτερη διοικητική επιτροπή.

Ο **υπεύθυνος του έργου** είναι ο άνθρωπος- κλειδί εφόσον φέρει ακέραια την ευθύνη του έργου καθώς και του ελέγχου των απαιτήσεων των χρηστών. Οι κύριες ευθύνες του είναι η επιλογή των ανθρώπων και των μεθόδων, ο συντονισμός των εργασιών, η δημιουργία του σχεδίου δράσης, η τεκμηρίωση του έργου και ο έλεγχος της ποιότητας της δουλειάς. Οι βασικότερες απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν αυτή τη θέση είναι:

- ✓ Να απασχολείται full-time ο υπεύθυνος έργου αποκλειστικά με τη διαχείριση του έργου για να μπορέσει η προσπάθεια υλοποίησης να στεφθεί με επιτυχία μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια και μέσα στα όρια του προϋπολογισμού
- ✓ Να είναι κάποιος που βρίσκεται για αρκετό χρόνο στην επιχείρηση ώστε να γνωρίζει όλες τις διαδικασίες και το έμπυχο δυναμικό και να έχει την πλήρη εμπιστοσύνη της διοίκησης

- ✓ Να προέρχεται από τμήμα της παραγωγής, των πωλήσεων, του σχεδιασμού των προϊόντων ή των προμηθειών
- ✓ Να έχει πολύ καλή ικανότητα επικοινωνίας, καθώς επίσης ην εμπιστοσύνη και το σεβασμό από πλευράς των συνεργατών του αφού σχετίζεται με συνεχόμενες επαφές και με συνεργασίες με ανθρώπους διαφόρων τμημάτων.

Οι **σύμβουλοι υλοποίησης** καλούνται να μεταφράσουν τις λειτουργικές απαιτήσεις των χρηστών σε παραμέτρους του συστήματος εφαρμόζοντας τη διαδικασία υλοποίησης που έχει επιλεγεί. Οι κυριότερες αυθύνες των συμβούλων είναι να διαθέτουν την ικανότητα να μετατρέπουν φράσεις σε διαδικασίες και σε παραμέτρους διαδικασιών, να έχουν την ικανότητα να επικοινωνήσουν με τους χρήστες και να κατανοήσουν τις ανάγκες τους, να προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν τη συγκεκριμένη εφαρμογή σε δεδομένο περιβάλλον.

Οι **υπεύθυνοι υποστήριξης** είναι η ομάδα που θα παραλάβει το σύστημα και θα υποστηρίξει και θα εκπαιδεύσει τους χρήστες και θα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μαζί τους κάνοντας αναφορές για προβλήματα που ίσως παρουσιάζονται.

Τέλος, η **ανώτερη διοικητική επιτροπή** αποτελείται από ανθρώπους που ανήκουν στη διοίκηση της επιχείρησης και σκοπός τους είναι να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη υλοποίηση. Ανταλλάζουν απόψεις για την πορεία του έργου και βρίσκουν λύσεις σε πιθανά προβλήματα.

Ακρίβεια δεδομένων

Η ακρίβεια των δεδομένων είναι ένα στοιχείο απόλυτα αναγκαίο για τη σωστή λειτουργία του ERP. Λόγω της ολοκληρωμένης φύσης του ERP, αν γίνει μία λανθασμένη εισαγωγή στοιχείων στο σύστημα, τότε το συγκεκριμένο θα επηρεάσει και άλλες εγγραφές και θα έχει αρνητική επίπτωση ντόμινο σε όλην την επιχείρηση. Επομένως, η εκπαίδευση των χρηστών σχετικά με τη σημασία της ακρίβειας των προς εισαγωγή δεδομένων και γενικότερα με τις σωστές διαδικασίες εισαγωγής των στοιχείων, πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός ERP project.

Εκτενής εκπαίδευση και κατάρτιση

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι ευρέως αποδεκτό ότι αποτελούν, αν όχι τον πιο κρίσιμο, τότε έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες επιτυχίας. Έτσι η διοίκηση θα πρέπει να είναι πλήρως δεσμευμένη ότι θα καταβάλει τα επαρκή κεφάλαια για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των χρηστών και ότι θα τα ενσωματώσει ως τμήμα του προϋπολογισμού του ERP και ότι δε θα τις υποτιμήσει εξαιτίας του κόστους. Τα πλήρη οφέλη του ERP δεν μπορούν να συνειδητοποιηθούν μέχρι να μάθουν οι τελικοί χρήστες να το χρησιμοποιούν κατάλληλα. Αν οι υπάλληλοι δεν κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα, θα εφεύρουν δικές τους διαδικασίες χρησιμοποιώντας μόνο εκείνα τα μέρη του συστήματος που είναι σε θέση να χειριστούν.

Επίσης, για να μπορέσει η εκπαίδευση να είναι επιτυχημένη ίσως θα έπρεπε πολλές φορές να ξεκινήσει πριν την έναρξη της διαδικασίας υλοποίησης του ERP. Υπάρχει όμως επιτακτική ανάγκη για συνέχιση της εκπαίδευσης και μετά το τέλος της υλοποίησης. Συχνά, πολλοί

υπάλληλοι, θεωρούν ότι θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν πλήρως το νέο σύστημα, βασιζόμενοι μόνο στην αρχική εκπαίδευση. Ένα μεγάλο μέρος όμως της διαδικασίας της εκπαίδευσης προέρχεται από την πραγματική χρήση του συστήματος κάτω από πραγματικές συνθήκες λειτουργίας.

Η εκπαίδευση έχει δύο βασικούς αντικειμενικούς στόχους:

1. Την εκμάθηση του χειρισμού του συστήματος, με παράλληλη γνώση των εργαλείων και των δυνατοτήτων του.
2. Την αλλαγή συμπεριφοράς των χρηστών, η οποία προκύπτει όταν οι χρήστες του συστήματος έχουν πειστεί και έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονταν μέχρι σήμερα. Πρέπει επίσης να έχουν καταλάβει γιατί και πώς η χρήση ενός καινούργιου, ενιαίου συστήματος κρίνεται επιτακτική και ποια θα είναι τα οφέλη για την επιχείρηση και για τους ίδιους. Για την έγκαιρη αλλαγή της συμπεριφοράς των χρηστών απαιτείται η ικανοποίηση ορισμένων κριτηρίων και παραγόντων:
 - Δραστική, ενεργή και εμφανής συμμετοχή της διοίκησης. Η ανάγκη για βαθιά εμπλοκή της διοίκησης σε αυτή τη διαδικασία της αλλαγής είναι επιτακτική. Η ομάδα αυτή είναι η πιο σημαντική και ιδιαίτερα ο γενικός διευθυντής. Η αδυναμία εκπαίδευσης της γενικής διεύθυνσης και κυρίως του γενικού διευθυντή είναι πιθανότατα ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την αποτυχία υλοποίησης του ERP. Ένας άλλος βασικός παράγοντας είναι το ρίσκο. Πώς είναι δυνατό μια επιχείρηση να επιτύχει όταν έχει αποκτήσει ανώτερα εργαλεία διοίκησης, αλλά οι υπεύθυνοι δεν γνωρίζουν να τα χρησιμοποιούν;
 - Ολοκληρωτική απορρόφηση των ανθρώπων-κλειδιά περνώντας πρώτα οι ίδιοι από τη διαδικασία της αλλαγής, ώστε στη συνέχεια να γίνουν αγγελιοφόροι της αλλαγής.
 - Ολοκληρωτική κάλυψη σε κάθε σημείο της επιχείρησης, ώστε η εκπαίδευση να διατρέχει όλη την επιχείρηση λόγω της ανάγκης για αλλαγή της συμπεριφοράς σε όλο το μήκος της. Σκοπός είναι η μικρή ομάδα ατόμων, που πιστεύει στο ERP και που είναι ενθουσιασμένη με την υλοποίησή του, να πλαισιωθεί και από άλλα άτομα και να μειωθεί το ποσοστό των αρνητικών, ως προς το ERP, ατόμων.
 - Διαρκής ενίσχυση της εκπαίδευσης για να αντιμετωπιστούν όλα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη live εφαρμογή του συστήματος και να αποκομιστούν όλες οι δυνατότητες και τα οφέλη του συστήματος.
 - Αξιοπιστία του εκπαιδευτή, ο οποίος μπορεί να είναι κάποιος μέσα από την επιχείρηση ή να είναι εξωτερικός συνεργάτης. Πρέπει να είναι ειδικός και να έχει ασχοληθεί με υλοποιήσεις συστημάτων ERP, γιατί αν δεν έχει την απαραίτητη πείρα η αξιοπιστία του μειώνεται κατακόρυφα και η

διαδικασία της αλλαγής της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ίσως να μην ξεκινήσει ποτέ.

- Ενθουσιασμός, ο οποίος είναι απαραίτητος λόγω του ότι η υλοποίηση ενός ERP είναι ένα έργο μακροχρόνιο, επίπονο και απαιτεί πολύ δουλειά η οποία πρέπει να γίνει μέσα στην επιχείρηση ενώ συτή συνεχίζει ταυτόχρονα τη λειτουργία της. Ο ενθουσιασμός προκύπτει όταν οι υπάλληλοι της επιχείρησης σκέφτονται ότι το ERP δημιουργεί αξία, ότι αν γίνει σωστά μπορεί να λύσει πολλά προβλήματα και ότι θα δώσει την απαραίτητη ώθηση στην επιχείρηση ώστε να γίνει πολύ πιο ανταγωνιστική και αποδοτική.

Διοίκηση επιχειρησιακών αλλαγών

Οι υπάρχουσες οργανωτικές δομές και διαδικασίες που παρατηρούνται στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι πλήρως συμβατές με τη δομή, τα εργαλεία και τους τύπους πληροφοριών που παρέχονται από τα συστήματα ERP. Ακόμα και το πιο εύκαμπτο ERP σύστημα επιβάλλει τη δική του λογική στη στρατηγική μίας επιχείρησης, στην οργάνωση και την κουλτούρα. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή ενός συστήματος ERP επιβάλλει τον επαναπροσδιορισμό και τον ανασχεδιασμό των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών και/ή την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών διαδικασιών για την υποστήριξη των ευρύτερων στόχων. Οι νέες διαδικασίες απαιτούν αντίστοιχη ευθυγράμμιση στον οργανωτικό έλεγχο, έτσι ώστε να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας για ανασχεδιασμό. Ο νέος αυτός σχεδιασμός έχει αντίκτυπο στις περισσότερες λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Οι αλλαγές που προκύπτουν μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις οργανωτικές δομές, την πολιτική, τις διαδικασίες και τους υπαλλήλους.

Δυστυχώς, πολλοί διοικητικοί υπάλληλοι βλέπουν το ERP απλά σαν μια τεχνολογική πρόκληση. Δε συνειδητοποιούν ότι το ERP μπορεί να αλλάξει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες. Ο τελικός στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση της επιχείρησης και όχι η αυτή καθ'αυτή η εφαρμογή του λογισμικού. Η εφαρμογή του πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην επιχείρηση και να κατευθύνεται από τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και το Information Technology . Σαφέστατα, η εφαρμογή ενός ERP μπορεί να προκαλέσει βαθιές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και στην επιχειρησιακή της κουλτούρα. Αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για τις επικείμενες αλλαγές, τότε η άρνηση, η αντίσταση και το χάος θα είναι οι προβλέψιμες συνέπειες που θα προκύψουν από την υλοποίηση. Εντούτοις, αν χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές από το change management, η επιχείρηση θα είναι προετοιμασμένη να αποδεχτεί τις ευκαιρίες που παρέχονται από το νέο σύστημα ERP, το οποίο θα παρέχει περισσότερες πληροφορίες και θα καταστήσει εφικτές περισσότερες βελτιώσεις. Η διοίκηση πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη, ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως αυτές τις ευκαιρίες.

Σύστημα αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης αποτιμά την επιρροή του νέου συστήματος και πρέπει να σχεδιαστεί με ιδιαίτερη προσοχή. Τα κριτήρια αξιολόγησης που αυτό ορίζει, πρέπει να δείξουν αν το σύστημα λειτουργεί δίνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέτοια κριτήρια

μπορεί να είναι οι έγκαιρες παραδόσεις, το μεικτό κέρδος, το γύρισμα των αποθεμάτων, η απόδοση των προμηθευτών, η απόδοση του προσωπικού, το customer service level κ.ά.

Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υλοποιηθεί στο αρχικό στάδιο και το σύστημα να αξιολογείται καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής του, ώστε η διοίκηση, οι προμηθευτές και οι χρήστες να μοιραστούν μια σαφή κατανόηση του στόχου. Αν κάποιος δεν είναι ικανός να επιτύχει τους προσυμφωνημένους στόχους, πρέπει είτε να λάβει την απαραίτητη βοήθεια, είτε να αντικατασταθεί.

Ολιστική αντίληψη διαδικασιών

Για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός ERP συστήματος, η επιχείρηση πρέπει να έχει μία ολιστική αντίληψη των διαδικασιών και ποικίλα ζητήματα σε στρατηγικό, διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από το ERP.

1.16 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ERP ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ

Το σύστημα ERP εγκαθίσταται προκειμένου να βελτιώσει και να διασυνδέσει τις διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, αυτοματοποιώντας σε μεγάλο βαθμό διαδικασίες που παραδοσιακά εκτελούνται χειρόγραφα και μη τυποποιημένα. Με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση δε σημαίνει ότι λύνονται αυτόματα όλα τα προβλήματά της.

Όμως, ακόμη και αυτά που λύνονται στην αρχή, πρέπει να αξιολογούνται λειτουργικά στην πορεία του χρόνου, καθώς από διάφορες αιτίες η λειτουργία του ERP συστήματος μπορεί να μην είναι πάντα η αναμενόμενη. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που δηλώνουν ότι το ERP δε λειτουργεί σωστά:



- ✓ Η εταιρία εκδίδει ακόμα αρκετά χειρόγραφα τιμολόγια το μήνα.
- ✓ Ο χρόνος μεταξύ της εγγραφής, της πληρωμής και της πρόσβασης στην εφαρμογή του ταμείου είναι μερικά δευτερόλεπτα.
- ✓ Αρκετές φορές στη διάρκεια του μήνα το σύστημα εμφανίζει απόθεμα στην αποθήκη το οποίο στην πραγματικότητα δεν υπάρχει.
- ✓ Οι εργαζόμενοι στην παραγωγή κάνουν διαρκώς χειροκίνητες αλλαγές στις προβλέψεις.
- ✓ Αρκετά συχνά οι πελάτες διαμαρτύρονται γιατί οι εκπτώσεις που έχουν συμφωνηθεί δεν καταγράφονται στα τιμολόγια που εκδίδονται.
- ✓ Οι υπάλληλοι δε λαμβάνουν όλες τις παροχές που έχουν συμφωνήσει με την επιχείρηση (π.χ. πληρωμή κινητού, αυτοκινήτου, κ.λπ.) με αποτέλεσμα συχνά να αναγκάζονται οι ίδιοι τηλεφωνικά στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού.
- ✓ Η προετοιμασία της μισθοδοσίας συχνά απαιτεί χειρόγραφες παρεμβάσεις.

Τα αίτια για τις παραπάνω δυσλειτουργίες μπορεί να αναφέρονται σε διάφορες παραμέτρους όπως:

- ✓ Ανεπαρκές hardware
- ✓ Προσωπικό που έχει έρθει πρόσφατα στην επιχείρηση και δεν έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση στο σύστημα.
- ✓ Σταδιακή αποστασιοποίηση του προσωπικού από το σύστημα.
- ✓ Η επιχείρηση δεν προέβλεψε να επιλύσει έγκαιρα τα προβλήματα των χρηστών με το σύστημα και εκείνοι το παρακάμπτουν.
- ✓ Το σύστημα έχει επιβαρυνθεί υπερβολικά και καθυστερεί τους χρήστες.

Συμπερασματικά, το ERP δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα project με προσδιορισμένη αρχή και τέλος. Το τέλος του έργου αυτού δεν επέρχεται με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση αλλά εξακολουθεί να αποτελεί ένα έργο διαρκείας εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί πραγματικά να έχει οφέλη από αυτό. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μία επιχείρηση πρακτικά ολοκληρώνεται με την αντικατάστασή του από ένα άλλο σύστημα, όταν και αν αυτή συμβεί.

1.17 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Παρά την ύπαρξη επιτυχημένων έργων Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων, είναι ευρέως αποδεκτό στο χώρο ότι ένας μη επιτρεπτός αριθμός συστημάτων καταλήγει σε αποτυχία. Κάποιες εκτιμήσεις υποστηρίζουν ότι τα μισά σχεδόν από όλα τα συστήματα αποτυγχάνουν. Το φαινόμενο αυτό έχει λάβει διαστάσεις και σε διεθνή κλίμακα. Ένα μεγάλο μέρος εσωτερικών αποτυχιών, περνάνε απαρατήρητες καθώς δεν υπόκεινται σε δημόσια ή νομική αγωγή. Σύμφωνα με τον Abdel-Hamid & Manick (1990), το να μάθει κανείς από την αποτυχία του αποδεικνύεται δύσκολο κυρίως γιατί επικρατεί η τάση να απομακρύνεται κανείς από δυσάρεστες καταστάσεις και υπάρχει επίσης απροθυμία εμβάθυνσης στα πραγματικά αίτια της αποτυχίας. Αυτά μπορεί να μην αφορούν άμεσα τεχνικά ή μεθοδολογικά ζητήματα αλλά και ζητήματα επικοινωνίας, ανάλυσης και οργανωτικής φύσης.

1.18 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΣ

Η αντιμετώπιση προβλημάτων και αποτυχιών ανάπτυξης στο πεδίο της ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος αντιμετωπίζεται από τις μεθοδολογίες ΑΠΣ με τους παρακάτω τρόπους:

- Αλληλοέλεγχος και ανιχνευσιμότητα μεταξύ τεχνικών και φάσεων ανάπτυξης
- Συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων και χρηστών τουλάχιστον στα κρίσιμα στάδια
- Εξασφάλιση υποστήριξης από Ανώτατη Διοίκηση
- Έμφαση στην ορθή εκκίνηση του έργου
- Χρήση μεθοδολογίας διαχείρισης έργου

- Συνδυασμός μεθοδολογιών
- Προσαρμογή μεθοδολογιών

1.19 ΔΑΠΑΝΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Δε θα πρέπει να παραληφθεί φυσικά να γίνει και μία εκτενής αναφορά στο σύνολο των δαπανών που απαιτούνται για την εφαρμογή των συστημάτων ERP, η οποία αποτελεί πολλά και μεγάλα κεφάλαια τα οποία αφορούν στους υπολογιστές, τις πληροφορίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Αναλυτικά, οι δαπάνες που αφορούν τους υπολογιστές είναι οι εξής:

- Καινούργιο hardware (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φορητά τερματικά, εκτυπωτές, scanners, server) και software (ERP software, συμπληρωματικά πακέτα λογισμικού, εξειδικευμένες εφαρμογές) τα οποία είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του ERP).
- Εγκατάσταση και ρύθμιση του καινούργιου συστήματος.
- Έλεγχος και διόρθωση σφαλμάτων.
- Διασύνδεση του καινούργιου συστήματος με το παλιό ή με κάποια μόνο μέρη του για την άντληση στοιχείων.
- Παροχή και εξασφάλιση της απαραίτητης συντήρησης του συστήματος.
- Επιπλέον χρεώσεις προβλέψιμες ή μη από τον προμηθευτή του software και του hardware.



Στις πληροφορίες περιλαμβάνονται οι εξής δαπάνες:

- Ακρίβεια στην καταγραφή των αποθετών.
- Αυστηρή παρακολούθηση και συντήρηση των αρχείων των δεδομένων με σκοπό τη διατήρηση της αξιοπιστίας τους.
- Αυστηρή δομή, πληρότητα και ακρίβεια στους καταλόγους υλικών και στα φασεολόγια.
- Συμπληρωματικά στοιχεία και απαραίτητες διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση των δεδομένων, όπως είναι οι προβλέψεις, οι παραγγελίες των πελατών, οι πληροφορίες κάθε κωδικού, κ.ά.

Τέλος, στην κατηγορία του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται οι εξής δαπάνες:

- Η συντήρηση της ομάδας του project, του υπεύθυνου του project και όλων των εμπλεκόμενων υπαλλήλων.
- Η εκπαίδευση.

- Η καθοδήγηση από έμπειρους συμβούλους με εξειδίκευση στα ERP συστήματα.

1.20 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Καταγραφή Απαιτήσεων, ή Μηχανική Απαιτήσεων (Requirements Engineering), είναι η συνολική διαδικασία εξαγωγής, ανάλυσης και διαμόρφωσης υποδειγμάτων (μοντέλων) απαιτήσεων. Έχει παραδοσιακά ονομαστεί «μηχανική» καθώς η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων θεωρούνταν αρχικά ως μια κατασκευαστική διαδικασία που παρήγαγε ένα φυσικό προϊόν κατά τον ίδιο τρόπο κατά τον ίδιο τρόπο που παρήγαγε μία μηχανή, ένα κτίριο κ.λπ. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη διαδικασία καταγραφής των απαιτήσεων και αναγνωρίζεται η πολυπλοκότητά της και η αβεβαιότητα της ορθότητας του αποτελέσματός της.

Παραδείγματα Απαιτήσεων

«Το σύστημα θα πρέπει να είναι εύχρηστο και λειτουργικό»

«Ο χρήστης θα έχει τις παρακάτω επιλογές:...»

«Το σύστημα θα υπολογίζει τα παρακάτω»

Εξαγωγή απαιτήσεων

Είναι η διαδικασία σύλληψης και προσδιορισμού των απαιτήσεων. Οι απαιτήσεις σε πρωτογενή μορφή υπάρχουν ως σκέψεις, γνώμες, εντυπώσεις και επιθυμίες στον ιδεατό χώρο των χρηστών και της επιχείρησης. Ένας ειδικευμένος υπεύθυνος πληροφορικής, ο μηχανικός απαιτήσεων, επιφορτίζεται να «εξάγει» ή να συλλάβει τις απαιτήσεις από τις πρωτογενείς πηγές τους σε κάτι χειροπιαστό, δηλαδή να τις καταγράψει σε ένα κείμενο.

Ανάλυση απαιτήσεων

Είναι η διαδικασία χρησιμοποίησης κατάλληλων τεχνικών κατανόησης και ιεράρχησης των απαιτήσεων. Εδώ ανακαλύπτεται ο ιδιαίτερος χαρακτήρας του υπό εξέταση συστήματος καθώς αποφασίζεται σε ποιους τομείς του νέου συστήματος θα δοθεί βάρος.

Προδιαγραφή απαιτήσεων

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας καταγραφής είναι η δημιουργία μίας ολοκληρωμένης προδιαγραφής απαιτήσεων. Ένα έγγραφο δηλαδή που τεκμηριώνει τις απαιτήσεις και την διαδικασία διαχείρισης των παραγόμενων πληροφοριών. Στο έγγραφο αυτό βασίζονται όλες οι μετέπειτα ενέργειες υλοποίησης του συστήματος.

Διαχείριση απαιτήσεων

Η διαχείριση απαιτήσεων είναι η διαδικασία εξαγωγής, τεκμηρίωσης, οργάνωσης και ανίχνευσης των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων και επικοινωνίας αυτών των πληροφοριών σε όλη την ομάδα ανάπτυξης.

1.21 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Οι απαιτήσεις διέρχονται από κάποια στάδια εξέλιξης που ονομάζονται κύκλος ζωής. Η διαδικασία καταγραφής απαιτήσεων αντιστοιχεί στον κύκλο ζωής και έχει σκοπό να βοηθήσει ακατέργαστες απαιτήσεις να εξελιχθούν και να καταγραφούν.

1.21.1 Κύκλος Ζωής Απαιτήσεων

Ο κύκλος ζωής των απαιτήσεων αντιπροσωπεύει τη διαδικασία από τη γέννηση μίας ιδέας, ή επιθυμίας ή οράματος μέχρι την υλοποίησης χαρακτηριστικών ενός συστήματος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε τις διαφορές μεταξύ ανάγκης, απαίτησης και χαρακτηριστικού.

Ανάγκη είναι ένα πρόβλημα ή μία επιθυμία του χρήστη ή της επιχείρησης. Αυτή η ανάγκη μπορεί να προέλθει από πολλούς λόγους, είτε από την αναγνώριση ενός υπάρχοντος προβλήματος, είτε για την αξιοποίηση μίας μελλοντικής ευκαιρίας που διαφαίνεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον είτε απλά από τη διάθεση για τεχνολογική καινοτομία.

Απαίτηση είναι ένας προτεινόμενος τρόπος για την ικανοποίηση μίας ανάγκης. Καθώς οι ανάγκες σχετίζονται με πολύπλοκα προβλήματα ή ευκαιρίες, υπάρχουν πολλές απαιτήσεις που σχετίζονται με παραμέτρους και επιμέρους ιδιότητες της διαπιστωμένης ανάγκης. Επιπλέον, απαιτήσεις προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης.

Χαρακτηριστικό είναι μία λειτουργία που θα ενσωματωθεί στο σύστημα.

Η διαδικασία της καταγραφής απαιτήσεων περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. **Εξαγωγή** απαιτήσεων από κάθε πηγή ξεχωριστά
 - a. *Συλλογή πληροφοριών, Αναγνώριση εμπλεκόμενων φορέων που μπορούν να αποτελέσουν πηγές απαιτήσεων*
 - b. *Συλλογή & Κατηγοριοποίηση Απαιτήσεων, Συλλογή Λίστας Επιθυμιών από κάθε φορέα. Αρχικά, η λίστα αυτή θα περιέχει απαιτήσεις στην αρχή του κύκλου ζωής τους.*
2. **Ανάλυση** απαιτήσεων χρηστών για συνέπεια και επιτευξιμότητα
 - a. *Εξέταση & Ιεράρχηση, Ανάλυση, Έλεγχος και Ιεράρχηση της κάθε λίστας και Εξευγενισμός των Απαιτήσεων ώστε η κάθε λίστα να ετοιμασθεί.*
3. **Αξιολόγηση** απαιτήσεων σε σχέση με τις ανάγκες των χρηστών.
 - a. *Ολοκλήρωση & Αξιολόγηση. Ενσωμάτωση των λιστών επιλύοντας τις όποιες διαφορές οπτικής και Έλεγχος. Καθορισμός μη λειτουργικών απαιτήσεων.*
4. **Ετοιμασία Προδιαγραφής Απαιτήσεων**

1.21.1.1 Τύποι απαιτήσεων

Ένα πλαίσιο κατηγοριοποίησης των διαφορετικών τύπων απαιτήσεων προσδιορίζει τις παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ **Λειτουργικές απαιτήσεις:** πώς θα δουλεύει το σύστημα, τι θέλουμε να κάνει, ποιες υπηρεσίες θα προσφέρει.
- ✓ **Μη λειτουργικές απαιτήσεις:** τι θα κάνει το σύστημα ξεχωριστό, επιτυχημένο και αποδεκτό και πόσο καλά θα το κάνει και επίσης οργανωτικές, διοικητικές και νομικές απαιτήσεις.
- ✓ **Απαιτήσεις προϊόντος:** ποια θα είναι η απόδοση του συστήματος, η αξιοπιστία του, η ευχρηστία του και η συμβατότητά του με άλλα υπάρχοντα συστήματα και τεχνολογίες.
- ✓ **Απαιτήσεις διαδικασίας:** ποια θα πρέπει να είναι η μέθοδος ανάπτυξης του συστήματος και ελέγχου του αποτελέσματος, με ποια πρότυπα ανάπτυξης θα είναι σύμφωνο το σύστημα, ποιες γλώσσες προγραμματισμού θα χρησιμοποιηθούν.
- ✓ **Δευτερεύοντες απαιτήσεις:** απαιτήσεις που έχουν να κάνουν με θέματα όπως ασφάλεια, αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, συντήρηση, εγκατάσταση και αποδοχή.

1.21.1.2 Προβλήματα στην καταγραφή απαιτήσεων

Στην πράξη, η δημιουργία τόσων των καλών απαιτήσεων όσο και καλών προδιαγραφών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- Δεν είναι πάντα διακριτό το «τι» με το «πώς», κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα πολλές απαιτήσεις να επηρεάζονται από τον τρόπο υλοποίησης και από τη διαθέσιμη τεχνολογία και το βαθμό κατανόησής της.
- Κατά την υλοποίηση συχνά προκύπτουν επιπλέον απαιτήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με τεχνικά και τεχνολογικά αλλά και οργανωτικά θέματα. Το πρόβλημα κατά βάθος είναι το ότι αν δεν αρχίσει η ανάπτυξη κανείς δε μπορεί να ξέρει τις συνέπειες και τις απώτερες επιπλοκές της διαδικασίας ανάπτυξης και του νέου συστήματος.
- Οι απαιτήσεις έχουν διαφορετικές εμφανείς και αφανείς προτεραιότητες κάτι που είναι φυσιολογικό καθώς στον κόσμο των επιχειρήσεων διαφορετικές ομάδες και άτομα με εξουσία έχουν διαφορετικές προσδοκίες και στόχους για το νέο σύστημα. Η κατάσταση αυτή στο βαθμό που επιτρέπεται επηρεάζει και τις απαιτήσεις που αναπόφευκτα θα την αντανακλούν.

1.21.1.3 Σημασία απαιτήσεων στην ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος

- Οι λανθασμένες ή μη κατάλληλες απαιτήσεις οδηγούν σε λάθος προδιαγραφές και τελικά σε λάθος σύστημα
- Οι απαιτήσεις είναι δύσκολες να αποκαλυφθούν, γιατί υπάρχουν δυσκολίες έκφρασης και εξωτερίκευσης ιδεών και απόψεων οι οποίες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον προσδιορισμό απαιτήσεων.

- Δυσκολίες μπορεί να υπάρχουν και λόγω «γκρίζων» περιοχών μέσα στην επιχείρηση όπου δεν υπάρχει ξεκάθαρη εξήγηση του προβλήματος και συνυπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις για το ίδιο θέμα. Τα πράγματα περιπλέκονται όταν υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα από την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος.
- Οι απαιτήσεις αλλάζουν συχνά και εύκολα καθώς αλλάζουν οι απόψεις και οι γνώμες των εμπλεκόμενων μερών, χρηστών και φορέων.
- Ο χρόνος είναι παράγοντας που επηρεάζει τις απαιτήσεις αλλά ταυτόχρονα απαιτείται και χρόνος για την εξαγωγή ορθών απαιτήσεων. Εδώ κρίνεται αναγκαίο να βρεθεί η χρυσή τομή που απαιτεί εμπειρία και αντιληπτικότητα από τη μεριά του αναλυτή.
- Υπάρχει πολύ συχνά στην πράξη ένα κενό επικοινωνίας μεταξύ τεχνικών και χρηστών.
- Οι μέθοδοι κατασκευής απαιτήσεων δε χρησιμοποιούνται πάντα από τους υπεύθυνους ανάπτυξης του συστήματος. Σε πολλές περιπτώσεις λαμβάνονται οι απαιτήσεις ως δεδομένες από τη μεριά του πελάτη με αποτέλεσμα να διαπιστώνονται ασυνέπειες κατά την ανάπτυξη συστημάτων

1.21.2 Εξαγωγή απαιτήσεων (requirements elicitation)

1.21.2.1 Διαδικασία εξαγωγής απαιτήσεων

Η διαδικασία εξαγωγής απαιτήσεων περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- **Εξαγωγή** απαιτήσεων από κάθε πηγή ξεχωριστά.
 - a. Συλλογή Πληροφοριών, αναγνώριση εμπλεκόμενων φορέων που μπορούν να αποτελέσουν πηγές απαιτήσεων.
 - b. Συλλογή & Κατηγοριοποίηση απαιτήσεων. Συλλογή λίστας επιθυμιών (wish list) από κάθε φορέα. Αρχικά αυτή η λίστα θα περιέχει απαιτήσεις στην αρχή του κύκλου ζωής τους.

Για την εξαγωγή χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές απαιτήσεων:

- Παρατηρήσεις (observations)

Με την τεχνική αυτή ο μηχανικός απαιτήσεων ή ο σύμβουλος πληροφορικής παρατηρεί χρήστες στο εργασιακό τους περιβάλλον καθώς χρησιμοποιούν το σύστημα και κρατάει σημειώσεις. Το δυνατό σημείο της τεχνικής αυτής είναι η δυνατότητα παρατήρησης της πραγματικής συμπεριφοράς των χρηστών και η άμεση διαπίστωση θεμάτων, προβλημάτων και ενεργειών.

- Συνεντεύξεις (interviews)

Ένας αναλυτής υποβάλλει ερωτήσεις σε μία ομάδα χρηστών.

- Ανάλυση Πρωτοκόλλου (Protocol Analysis)
 - Ο χρήστης λέει τι κάνει και ο αναλυτής καταγράφει
 - Πρέπει να προσιοριστούν οικατάλληλες εργασίες
 - Είναι δυνατή η πρόσβαση στις πραγματικές διαδικασίες και τρόπους σκέψης του χρήστη
 - Έλλειψη φυσικότητας και επίδραση στο αποτέλεσμα
- Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

Στην τεχνική αυτή η ομάδα των χρηστών συγκεντρώνεται από έναν ή δύο αναλυτές μπροστά από ένα πίνακα. Κατά τη διάρκεια του καταιγισμού ιδεών ο οποιοσδήποτε μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του η οποία δε συζητείται ούτε κρίνεται, απλά καταγράφεται στον πίνακα όσο πιο γρήγορα γίνεται. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται είτε για ορισμένο χρόνο είτε μέχρι η ομάδα να εξαντλήσει τις ιδέες της. Ο αναλυτής που διευκολύνει τη συζήτηση έχει ευθύνη να υπάρχει ελεύθερη έκφραση και γρήγορη καταγραφή. Αφού τελειώσει ο καταιγισμός ιδεών ο αναλυτής σε συνεργασία με την ομάδα εξετάζουν τις καταγεγραμμένες ιδέες, τις ομαδοποιούν και τις ιεραρχούν. Στόχος είναι να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες οι οποίες στα πλαίσια μίας κανονικής συζήτησης δε θα έρχονταν στην επιφάνει. Κίνδυνοι της τεχνικής αυτής είναι να ξεφύγει η προσπάθεια προς άσχετες κατευθύνσεις, να καταγραφούν πολλές ιδέες, ο αναλυτής να μη διαχειριστεί σωστά τη συζήτηση είτε επηρεάζοντάς την είτε μη επιτρέποντας την ελεύθερη έκφραση.

- Ανάλυση Σεναρίου (Scenario analysis)
 - Μία περιγραφή ενεργειών τεκμηριώνεται και αναλύεται (π.χ. περιπτώσεις χρήσης, use cases)
 - Ένα σύνολο αντιπροσωπευτικών σεναρίων πρέπει να παραχθεί
 - Χειροπιαστή και πρακτική μέθοδος
 - Απαιτεί κατά περίπτωση αρκετό χρόνο

1.21.3 Ανάλυση απαιτήσεων (requirements analysis)

Η ανάλυση των απαιτήσεων είναι η διαδικασία εξέτασης και ιεράρχησης των απαιτήσεων. Ο στόχος εδώ είναι η καταγραφή των σωστών και κατάλληλων απαιτήσεων. Το στάδιο αυτό θα πρέπει απαραίτητα να λάβει υπόψη του τους εμπλεκόμενους φορείς και τις απόψεις τους για το τι είναι σημαντικό και το τι πρέπει να λύσει ή να ικανοποιήσει. Οι απαιτήσεις μπορεί να έχουν εξαχθεί σωστά ωστόσο μπορεί να αντανακλούν πολλά εναλλακτικά σενάρια για το χαρακτήρα του νέου συστήματος. Οι διαθέσιμες επιλογές μπορεί είναι πολλές και δεν είναι ασφαλές για τον αναλυτή του συστήματος να υποθέσει μόνος του τι

είναι σημαντικό. Για την ανάλυση απαιτήσεων υπάρχουν οι παρακάτω τεχνικές και μέθοδοι που επιτρέπουν τη δημιουργία εναλλακτικών και επιλογή των πιο επιθυμητών απαιτήσεων. Οι μέθοδοι αυτοί διευκολύνουν μία ομάδα να αναλύσει απαιτήσεις με τη βοήθεια ενός αναλυτή και είναι οι εξής:

- **Ελεγχόμενη Έκφραση Απαιτήσεων (Μέθοδος CORE)**
- **Η Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων SSM**
- **Εφαρμογή Λειτουργίας Ποιότητας (QFD)**

1.21.4 Αξιολόγηση απαιτήσεων (requirements validation)

Ο στόχος της Αξιολόγησης Απαιτήσεων είναι να επιβεβαιώσει ότι η προδιαγραφή των απαιτήσεων είναι μία αποδεκτή καταγραφή των στοιχείων του νέου συστήματος. Εξετάζει δηλαδή αν οι απαιτήσεις έχουν καταγραφεί σωστά ελέγχοντας το κείμενο της προδιαγραφής για τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Πληρότητα και συνέπεια
- ✓ Ότι πληρούνται τα πρότυπα τα οποία έχουν οριστεί για το κείμενο
- ✓ Για αντικρουόμενες απαιτήσεις και ασυμφωνίες
- ✓ Τεχνικά λάθη
- ✓ Αβεβαιότητα και ασάφειες και
- ✓ Γενικά ότι χαρακτηρίζει μία καλή προδιαγραφή απαιτήσεων.

Ενώ το στάδιο της ανάλυσης ασχολείται με τις απαιτήσεις που έχουν εξαχθεί από τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, η αξιολόγηση ασχολείται με το τελικό κείμενο της προδιαγραφής. Αυτό το κείμενο θα πρέπει να είναι η πλήρης άκδοση οργανωμένη και ταξινομημένη με πρότυπα που έχουν οριστεί αρχικά στη διαδικασία. Αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι οργανωτικά ή να έχουν συμφωνηθεί με τον αναλυτή. Καθορίζουν το πώς θα είναι οργανωμένο το τελικό κείμενο της προδιαγραφής, ποια θα είναι η δομή του εγγράφου, τι θα περιέχει και ποια βοηθήματα θα περιλαμβάνει (π.χ. περιεχόμενα, ευρετήρια, παραρτήματα). Επίσης απαραίτητη στο στάδιο αυτό είναι μία γνώση του ευρύτερου οργανωτικού περιβάλλοντος και κατάστασης μέσα στην οποία θα αναπτυχθεί το σύστημα. Η γνώση των συμφραζομένων φαινομένων, παραγόντων και ιδιαιτεροτήτων είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση της προδιαγραφής υπό τη σωστή οπτική. Χωρίς αυτή τη γνώση πολλές από τις απαιτήσεις στο κείμενο θα φαίνονταν χωρίς λογική και συνάφεια. Στο στάδιο της αξιολόγησης εξάγονται τα εξής πιθανά αποτελέσματα:

- Μία λίστα προβλημάτων που ίσως να έχουν παρατηρηθεί.
- Μία σειρά προτεινόμενων και κοινά αποδεκτών ενεργειών για την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων.
- Αποδοχή του κειμένου της προδιαγραφής απαιτήσεων

Τα προβλήματα που μπορεί να διαπιστωθούν περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ανάγκη αποσαφήνισης απαιτήσεων ή κάποιων σημείων τους
- Ανάγκη για περαιτέρω πληροφόρηση σε κάποια σημεία
- Αντικρουόμενες απαιτήσεις και αντιφάσεις
- Μη ρεαλιστικές και μη υλοποιήσιμες απαιτήσεις

1.22 ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΤΟ ERP ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένα ERP σύστημα βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι λειτουργίες και οι διαδικασίες σε μία επιχείρηση. Για παράδειγμα στην περίπτωση εκτέλεσης μίας παραγγελίας ενός πελάτη, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών θα μπορεί να συμπληρώσει το ανάλογο αίτημα αγοράς αφού μπορεί και ελέγχει την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη, το απόθεμα στην αποθήκη, τους τρόπους αποστολής και ό,τι άλλο χρειαστεί προκειμένου να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη αγορά.



Οι άνθρωποι σε αυτά τα διαφορετικά τμήματα βλέπουν τις ίδιες πληροφορίες και μπορούν να τις ενημερώσουν. Όταν ένα τμήμα τελειώνει με την εντολή αγοράς αυτή καθοδηγείται αυτόματα μέσω του συστήματος ERP στο επόμενο τμήμα. Προκειμένου να εντοπισθεί σε ποιο στάδιο βρίσκεται το αίτημα αγοράς αρκεί το πάτημα ενός πλήκτρου ή ενός εικονιδίου στον υπολογιστή και εμφανίζεται όλο το ιστορικό του συγκεκριμένου αιτήματος. Αυτό συμβαίνει βέβαια για όλες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό, τουλάχιστον, θα πρέπει να κάνει ένα ERP σύστημα. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική. Στο παραπάνω παράδειγμα το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών δε συμπληρώνει μόνο τις παραγγελίες των πελατών, το ERP σύστημα αναβαθμίζει το ρόλο των ανθρώπων του τμήματος και τους κάνει πιο υπεύθυνους αφού θα πρέπει, εκτός των άλλων, να απαντήσουν σε κάποια ερωτήματα όπως: Θα γίνει εγκαίρως η πληρωμή; Θα μπορέσουμε να στείλουμε τα εμπορεύματα εγκαίρως; κ.λπ. Αυτές οι ερωτήσεις που πριν, το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών δεν χρειαζόταν να κάνει, και οι απαντήσεις πλέον έχουν επιπτώσεις τόσο στον πελάτη όσο και σε κάθε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Αλλά εδώ αναφέρεται το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σαν ένα παράδειγμα και δεν είναι το μόνο που πρέπει να αλλάξει «συνήθειες». Οι άνθρωποι στην αποθήκη εμπορευμάτων θα πρέπει να συμπληρώσουν σε πραγματικό χρόνο με τη σειρά τους μία σειρά από στοιχεία τα οποία δε συμπλήρωναν πριν. Σε περίπτωση που δε γίνει κάτι τέτοιο, τότε υπάρχει πρόβλημα σε ολόκληρο το σύστημα αφού αφενός το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών δε θα βρίσκει αρκετό απόθεμα στις αποθήκες για να προχωρήσει σε νέα παραγγελία αφετέρου δε θα εξυπηρετηθεί ο πελάτης. Η υπευθυνότητα και η επικοινωνία δεν έχουν ξετασθεί ποτέ πριν όπως με την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να αλλάξουν, ενώ το ERP τους ζητά να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο κάνουν τις εργασίες τους. Γι αυτό η αξία του ERP είναι τόσο δύσκολο να προσδιοριστεί. Το λογισμικό αυτό καθ'αυτό είναι λιγότερο σημαντικό από τις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης. Αν το ERP χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιούνται οι εργασίες σε μία επιχείρηση τότε θα υπάρξουν άμεσα οφέλη, αν χρησιμοποιηθεί απλώς σα λογισμικό για να διευκολυνθούν οι κινήσεις που γίνονταν και προηγουμένως, τότε το σύστημα όχι μόνο θα φέρει καθυστερήσεις στην καθημερινή εργασία αλλά και θα δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση.

1.23 ΚΑΤΑΝΟΕΙ ΤΟ ERP ΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι κρίσιμο για τις επιχειρήσεις να διευρύνουν τις υπάρχουσες διαδικασίες και λειτουργίες που ακολουθούν αν «ταιριάζουν» με τις διαδικασίες που προτείνει το ERP σύστημα πριν ξεκινήσουν την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος. Ο λόγος που οδηγεί συνήθως μία επιχείρηση στη μη υιοθέτηση ενός ERP συστήματος είναι το νέο σύστημα δεν υποστηρίζει μία ή περισσότερες από τις κύριες διαδικασίες που ακολουθεί. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο δρόμοι: ή θα αλλάξει τις υπάρχουσες διαδικασίες σύμφωνα με αυτές που προτείνει το λογισμικό, πράγμα που σημαίνει ότι θα προχωρήσει σε αλλαγές μακροχρόνιων συνηθειών και πρακτικών που ίσως να ήταν και το πλεονέκτημά της στην αγορά καθώς και σε επαναπροσδιορισμό ρόλων και ευθυνών για σημαντικά πρόσωπα (πράγμα που είναι εφικτό μόνο για πολύ δυνατές εταιρίες) ή θα πρέπει να γίνει παραμετροποίηση του λογισμικού σε μεγάλο βαθμό και να το προσαρμόσει στις υπάρχουσες διαδικασίες και πρακτικές, κάτι το οποίο σημαίνει αυξημένο κόστος και καθυστέρηση στην εγκατάσταση και λειτουργία του λογισμικού και αδυναμία υποστήριξης του λογισμικού στις μελλοντικές αναβαθμίσεις λόγω της παραμετροποίησης.

1.24 ΠΟΣΟ ΧΡΟΝΟ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά ένα σύστημα ERP θα πρέπει να αλλάξουν και οι άνθρωποι τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις εργασίες τους. Και αυτό το είδος της αλλαγής απαιτεί προσπάθεια και χρόνο. Το σημαντικό για μία επιχείρηση δεν είναι το πόσο χρόνο θα πάρει ένα σύστημα ERP να λειτουργήσει (χρόνος που κυμαίνεται συνήθως μεταξύ ενός και τριών χρόνων κατά μέσο όρο) αλλά να καταλάβει η επιχείρηση γιατί το χρειάζεται και πώς θα το χρησιμοποιήσει για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της.



1.25. ΤΙ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΟ ERP ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Υπάρχουν πέντε βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις υιοθετούν το ERP

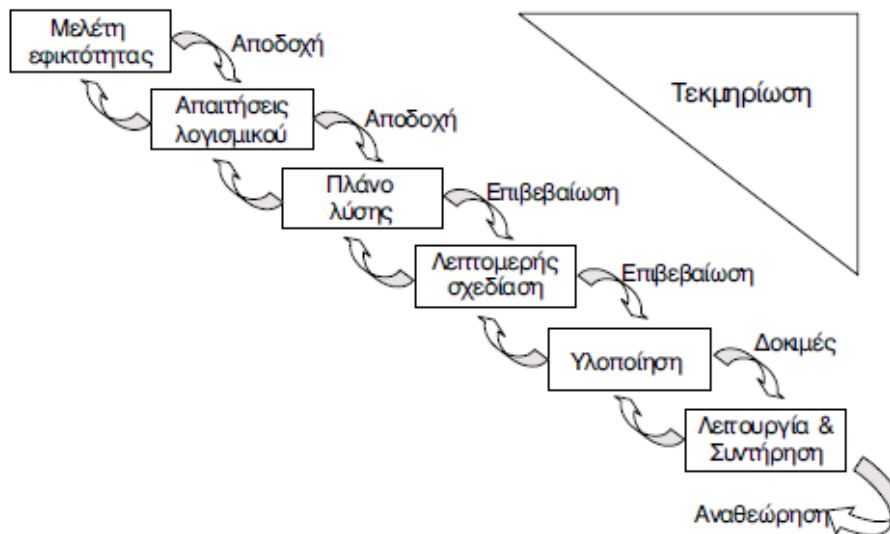
1. Ολοκλήρωση των οικονομικών πληροφοριών καθώς υπάρχει μία κοινή βάση δεδομένων για όλους.
2. Ολοκλήρωση των πληροφοριακών δεδομένων εξυπηρέτησης των πελατών καθώς η παρακολούθηση των παραγγελιών είναι ευκολότερη σε όλα τους τα στάδια.

3. Ολοκλήρωση των διαδικασιών και λειτουργιών ιδιαίτερα των βιομηχανικών επιχειρήσεων.
4. Μείωση και παρακολούθηση των αποθεμάτων
5. Δημιουργία προτύπων για το ανθρώπινο δυναμικό

1.26 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα προϊόντα λογισμικού έχουν και αυτά ένα κύκλο ζωής που ξεκινά από τη σύλληψη μίας νέας ιδέας για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος και φθάνει μέχρι τη χρονική στιγμή της απόσυρσής του από την αγορά ή από το σταμάτημα της χρήσης του, περιλαμβάνει δε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη, τη λειτουργία και τη συντήρησή του.

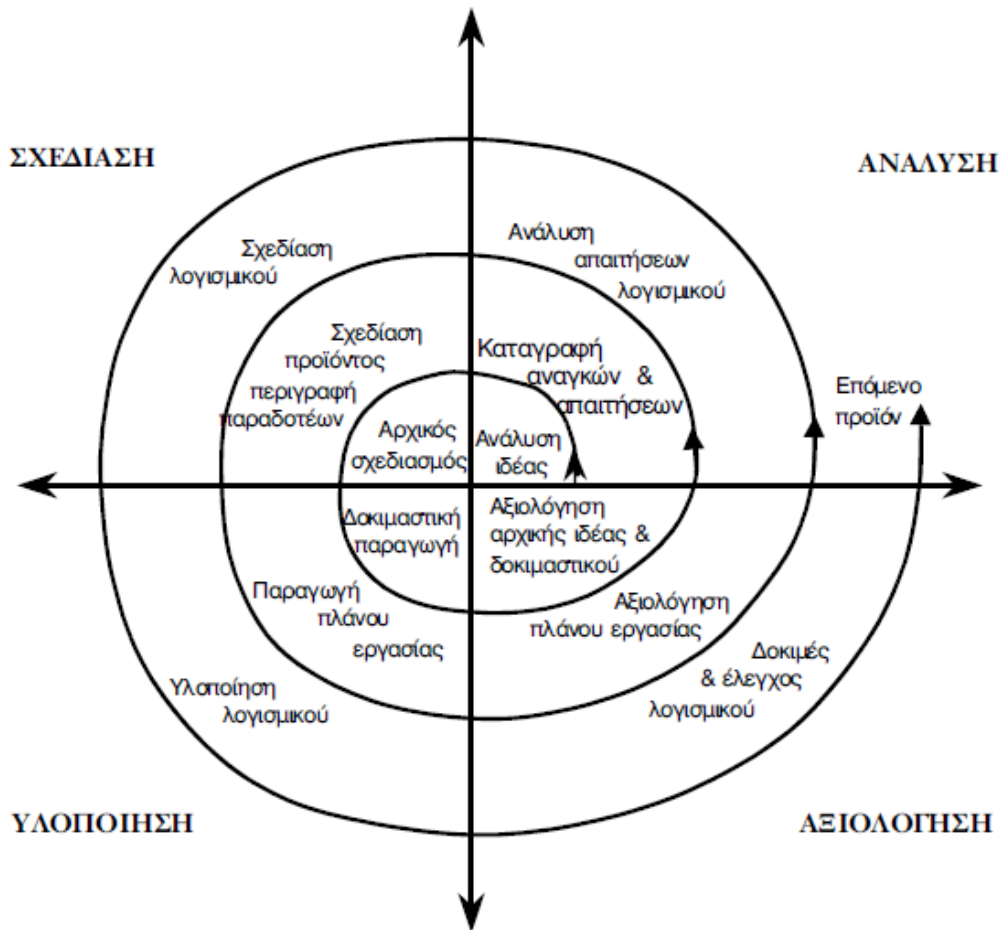
Με στόχο την περιγραφή των διαφόρων σταδίου του κύκλου ζωής του λογισμικού, έουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ανάπτυξής του, όπως :



Σχήμα 5: Μοντέλο του καταρράκτη

- Μοντέλο του καταρράκτη (σχήμα 5)- waterfall model (Royce 1970, Boehm 1984, IEEE 1983, Rook 1986)
- Σπειροειδές μοντέλο(σχήμα 6)- spiral model (Boehm 1988)
- Μοντέλο σταδιακής βελτίωσης και επαναληπτικού εμπλουτισμού- stepwise refinement and iterative enhancement model (Wirth 1971)
- Μοντέλο πρωτοτυποποίησης- prototyping model (Agresti 1986)
- Λειτουργικό μοντέλο- operational model (Zave 1984)
- Μοντέλο αυτόματου προγραμματισμού- automatic programming model (Agresti 1986, Stahl 1986, Parnas 1985)

- Μοντέλο επαναχρησιμοποίησης λογισμικού (Davis 1988)



Σχήμα 6: Σπειροειδές μοντέλο

Τα μοντέλα αυτά περιγράφουν κατά κανόνα γενικές κατηγορίες και περιπτώσεις ανάπτυξης λογισμικού παρακάμπτοντας λεπτομερείς αναφορές σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Στην πραγματικότητα τα μοντέλα αυτά καλύπτουν τις γενικές γραμμές ανάπτυξης λογισμικού, ενώ η ανάπτυξη και συντήρηση ενός προϊόντος λογισμικού, είναι προσαρμοσμένες στις συνθήκες ανάπτυξής του (επιχείρηση, χρήστες, ομάδα ανάπτυξης, ύπαρξη στελεχών, εμπειρία αναλυτών, υφιστάμενος εξοπλισμός κ.λπ.)

Σε κάθε φάση ανάπτυξης εφαρμόζονται οι τεχνικές που καλύπτονται από την επιστήμη της τεχνολογίας λογισμικού.

1.26.1 Φάσεις κύκλου ζωής ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων

Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζονται οι κύριες δραστηριότητες του κύκλου ζωής πληροφοριακών συστημάτων.

Φάσεις	Δραστηριότητες	Τεκμηρίωση
Ανάλυση Απαιτήσεων	Εκτίμηση αναγκών χρήστη Μελέτη σκοπιμότητας Καθορισμός απαιτήσεων χρήστη Προετοιμασία προγραμματισμού εργασιών	Αιτήσεις χρηστών Προτάσεις και εκτίμηση κόστους Μελετη σκοπιμότητας Ανάλυση απαιτήσεων Προγραμματισμός έργου
Λογική Σχεδίαση	Προετοιμασία γενικών προδιαγραφών σχεδίασης Διευκρίνιση των απαιτήσεων των χρηστών	Λειτουργική περιγραφή Τεκμηρίωση απαιτήσεων σε δεδομένα
Φυσική Σχεδίαση	Λεπτομερής προετοιμασία προδιαγραφών σχεδίασης Καθορισμός υποσυστημάτων Σχεδίαση δομής βάσης δεδομένων	Προδιαγραφές συστήματος και υποσυστήματος Προδιαγραφές βάσεων δεδομένων Προδιαγραφές προγράμματος
Σχεδίαση Προγράμματος	Κωδικοποίηση προγράμματος Έλεγχοι τμημάτων προγράμματος Τεκμηρίωση τμημάτων	Τεκμηρίωση προγράμματος
Ολοκλήρωση Συστήματος	Διενέργεια ελέγχων υποσυστημάτων Διενέργεια ελέγχων συστημάτων Εκπαίδευση χρηστών Διενέργεια μεταροπών δεδομένων	Προγραμματισμός ελέγχων Αναφορά αποτελεσμάτων ελέγχων Εγχειρίδιο χρηστών
Εγκατάσταση και Λειτουργία	Λειτουργία συστήματος Συντήρηση νέου συστήματος Εκτίμηση συστήματος	Εγχειρίδιο λειτουργιών Εγχειρίδιο συντήρησης Αναφορά αποτίμησης

Πίνακας 2 : Φάσεις κύκλου ζωής ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων

1.27 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP – ROI

Η εγκατάσταση ενός ERP προϊόντος δεν είναι μία εταιρική απόφαση που λαμβάνεται για τεχνολογικό νεωτερισμό και εκσυγχρονισμό της επιχείρησης, αλλά είναι επένδυση που πρέπει να αποτιμάται στη βάση του αυταποδοτικού οφέλους (απόδοσης) της, δηλαδή του Return On Investment (ROI).

Η διαδικασία της υλοποίησης ενός ERP συστήματος πρέπει να διέπεται από δύο βασικές αρχές:

- a. Το ERP σύστημα να μην αποτελεί έξοδο, αλλά επένδυση

- b. Η εγκατάσταση ενός ERP συστήματος, όπως όλες οι επενδύσεις, να αποτιμάται στη βάση της επιστροφής της δαπάνης για την επένδυση (ROI).

Η αποτίμηση πρέπει να πραγματοποιείται τόσο σε χρηματικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.



Όσον αφορά στο κόστος, η διαδικασία προμήθειας και εγκατάστασης ενός ERP συστήματος έχει τρεις κατηγορίες εξόδων:

- a. Εξοπλισμό και Υποδομή
- b. Λογισμικό και
- c. Υπηρεσίες Προσαρμογής και Παραμετροποίησης.

Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη. Η αλήθεια είναι ότι οι προσδοκίες μίας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από τα χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Η τελική συνισταμένη όλων αυτών θα μπορούσε θεωρητικά να απεικονιστεί σε ένα περίπλοκο μοντέλο που θα περιέγραφε τις υφιστάμενες διαδικασίες και τα τελικά οφέλη από τη χρήση του ERP συστήματος. Εφόσον όλες οι μοντελοποιημένες διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν ικανοποιητικά, το τελικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιγραφεί με την Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI), που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το κέρδος που προσδοκά η επιχείρηση από την επένδυσή της σε λογισμικό ERP.

Η εξεύρεση του ROI αποτελεί, από μόνη της, ιδιαίτερα επίπονη και δύσκολη εργασία. Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του ERP, όπως:

➤ **Πληροφορία σε Πραγματικό Χρόνο**

Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.

➤ **Μείωση Χρόνου Καταχωρήσεων των Δεδομένων**

Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.

➤ **Βελτίωση στις Διαδικασίες Ενοποίησης (Consolidation)**

Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογισμικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.

➤ **Ευκολότερη Συμμόρφωση σε Υποχρεωτικά ή Προαιρετικά Πρότυπα**

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) στο άμεσο μέλλον θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

➤ **Αύξηση της Ικανοποίησης του Πελάτη**

Αποτελεί ένα πρόβλημα η λύση του οποίου είναι επιτακτική και δαπανηρή επίσης. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ.

➤ **Μείωση Λαθών**

Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μία εταιρία από ένα ERP σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του, καθώς μία λανθασμένη επιλογή όχι μόνο θα κάνει το ROI αδύνατο, αλλά μπορεί να αποβεί μέχρι και καταστροφικό για την εταιρία.

1.28 ΤΑ ERP ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσονται σήμερα οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται και διαμορφώνεται με ιδιαίτερη ταχύτητα, δημιουργώντας έτσι νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική ανάπτυξη ωθούν τις επιχειρήσεις στη συνεχή αναβάθμιση του επιπέδου των υπηρεσιών και των προϊόντων τους, με την υιοθέτηση μεθόδων και εργαλείων νέας τεχνολογίας, έτσι ώστε να διατηρήσουν και να επεκτείνουν το μερίδιο της αγοράς στο οποίο στοχεύουν.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ακόμη μία χαμηλή επένδυση στις τεχνολογίες πληροφορικής. Θεωρείται ότι μία μικρή ή μεσαία επιχείρηση επενδύει το 0.6% του ετήσιου προϋπολογισμού της στο χώρο αυτό, όταν ο μέσος όρος στην Ευρώπη είναι πάνω από 1% και στις Ηνωμένες Πολιτείες πάνω από 2%.

Για να μπορέσουν όμως οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, θα πρέπει να επικεντρωθούν σε συστήματα που εξασφαλίζουν την άμεση και έγκαιρη χρήση των πληροφοριών και υποστηρίζουν με συνέπεια και ευελιξία όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα. Μέχρι τώρα τέτοια πλεονεκτήματα προσφέρουν μόνον τα συστήματα ERP και αυτός είναι και ο λόγος για τη μεγάλη εξάπλωσή τους παγκοσμίως. Οι διεθνείς εξελίξεις είναι προ των πυλών και οι Ελληνικές επιχειρήσεις αισθάνονται ήδη την ανάγκη εξωστρέφειας.

Παραδείγματος χάριν, οι τρέχουσες εξελίξεις δείχνουν την τάση εξάπλωσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Η εξάπλωση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ελληνικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα επιφέρει όμως και αύξηση της διαχειριστικής πολυπλοκότητας για τις επιχειρήσεις αυτές.

Τώρα λοιπόν πρέπει να ανακτηθεί χαμένο έδαφος και να προχωρήσουν με γρήγορους ρυθμούς στη συγκρότηση τόσο της αμυντικής στρατηγικής όσο και της επιθετικής στρατηγικής παράλληλα. Συνολικά εκτιμάται ότι η πρόκληση αυτή είναι ακόμα ανοιχτή για το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, όπως επίσης και για τις ελληνικές επιχειρήσεις πληροφορικής.

Ο βασικοί λόγοι για τη μικρή εξάπλωση των συστημάτων ERP στην Ελλάδα, είναι κυρίως οι ακόλουθοι:

- * η συγκεκριμένη εικόνα για το εύρος λειτουργικότητας και τα οφέλη ενός ERP
- * το υψηλό ρίσκο που ενυπάρχει σε μια υλοποίηση ERP, δηλαδή το συνδυασμό υψηλού κόστους, μεγάλου χρόνου υλοποίησης και αβεβαιότητας για το αποτέλεσμα
- * το υψηλό ποσοστό οργάνωσης που απαιτείται για την υλοποίησή του
- * έλλειψη κάποιων βασικών αυτοματισμών που συμβαδίζουν με την ελληνική πραγματικότητα
- * πολλά από τα υπάρχοντα ERP συστήματα δεν διαθέτουν Interfaces με τον εξωτερικό κόσμο προσαρμοσμένα στην ελληνική πραγματικότητα.

Για τους λόγους αυτούς οι επιχειρήσεις δεν αξιολογούν θετικά την απόδοση μιας επένδυσης στην πληροφορική και ειδικότερα σε ένα σύστημα ERP.

1.29 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ERP ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ

Οι λύσεις ERP είναι κρίσιμες για τις λειτουργίες πολλών επιχειρήσεων και αυτός είναι ο βασικός λόγος που δικαιολογούσε πάντα το σχετικά μεγάλο κόστος για την προμήθεια και λειτουργία τους. Το ERP χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση κρίσιμων δεδομένων που σε μεγάλο βαθμό σχετίζονται με την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Συνδέει τμήματα

και παρέχει στους εργαζόμενους μια πληρέστερη εικόνα των λειτουργιών της επιχείρησης επιτρέποντας την καλύτερη και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Πολλά συστήματα ERP είναι “ριζωμένα” στη λειτουργική δομή των επιχειρήσεων και οι βασικές τεχνολογίες έχουν ωριμάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Παρόλα αυτά βρισκόμαστε σε μια εποχή που το ERP εξελίσσεται. Το ERP του μέλλοντος θα είναι απλοποιημένο, με πιο εύκολη πρόσβαση και πιο απλό στη χρήση, διαμορφωμένο σε μεγάλο βαθμό από τα trends που διαμορφώνονται ακόμα και αυτήν τη στιγμή. Τα πιο σημαντικά εξ αυτών είναι το cloud computing, το mobility και τα analytics, τα οποία θα ενδυναμωθούν ακόμη περισσότερο μέσα στα επόμενα χρόνια.

Απλοποίηση

Ένα από τα νέα στοιχεία που παρατηρούμε είναι ότι το ERP γίνεται πιο απλό, τόσο σχετικά με την υλοποίηση ενός συστήματος, όσο και σε σχέση με την ευθυγράμμιση του με τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Το cloud computing επιτρέπει στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε λύσεις ERP μέσω Internet και έχει κάνει σαφές στους κατασκευαστές ότι υπάρχουν εταιρείες που αξιολογούν το ERP βάσει της ευκολίας εγκατάστασης και “κατανάλωσης”. Οι κατασκευαστές καλούνται λοιπόν να κάνουν τα συστήματά τους πιο εύκολα στην εγκατάσταση και στη λειτουργία. Σε γενικές γραμμές αυτό που γίνεται σαφές είναι ότι οι πελάτες γίνονται λιγότερο ανεκτικοί σε λύσεις που είναι μεγάλες, ακριβές και χαρακτηρίζονται ως μονολιθικές.

Νέα εμπειρία

Ένα άλλο σημείο στο οποίο θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές αφορά στην εμπειρία του χρήστη, αφού οι λύσεις ERP γίνονται πιο εύκολες στη χρήση τους. Το user interface είναι ένα από τα στοιχεία που ρυθμίζεται ώστε να γίνει πιο φιλικό και να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες κάθε ομάδας χρηστών, ξεκινώντας από τους εργαζόμενους στις μονάδες παραγωγής και φτάνοντας μέχρι τα ανώτατα κλιμάκια. Η στόχευση αφορά κυρίως στην όσο το δυνατόν ταχύτερη εισαγωγή δεδομένων από όλη την επιχείρηση. Επιπλέον, τα σύγχρονα user interfaces “σπρώχνουν” δεδομένα προς τον χρήστη σε μία προσπάθεια να προβλέψουν τις απαιτήσεις του, ενώ υπάρχουν και πιο “εξωτικές” προσεγγίσεις (ενδεικτικές της προσπάθειας καινοτομίας που επιχειρείται), όπως η βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη μέσω αναγνώρισης φωνής για συγκεκριμένες λειτουργίες.

Analytics και “ευφυΐα”

Άλλη μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση που σχετίζεται με το cloud αφορά στην “κατανάλωση” υπηρεσιών ERP στη λογική της ανάγκης της εκάστοτε στιγμής, καθώς οι χρήστες ζητούν την γρήγορη ολοκλήρωση επιχειρηματικών εφαρμογών χωρίς το κόστος που έχει ένα παραδοσιακό ERP project. Οι κατασκευαστές θα συνεχίσουν να παράγουν ολοένα και πιο αναβαθμισμένα εργαλεία analytics, τα οποία θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να έχουν ταχύτερη πρόσβαση στον τεράστιο όγκο δεδομένων που συλλέγονται από τα συστήματα ERP. Αυτές οι δυνατότητες γίνονται διαθέσιμες τόσο λόγω των ταχύτερων επεξεργασιών που επιτρέπουν την ταχύτερη επεξεργασία δεδομένων, αλλά και των νέων τεχνικών που

χρησιμοποιούνται σε επίπεδο software. Η δυνατότητα πρόβλεψης μέσω μηχανών συστάσεων θα παίξουν ιδιαίτερο ρόλο στο μέλλον του ERP, κάτι που γίνεται πραγματικότητα λόγω των πιο γρήγορων analytics. Στοιχεία όπως αυτό καθιστούν ακόμα πιο απαραίτητα συστήματα ERP καθώς επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναλύουν ταχύτερα τα δεδομένα και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις στηριζόμενες στις πληροφορίες αυτές. Αναφορές που αυτή τη στιγμή απαιτούν ώρες για να ολοκληρωθούν θα γίνονται πλέον σε λίγα λεπτά. Αντίστοιχα, όγκος των πληροφοριών που θα οδηγούσε τα παλαιότερα συστήματα ERP σε αδιέξοδο θα μπορούν να αναλυθούν σε αποδεκτό χρόνο. Τα αναβαθμισμένα στοιχεία analytics μπορούν να οδηγήσουν σε πιο σωστές αποφάσεις, οι οποίες θα στηρίζονται σε πληροφορίες που θα δίδονται σχεδόν σε πραγματικό χρόνο, όπως για το πόσες μονάδες πρέπει να κατασκευαστούν για το διαθέσιμο στοκ και άλλα.

Ανάπτυξη που διαρκεί

Ένα άλλο παγκόσμιο trend που θα επηρεάσει την εξέλιξη του ERP είναι η επονομαζόμενη “αιεφόρος ανάπτυξη”, η ανάπτυξη δηλαδή που θα σέβεται το περιβάλλον και θα σχετίζεται ολοένα και περισσότερο με το κοινωνικό προφίλ κάθε επιχείρησης, ειδικά των πιο μεγάλων. Η αλλαγή αυτή μπορεί να επηρεάσει τις λύσεις ERP σε δύο τομείς:

- Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα ERP για να μπορέσουν να ανιχνεύσουν δεδομένα που σχετίζονται με το αποτύπωμά τους στο περιβάλλον, ενώ μπορούν να χρησιμοποιήσουν και λύσεις virtualization για να λειτουργούν το ERP τους με μια σαφώς πιο φιλική προς το περιβάλλον προσέγγιση.
- Επίσης, ένα ERP module που θα είναι σχεδιασμένο να ανιχνεύει και να μετρά το αποτύπωμα της επιχείρησης στο περιβάλλον μπορεί να αντικαταστήσει ένα εξειδικευμένο σύστημα αιεφόρου ανάπτυξης. Μπορεί να πραγματοποιήσει τις ίδιες λειτουργίες, όπως είναι η καταγραφή της κατανάλωσης ενέργειας, αλλά και της αποτελεσματικής χρήσης της ενέργειας σε διαφορετικές εγκαταστάσεις και σε διαφορετικούς τύπους μηχανημάτων.

Συνολικά, όλες αυτές οι τάσεις έχουν τον ίδιο στόχο: να κάνουν τα δεδομένα του ERP πιο εύκολα στη χρήση και να αναδείξουν την αξία τους για την επιχείρηση. Σε τελική ανάλυση, το ERP είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων με στόχο τη λήψη καλύτερων και ταχύτερων αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: CRM-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT-CRM)

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον επιβάλλει στις επιχειρήσεις την αναζήτηση νέων τρόπων ανάπτυξης και ενίσχυσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων με υιοθέτηση αλλαγών στις επιχειρηματικές τους κατευθύνσεις και πρακτικές διοίκησης.

Η μεταστροφή της επιχειρηματικής κατεύθυνσης μίας οργάνωσης σημαίνει ουσιαστικά τη μεταστροφή της οργάνωσης σε πελατοκεντρική κατεύθυνση.

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός των συστημάτων CRM είναι:

Ένα σύστημα κανόνων και μία συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και έχουν σχέση με τμήματα των πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.

Η λύση CRM δεν είναι απλά και μόνο μία τεχνολογική λύση (software & εξοπλισμός), αλλά αντίθετα περιλαμβάνει κι ένα σημαντικό επιχειρηματικό μέρος. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει και να βελτιώσει κάποιες λειτουργίες της προκειμένου να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τεχνολογική λύση. Ουσιαστικά η εφαρμογή ενός συστήματος CRM είναι επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία υποστηρίζεται από τεχνολογίες πληροφορικής. Η εφαρμογή λύσης CRM είναι εντάσεως τεχνολογίας, πληροφορίας και γνώσης και αποτελεί σημαντικό εργαλείο ενεργοποίησης και στρατηγικής μεταστροφής της εκάστοτε οργάνωσης.

Το CRM συνιστά την προσπάθεια μίας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, διατηρώντας και διευρύνοντας τις σχέσεις της με υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες. Συγκεκριμένα η δημιουργία πελατών συνίσταται στην αναγνώριση και στόχευση νέων τμημάτων αγοράς και την προσέλκυση νέων αγορών-στόχων. Η μακρόχρονη διατήρηση της πελατειακής της βάσης (αφοσίωση του πελάτη) επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση

της αξίας διάρκειας ζωής του πελάτη (μέτρηση ικανοποίησης) και το συνεχή προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις επιθυμίες του πελάτη.

Σε τεχνικούς όρους, το CRM λαμβάνει τις εκροές (outputs) όλων των δομικών τμημάτων μίας επιχείρησης και τα επεξεργάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί πληροφορίες χρήσιμες για τους πελάτες της. Η σωστή λειτουργία του CRM προϋποθέτει την αποτελεσματική ενοποίηση όλων των τεχνολογιών ενός οργανισμού, που δουλεύουν παράλληλα, όπως της διαχείρισης αποθήκης (data warehouse), την οποία εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου του οργανισμού (e-commerce), το τοπικό δίκτυο (intranet/extranet), το τηλεφωνικό κέντρο (call center), την οικονομική διεύθυνση (accounting), τις πωλήσεις (sales), το marketing και την παραγωγή. Γίνεται κατανοητό ότι το CRM αποτελεί μία διάσταση, μία υπομονάδα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης εταιρικών πόρων ERP. Πολλοί ισχυρίζονται ότι το CRM έχει πολλές ομοιότητες με ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP και κατά συνέπεια το ταυτίζουν με αυτό. Η βασική



διαφοροποίηση των δύο είναι ότι το ERP λειτουργεί ενδοεπιχειρησιακά (back-office) ενώ το CRM αφορά και τη διεπαφή της επιχείρησης με τον πελάτη (front-office). Επιπλέον, σημαντική διαφορά είναι ότι η λειτουργία και εφαρμογή του ERP, δε συνεπάγεται την παράλληλη λειτουργία του CRM, ενώ από την άλλη μεριά η λειτουργία του CRM είναι απόλυτα εξαρτημένη από το ERP, αφού είναι απαραίτητη η τροφοδοσία του από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Τέλος, η διεύρυνση της αξίας των πελατών αποτελεί το επακόλουθο της γνώσης των πελατών της με την αξιοποίηση πολιτικών cross-selling και up-selling (ανάπτυξη αποδοτικότητας).

2.2 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΣΜΟΣ

Γενικά

Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις είχαν υιοθετήσει τις αρχές του CRM με τρόπο απλό και αποτελεσματικό. Ένα καλό παράδειγμα είναι το παλιό μοντέλο των παντοπωλείων, τα πατροπαράδοτα «μπακάλικα». Οι πελάτες καλωσορίζονταν στο κατάστημα από τον υπάλληλο με το όνομά τους. Ο υπάλληλος ήξερε σχετικά με τον κάθε πελάτη το όνομά του, τι συνήθιζε να ψωνίζει, σε τι ποσότητες και με ποιο τρόπο συνήθιζε να πληρώνει.

Αργότερα όσο η τεχνογνωσία για τον ευρύτερο χώρο του marketing προόδευε, οι ανάγκες των πελατών, σαν τάση και σα στοιχείο της κουλτούρας που υιοθετούσε κάθε επιχείρηση, απέκτησαν μεγαλύτερη αξία και έγιναν αναπόσπαστο κομμάτι στη στρατηγική marketing των επιχειρήσεων. Η τεχνική της κατηγοριοποίησης των πελατών (customer segmentation) δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει αυτόν το σκοπό. Η κατηγοριοποίηση των πελατών αφορά στην ομαδοποίηση αυτών βάσει κοινών χαρακτηριστικών, δημογραφικών, συμπεριφορικών και γεωγραφικών. Η θέσπιση κριτηρίων ομαδοποίησης των πελατών έχει αυστηρά υποκειμενικό χαρακτήρα, ο οποίος είναι σαφώς εξαρτημένος από την ιδιότητα και τη μορφή κάθε επιχείρησης που εστιάζει στην πελατειακή βάση της ανάλογα με τον τύπο των προϊόντων-υπηρεσιών που παρέχει. Ωστόσο τα παραπάνω κριτήρια αποτελούν τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησης μίας μεγάλης ομάδας ατόμων.



Θεωρητικά, οι πελάτες που ανήκουν σε μία ομάδα-κατηγορία έχουν κοινές ανάγκες και επιθυμίες. Ωστόσο αυτή η απλούστευση δεν αποτελεί πανάκεια. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας πρακτικής είναι οι «αστοχίες» που πολλές φορές έχουν οι επιχειρήσεις στην προώθηση ορισμένων προϊόντων σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. «Αστοχία» μπορεί να θεωρηθεί και η περιγραφή ενός προϊόντος που πλησιάζει τις

ανάγκες-επιθυμίες ενός πελάτη και που ωστόσο δεν είναι εφικτή η αγορά του ή ευρύτερα η χρήση του από το συγκεκριμένο πελάτη. Για παράδειγμα η περίπτωση της υπερπροσφοράς (υπερπροώθησης) νέων προϊόντων-υπηρεσιών θα μπορούσε να θεωρηθεί αστοχία στην περίπτωση που η πρακτική αυτή δε φέρνει αποτέλεσμα αγοραστικό από τον δυνητικό πελάτη. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν πρέπει ο συγκεκριμένος πελάτης να τοποθετηθεί σε άλλη ομάδα πελατών (π.χ. λιγότερο ενθουσιωδών). Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνονται πολύ προσεκτικά οι κατηγοριοποιήσεις αυτών των πελατών έτσι ώστε να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.

Αυτή η μέθοδος προσέγγισης των πελατών, είναι ή τουλάχιστον συνήθιζε να είναι (και από άποψη κόστους), αποτελεσματική, και οι εταιρίες που την εφάρμοζαν για να προωθούν τα προϊόντα τους είχαν συγκριτικό πλεονέκτημα αναφορικά με την προσέλκυση νέων πελατών. Πλέον η πρακτική αυτή, που χρησιμοποιείται εδώ και αρκετές δεκαετίες, όχι μόνο δεν προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά αποτελεί και ελάχιστη προϋπόθεση για το marketing της εταιρίας και ειδικότερα το τμήμα των πωλήσεων. Η νέα τάση για την προσέγγιση πελατών και τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης μία επιχείρησης, είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός (customer centric orientation) και η υιοθέτησή του στην κουλτούρα και τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Το CRM στις επιχειρήσεις που το χρειάζονται μπορεί να δώσει αξιόλογο ανταγωνιστικό προβάδισμα. Γενικά, αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους:

- ✓ Λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών, άρα και αυτόματης παροχής μέρους των υπηρεσιών της εταιρίας.
- ✓ Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το targeting ή για τον σχεδιασμό καινούριων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
- ✓ Λόγω της αποφυγής ανθρώπινων λαθών κατά τις διεργασίες ελέγχου, υπολογισμού κλπ.

Στην πρώτη περίπτωση, τα εξής προσφερόμενα από το CRM προνόμια, μπορούν πιθανόν να ωφελήσουν κάποια επιχείρηση:

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης.



Στη δεύτερη περίπτωση:

- Καταγράφοντας όλες τις κινήσεις και τις σχέσεις του πελάτη με την εταιρία, δημιουργούνται αυτόματα στατιστικές έρευνες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων, σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας.
- Αυτόματα δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να προτείνει σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό αγορών τους και τις τελευταίες τους κινήσεις.

Και στην τρίτη περίπτωση:

- Καταγραφή όλων των κινήσεων των υπαλλήλων και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όλα τα πιθανά διαδικαστικά λάθη να παραμένουν αναστρέψιμα.
- Καταγραφή όλων των σχέσεων μεταξύ νομικών και φυσικών προσώπων.⁴

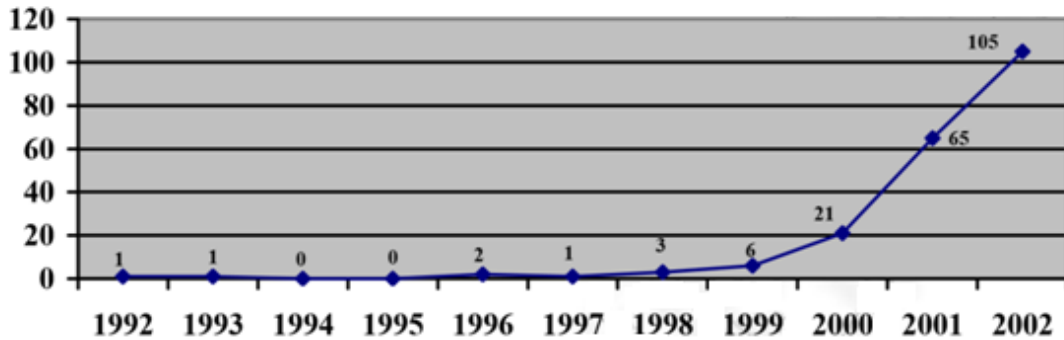
Διαφορετικά οφέλη προκύπτουν από εφαρμογή σε εφαρμογή CRM συστήματος και από εταιρία σε εταιρία που εφαρμόζεται, εφόσον υπάρχουν εκδόσεις CRM διαφόρων εταιριών που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους. Παρόλα αυτά, το CRM σε μία επιχείρηση μπορεί να ωφελήσει υπό συνθήκες. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εγκαταστήσει CRM πρέπει να πληροί προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα έναν συγκεκριμένο αριθμό πελατών και κάποιο αριθμό ειδών προϊόντων ή κάποιον κάπως υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας των εσωτερικών της λειτουργιών.

Το CRM είναι το λογισμικό που επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκει, να προσελκύει και να συντηρεί ικανοποιημένους και κερδοφόρους τους πελάτες. Το λογισμικό αυτό είναι απαραίτητο σε κάθε σύγχρονο οργανισμό, γιατί οι πληροφορίες με τις οποίες τροφοδοτεί τους εμπλεκόμενους φορείς είναι ικανές να εξασφαλίσουν τη λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τους βασικούς στόχους του CRM. Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✓ Σε βάθος γνώση κάθε επαφής με τον πελάτη
- ✓ Διαχείριση από όλα τα τμήματα της εταιρίας των επαφών με τον πελάτη
- ✓ Προσωποποίηση της καμπάνιας προβολής-προσφορών (one to one marketing-campaign management)
- ✓ Μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✓ 360° εικόνα του πελάτη σε κάθε εργαζόμενο
- ✓ Ο κάθε υπεύθυνος λειτουργεί ως μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης του πελάτη, για όποια ανάγκη.

2.4 ΠΡΩΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ CRM

Το CRM εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90, ενώ μόλις στις αρχές του 2000 εντάθηκε το διεθνές επιστημονικό ενδιαφέρον όπως φαίνεται χαρακτηριστικά και στο παρακάτω γράφημα (Ngai E.W.T. 2005):



Διάγραμμα 1: Εξέλιξη του επιστημονικού ενδιαφέροντος για το CRM

Οι πρώτες εφαρμογές CRM εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του '80, αρχές '90. Πρωτοπόροι στο χώρο κατασκευαστές, τέτοιων συστημάτων, εκείνη την εποχή, ήταν οι εξής:

- Clarify
- Onyx Software
- Oracle
- Vantive
- Siebel Systems

Αυτά τα πρώτα λογισμικά εστίαζαν στην αυτοματοποίηση και την τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών που σχετίζονταν με την εύρεση, εξυπηρέτηση και διατήρηση πελατών. Το εύρος των διαδικασιών αυτών ήταν μεγάλο και επεκτεινόταν από την εύρεση υποψήφιων πελατών (leads) και τη διαχείριση αυτών έως την τυποποιημένη πώληση με συγκεκριμένα λόγια των πωλητών (sales script) έτσι ώστε να είναι δυνατή η διατήρηση ενός επιπέδου εξυπηρέτησης σε όλο το εύρος του οργανισμού. Οι διαδικασίες που καλούνταν να διαχειριστούν αυτά τα συστήματα είναι κρίσιμες και σημαντικές για τις επιχειρήσεις, παρόλα αυτά όμως τα συστήματα ήταν πολύ ακριβά και δύσκολα στη συντήρησή τους.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 το διαδίκτυο γνώρισε μεγάλη άνθιση. Αυτή η εξέλιξη επηρέασε και την αγορά του CRM και τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με τους πελάτες τους, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης.

Το νέο κύκλωμα CRM, είχε νέες απαιτήσεις καθώς οι πελάτες ήταν πλέον σε θέση να επικοινωνήσουν ηλεκτρονικά με τις επιχειρήσεις. Αυτό επέβαλε την αλλαγή της υπάρχουσας δομής των συστημάτων CRM (Client/ Server architecture). Μερικοί μεγάλοι κατασκευαστές τέτοιων συστημάτων όπως η Siebel Systems άρχισε να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις. Αυτό το κενό στην προσφορά έδωσε ευκαιρία σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ενώ εμφανίστηκε και μία νέα αγορά, αυτή του eCRM.

Πολλές ευκαιρίες δημιουργούνται επίσης και για τα γραφεία συμβούλων καθώς η ζήτηση για εφαρμογές CRM χειριζόμενες μέσω web (web-enable CRM) αυξάνεται συνεχώς. Η ζήτηση για υπηρεσίες σχετικά με το CRM.

Με την εμπλοκή του internet, οι λειτουργίες του CRM έχουν αλλάξει πολύ, γίνονται πιο διαδραστικές. Οι πελάτες στην κυριολεξία επικοινωνούν με την επιχείρηση. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα διατίθενται πιο γρήγορα και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι δυνατή ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής του πελάτη. Αυτό αποκαλείται CRM.

Σήμερα τα λογισμικά CRM μπορούν ακόμα και με φωνητικές εντολές να εκτελέσουν μία σειρά από εργασίες όπως υποστήριξη πελατών, διαχείριση παραγγελιών, αυτοματισμό και διοίκηση πωλήσεων.

Το αύριο των συστημάτων CRM και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση όλων των πελατών με βάση τις ανάγκες του καθενός από αυτούς είναι ο απώτερος στόχος. Όλα τα παραπάνω φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Επίπεδο	Χρονολογίες	Προβλήματα	Κύρια σημεία
Εισαγωγή	1980-αρχές '90	Ακριβά στη συντήρηση	Εστίαση στον αυτοματισμό και τυποποίηση εσωτερικών διαδικασιών. Προσπάθεια να κάνουν τον πελάτη κομμάτι της επιχείρησης.
Εξέλιξη	Μέσα '90-Τέλη '90	Μερικοί κατασκευαστές δεν ανταποκρίθηκαν έγκαιρα στις απαιτήσεις	Με την ανάπτυξη του web η κλασική αρχιτεκτονική των συστημάτων θα άλλαζε.
Σήμερα	Αρχές του 2000	-	e-CRM
Αύριο	2007 και μετά	-	Επέκταση σε κοινοπραξίες, οπτικά εργαλεία και τάση για ολοκλήρωση σε κάθε κλάδο.

Πίνακας 3 : Εξέλιξη του CRM

2.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ CRM

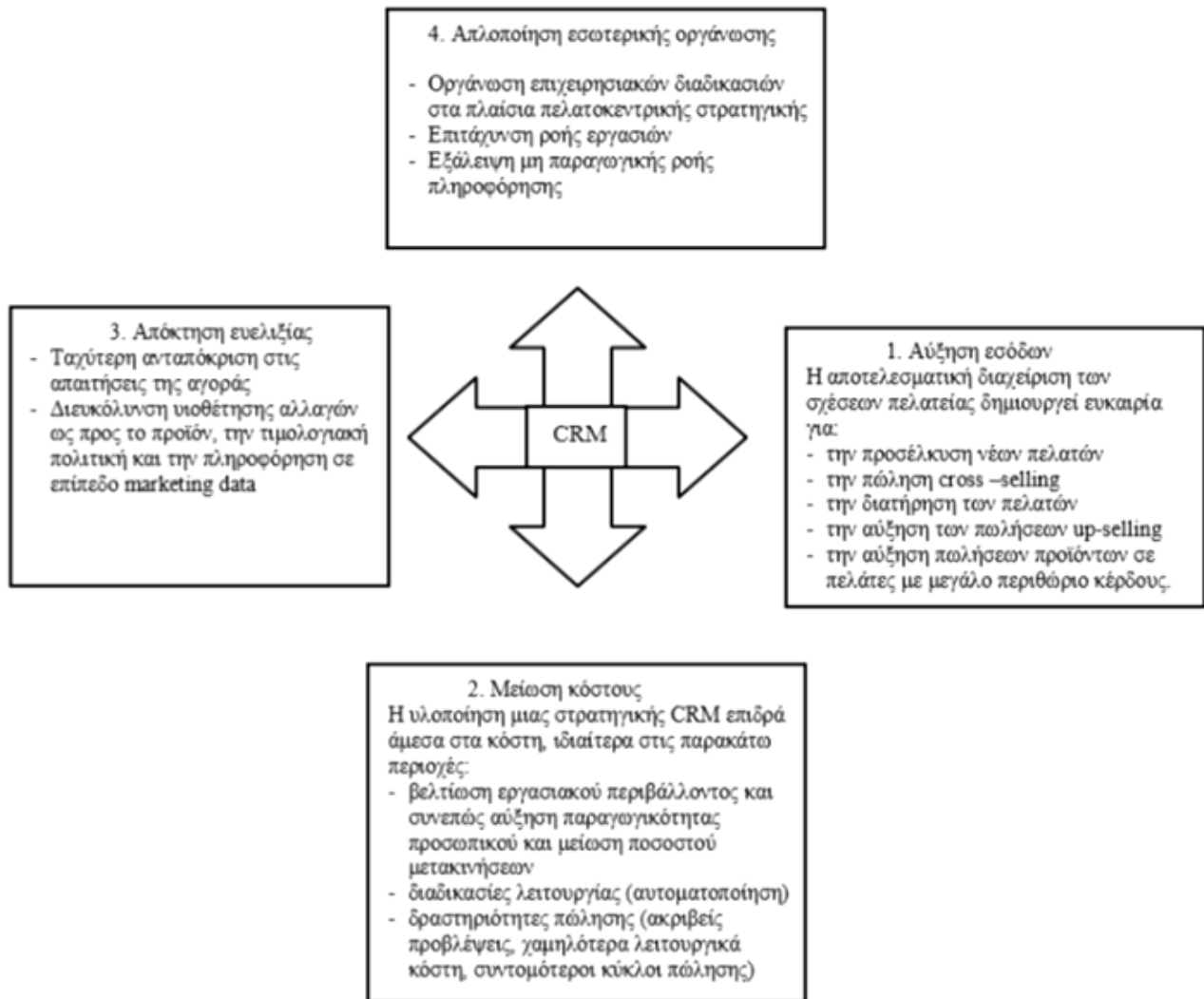
Υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις αρχές οι οποίες περιγράφουν την αξία του customer relationship management.

Την πρώτη αρχή αποτελεί η χρήση των υπαρχουσών σχέσεων με τους πελάτες για τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Η φιλοσοφία του CRM επικεντρώνεται στην ενίσχυση των σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες, τη διατήρηση των επικερδέστερων πελατών και την αποφυγή των πελατών που φέρουν επιπρόσθετο κόστος στην επιχείρηση.

Η δεύτερη αρχή είναι η σωστή εκμετάλλευση των γνώσεων που έχει συλλέξει η επιχείρηση για ένα πελάτη ώστε να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Με την εκμετάλλευση της γνώσης των ειδικών χαρακτηριστικών του πελάτη, μεγιστοποιείται το κόστος μετακίνησης για τον πελάτη σε άλλο προμηθευτή καθώς είναι αναγκασμένος εκ νέου να παρέχει έναν όγκο πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις του σε ένα νέο προμηθευτή.

Τρίτον, το CRM με τη βοήθεια της τεχνολογίας, διευκολύνει την ολοκλήρωση της εκμετάλλευσης της γνώσης που αποκτά μία επιχείρηση για τους πελάτες της, καθώς επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση της συσσωρευμένης γνώσης που αποκτάται σε κάθε συναλλαγή. Η γνώση αυτή μπορεί είτε να χρησιμοποιηθεί σε επόμενη συναλλαγή με ίδιο πελάτη είτε για πιο γρήγορη πρόγνωση των απαιτήσεων νεοεισερχόμενων πελατών.

Τέλος, το CRM ενισχύει την «πίστη του πελάτη» και δημιουργεί αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες από την προμηθεύτρια επιχείρηση. Γνωρίζοντας η επιχείρηση τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη ξεχωριστά μπορεί να προβλέπει τις απαιτήσεις του και να τις υλοποιεί πριν ζητηθούν από τον πελάτη.



Σχήμα 7: 4 κεντρικοί άξονες CRM

2.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

Οι εταιρίες συχνά ξεκινούν το project του CRM χωρίς να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το πού στοχεύουν και πώς θα επιτύχουν το σκοπό αυτό. Είναι φανερό πώς σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα της εφαρμογής του CRM είναι απογοητευτικά. Ακολουθώντας παρατίθεται μία προσέγγιση 10 βημάτων ώστε κάποιος να μπορεί να προχωρήσει με σιγουριά στην εφαρμογή του CRM.

Βήμα 1^ο : Προετοιμασία του οράματος CRM από την ανώτατη διοίκηση.

Είναι σημαντικό η ανώτατη διοίκηση να έχει δηλώσει τη



δέσμευσή της στο σύστημα CRM και να έχει συγκεκριμένο όραμα (vision statement) για αυτό. Είναι καλό το όραμα να γίνεται σωστό για την υποστήριξή του.

Βήμα 2^ο : Καθορισμός των «καυτών» σημείων της εταιρίας.

«Καυτά» θέματα σε μία εταιρία είναι αυτά που επηρεάζουν τις καθημερινές εργασίες. Αυτά τα θέματα μπορεί να είναι προβλήματα που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία, την ανταγωνιστικότητα, θέματα προσωπικού, αποτυχίες του marketing ή της εξυπηρέτησης πελατών, έλλειψη πληροφόρησης. Για να υπερκεραστούν τέτοιου είδους περιπτώσεις πρέπει να γίνουν συνεντεύξεις των 30-60 λεπτών με τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους, το γενικό διευθυντή, να γραφτεί η σχετική αναφορά τα ευρήματα της οποίας πρέπει να διοχετευτούν αμέσως στο επόμενο τμήμα σε περίπτωση που χρειαστεί να ανανεωθεί και να πάρει την τελική της μορφή. Επιτυχημένες στρατηγικές CRM αναγνωρίζουν ότι προβλήματα που επηρεάζουν τη ρουτίνα και κατ' επέκταση την εφαρμογή του CRM πρέπει να αντιμετωπίζονται και να λύνονται νωρίς. Πράγματι, αν για την εφαρμογή ενός CRM χρειάζονται 5 φάσεις, η στρατηγική υποδεικνύει ότι:

Βήμα 3^ο : Αναγνώριση των ευκαιριών της τεχνολογίας του CRM.

Επειδή η τεχνολογία του CRM μπορεί να φέρει πολλές νέες ευκαιρίες / δυνατότητες που στο παρελθόν δεν ήταν φανερές είναι καλό να εξεταστεί ξεχωριστά.

	Φάση 1	Φάση 2	Φάση 3	Φάση 4
Έμφαση σε «καυτά» θέματα	80%	60%	40%	20%
Έμφαση στο όραμα CRM	20%	40%	60%	80%

Πίνακας 4: Φάσεις CRM

Βήμα 4^ο : Καθορισμός των θεμάτων-κλειδιά του προσωπικού.

Αρκετές φορές υπάρχει σκεπτικισμός και αρνητισμός από το προσωπικό λόγω παλαιότερων αποτυχημένων προσπαθειών εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων ή συστήματος CRM, συνεπώς είναι σημαντικό να λυθεί αυτό από την αρχή με εκπαίδευση, επικοινωνία και συνεχή προσέγγιση του προσωπικού ώστε να δραστηριοποιηθούν στη διοχέτευση πληροφοριών διαμέσου όλων των τμημάτων και να ενθαρρυνθούν για την ενεργή εφαρμογή του συστήματος.

Βήμα 5^ο : Ανάπτυξη πολυετούς τεχνικού πλάνου.

Είναι απαραίτητο να διερευνηθεί ποια τεχνολογία χρησιμοποιούσε η εταιρία μέχρι τώρα και ποια θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ώστε να κάνει το όραμά της πραγματικότητα.

Βήμα 6^ο : Ανάπτυξη διεργασιών, ομοιοτήτων, διαφορών και θεμάτων.

Ο καθορισμός και η κατανόηση των διεργασιών, υπευθυνοτήτων, διαδικασιών, μετρήσεων, στόχων που υπήρχαν καθώς και οι διασταυρούμενες δραστηριότητες και λειτουργίες είναι σημαντικά και πρέπει να στοχεύουν στην καλύτερη απόδοση αυτών στο νέο σύστημα. Κάτι τέτοιο απαιτεί συναντήσεις με όλα τα τμήματα και την διοίκηση και καταγραφή όλων των ευρημάτων με σκοπό το σωστό προσδιορισμό τους μέσα στη στρατηγική του συστήματος.

Βήμα 7^ο : Ο καθορισμός των επιθυμιών του πελάτη και η πιθανή επιρροή του CRM στον πελάτη.

Συχνά οι ανάγκες του πελάτη παραγκωνίζονται στο στήσιμο του συστήματος είτε γιατί θεωρούμε ότι τις γνωρίζουμε καλά είτε γιατί δεν αφιερώνεται ο απαραίτητος χρόνος. Κατά συνέπεια ο πελάτης δε μπορεί να καταλάβει τη διαφορά μεταξύ συνεργασίας με την εταιρία μέσω ενός τέτοιου συστήματος. Για να αποφευχθεί ένας τέτοιος κίνδυνος πρέπει να εξεταστούν οι υπάρχουσες πληροφορίες για τον πελάτη, να υπάρξει συνεργασία με τα τμήματα εκείνα που θα καθορίσουν τον τρόπο προσέγγισης για την ανάκτηση πληροφοριών μέσα από τη λειτουργικότητα του συστήματος CRM και τέλος με ερωτηματολόγια ή άλλες μεθόδους να υπάρξει συνεργασία με τους πελάτες προκειμένου να αναγνωρισθούν οι πραγματικές τους ανάγκες.

Βήμα 8^ο : Παράθεση παρατηρήσεων και προτάσεων για το πρόγραμμα του CRM.

Αυτό το στάδιο προετοιμάζει και παραδίδει τις παρατηρήσεις του προγράμματος βάσει του οράματος που έχει προκαθορισθεί, αναγνωρίζοντας όλα τα «καυτά» σημεία, έχοντας τα δεδομένα των πελατών καθώς επίσης και θέματα που αφορούν ανθρώπους, διεργασίες, τεχνολογία. Αυτά πρέπει να συζητηθούν με την ανώτατη διοίκηση και τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων με τους πελάτες.

Βήμα 9^ο : Πρόταση για τη διαχείριση του προγράμματος CRM.

Αφορά τις προτάσεις που γίνονται για το πώς θα εφαρμοσθεί η στρατηγική του CRM.

Βήμα 10^ο : Προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου για το πρόγραμμα CRM.

Ένα τέτοιο σχέδιο περιέχει:

- Περίληψη (αναφορά στο τι, ποιος, πότε και με ποιο κόστος)
- Οικονομικά (οικονομική πρόταση και ROI)
- Κίνδυνοι και παράγοντες ελαχιστοποίησης ζημίας
- Επιρροή στη λειτουργία / οργάνωση / διοίκηση

Η εταιρική στρατηγική CRM πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την εταιρική φιλοσοφία και τις προτεραιότητές της. Ο στόχος της στρατηγικής θα καθορίσει τις τακτικές και τα κριτήρια που θα πρέπει να εφαρμοσθούν. Πιθανοί στόχοι μπορεί να είναι:

- Άμεσες πωλήσεις
- Διασταυρωμένες πωλήσεις
- Μείωση παραπόνων λαθών
- Τυποποίηση διαδικασιών
- Αύξηση πιστότητας
- Αντιμετώπιση ανταγωνισμού

2.7 ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Η δομή ενός συστήματος CRM χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Το επιχειρησιακό, το αναλυτικό και το συνεργατικό. Το επιχειρησιακό, επίπεδο είναι εκείνο που συνδέει το σύστημα (την επιχείρηση) με το περιβάλλον της, το αναλυτικό βρίσκει τα απαραίτητα στοιχεία ενώ το συνεργατικό βοηθά την επικοινωνία με τους πελάτες μέσω πολλών καναλιών επικοινωνίας, διευρύνοντας τον αριθμό των εν δυνάμει πελατών μέσα από την αλυσίδα αξία της επιχείρησης.

✓ **Επιχειρησιακό CRM**

Επιχειρησιακό CRM είναι οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αποκαλούνται “front office” και οι οποίες περιλαμβάνουν ότι έχει να κάνει με την επαφή με τους πελάτες (πώληση,

μάρκετινγκ, after sales service κ.λπ.) Εργασίες προερχόμενες από τις διεργασίες προωθούνται στους αρμόδιους υπαλλήλους όπως επίσης και η απαραίτητη πληροφόρηση για να εκτελέσουν την εργασία. Επίσης, παρέχονται και διασυνδεδετικά στοιχεία σε εφαρμογές back-end. Όλη η δραστηριότητα καταγράφεται και αποθηκεύεται για αναφορά στο μέλλον.

✓ **Αναλυτικό CRM**

Στο αναλυτικό CRM, όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στο επιχειρησιακό κομμάτι αναλύονται με στόχο την τμηματοποίηση των πελατών και την ανάδειξη νέων πιθανών πωλήσεων. Η συλλογή των δεδομένων και η ανάλυσή τους είναι μία διαρκής και επαναληπτική διαδικασία. Ιδεατά, οι επιχειρηματικές αποφάσεις επαναξιολογούνται στο χρόνο βάσει της ανατροφοδοτούμενης πληροφορίας από παλιότερες αναλύσεις και αποφάσεις. Η επιχειρηματική ευφυΐα προσφέρει περισσότερη λειτουργικότητα σαν ανεξάρτητη εφαρμογή λογισμικού.

Επίσης, το αναλυτικό κομμάτι του CRM είναι εκείνο που θα «τρέξει» σύνθετα ερωτήματα στην αποθήκη δεδομένων και θα επεξεργαστεί τα δεδομένα μέσω επιχειρηματικής ευφυΐας και θα τροφοδοτήσει τη διοίκηση με πιθανές επιχειρηματικές κατευθύνσεις.

✓ **Συνεργατικό CRM**

Το συνεργατικό κομμάτι του CRM εμπεριέχει διάδραση με τους πελάτες μέσω πολλών καναλιών (προσωπική επαφή, ταχυδρομείο, fax, email, internet) και υποστηρίζει το συντονισμό των ομάδων, των υπαλλήλων και των καναλιών. Είναι μία προσέγγιση η οποία φέρνει ανθρώπους, διαδικασίες και δεδομένα κοντά έτσι ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να εξυπηρετούν καλύτερα και εν τέλει να διατηρούν τους πελάτες τους. Τα δεδομένα/δραστηριότητες μπορεί να είναι δομημένα, μη δομημένα, αναμφισβήτητα ή/και επεξεργάσιμα από τη φύση τους.

Το συνεργατικό κομμάτι CRM έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει τις αποδοτικές και παραγωγικές διαδικασίες με τους πελάτες μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας.
- Επιτρέπει τη μέσω διαδικτύου συνεργασία με στόχο τη μείωση του κόστους των after sales υπηρεσιών.
- Ενοποιεί τα call centers επιτρέποντας την πολυκάναλη προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες.

2.9 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση που εφαρμόζει το CRM υιοθετεί αναγκαστικά ένα πελατοκεντρικό σύστημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γνωρίζει η επιχείρηση κάθε αλληλεπίδραση (interaction) που έχει με τον πελάτη, ξεκινώντας από τη στιγμή της προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, περνώντας στη φάση της πώλησης και τέλος, φτάνοντας στη φάση της εξυπηρέτησης. Έτσι, η επιχείρηση έχει την πιο πρόσφατη και πιο ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη έτσι ώστε να τον εξυπηρετήσει άμεσα οποιαδήποτε στιγμή κι αν το ζητήσει. Με το CRM, η επιχείρηση αυξάνει την αίσθηση ικανοποίησης των πελατών της και μειώνει τον αριθμό των πελατών που εγκαταλείπουν (churn). Αυτό το πετυχαίνει με τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από τα τμήματα marketing, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Αποκτώντας την πλήρη εικόνα για τους πελάτες της η

επιχείρηση ευθυγραμμίζει τους πόρους της σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Επίσης, το CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να κατακτήσει νέες αγορές και να βελτιώσει τη διατήρηση των πελατών της εφαρμόζοντας τη στρατηγική αλληλεπιδράσεων που ταιριάζει καλύτερα στον κάθε πελάτη, είτε μέσω του Web, είτε e-mail, είτε μέσω του τηλεφωνικού κέντρου, των direct πωλήσεων ή των συνεργατών. Τέλος, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να αναπτύξει προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες, χτίζοντας έτσι πραγματικές “one-to-one” σχέσεις, αξιοποιώντας την ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τον πελάτη που προέρχεται από όλα τα σημεία επαφής μαζί του. Η δημιουργία “one-to-one” σχέσης με τον πελάτη βοηθάει την επιχείρηση να εφαρμόσει πετυχημένα αναβαθμισμένες (up-sell) και σταυροειδείς (cross-sell) πολιτικές πωλήσεων. Με άλλα λόγια το CRM μετατρέπει τις «συναλλαγές» (transactions) με τους πελάτες σε σχέσεις (relationships) με αυτούς, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

2.10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ CRM

Το CRM βελτιώνει τις διαδικασίες της επιχείρησης αυτοματοποιώντας αυτές που χρειάζεται και προσφέροντας λύσεις στις εξής περιοχές της επιχείρησης:

- Marketing
- Πωλήσεις
- Υποστήριξη
- E-Commerce
- Management
- Παραγγελίες
- Συμβόλαια
- Παραγωγικότητα

Για την αύξηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων στις παραπάνω λειτουργίες το CRM διαθέτει τις εξής δυνατότητες:

- Προηγμένη Διαχείριση Πελατών
- Παρακολούθηση ραντεβού
- Διαχείριση Εργασιών
- Διαχείριση Υποψήφιων πελατών
- Επικοινωνία μέσω e-mail, fax
- Συνεργασία με μηχανογραφικό σύστημα ERP
- Προηγμένη διοικητική Πληροφόρηση
- Διαχείριση παραγγελιών
- Επιχειρηματικά Πρότυπα
- Παρακολούθηση επαφών
- Καμπάνιες προώθησης
- Off Line Λειτουργία
- Συμβατότητα με τις Microsoft εφαρμογές

Είναι φανερό ότι η λύση CRM απέχει πολύ από μια απλή εγκατάσταση και χρήση ενός λογισμικού. Αντίθετα, αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική η οποία αναδιοργανώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, εξωτερικεύοντας τις δυνατότητες του back-office προσεγγίζοντας αποδοτικότερα τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών. Θέτει νέους όρους στις συναλλαγές της επιχείρησης χρησιμοποιώντας νέες παραμέτρους στη διαχείριση των πελατών, στοχεύοντας πάντα στη δημιουργία μιας ενιαίας στρατηγικής, ικανής να επιφέρει την κερδοφόρο ανάπτυξη στην επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει:

- Στόχους
- Πλάνα
- Τακτικές
- Οργάνωση
- Όραμα

Είναι φανερό λοιπόν ότι η λύση του CRM αποτελεί μια προηγμένη φιλοσοφία λειτουργίας στην επιχείρηση, δημιουργώντας ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας ικανό να ανταποκριθεί στις εξατομικευμένες ανάγκες της σύγχρονης αγοράς.

2.11 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ CRM

❖ ΟΦΕΛΗ

Η υιοθέτηση μιας αποδοτικής στρατηγικής CRM έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μια επιχείρηση. Βραχυπρόθεσμα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά.

Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

1. Αύξηση εσόδων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- ✓ Ην προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- ✓ Ην πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).
- ✓ Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- ✓ Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- ✓ Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

2. Μείωση κόστους

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- ✓ Περιβάλλον εργασίας.
Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας

- ✓ προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.
- ✓ Διαδικασίες λειτουργίας.
Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- ✓ Δραστηριότητες πώλησης.
Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.
Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.



3. Απόκτηση ευελιξίας

- ✓ Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- ✓ Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.
- ✓ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης

- ✓ Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- ✓ Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).
- ✓ Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

❖ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ✓ Δυνατότητα σχεδιασμού ροής δραστηριοτήτων (workflows) σε πολλά επίπεδα με πολλούς αποδέκτες.
- ✓ Προσφέρει δυνατότητα παρακολούθησης του κύκλου πώλησης, από την αρχική εκδήλωση ενδιαφέροντος μέχρι την δημιουργία προσφοράς στην εφαρμογή Εμπορικής Διαχείρισης.
- ✓ Πολλαπλός συσχετισμός επαφών με επιχειρήσεις (πχ. ένας λογιστής που προσφέρει τις υπηρεσίες του σε πολλές εταιρίες).
- ✓ Δημιουργία μαζικών δραστηριοτήτων, που αφορούν καμπάνια και μαζική αποστολή προσωποποιημένων e-mails, SMS, επιστολών, fax.
- ✓ Δείκτες (KPI's), όπως ενδεικτικά: ανοικτές ευκαιρίες πώλησης, κερδισμένες/χαμένες ευκαιρίες για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κ.ά.
- ✓ Ενσωματώνει και παρακολουθεί την οργανωτική δομή της επιχείρησης προσφέροντας τη δυνατότητα ανάθεσης εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα βάσει ρόλου και θέσης στο οργανόγραμμα, πρόσκληση σε ραντεβού, εύρεση διαθεσιμότητας υπαλλήλων ή εξοπλισμού κ.τ.λ.
- ✓ Διαθέτει ένα εξελιγμένο σύστημα ασφαλείας, βασισμένο στο οργανόγραμμα της εταιρίας αλλά και στους διαφορετικούς ρόλους που μπορεί να υπάρχουν σε κάποιο τμήμα – διεύθυνση.

2.12 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ PROJECTS CRM

Παρακάτω παρατίθενται κάποια από τα βασικότερα λάθη που γίνονται κατά την υλοποίηση συστημάτων CRM τα οποία οδηγούν και στην αποτυχία όλου του έργου.

Λάθος 1^ο : Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες

Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες καινούργιες τεχνολογίες έτσι και το CRM έχει χαρακτηριστεί από υπερβολές. Οι πωλητές έχουν διαφημίσει «επιθετικά» το CRM δημιουργώντας μη ρεαλιστικές προσδοκίες στην πλευρά των πελατών. Οι επιχειρήσεις αγοράζουν πάρα πολλά χαρακτηριστικά τα οποία δεν έχουν εφαρμογή στις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους. Πολύ συχνά οι πωλητές είναι αυτοί που κατευθύνουν τις αγορές CRM χωρίς οι πελάτες να έχουν ορίσει με σαφήνεια τις ανάγκες τους. Αν πρώτα αγοραστεί το λογισμικό και μετά οριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης είναι δεδομένο ότι το σύστημα CRM θα αποτύχει.

Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα συστήματα CRM δεν αποτυγχάνουν από τις αδυναμίες της τεχνολογίας. Πολύ λίγα συστήματα CRM αποτυγχάνουν επειδή το λογισμικό δεν υλοποιήθηκε. Είναι ακόμη πιο κοινό για τα συστήματα CRM να αποτύχουν εξαιτίας της έλλειψης ευθυγράμμισης με τους επιχειρησιακούς στόχους, ανεπαρκή οργανωτική προετοιμασία και άλλα προβλήματα που ανακύπτουν από τον αναποτελεσματικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και διοίκηση.

Λάθος 2^ο : Καμία στρατηγική πελατών

Μία από τις μεγαλύτερες αιτίες αποτυχίας προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν τα διάφορα υποσυστήματα του CRM πριν θέσουν μία ξεκάθαρη στρατηγική πελατών. Τα υποσυστήματα του CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς και συνεπώς οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουν τους στόχους τους πριν αγοράσουν λογισμικό.

Για παράδειγμα:

- Υπάρχει ανάγκη μείωσης του κόστους χειρισμού των αιτημάτων πελατών;
- Υπάρχει ανάγκη απόκτησης νέων πελατών;
- Υπάρχει ανάγκη επικέντρωσης στη διατήρηση των αξιόλογων πελατών;

Συνήθως χωρίς απαντήσεις σε τέτοιου είδους ερωτήματα δεν μπορούν να επιλεχθούν τα κατάλληλα εργαλεία CRM. Επίσης κάποιες επιχειρήσεις έχουν μία στρατηγική πελατών, αλλά είναι πολύ γενική και ευρεία. Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι το έργο CRM επιχειρεί να εξυπηρετήσει πάρα πολλά θέματα έτσι ώστε ακόμα και αν μπορούσαν να επιλύσουν ένα επιχειρησιακό πρόβλημα αυτό θα άλλαζε πριν το τελειώσουν. Ένας τρόπος να αποφύγουν αυτές τις ατυχίες είναι να τεθούν προσεκτικά ορισμένοι βραχυπρόθεσμοι επιχειρησιακοί σκοποί, ώστε να «προλαβαίνουν τις αλλαγές»

Λάθος 3^ο : Κακή προετοιμασία για την αλλαγή

Ακόμη και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μία λογική στρατηγική για τον πελάτη, θα αποτύχουν στις προσπάθειές τους να υλοποιήσουν το CRM, αν δεν τροποποιήσουν τη δομή τους προκειμένου να αντανakλούν αυτή τη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να υιοθετήσουν πελατοκεντρικές αξίες, να αναπτύξουν νέες διεργασίες, να εκπαιδεύσουν τους

εργαζόμενους, να μεταβάλλουν τις αρμοδιότητες των εργασιών και τα σχέδια ανταμοιβών και να χειριστούν πολλά άλλα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική πελατών.

Μία κοινή παρεξήγηση σχετικά με το CRM είναι ότι σχετίζεται μόνο με επιφανειακές διεργασίες λόγω της φύσης του να «έρχεται» σε επαφή με τον πελάτη (customer facing). Προκειμένου να είναι επιτυχές το CRM απαιτεί βαθύτερη αλλαγή μέσα στον οργανισμό. Το βάθος της αλλαγής που απαιτείται προκειμένου να υλοποιηθεί το CRM είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην επιτυχία του.

Λάθος 4^ο : Απουσία δέσμευσης ανώτατης ηγεσίας

Με το σκεπτικό ότι η εισαγωγή του CRM συστήματος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό μία επιχείρηση γίνεται κατανοητό πόσο απαραίτητη είναι η έγκριση από την ανώτατη διοίκηση. Δεδομένου ότι το CRM απαιτεί ριζικές αλλαγές στον οργανισμό, είναι αντιληπτό ότι μόνο η ανώτατη ηγεσία έχει την αναγκαία δύναμη και εξουσία να θέσει τη στρατηγική κατεύθυνση στο CRM και αποτελεσματικά να τη μεταδώσει στους εργαζόμενους. Επειδή η ανώτερη διοίκηση βρίσκεται σε ένα «υψηλό σημείο» στην επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει την οργανωτική δομή, να ξεπεράσει τα εμπόδια επικοινωνίας ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα και να κρατήσει τα μεσαία στελέχη σε ετοιμότητα.

Ωστόσο δεν απαιτείται μόνο η άσκηση εξουσίας. Από τη στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση της υλοποίησης του CRM, ένας οργανισμός πρέπει να έχει τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης εγκατεστημένα, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες χειρισμού των CRM συστημάτων. Επίσης, η ανώτατη ηγεσία πρέπει να εξασφαλίζει οπωσδήποτε ότι έχει διευθυντικό ρόλο σε σχέση με τις πρωτοβουλίες CRM που θα αναληφθούν, θα έχει και τις ανάλογες διοικητικές ικανότητες.

Λάθος 5^ο : Η παραγνώριση του συστήματος μέτρησης

Τα καλύτερα έργα CRM μπορεί να αποδειχθούν όχι και τόσο χρήσιμα αν δεν υπάρχει κατάλληλο σύστημα μέτρησης. Λίγες είναι οι εταιρίες οι οποίες σχεδιάζουν να μετρήσουν τα πλεονεκτήματα του CRM αλλά χωρίς συγκεκριμένη στρατηγική και είναι ακόμα λιγότερες αυτές που είναι στη διαδικασία να αποκτήσουν μία στρατηγική μέτρησης. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση που οι εταιρίες χρησιμοποιούν κάποιους παράγοντες μέτρησης τους χρησιμοποιούν ακατάλληλα. Για παράδειγμα, αν στα πλαίσια της στρατηγικής πελατών μίας επιχείρησης υπάρχει ο στόχος της διατήρησης των πελατών, αλλά η επιχείρηση μετρά μόνο τον αριθμό των πελατών που επεξεργάζεται μέσα από τα κέντρα κλήσης της, το σύστημα μέτρησης στην περίπτωση αυτή δεν υποστηρίζει τη συγκεκριμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των πελατών τους πριν την υλοποίηση της τεχνολογίας CRM, έτσι ώστε να έχουν μία βάση προκειμένου να καθορίζουν τη σχετική επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος.

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας δεν είναι το μόνο είδος μέτρων που οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν προκειμένου να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Πρέπει να χρησιμοποιούν και διαγνωστικά μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κάνουν επαρκή και σωστή χρήση του προγράμματος CRM. Τα διαγνωστικά μέτρα, μετρούν αντικειμενικά όπως και ο αριθμός επαναλήψεων των επισκέψεων πελατών, ο αριθμός των εργαζόμενων που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές πωλήσεων και ο αριθμός των διευθύνσεων του πελάτη στη βάση δεδομένων.

Λάθος 6° : Η αδιαφορία για τον πελάτη

Μία από τις ειρωνείες του CRM είναι ότι οι επιχειρήσεις ξεχνούν ότι ο βασικός λόγος ύπαρξής τους είναι ο πελάτης. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις δε συλλέγουν και εκτιμούν δεδομένα πελατών πριν εφεύρουν τις CRM στρατηγικές και προγράμματα. Πολλές φορές, λοιπόν, οι επιχειρήσεις αυτοματοποιούν μία συνολική ομάδα διεργασιών, ωστόσο δε δημιουργούν συστήματα που ανακουφίζουν τους πελάτες. Χρησιμοποιούν επομένως το CRM για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους, παρά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ακριβώς εξαιτίας αυτής της εμμονής των επιχειρήσεων με την αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις υποθέτουν λανθασμένα ότι η τεχνολογία είναι πάντα η καλύτερη απάντηση για τον χειρισμό των πελατών τους.

2.13 ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Το κόστος μπορεί να παρουσιάζει αξιόλογες διακυμάνσεις οι οποίες όμως καθορίζονται από συγκεκριμένους παράγοντες.



Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
Αριθμός χρηστών του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί μέχρι και το 42% της υλοποίησης του project.
Γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν	Το τηλεπικοινωνιακό κόστος για τη διασύνδεση των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα.
Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν π.χ. πωλήσεις, marketing, customer service, προμηθευτές κ.λπ.	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος.
Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες.	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM μπορεί να αυξήσει το κόστος.
Ο όγκος των παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση.	Οι προσαρμογές ενός προϊόντος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%.
Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα.	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλάσια τιμή) και καθυστερήσεων (έως και 1 χρόνο).
Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων.	Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία μίας βάσεως δεδομένων θα μειώσει δραστικά το κόστος υλοποίησης.
Νέος μηχανογραφικός εξοπλισμός.	Και στις δύο περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης.
Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός.	Και στις δύο περιπτώσεις, όσο νεότερος

Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση.

είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης.

Εδώ θα πρέπει να υπολογισθεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά.

Πίνακας 5: Παράγοντες-Επίδραση κόστους

2.14 ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM

Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα εξής:

- ✓ Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μίας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης, και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, back-office λειτουργίες, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα, μόνο όταν μία επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά processes.
- ✓ Συλλογή σε βάθος customer data, δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- ✓ Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τια ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- ✓ Δημιουργία υποδομών (in house ή outsourced) για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών [κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, μέσω fax, με direct mail, με αποστολή e-mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV (i-tv)]. Η τεχνολογία του Internet επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη στη μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε μία one-to-one βάση και άρα συντελεί στη δημιουργία πελατειακών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και την κατανόηση (collaborative CRM-cCRM).
- ✓ Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause-related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις.
- ✓ Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM.
- ✓ Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον

2.15 ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου

πελάτη, απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Επίσης, ένα σύστημα CRM χρειάζεται πραγματικού χρόνου οικονομικά στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, με άλλα λόγια ERP, για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Τέλος όλα τα παραπάνω δεν έχουν νόημα όταν το δίκτυο και οι Servers δεν είναι συνεχούς τεχνολογίας (robust). Το CRM απαιτεί μία πολιτισμική αλλαγή (culture change), ιδιαίτερα στις παλιές επιχειρήσεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αφού είναι και ο βασικότερος λόγος αποτυχίας μίας στρατηγικής CRM. Επίσης, για να γίνει μία επιχείρηση πελατοκεντρική, απαιτείται όχι μόνο υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη (upper management) αλλά και από τα άτομα-κλειδιά όλων των τμημάτων. Τέλος, θα πρέπει να επενδυθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες, καθώς και για την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.

2.16 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM

Το πιο σημαντικό ερώτημα για την αποτελεσματική εφαρμογή του CRM είναι το πότε θα το εγκαταστήσει. Μία εταιρία είναι έτοιμη να εφαρμόσει πρακτικές CRM μόνο όταν έχει επιτύχει μία στενή διατμηματική σχέση και όταν έχει αφομοιώσει ένα επιτυχές σύστημα εξουσίας. Το κλειδί είναι η αναζήτηση των ικανοτήτων εκείνων που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και η μελλοντική τους εξέλιξη. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αναζήτηση της κατάλληλης τεχνολογικής υποστήριξης.

2.17 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ CRM

Πρωταρχικός στόχος της εταιρίας πρέπει να είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εξυπηρέτησης προς τον πολίτη ως μέσο εκσυγχρονισμού και αξιοπιστίας.

Γενικά, όσο πιο συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι είναι οι στόχοι της εταιρίας σε σχέση με την εφαρμογή ενός συστήματος CRM, τόσο πιο πιθανό είναι η επένδυση να αποφέρει πραγματική απόδοση (ROI) μέσα στα επόμενα χρόνια.

Προκειμένου να οργανώσει πελατοκεντρικά τις λειτουργίες της και τα κανάλια επαφής με τον πολίτη, η εταιρία θα πρέπει να προχωρήσει σε συστηματική ανάλυση και, πιθανώς, αναδόμηση των διαδικασιών που έχουν να κάνουν με την προσέγγιση και τη διαχείριση του πολίτη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υπηρεσία. Ακόμα, η αποδοτική διαχείριση των σχέσεων με συνεργαζόμενους οργανισμούς πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της CRM στρατηγικής.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει εργαλεία που θα διευκολύνουν τη συγκέντρωση, διάθεση και αξιοποίηση της κατακτημένης γνώσης από τους managers για τη λήψη αποφάσεων. Τέτοιου είδους αναλυτικά εργαλεία θα πρέπει να είναι ενσωματωμένα μέσα στο CRM λογισμικό που θα επιλεγεί.

2.18 ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ CRM

Η πρώτη και αρκετά σημαντική δραστηριότητα που απαιτεί τη βοήθεια της τεχνολογίας είναι η λειτουργία των πωλήσεων. Το λεγόμενο operational Customer Relationship Management βοηθά τους πωλητές στην καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες και γενικότερα την εταιρία στην παροχή υποστήριξης προς αυτούς που αγοράζουν και χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.



Το κομμάτι του operational CRM είναι σήμερα standard ακόμα και στα απλούστερα πακέτα CRM, καθώς οι εταιρίες ενδιαφέρονται να δώσουν στους πωλητές τους όλες τις δυνατές ευκολίες για την επίτευξη και τη διαχείριση των πωλήσεων. Επίσης, συνδυάζοντας το operational CRM με λειτουργίες υποστήριξης των πελατών, όπως για παράδειγμα εταιρικό τηλεφωνικό κέντρο, η επιχείρηση αναβαθμίζει την εικόνα της προς τους πελάτες της και ταυτόχρονα επιτυγχάνει τα δύο βασικά ζητούμενα που είναι η αύξηση και η διατήρηση της πελατειακής βάσης.

2.19 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Από την εφαρμογή του operational CRM η εταιρία συγκεντρώνει πληθώρα στοιχείων που αφορούν στη δραστηριότητα των πωλήσεων, τις επιθυμίες, τις ανάγκες αλλά και τα προβλήματα των πελατών. Η μελέτη, για παράδειγμα, των δεδομένων από τη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου μπορεί να δείξει στην εταιρία αν οι πελάτες εξυπηρετούνται σωστά ή όχι, αν οι χρόνοι αναμονής είναι ικανοποιητικοί, τι είδους αιτήματα υποβάλλονται και κατά πόσο το προσωπικό του κέντρου είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στα αιτήματα αυτά κ.ο.κ.

Η επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από το operational CRM, αλλά και γενικότερα όλων των στοιχείων που αφορούν στις σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της, πραγματοποιείται από το analytical CRM, μία συλλογή εργαλείων business intelligence, τα οποία αξιοποιούν διάφορα εταιρικά δεδομένα και δημιουργούν γνώση για την επιχείρηση, βασισμένη στα δεδομένα αυτά. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι τα εργαλεία για το analytical CRM μπορούν να αποτελούν μέρος του CRM ή να είναι ανεξάρτητα, αν η εταιρία έχει προμηθευτεί τέτοια εργαλεία και για άλλους σκοπούς.

Ενώ το operational CRM χρησιμοποιείται κάθε στιγμή, καθώς η επαφή της επιχείρησης με τους πελάτες της είναι διαρκής, το analytical CRM είναι ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο αξιοποιείται από τους μάνατζερ για τη χάραξη στρατηγικής σε ένα υψηλότερο επίπεδο. Επίσης, από την ανάλυση των δεδομένων του operational CRM καθώς και άλλων στοιχείων που αφορούν στη γενικότερη συμπεριφορά των πελατών, η εταιρία μπορεί να εντοπίσει πελάτες που είναι πιθανό να μειώσουν ή και να τερματίσουν τη συνεργασία τους, οπότε η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να προβεί, αν το θελήσει, σε ανάλογες κινήσεις προς αυτούς.

2.20 ΤΟ CRM ΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η κατάδειξη και η τελική επιλογή πελατών μέσω αξιολογικών μεθόδων προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό ρόλο στα χέρια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αν λάβουμε υπόψη το μεγάλο σε όγκο πλήθος των καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το internet είναι μεγάλες. Αν αναλογιστούμε τον αριθμό των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρο καθημερινά τότε είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς την εξυπηρέτηση που προσφέρει το μέσο αυτό. Βασική επίσης πρόκληση είναι και οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιριών.

Το CRM ήρθε για να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παρέχει μία επιχείρηση, ο καινούργιος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις.

Μία επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω προβλέψεων των αγοραστικών διαθέσεων. Μία επιχείρηση επίσης με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς η πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγήσει τη γραμμή παραγωγής. Ουσιαστικά, το CRM φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής της επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο πελάτης. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

Η αγορά του CRM παραμένει μία από τις πιο ενδιαφέρουσες στον κλάδο της Πληροφορικής γιατί οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διατηρήσουν τους πελάτες τους αν δεν τους γνωρίζουν καλά. Η διατήρηση του πελατολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς από εκεί προέρχεται, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου και των κερδών. Οι υπάρχοντες πελάτες δεν έχουν έξοδα για marketing και ήδη υπάρχει μία σχέση μαζί τους, οπότε είναι εξ' ορισμού και πιο κερδοφόροι από τους όποιους νέους πελάτες. Συν τοις άλλοις, οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να συστήσουν και νέους πελάτες, αν πιστεύουν στην αξία της επιχείρησης.

2.21 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας μετασχηματίζει τα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής σε προγράμματα που παράγουν αξία. Τα τρία βασικά στοιχεία της δημιουργίας αξίας είναι:

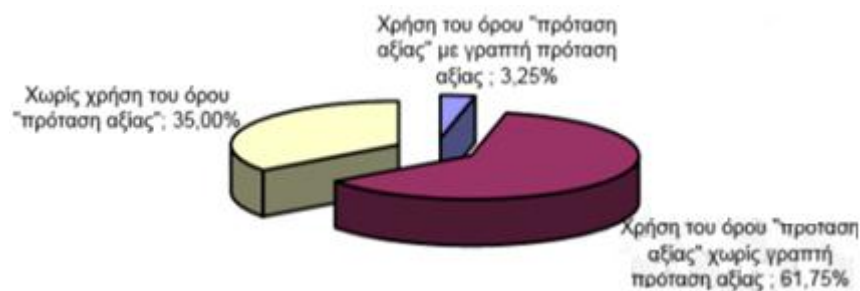
- i. Καθορισμός της αξίας που μπορεί η επιχείρηση να παρέχει στον πελάτη της
- ii. Καθορισμός της αξίας που η επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει από τους πελάτες της και
- iii. Διαχείριση αυτής της συναλλασσόμενης αξίας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει μια διαδικασία συμπαραγωγής, μεγιστοποιώντας τη συνολική αξία των επιθυμητών τμημάτων πελατών.

Η αξία που αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης από την οργάνωση επισύρει την προσοχή στην έννοια των οφελών που ενισχύουν την προσφορά στον πελάτη. Εντούτοις, σύμφωνα με τη λογική, η οποία έχει εξελιχθεί μέσα από το μάρκετινγκ των υπηρεσιών και το μάρκετινγκ business to business ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως «συμπααραγωγός». Αυτά τα οφέλη μπορούν να ενσωματωθούν στη μορφή μίας πρότασης αξίας, κάτι που εξηγεί τη σχέση μεταξύ της απόδοσης του προϊόντος, την εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη και το συνολικό κόστος του πελάτη.

Για να καθοριστεί αν η πρόταση αξίας είναι πιθανό να φέρει σαν αποτέλεσμα μία εμπειρία πελατών σε ανώτερο βαθμό, μία επιχείρηση πρέπει να αναλάβει μία αξιολόγηση της αξίας για να ποσοτικοποιήσει την ανάλογη σημασία που δίνουν οι πελάτες στις διάφορες ιδιότητες ενός προϊόντος. Τα αναλυτικά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστούν οι πελάτες που μοιράζονται κοινές προτιμήσεις σε διάφορες ιδιότητες προϊόντων. Τέτοια εργαλεία μπορούν επίσης να αποκαλύψουν σημαντικούς τομείς αγοράς με ανάγκη για υπηρεσίες που δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις υπάρχουσες προσφερόμενες ιδιότητες.

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας περιλαμβάνει τη λήψη των αποτελεσμάτων της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής και την οικοδόμηση ενός προγράμματος που αποσπά και παραδίδει την αξία. Εντούτοις, ο όρος «αξία» παραδοσιακά έχει χρησιμοποιηθεί στη λογοτεχνία του μάρκετινγκ για να εξετάσει «την αξία από τους πελάτες για μία εταιρία» και λιγότερο ως «αξία προς τον πελάτη». Τα προγράμματα CRM πρέπει να προσδιορίσουν τόσο την αξία που λαμβάνει ο πελάτης από την επιχείρηση όσο και την αξία που η επιχείρηση λαμβάνει από τον πελάτη της. Συνεπώς, η δημιουργία αξίας είναι διαλογική διαδικασία μεταξύ των δύο. Για να παρέχει τα σχετικά οφέλη, η οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες και να αναπτύσσουν μία πρόταση αξίας που να εξηγεί τη σχέση μεταξύ της απόδοσης του προϊόντος, της εκπλήρωσης των αναγκών του πελάτη και το συνολικό κόστος στον πελάτη πέρα από τον κύκλο ζωής της σχέσης με τον πελάτη.

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν αναπτυγμένες επίσημες προτάσεις αξίας στην αναζήτηση των CRM στόχων τους είναι πολύ σημαντικός. Έρευνα των Adrian Payne και Rennie Frow με ομάδες 120 διευθυντών από διαφορετικές επιχειρήσεις, φανερώνει ότι αν και περίπου το 65% των επιχειρήσεων της έρευνας χρησιμοποιούσαν τον όρο «πρόταση αξίας» στο εσωτερικό τους περιβάλλον, μόνο το 5% περίπου από αυτές είχε μία επίσημη γραπτή πρόταση αξίας και μία δομημένη προσέγγιση για την ανάπτυξή της. Το γεγονός αυτό φανερώνει την ιδιαίτερη έμφαση που πρέπει να δοθεί σε αυτή τη σημαντική πτυχή CRM.



Σχήμα 8: Χρήση του όρου «πρόταση αξίας» με γραπτή πρόταση αξίας

Η κατανόηση των ιδιαίτερων οικονομικών στοιχείων των πελατών, σε βάση τμήματος αγοράς, είναι ζωτικής σημασίας αν η οργάνωση επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την αξία διάρκειας ζωής των πελατών της. Στην επιδίωξή τους να αυξηθεί η αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν ενσωματωμένα προγράμματα που να εξετάζουν την απόκτηση πελατών, τη διατήρησή τους και άλλες σχετικές δραστηριότητες όπως η διατηρηματική ή η καθετοποιημένη πώληση.

2.22 ΕΣΤΙΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ CRM

Από τη σωστή διεύρυνση και ανάλυση των στοιχείων που μας προσφέρει το CRM, μπορούμε να βγάλουμε πολλά συμπεράσματα για κάθε προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Αυξάνοντας το χρόνο παραμονής των πελατών για τους οποίους έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι είναι έτοιμοι να φύγουν (πελάτες υψηλού κινδύνου). Ένα παράδειγμα είναι ένας σημαντικός πελάτης ο οποίος πρόκειται να διακόψει την πιστωτική κάρτα και σταματάει τις χρεώσεις για να μειώσει το υπόλοιπό του και σταδιακά να αποδεσμευτεί. Προωθώντας άλλα συμπληρωματικά προϊόντα σε πελάτες οι οποίοι έχουν περιορισμένη γκάμα για την αγορά. Με αυτόν τον τρόπο γνωστοποιούμε περαιτέρω τα παρεχόμενα είδη και δημιουργούμε διεύρυνση των προοπτικών πώλησης της επιχείρησης. Επικεντρώνοντας στη διατήρηση των πιο επικερδών πελατών τους οποίους μπορούμε να ανακαλύψουμε με ανάλυση όπως είναι το Differential Marketing. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να τους δώσουμε επιπλέον κίνητρα να καταναλώσουν ακόμα πιο πολύ, παρέχοντάς τους επιπρόσθετες διευκολύνσεις. Βέβαια, η προσπάθεια απόκτησης ακόμα πιο πολλών πελατών, είναι παράλληλη και σε μεγάλο βαθμό έχει να κάνει με την εστίαση στην παροχή υψηλότερης αξίας ειδών.

2.23 CRM ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Το CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών συνεργατών ή προμηθευτών. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει με πολύ χαμηλό κόστος ενδεχομένως και δύο προγράμματα CRM. Ένα για τους πελάτες της και ένα για τους προμηθευτές της. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για το Business to Customer CRM και Business to Business CRM. Εξειδικευμένα προγράμματα CRM μπορούν επίσης να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιριών με ομοειδείς πελάτες ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από μία διείσδυση σε ακόμα περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης.

2.24 ΤΟ CRM ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software επιτρέπει τη συλλογή, χρήση, ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπάρχοντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών

των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή.

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία έχει άμεση σύνδεση με τη γνώση των χαρακτηριστικών αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μπορεί με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση να ενημερωθεί για μια σειρά θεμάτων όπως:

- ✓ Ποια είναι τα είδη που καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης;
- ✓ Σε ποιες ποσότητες;
- ✓ Με ποιο τρόπο;
- ✓ Τι άλλου είδους αγορές πραγματοποιεί;
- ✓ Ποια είναι τα κανάλια αγορών στα οποία καταφεύγει;
- ✓ Για ποιους λόγους διακόπτει τις αγορές του και σε ποια άλλα προϊόντα προσανατολίζεται;

Οι μεγάλες εταιρείες που εφαρμόζουν το mail order, πραγματοποιούν και Customer Relationship Management, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και διαχειρίζονται διαχρονικά τη σχέση μαζί τους, μέσα από βάσεις δεδομένων. Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τη συνολική αξία των πελατών τους, μέσα από τις συνήθειές τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης και κοστολόγησης. Αυτές οι εφαρμογές μπορούν να οδηγήσουν μία επιχείρηση σταδιακά στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η τεχνολογία δίνει με τον τρόπο αυτό σαφή επικοινωνιακά εργαλεία και βρίσκει τα σημεία επαφής καταναλωτή-μάρκας. Μία σειρά μεθόδων που θα αναλυθούν στην πορεία των άρθρων, όπως τα τηλεφωνικά κέντρα, οι κάρτες και οι προσφορές, θα τονώσουν την επικοινωνία της επιχείρησης και θα της δώσουν επιπρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η περίοδος της μαζικής επικοινωνίας θεωρείται πλέον αρκετά ξεπερασμένη καθώς παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα καταναλωτικά «θέλω» ανά πελάτη. Σε μία περίοδο όπου ο καταναλωτής μπορεί πλέον να αγοράζει μέσω ενός τηλεκοντρόλ, χρειάζεται μία διαφορετική μέθοδος προσέγγισης. Η περίοδος της μαζικής παραγωγής και της πολιτικής χαμηλών τιμών δεν ανταποκρίνεται πια σε αυτά που ζητά ένας απαιτητικός καταναλωτής.

Η πελατοκεντρική οπτική της αγοράς, λέει ότι ένας πελάτης για να αγοράσει ένα προϊόν θα πρέπει να βρει μέσα σε αυτό στοιχεία του εαυτού του. Επομένως, έννοιες όπως το data base και το one to one marketing δεν είναι επιχειρηματικά αδιάφορες έννοιες.

2.25 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης καλύπτει το γεγονός ότι οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης –σε όρους CRM- εξασφαλίζουν ένα κατάλληλο και αποδεκτό πρότυπο και ότι καθιερώνεται μία βάση για μελλοντική βελτίωση. Αυτή η διαδικασία έχει δύο κύρια συστατικά: τα αποτελέσματα των μετοχών τα οποία μπορούν να παρέχουν από μία «μακρό» άποψη τις γενικές σχέσεις που οδηγούν την απόδοση, και ο έλεγχος της απόδοσης, ο οποίος παρέχει από μία λεπτομερή άποψη και σε «μικρο» επίπεδο, τους βασικούς δείκτες απόδοσης.

Για να επιτευχθεί ο απόλυτος στόχος του CRM, η απόδοση των μετοχών, η οργάνωση πρέπει να εξετάσει πώς μπορεί να χτίσει την αξία των υπαλλήλων, την αξία των πελατών και των μετόχων και ταυτόχρονα να εκτιμήσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειώσει τις δαπάνες. Έρευνες για τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, πελατών και μετόχων έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη να υιοθετηθεί μία καθολική προσέγγιση στην εκμετάλλευση των συνδέσμων μεταξύ τους. Το πρότυπο της αλυσίδας υπηρεσιών κέρδους και άλλες σχετικές ερευνητικές προσεγγίσεις εστιάζουν στην καθιέρωση των σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης υπαλλήλων, στην πίστη των πελατών, την αποδοτικότητα και την αξία των μετοχών. Επίσης, οι οργανώσεις είναι απαραίτητο να εστιάσουν σε ευκαιρίες μείωσης δαπανών. Διακρίνονται δύο κυριότερα μέσα μείωσης δαπανών που σχετίζονται με το CRM: η εκμετάλλευση των τεχνολογιών που κυμαίνονται από τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες τηλεφωνίας μέχρι και τις υπηρεσίες Ιστού και η χρήση των νέων ηλεκτρονικών καναλιών όπως είναι οι on-line εγκαταστάσεις αυτοεξυπηρέτησης. Η ανάπτυξη προτύπων όπως η αλυσίδα υπηρεσιών κέρδους είναι σημαντική στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα του CRM σε στρατηγικό επίπεδο και τη βελτίωση των αποδόσεων των μετοχών.

2.26 ΤΑΣΕΙΣ CRM

Ποιο είναι το μέλλον του CRM

Οι επόμενες CRM τάσεις είναι πιθανό να διαμορφώσουν το μέλλον της βιομηχανίας:

1. Αλλαγές φιλοσοφίας στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η συνεχής εκπαίδευση θα είναι παράγοντας επιτυχίας κλειδί για τη συνεχή ανάπτυξη CRM.
2. Κέντρα επικοινωνίας και αυτοεξυπηρέτησης.
3. E-customer (B2B). Οι e-customers θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται, γι αυτό το λογισμικό του CRM θα πρέπει να έχει όλες τις επιλογές των μέσων και να προσφέρουν επιπρόσθετες υπηρεσίες, να παρέχεται δηλαδή η δυνατότητα να ανιχνεύεται, να αναλύεται και να αποδίδεται περιεχόμενο στους e-customers.
4. Ενσωμάτωση εφοδιαστικής αλυσίδας. Το e-customers θα χρειαστεί να φιλοξενήσει απλούς, άμεσους συνδέσμους από και προς τα διαφορετικά μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.
5. Επιχειρήσεις real-time. Το e-customers θα υπηρετήσει την ανάπτυξη της στρατηγικής real-time στις επιχειρήσεις.
6. XML, ασύρματες τεχνολογίες φωνητικής αναγνώρισης.
7. Ενσωμάτωση λειτουργιών του CRM, e-CRM και του m-CRM.
8. Μετρήσεις (metrics). Τα στελέχη των επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνα για τα project του CRM απαιτούν μετρικά πλάνα και μετρήσεις που θα βοηθούν και θα δικαιολογούν την πρωτοβουλία για ένα CRM.
9. Εφαρμογή. Το κόστος εφαρμογής του συστήματος δεν αφορά μόνο στην αγορά του λογισμικού αλλά και στα λοιπά κόστη που πολλές φορές είναι 0.5 έως 2.5 φορές μεγαλύτερα της αγοράς του λογισμικού.
10. Ασφάλεια. Από τη στιγμή που οι εταιρίες τοποθετούν σημαντικά στοιχεία πελατών ή δικά τους πρέπει το σύστημα να είναι έτσι αναπτυγμένο και προστατευμένο ώστε αυτά να παραμένουν ασφαλή και απόρρητα.

11. Άνθρωποι, διεργασίες και τεχνολογία. Τα τρία αυτά στοιχεία επηρεάζουν την εφαρμογή του CRM καθώς το μίγμα τους αλλάζει κατά τη διάρκεια της εφαρμογής. Επίσης, η έλλειψη πίστης προς το σύστημα, η μη σωστή εκπαίδευση, αναγνώριση αναγκών/ σωστών διεργασιών δρουν ανασταλτικά στην επιτυχή ροή του συστήματος.

2.27 E-CRM ΚΑΙ CRM

Ένας από τους όρους που έχουν προκύψει μετά την έλευση του CRM είναι το e- CRM. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο γεγονός ότι το πρώτο φέρνει πληροφορίες και στοιχεία των πελατών στα στελέχη ενώ το δεύτερο προσφέρει στον ίδιο τον πελάτη στοιχεία (δυναμικά) για τη σχέση του με την εταιρία (αυτοεξυπηρέτηση). Το e- CRM δεν είναι τίποτε άλλο από την επαφή με τον πελάτη, την προώθηση προσφορών, την πώληση και κυρίως την αυτοεξυπηρέτηση του ίδιου μέσα από το internet καθώς και μία πληθώρα εναλλακτικών καναλιών όπως SMS,WAP, email κ.λπ. Σε αντίθεση με παραδοσιακότερα συστήματα , στα οποία ο πελάτης ακολουθεί προκαθορισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες χωρίς να έχει τον έλεγχο της σχέσης του με την επιχείρηση, το e- CRM του επιτρέπει να αναλάβει τη θέση του οδηγού και να ελέγχει ο ίδιος την επαφή του μαζί της. Τόσο το CRM όσο και το e- CRM έχουν σχέση με τη διαχείριση της πληροφορίας και της επικοινωνίας με τους πελάτες των επιχειρήσεων και τα δύο στοχεύουν στη βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες, της απόκτησης νέων και της διατήρησης των υπαρχόντων. Με την πληθώρα καναλιών επικοινωνίας, που υπάρχουν σήμερα, με τους πελάτες – call centers, internet, direct email- ο συνδυασμός του CRM και του e- CRM καλύπτουν τις αυξημένες απαιτήσεις της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Ένα σύστημα e- CRM προσφέρει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και ευκαιρίες για μία εταιρία, ιδιαίτερα για εκείνες που το συγκριτικό τους πλεονέκτημα στηρίζεται στην προνομιακού επιπέδου γνώση και εξυπηρέτηση του πελάτη (τράπεζες, τηλεπικοινωνίες κ.ά.) Η δυνατότητα του να είναι το service ανά πάσα στιγμή διαθέσιμο, όταν και όπου επιθυμεί ο πελάτης να συνδεθεί με το πρόγραμμα αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη από το επίπεδο εξυπηρέτησης και συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με ισχυρό ανταγωνισμό. Ανάλογα με το σύστημα e- CRM υπάρχουν δυνατότητες εξυπηρέτησης χωρίς χρόνο αναμονής ανεξαρτήτως του αριθμού των υπηρεσιών ή των πελατών. Το e-CRM στην αυτοματοποίηση των ενδοεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων των εργαζομένων με τους οποίους έρχονται σε επαφή οι πελάτες. Μέσα από ένα σύστημα e- CRM, μία επιχείρηση μπορεί να μάθει πολλά για τις προτιμήσεις, τα χαρακτηριστικά και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών της, παρακολουθώντας κάθε απόφαση, αγορά ή προτίμηση που επιδεικνύουν και να διαμορφώσει ανάλογα εξατομικευμένες προσφορές. Το e- CRM δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους marketing να αποκτήσουν μία εμπειριστατωμένη εικόνα των πελατών τους.

2.28 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ (AFTER –SALE SERVICE SUPPORT)

Σύμφωνα με μελέτες που εξετάζουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες αφήνουν τους προμηθευτές τους και καταλήγουν στους ανταγωνιστές, προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- ✓ Το 14% των πελατών, έφυγε λόγω των παραπόνων που δεν αντιμετωπίστηκαν.
- ✓ Το 9% απορροφάται από τον ανταγωνισμό.
- ✓ Το 9% επίσης αλλάζει προμηθευτή λόγω μετακόμισης έδρας και τέλος,
- ✓ Το 68% των πελατών αλλάζει προμηθευτή χωρίς κανέναν ιδιαίτερο λόγο.

Αυτό το τελευταίο στοιχείο (68% των πελατών αλλάζει προμηθευτή χωρίς κανέναν ιδιαίτερο λόγο), δεν υποδηλώνει τίποτα παραπάνω από τη σταδιακή παραμέληση που αισθάνεται ο πελάτης με την πάροδο του χρόνου.

Πολλές επιχειρήσεις βλέπουν την κάθε πώληση σαν ένα επιπλέον έσοδο και τίποτα παραπάνω. Όταν ολοκληρωθεί η συναλλαγή με τον πελάτη κλείνει μία διαδικασία και προετοιμάζεται η επόμενη. Αυτή η νοοτροπία της φτωχής ικανοποίησης των πελατών οδηγεί στην «αποστασιοποίηση» των τελευταίων και επιβεβαιώνει το τελευταίο στοιχείο της προαναφερθείσας έρευνας. Η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες, στηρίζεται στη λογική της αφοσίωσης σε αυτούς και μετά την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας. Λέγεται επίσης ότι η υπηρεσία στον πελάτη έχει πέντε φορές μεγαλύτερη σημασία από την τιμή και ότι η μετά την πώληση υποστήριξη είναι πέντε φορές πιο σημαντική από ότι είναι η ίδια η υπηρεσία.



Σε μία εποχή όπου ο ισχυρός ανταγωνισμός έχει ανεβάσει τον πήχη πολύ ψηλά για την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην υπηρεσία και την υποστήριξη των προϊόντων τους μετά την πώληση. Η ποιότητα από μόνη της ως χαρακτηριστικό του προϊόντος, αποτελεί αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, διότι ένα ποιοτικό

προϊόν/υπηρεσία δεν διαφοροποιείται αρκετά από ένα άλλο επίσης ποιοτικό προϊόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ SALES MANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Προφίλ

Τα Φαρμακευτικά Εργαστήρια όπου έγινε η μελέτη είναι μια ελληνική εταιρεία που από την ίδρυση της το 1928, με συνέπεια και υψηλό αίσθημα ευθύνης, παρασκευάζει και διαθέτει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων υγείας στην ελληνική αγορά, αποτελώντας τον έμπιστο συνεργάτη μεγάλων πολυεθνικών, φαρμακευτικών εταιριών.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στους τομείς του φαρμάκου, του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, των προϊόντων φροντίδας υγείας, της ειδικής και κλινικής διατροφής και της βρεφικής φροντίδας με μια ομάδα 180 έμπειρων εργαζομένων που υποστηρίζουν την παραγωγή, την προώθηση και τη διανομή των προϊόντων της.

Η εργοστασιακή μονάδα και τα φαρμακευτικά εργαστήρια της εταιρίας διαθέτουν γραμμές παραγωγής που λειτουργούν με αυστηρές προδιαγραφές και παράγουν προϊόντα ιδιαίτερων απαιτήσεων. Τα τμήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Ρυθμιστικών Λειτουργιών, Ιατρικών Υπηρεσιών, Κλινικών Δοκιμών και Δεοντολογικής Συμμόρφωσης της εταιρείας ελέγχουν και πιστοποιούν ότι η εταιρία παράγει και διαθέτει αξιόπιστα και υψηλού επιπέδου προϊόντα.

Τα Φαρμακευτικά Εργαστήρια είναι μέλος του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος (ΣΦΕΕ), του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Παιδικών Τροφών Ελλάδος (ΣΕΠΤΕ).



Η αφοσίωση στην επαγγελματική ηθική, τη διαφάνεια και τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας είναι οι βασικοί άξονες της πολυετούς πορείας της εταιρίας.

Προϊόντα

Τα Φαρμακευτικά Εργαστήρια παράγουν, πωλούν, διανέμουν και προωθούν στην Ελλάδα πρωτότυπα προϊόντα έρευνας πολυεθνικών εταιριών. Στα προϊόντα αυτά συγκαταλέγονται φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα, προϊόντα ιατροτεχνολογίας, σκευάσματα ειδικής διατροφής, προϊόντα φροντίδας υγείας, ειδικά και καλλυντικά προϊόντα. Τηρώντας πάντα τους αυστηρούς κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα στην παραγωγή αλλά και στη διανομή, η εταιρία διαθέτει στην ελληνική αγορά μια ευρεία γκάμα αξιόπιστων προϊόντων τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια.

▪ **Ειδική Διατροφή & Κλινική Διατροφή (FSMP's)**

Περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα εξειδικευμένων προϊόντων που αφορούν την κάλυψη θερμιδικών αναγκών :

- Προϊόντα διατροφής, ελεύθερα γλουτένης, για άτομα με δυσανεξία στη γλουτένη
- Ειδική σειρά διατροφικών συμπληρωμάτων για ενήλικες και παιδιά άνω του έτους
- Εξειδικευμένη σειρά ανοσοδιατροφής
- Ειδική διατροφή για ασθενείς με δυσαπορρόφηση και φλεγμονώδεις παθήσεις του εντέρου
- Σκευάσματα εντερικής διατροφής για μακρόχρονη σίτιση ασθενών

▪ **Βρεφική Φροντίδα & Διατροφή**

- Βρεφικά γάλατα
- Καλλυντικά (Βρεφικά, παιδικά, για τη μητέρα)

▪ **Ειδική Φροντίδα Πληγών**

- Safetac επιθέματα
- Αλγηνικά επιθέματα
- Υδροενεργές γέλες
- Σωληνωτοί επίδεσμοι-ελαστικοί
- Παραδοσιακά επιθέματα
- Υδρογέλες
- Αφρώδη επιθέματα
- Επιθέματα με NaCl
- Αντιθρομβωτικές κάλτσες

▪ **Ιατροτεχνολογικός Εξοπλισμός**

- Αγγειακή θεραπεία
- Αναπνευστικά
- Monitoring
- Αναπνευστήρες
- Ιατρικές προμήθειες
- Δεσμευτές CO₂

▪ **Προσωπική Περιποίηση και Υγεία**

- Δερματολογικά και αντιαλλεργικά
- Αντισηπτικά
- Στοματική υγιεινή

▪ **Συμπληρώματα Διατροφής**

▪ **Τρωκτικοκτόνα**

3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ CLOUDBIZ

Προφίλ

Η CloudBiz προσφέρει **λύσεις για την ενδυνάμωση των επιχειρήσεων** βοηθώντας τις ίδιες να αποκτήσουν **360° πελατοκεντρική προσέγγιση** μέσω του ανθρώπινου παράγοντα και της ορθής υιοθέτησης της τεχνολογίας.

Συστήνει τις λύσεις αυτές στα τμήματα **Marketing, Sales** και **Customer Service** βοηθώντας στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των πελατών, προσδίδοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Customer Engagement (B2B)

Η CloudBiz προσφέρει ένα μίγμα **λύσεων για την ενδυνάμωση των επιχειρήσεων**, των οποίων οι δραστηριότητες εστιάζονται στην αγορά του **Business-to-Business**.

Οι λύσεις αυτές συστήνονται στα τμήματα **Marketing, Sales** και **Customer Service**, βοηθώντας τα να **προσεγγίζουν τους πελάτες** με συνέπεια και ενιαία μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών επαφής.

Βάσει των αναγκών της εκάστοτε εταιρίας, η CloudBiz δημιουργεί την απαιτούμενη **Customer Engagement** λύση με σκοπό η επιχείρηση να χτίσει τη δική της **360° πελατοκεντρική προσέγγιση** από τις ακόλουθες διαθέσιμες λύσεις:

- Marketing Engagement
- Sales Engagement
- Customer Service Engagement



Consumer Engagement (B2C)

Η CloudBiz προσφέρει ένα μίγμα **λύσεων για την ενδυνάμωση των επιχειρήσεων**, των οποίων οι δραστηριότητες εστιάζονται στην αγορά του **Business-to-Consumer**.

Οι λύσεις αυτές υιοθετούνται μέσα από το **Διαδίκτυο (Web)**, την **Συσκευή του Κινητού (Mobile)** και το **Σημείο Πώλησης (Store)**, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να **προσεγγίζουν τους πελάτες** με συνέπεια και ενιαία μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών επαφής.

Βάσει των αναγκών της εκάστοτε εταιρίας, η CloudBiz δημιουργεί την απαιτούμενη **Consumer Engagement** λύση με σκοπό η επιχείρηση να χτίσει τη δική της **360° πελατοκεντρική προσέγγιση** από τις ακόλουθες διαθέσιμες λύσεις:

- Web Engagement
- Mobile Engagement
- Store Engagement

3.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ SALES MANAGER HELLAS

Η SalesManager Hellas προωθεί στην ελληνική αγορά λύσεις που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές στην Ευρώπη σε περισσότερους από 800 μεγάλους πελάτες και 25.000 χρήστες. Οι λύσεις αυτές περιλαμβάνουν :

➤ SalesManager Standard Edition

Το SalesManager Standard Edition είναι ένα σύγχρονο, εξελιγμένο και ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (CRM) που σκοπό έχει να υποστηρίξει τις διαδικασίες πωλήσεων, Τεχνικής Εξυπηρέτησης και Marketing μίας επιχείρησης. Το SalesManager καλύπτει όλο τον κύκλο των πωλήσεων από μια επίσκεψη σε πελάτη μέχρι την παραγγελία με ένα δομημένο εύκολο στην μάθηση τρόπο. Το SalesManager 5.0 Standard απευθύνεται στην μικρομεσαία επιχείρηση με μία οικονομική αλλά πλήρη πρόταση καλύπτει όλες τις ανάγκες. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της έκδοσης αποτελεί ο μικρός χρόνος αλλά και το χαμηλό κόστος υλοποίησης που απαιτούνται.

➤ SalesManager Enterprise Edition

Το SalesManager 5.0 Enterprise απευθύνεται στην μεσαία και μεγάλη επιχείρηση με μία πλήρη πρόταση που περιέχει όλες τις λειτουργίες της έκδοσης Standard και επιπλέον καλύπτει όλες τις ανάγκες της για πλήρη παραμετροποίηση. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της έκδοσης αποτελεί το SMS Rapid Application Development Framework, ένα εργαλείο ανάπτυξης που παρέχεται μαζί με το λογισμικό και δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να παραμετροποιήσει το λογισμικό σε μεγάλη έκταση. Με αξιοποίηση των υπάρχοντων ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η πλήρης προσαρμογή του λογισμικού στις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
<u>Λογισμικό:</u>
MS Windows
RDBMS: MSSQL ORACLE SYBASE
<u>Server (Ελάχιστες Προδιαγραφές):</u>
Pentium IV, 512MB RAM, 20GB HD
<u>Client (Ελάχιστες Προδιαγραφές) :</u>
Celeron, 256 RAM, 20GB HD

3.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΛΥΣΗΣ SALESMANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Η CloudBiz ανέλαβε την υλοποίηση της λύσης SalesManager στη Φαρμακευτική εταιρία. Με τη λύση αυτή, η εταιρία θα είναι σε θέση:

- ✓ Να εκσυγχονίσει και να αυτοματοποιήσει τις πωλήσεις της
- ✓ Να παρακολουθεί καλύτερα το δίκτυο φροντίδας, υγείας και φαρμακείου
- ✓ Να εκτελεί στοχευμένες marketing ενέργειες

Η προτεινόμενη λύση αποτελεί ένα μείγμα από εργαλεία του Marketing, Sales και Customer Service Engagement.

3.4.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η λύση SalesManager προσφέρει στο στέλεχος πωλήσεων μια πλήρη λειτουργικότητα Διαχείρισης Πελατών CRM. Στη λειτουργικότητα περιλαμβάνονται :

- * Πλήρη στοιχεία πελατών με διευθύνσεις, τηλέφωνα, επαφές, σχόλια, ενέργειες
- * Πλήρη ιστορικό πελάτη. Όλες οι επισκέψεις, η αλληλογραφία, εισερχόμενα-εξερχόμενα email ανεξαρτήτως του χρήστη.
- * Ημερολόγιο. Όλα τα ραντεβού, ανά ημέρα, εβδομάδα και μήνα. Επίσης ημερολόγιο όλων των συναδέλφων.
- * Στοιχεία για όλες τις ευκαιρίες - προσφορές, την κατάστασή τους και το pipeline.
- * Στοιχεία για όλες τις παραγγελίες, τζίρους, και ανοικτά υπόλοιπα
- * Διαχείριση προϊόντων με πλήρη στοιχεία, multimedia, στατιστικά κτλ
- * Διασύνδεση με ERP όπως SAP, NAVISION, SEN, ATLANTIS κ.α.

3.4.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ

Η εφαρμογή πελατοκεντρικής προσέγγισης επιφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις. Ενδεικτικά :

- Καλύτερη γνώση της αγοράς.
- Καλύτερη γνώση των πελατών.
- Καλύτερη γνώση του ανταγωνισμού.
- Ταχύτερη ανταπόκριση.
- Μειωμένο κόστος διαχείρισης.
- Αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης πελατών.
- Ταχύτερη ανταπόκριση και αντιμετώπιση του bottleneck που συμβαίνει ορισμένους μήνες του χρόνου σε ότι αφορά τη διαχείριση των προκηρύξεων των διαγωνισμών
- Διευκόλυνση του υπεύθυνου διαγωνισμών στο να συλλέξει τα απαραίτητα δικαιολογητικά χωρίς να μεταφέρεται από γραφείο σε γραφείο
- Άμεση ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων προσώπων που επεξεργάζονται στοιχεία του διαγωνισμού σε πραγματικό χρόνο
- Άμεση δυνατότητα αναζήτησης των αιτίων της απώλειας ενός διαγωνισμού
- Γενικότερη οργάνωση και αναβάθμιση της επικοινωνίας και του τρόπου συνεννόησης μεταξύ των τμημάτων
- Μελλοντικά: διευκόλυνση στη σύνταξη των προσφορών εφόσον περιλαμβάνουν και τεχνικές προδιαγραφές

3.4.3 ΤΙ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΚΑΝΩ ΜΕ ΤΟ SALESMANAGER

Το SalesManager είναι ένα σύγχρονο, εξελιγμένο και ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (CRM) που σκοπό έχει να υποστηρίξει τις διαδικασίες πωλήσεων, Τεχνικής Εξυπηρέτησης και Marketing της επιχείρησής σας. Το SalesManager σας επιτρέπει να καλύψετε όλο τον κύκλο των πωλήσεων από μια επίσκεψη πελάτη μέχρι την παραγγελία με ένα δομημένο εύκολο στην μάθηση τρόπο.

Η λύση SalesManager 5.0 βασίζεται στο λογισμικό ανάπτυξης SMS RAD Framework πατέντα της SalesManager b.v. , λειτουργεί σε περιβάλλον Windows με σχεσιακή βάση δεδομένων MS SQL ή Oracle ή Sybase και είναι μια πλήρως ανοικτής αρχιτεκτονικής εφαρμογή. Έχει

ήδη εγκατασταθεί και λειτουργήσει επιτυχώς σε περισσότερες από 500 επιχειρήσεις κάθε κλάδου στην Ευρωπαϊκή Αγορά υποστηρίζοντας πολλαπλές γλώσσες (Ολλανδικά, Αγγλικά, Ισπανικά, Ελληνικά κ.α.). Αναφέρονται ενδεικτικά οι : Heinz, Golden Tulip, Opel, Philips, MAN, Krohne

Με το SalesManager μπορείτε :

Να έχετε πλήρη την πληροφορία αναφορικά με τους πελάτες σας

Σε ένα πελάτη μπορείτε να έχετε πληροφορίες για:

- Βασικές λεπτομέρειες (ονόματα , διευθύνσεις, τηλέφωνα, fax, email, website)
- Ενέργειες (τηλεφωνικές κλήσεις, επισκέψεις, ανταποκρίσεις, συναντήσεις)
- Προϊόντα σας πουλημένα στον πελάτη
- Προϊόντα που έχει πουλήσει ο ανταγωνισμός στον πελάτη
- Παραγγελίες που έχουν διεκπεραιωθεί
- Ανοικτές ευκαιρίες για πωλήσεις
- Σχέσεις με άλλες εταιρίες (μητρικές, θυγατρικές, holding)
- Την ανάμιξη των υπαλλήλων σας με τον πελάτη (π.χ. account manager, πωλητής, τεχνικός)
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί (επιστολές, αναφορές, emails)
- Τοποθεσίες (μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να έχει πολλές τοποθεσίες με την ίδια διεύθυνση ή πολλές διευθύνσεις)
- Τους αποφασίζοντες και όλη την ομάδα λήψης αποφάσεων (DMU) Decision Making Unit
- Την οικονομική κατάσταση καθώς και χρηματοοικονομικά στοιχεία του πελάτη

Να διαχειρίζεστε επαφές (πρόσωπα) μέσα σε μια επιχείρηση πελάτη

Σε μια επιχείρηση πελάτη μπορείτε να έχετε πληροφορίες για:

- Την επιχείρηση ή τις επιχειρήσεις για τις οποίες η επαφή εργάζεται. Αξίζει να σημειωθεί ότι για κάθε επαφή δεν απαιτείται να υπάρχει και κάποια εταιρία – μπορείτε δηλαδή να καταχωρείτε και ανεξάρτητα πρόσωπα (π.χ. ελ. επαγγελματίες, συνεργάτες κτλ).
- Ενέργειες που σχετίζονται με την συγκεκριμένη επαφή
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί σε συγκεκριμένη επαφή
- Σχέσεις της επαφής με άλλες εταιρίες (π.χ. σύμβουλος, εξωτερικός συνεργάτης κ.α.)
- Άλλες σχετικές προσωπικές πληροφορίες (email address, οικογενειακή κατάσταση, διεύθυνση σπιτιού κ.α.)

Να έχετε πλήρη την πληροφορία σχετικά με τις ενέργειες πωλήσεων

Καταχωρίστε και παρακολουθήστε ενέργειες σχετιζόμενες με μια εταιρία ή μία επαφή. Για παράδειγμα τηλεφωνικές κλήσεις, faxes και επιστολές, επισκέψεις , προσφορές που έχουν αποσταλεί στον πελάτη. Παρακολουθήστε όλες τις ενέργειες της ομάδας πωλήσεων συμπεριλαμβανομένου συναντήσεων σχετιζόμενων με ενέργειες σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση.

Να παρακολουθείτε όλες τις Ευκαιρίες Πωλήσεων

Στο SalesManager μια ευκαιρία πώλησης ισοδυναμεί με πιθανή παραγγελία . Για κάθε ευκαιρία πώλησης μπορείτε να έχετε πληροφορία για:

- Την εμπλεκόμενη εταιρία
- Ενέργειες (σχετιζόμενες με την ευκαιρία)
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί
- Άλλες εταιρίες που έχουν ανάμιξη σε αυτή την ευκαιρία
- Την λίστα των προϊόντων για τα οποία υπάρχει ενδιαφέρον
- Τον χρήστη που έχει ανάμιξη με την ευκαιρία
- Αναμενόμενος τζίρος από την ευκαιρία

Να παρακολουθείτε και συντονίζετε το καθημερινό πρόγραμμα της ομάδας πωλήσεων

- Δημιουργήστε ένα κοινό ημερολόγιο ραντεβού άμεσα προσβάσιμο σε όλους τους χρήστες.
- Κανονίστε ραντεβού για οποιονδήποτε χρήστη. (ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασής σας)
- Δημιουργήστε ραντεβού είτε για έναν χρήστη είτε για μια ομάδα χρηστών.
- Δείτε το πρόγραμμά σας σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση

Να δημιουργείτε και να παρακολουθείτε ενέργειες marketing

Επιλέξτε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς σας, για παράδειγμα «Όλοι οι πελάτες μου στην Β. Ελλάδα» ή «Όλοι οι πελάτες μου που αγοράζουν την συγκεκριμένη οικογένεια προϊόντων και έχουν να βάλουν παραγγελία περισσότερο από 3 μήνες». Εξάγετε αυτή την λίστα από την βάση δεδομένων του SalesManager και στείλτε διαφημιστικό υλικό ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή διοργανώστε μια εκδήλωση. Μετά καταγράψτε και παρακολουθήστε τα αποτελέσματα τόσο από πλευράς κόστους όσο και από πλευράς αποτελέσματος.

Να διατηρείτε εμπλουτισμένες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα σας

Εισάγετε πληροφορίες για τα προϊόντα σας. Δημιουργήστε οικογένειες προϊόντων. Εισάγετε τα διαθέσιμα αποθέματα και τα αποθέματα ασφαλείας. Δείτε ποιοι πελάτες έχουν ποια προϊόντα. Καταγράψτε τα προϊόντα των ανταγωνιστών σας και ποια έχουν πουληθεί σε ποιους πελάτες σας. Δημιουργήστε και παρακολουθήστε ευέλικτα προγράμματα εκπτώσεων.

Να παρακολουθείτε τις Παραγγελίες σας

Εισάγετε τις λεπτομέρειες για τα προϊόντα, τους φακέλους, τις ενέργειες που σχετίζονται με τις παραγγελίες σας. Δείτε τον συνολικό τζίρο της κάθε παραγγελίας.

Να παρακολουθείτε τα συμβόλαια και τις συμβάσεις

Εισάγετε ένα σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών που προμηθεύετε σε κάποιον πελάτη βάση σύμβασης, μαζί με τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης. Δείτε εύκολα και γρήγορα ενέργειες, και φακέλους σχετιζόμενους με την σύμβαση.

Να υλοποιείτε διαδικασίες συγχώνευσης αλληλογραφίας

Υλοποιήστε συγχωνεύσεις αλληλογραφίας χρησιμοποιώντας προκαθορισμένα πρότυπα εγγράφων (ένα έγγραφο MS Word για παράδειγμα) τα οποία περιέχουν έτοιμο κείμενο και το SalesManager εισάγει αυτόματα πεδία από την βάση δεδομένων. Έτσι η αποστολή εκατοντάδων επιστολών σε διαφορετικούς παραλήπτες αλλά με προσωπικό χαρακτήρα η κάθε μία γίνεται πολύ εύκολα και γρήγορα.

Να βλέπετε και συγχρονίζετε τα email σας με το email agent που ήδη χρησιμοποιείτε

Δείτε τα περιεχόμενα των φακέλων Εισερχόμενα και Εξερχόμενα της εφαρμογής email που ήδη χρησιμοποιείτε. Για εταιρίες ή επαφές που έχουν καταχωρημένες τις διευθύνσεις email και στο SalesManager, μπορείτε να συγχρονίσετε τα μηνύματα μεταξύ της εφαρμογής σας και του SalesManager, καθώς επίσης και τα ραντεβού που δημιουργούνται στο Outlook και στο SalesManager.

Να δημιουργείτε account plans για την καλύτερη παρακολούθηση όλων των ενεργειών .

Το account plan είναι ένα "σύνολο ενεργειών σε σειρά" (workflow) το οποίο το συσχετίζετε μια μία επιχειρηματική λογική. Αυτές οι ενέργειες συνήθως έχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό όπως «να επιτευχθεί ραντεβού στον πελάτη» ή «να γίνει μια πώληση». Δημιουργείτε μια αρχική ενέργεια και την συσχετίζετε με ένα προκαθορισμένο account plan. Όταν αυτή η ενέργεια φέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα τότε το account plan αυτόματα δημιουργεί την επόμενη ενέργεια βασισμένο στο αποτέλεσμα που η προηγούμενη ενέργεια έφερε. Με αυτό τον τρόπο ολοκληρώνετε μια σειρά από ενέργειες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο στόχο.

Να συντηρείτε ένα σύστημα αρχειοθέτησης και διαχείρισης εγγράφων

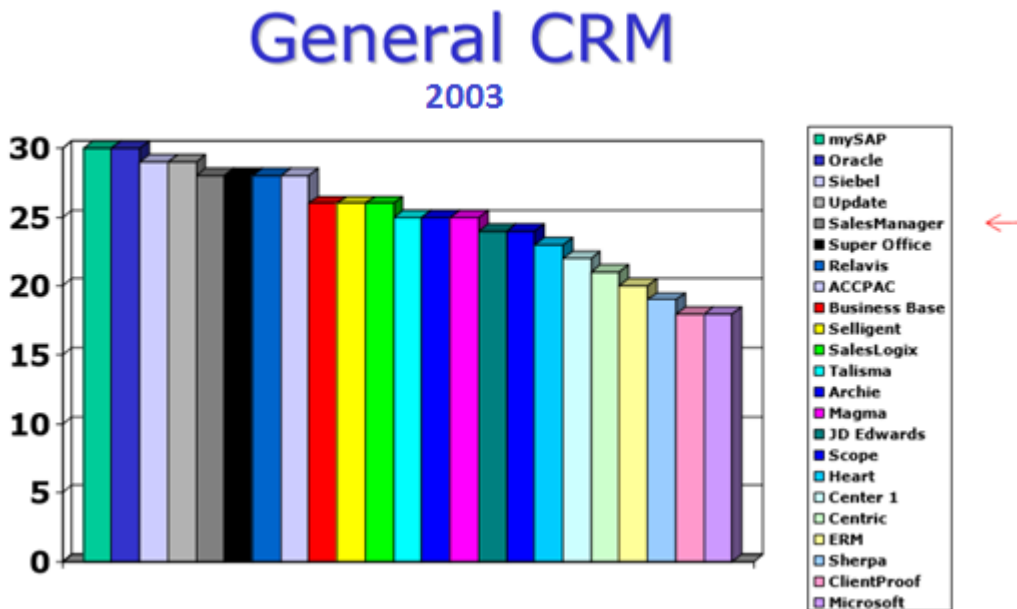
Δημιουργείστε ένα σύστημα αποθήκευσης εγγράφων όπως επιστολές, σημειώματα, εγχειρίδια, αναφορές, φαξ και ότι άλλο τύπο εγγράφου. Επιλέξτε ένα έγγραφο και απλά προσθέστε το στον φάκελο ενός πελάτη .

Να οργανώνετε την ομάδα πωλήσεων

Δημιουργήστε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την δομή της ομάδας πωλήσεων. Δημιουργείστε ομάδες και υποομάδες πωλητών. Καθορίστε τα δικαιώματα πρόσβασης είτε των ομάδων είτε των πωλητών.

Να δημιουργείτε εύκολα και γρήγορα αναφορές και περιλήψεις

Ένα προκαθορισμένο σύνολο SeaGate's® Crystal Reports εμπεριέχεται στην standard έκδοση του SalesManager. Αυτό το σύνολο αναφορών σας επιτρέπει να δείτε και να εκτυπώσετε περιλήψεις και αναφορές των ενεργειών της εταιρίας σας, για παράδειγμα μια λίστα των ανοικτών ευκαιριών ανά πωλητή που δείχνει τον αναμενόμενο τζίρο και την παρούσα κατάσταση ή μια λίστα των ολοκληρωμένων ενεργειών ανά πωλητή σε δεδομένη χρονική περίοδο.

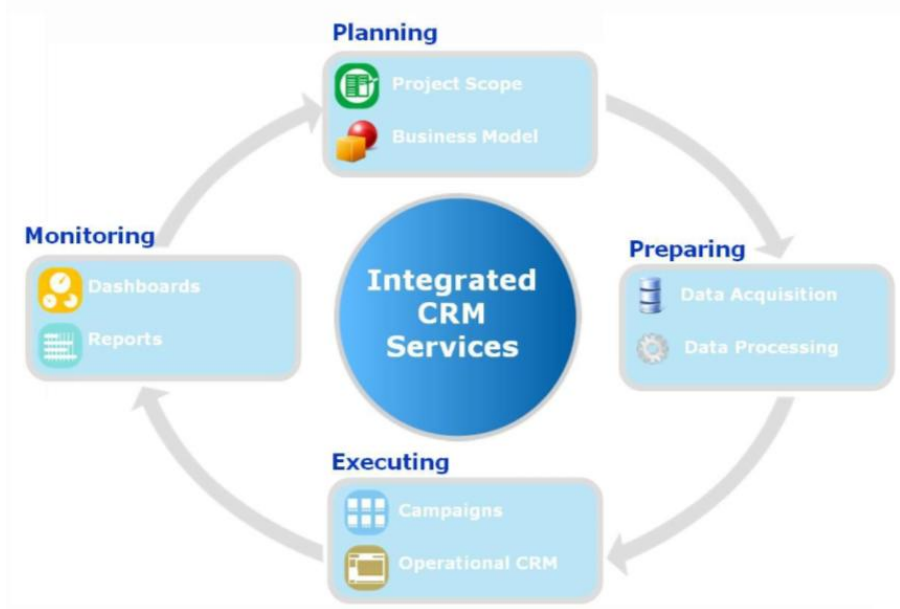


Διάγραμμα 2:Μερίδιο αγοράς συστημάτων CRM σύμφωνα με το ανεξάρτητο Γερμανικό Ινστιτούτο IPL

3.4.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διαθέτοντας βαθιά τεχνογνωσία στην τεχνολογία, μεγάλη εμπειρία σε υλοποιήσεις έργων CRM και όλες τις απαραίτητες υποδομές, η CloudBiz αναλαμβάνει την πλήρη διαχείριση των CRM διαδικασιών της επιχείρησης από το Α μέχρι το Ω, έτσι ώστε οι χρήστες να επικεντρώνονται στην παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και στη λήψη αποφάσεων.

Η υπηρεσία αυτή χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες (σχήμα 9) δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λάβουν υπηρεσίες για όλες τις κατηγορίες ή για κάποιες μεμονωμένα.



Σχήμα 9: Εξωτερικές υπηρεσίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εξωστρέφειας της επιχείρησης

▪ **Planning**

Αφορά την πρώτη φάση του έργου και κυρίως τις επιχειρήσει που επιθυμούν να αναθέσουν στην CloudBiz την πλήρη διαχείριση του CRM.

Στη φάση αυτή, σε συνεργασία με τη διοίκηση της επιχείρησης, ορίζονται οι επιθυμητοί στόχοι και αναλύοντας την υπάρχουσα κατάσταση δίνονται συγκεκριμένες προτάσεις και εμπορικά μοντέλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης.

▪ **Preparing**

Η υπηρεσία αυτή χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Data Acquisition (Συλλογή Δεδομένων) και Data Processing (Επεξεργασία Δεδομένων).

Data Acquisition

- ✓ Συλλογή δεδομένων όπως χειρόγραφες αιτήσεις, αρχεία, λίστες, τρίτες εφαρμογές, κ.λπ.
- ✓ Εισαγωγή δεδομένων στο CRM από τις παραπάνω πηγές
- ✓ Εκτύπωση Αιτήσεων και Καρτών π.χ. για σχήμα Loyalty

Data Processing

- ✓ Συστημικό Data Cleansing (π.χ. διπλοεγγραφές, προσφωνήσεις για προσωποποίηση, κ.λπ.)
- ✓ Ποιοτικό Data Cleansing μέσω τηλεφωνικής κλήσης για επικαιροποίηση και εμπλουτισμό των στοιχείων
- ✓ Διασύνδεση με το ERP για την καταγραφή των καταναλώσεων των πελατών π.χ. για σχήμα Loyalty
- ✓ Δημιουργία target groups και χτίσιμο καταναλωτικού προφίλ (segmentation)

▪ **Executing**

Η υπηρεσία αυτή χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Campaigns (Εκτέλεση Προωθητικών) και Operational CRM (Χρήση CRM).

Campaigns

- ✓ Μαζική αποστολή μηνυμάτων προσωποποιημένων ή μη μέσω εναλλακτικών μέσων όπως e-mails, sms, fax, ταχυδρομείο
- ✓ Δημιουργία εικαστικού (template), εκτύπωση, εμφακέλωση
- ✓ Εκτέλεση προωθητικών telesales για lead generation, κλείσιμο ραντεβού, ενημέρωση κ.λπ.

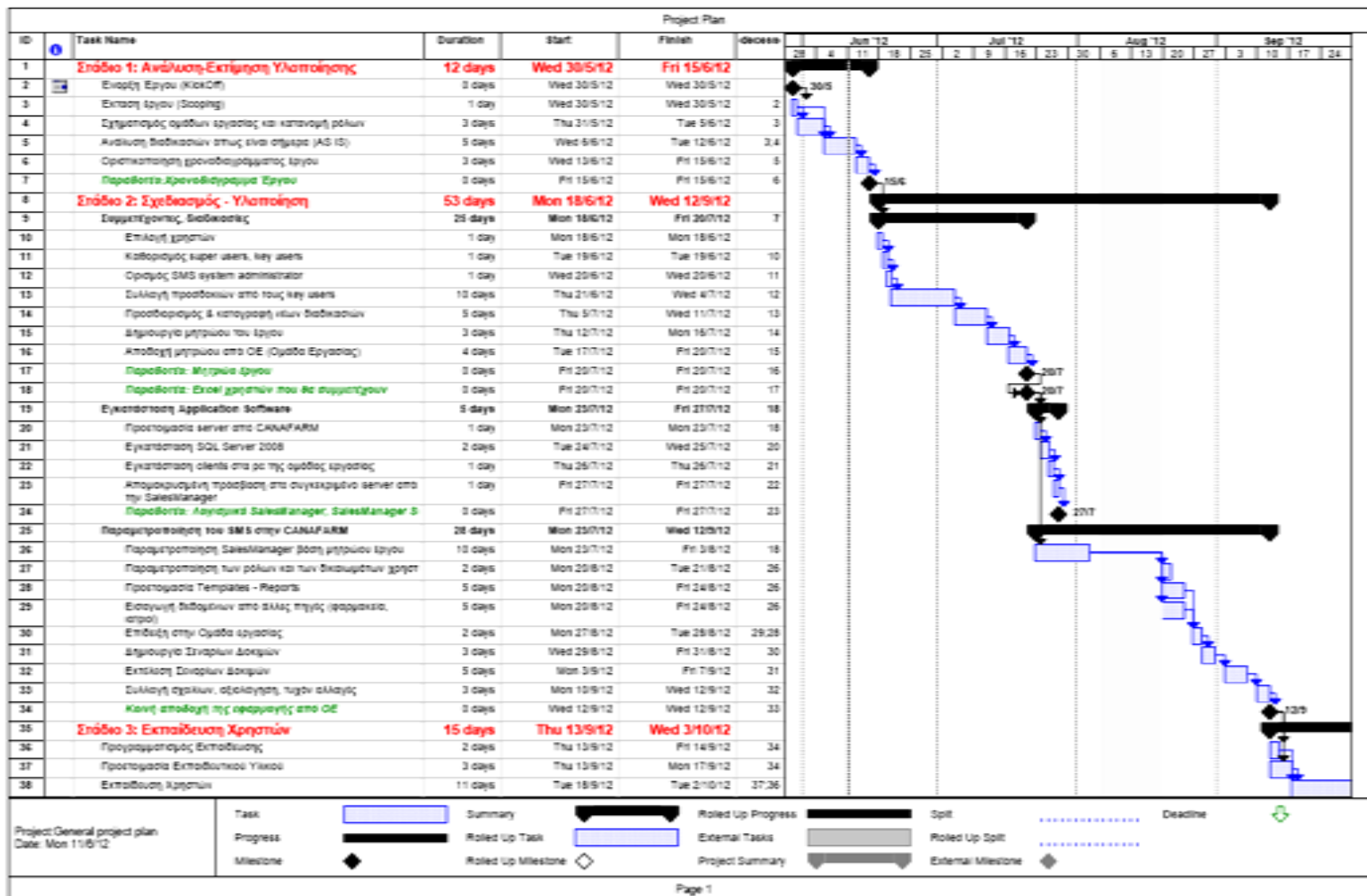
Operational CRM

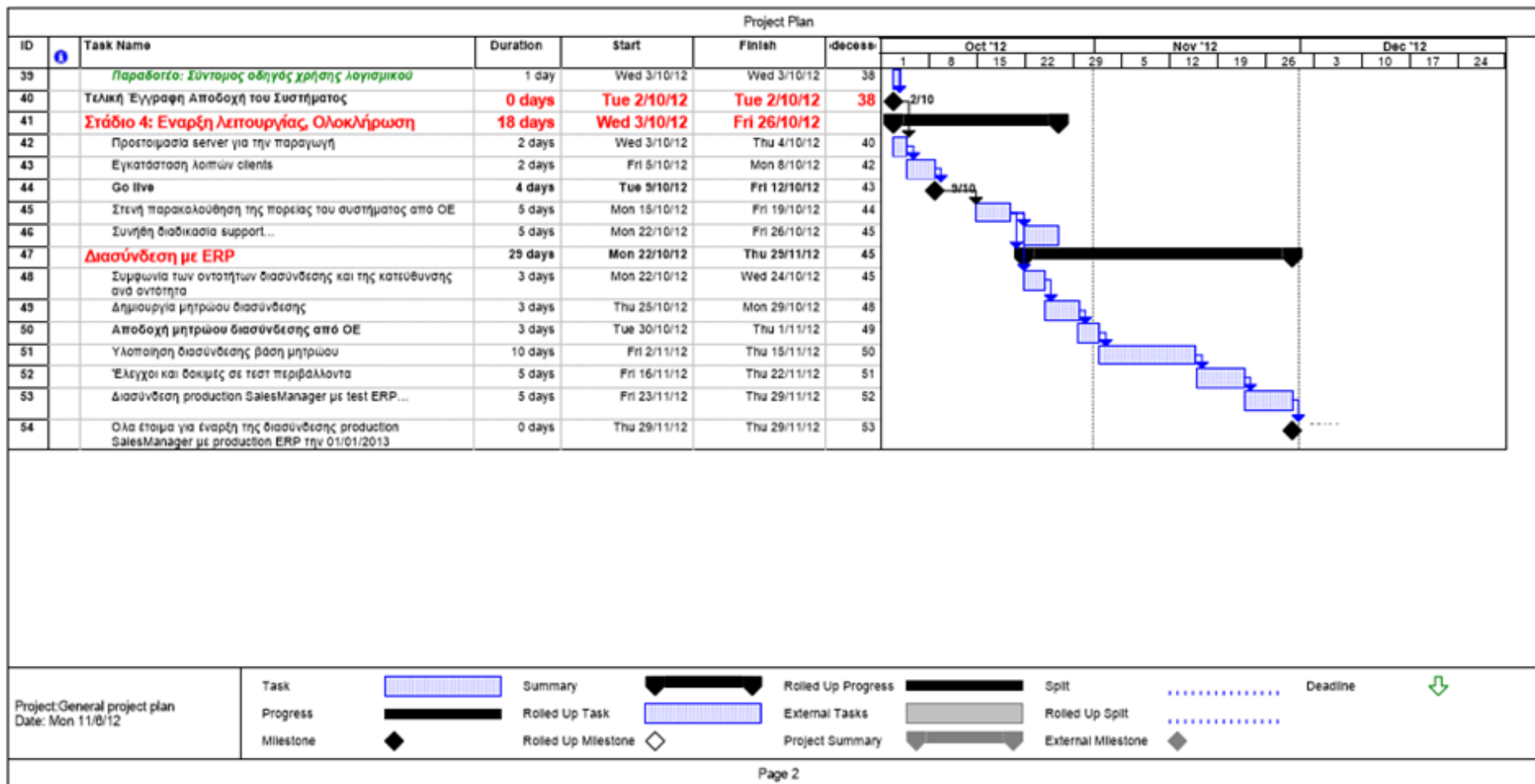
Δίνεται online πρόσβαση στο CRM, ώστε το sales team να βλέπει τα αποτελέσματα των προωθητικών ενεργειών και να στείλει τα απαραίτητα follow ups.

▪ **Monitoring**

Δίνεται online πρόσβαση στο CRM, ώστε η διοίκηση της επιχείρησης να παρακολουθεί μέσα από Dashboards & Reports την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των προωθητικών και follow-up ενεργειών.

3.4.5 SALES MANAGER ΣΤΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ-TIME FRAME





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ελάχιστη πληροφορία

ΕΝΕΡΓΕΙΑ: Υπερσύνολο των επισκέψεων.

Η επίσκεψη ιατρικού επισκέπτη (Ι.Ε.) ανήκει στην κατηγορία των ενεργειών.

Οπότε μια ενέργεια μπορεί να έχει και άλλους τύπους εκτός της επίσκεψης Ι.Ε. όπως Συνέδριο, Άδεια, Ταξίδι, Εσωτερική συνάντηση κ.α.

ΑΝΕΚΠΛΗΡΩΤΕΣ / ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ:

Ανεκπλήρωτες ενέργειες είναι οι ενέργειες που δεν έχουν αποτέλεσμα και ημερομηνία ολοκλήρωσης.

Ολοκληρωμένες ενέργειες είναι ενέργειες που έχουν αποτέλεσμα και ημερομηνία ολοκλήρωσης.

ΑΝΕΚΠΛΗΡΩΤΕΣ / ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ:

Ανεκπλήρωτες επισκέψεις είναι οι επισκέψεις που δεν έχει γίνει αναφορά.

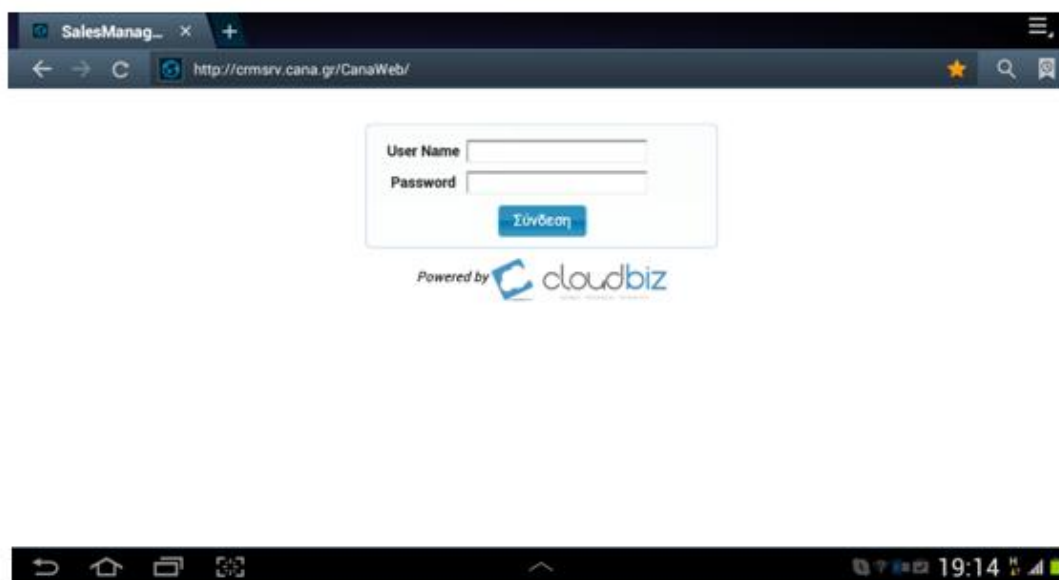
Ολοκληρωμένες επισκέψεις είναι οι επισκέψεις που χει γίνεται αναφορά.

(Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η καταγραφή των επισκέψεων κάθε ιατρικού επισκέπτη αλλά και η λήψη παραγγελίας γίνονται χειρόγραφα, ενώ φυσικά με την υιοθέτηση του νέου CRM συστήματος οι παραπάνω διαδικασίες πραγματοποιούνται σε tablet).

4.2 ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟ SALES MANAGER

Για εισαγωγή στο σύστημα Sales Manager πληκτρολογείτε το Όνομα εισόδου και τον κωδικό που έχει δοθεί από την εταιρία.

- User Name: Όνομα εισόδου.
- Password: Κωδικός.



4.3 ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Μετά την είσοδο, το σύστημα μας μεταφέρει στην αρχική σελίδα του SalesManager με όνομα Homepage.

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

- Geolocation: Μεταφορά στην οθόνη εμφάνισης των επισκέψεων της ημέρας κατανεμημένες σε ένα χάρτη.
- 1ο Βήμα: Προγραμματισμός επισκέψεων: Μεταφορά στην οθόνη προγραμματισμού των επισκέψεων.
- 2ο Βήμα: Επισκέψεις ημέρας: Μεταφορά στην οθόνη αναζήτησης των επισκέψεων της τρέχουσας ημέρας.
- 3ο Βήμα: Αναφορά επισκέψεων: Μεταφορά στην οθόνη αναζήτησης των επισκέψεων διάρκειας μιας εβδομάδας (της τρέχουσας εβδομάδας).



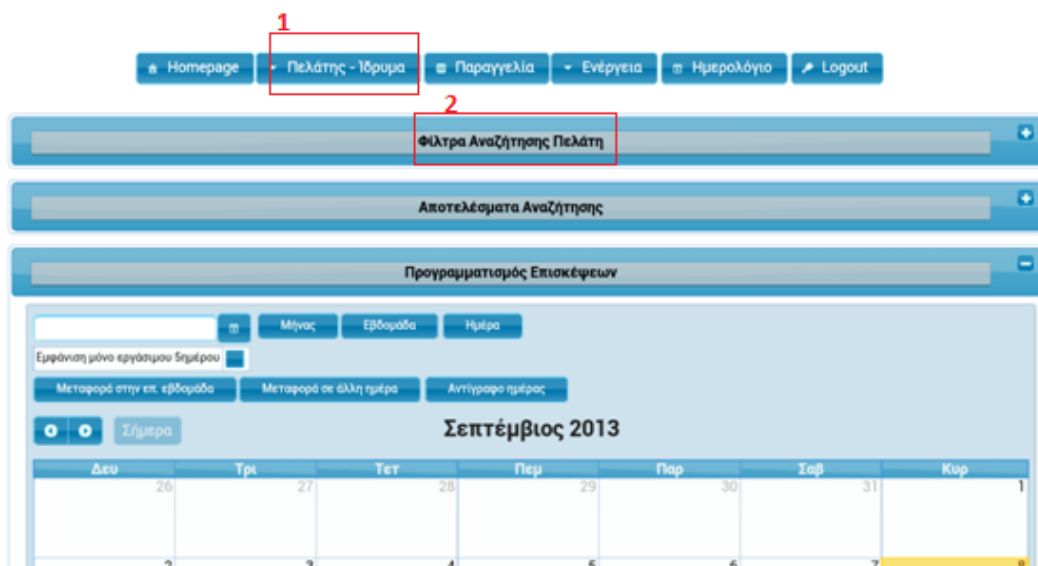
Powered by cloudbiz

4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ

Για τον προγραμματισμό των επισκέψεων πρέπει πρώτα να αναζητηθεί το πελατολόγιο.

Αναζήτηση πελατών

- (1) Επιλογή του **Πελάτης – Ίδρυμα** από την οριζόντια μπάρα.
- (2) Επιλογή του panel **Φίλτρα αναζήτησης πελάτη** για να ανοίξει.



- (3) Επιλογή του κουμπιού **Εύρεση**.

(4) Επιλογή του panel **Αποτελέσματα Αναζήτησης** για να ανοίξει η οθόνη με τους πελάτες.

The screenshot shows the CRM search interface. At the top, there is a navigation bar with buttons for 'Homepage', 'Πελάτης - Ίδρυμα', 'Παραγγελία', 'Ενέργεια', 'Ημερολόγιο', and 'Logout'. Below this is a search filter panel titled 'Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη'. The filter panel contains several input fields and dropdown menus: 'Τμήμα' (Φροντίδα Υγείας), 'Τύπος' (-Όλοι-), 'Brick', 'Πόλη', 'I.E' (ΜΑΡΚΑΚΗ, ΦΡΑΝΤΖ), 'Ειδ1' (Ειδικότητα1), 'ΑΞ' (ΑξιοΛ), 'Χωρίς ΑΞ', and 'Κύκλος' (ΦΥ 3ο Τετρ. 2013). Below the filter panel, there are two buttons: 'Εύρεση' (highlighted with a red box and the number 3) and 'Καθαρισμός'. Below the search buttons, there is a panel titled 'Αποτελέσματα Αναζήτησης' (highlighted with a red box and the number 4). Below this panel, there is a panel titled 'Προγραμματισμός Επισκέψεων' with a calendar view and buttons for 'Μήνας', 'Εβδομάδα', and 'Ημέρα'.

(5) **Αναζήτηση Πελάτη** με φίλτρα (Φίλτρο Τύπος : Δημόσιο Νοσηλευτικό Ίδρυμα, Διάφοροι, Ιατρείο, Ιδιωτικό Νοσηλευτικό ίδρυμα, Καταστήματα καλλυντικών, bebe, Πελάτης Λιανικής, Σούπερ Μάρκετ, Στρατιωτικά Ιδρύματα, Φαρμακαποθήκες, Φαρμακεία, Χονδρέμποροι).

The screenshot shows the CRM search interface. At the top, there is a navigation bar with buttons for 'Homepage', 'Πελάτης - Ίδρυμα', 'Παραγγελία', 'Ενέργεια', 'Ημερολόγιο', and 'Logout'. Below this is a search filter panel titled 'Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη'. The filter panel contains several input fields and dropdown menus: 'Τμήμα' (Φροντίδα Υγείας), 'Τύπος' (-Όλοι-), 'Brick', 'Πόλη', 'I.E' (ΜΑΡΚΑΚΗ, ΦΡΑΝΤΖ), 'Ειδ1' (Ειδικότητα1), 'ΑΞ' (ΑξιοΛ), 'Χωρίς ΑΞ', and 'Κύκλος' (ΦΥ 3ο Τετρ. 2013). Below the filter panel, there are two buttons: 'Εύρεση' and 'Καθαρισμός'. Below the search buttons, there is a panel titled 'Αποτελέσματα Αναζήτησης'. This panel has a dark background and contains a list of search results. The list has three items: 'Προηγ', 'Επόμενο', and 'Τέλος'. Below these items, there are two search results: 'Ιατρείο' and 'Ιδιωτικό νοσηλευτικό ίδρυμα', each with a radio button next to it.

(6) Αναζήτηση Πελάτη με φίλτρα (Φίλτρο Ειδικότητα: Αγγειοχειρουργός, Αιματολογία, Βιολογία, Δερματολόγος, Παιδίατρος, Παθολόγος, κ.λπ.)

The screenshot shows the 'Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη' (Customer Search Filters) section. At the top, there is a navigation bar with 'Homepage', 'Πελάτης - ίδρυμα', 'Παραγγελία', 'Ενέργεια', 'Ημερολόγιο', and 'Logout'. Below this, the filter section includes:

- Τμήμα: Φροντίδα Υγείας
- Τύπος: -Όλοι-
- Brick: [Empty]
- Πόλη: [Empty]
- I.E: ΜΑΡΚΑΚΗ, ΦΡΑΝΤΖ
- Ειδ1: Ειδικότητα1 (Dropdown menu is open showing: Αγγειοχειρουργ., Αγροτικός Ιατρός, Αιματολογία, Ακτινοθεραπεία, Ακτινολογία, Αλλεργιολογία, Αναισθησιολογία, Βιολόγος)
- ΑΞ: ΑΞιοΛ. (with 'Χωρίς ΑΞ' checkbox)
- Κύκλος: ΦΥ 3ο Τετρ. 2013

 There are also buttons for 'Καθαρισμός', 'Αναζήτησης', and 'Επισκέψεων'. At the bottom, there are options for 'Μήνας' and 'Εμφάνιση μόνο εργασιμίου δημέρου'.

(7) Αναζήτηση Πελάτη με φίλτρα (Φίλτρο Αξιολόγηση: Α,Β,Γ,Χ).

The screenshot shows the 'Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη' (Customer Search Filters) section. At the top, there is a navigation bar with 'Homepage', 'Πελάτης - ίδρυμα', 'Παραγγελία', 'Ενέργεια', 'Ημερολόγιο', and 'Logout'. Below this, the filter section includes:

- Τμήμα: Φροντίδα Υγείας
- Τύπος: -Όλοι-
- Brick: [Empty]
- Πόλη: [Empty]
- I.E: ΜΑΡΚΑΚΗ, ΦΡΑΝΤΖ
- Ειδ1: Ειδικότητα1
- ΑΞ: ΑΞιοΛ. (Dropdown menu is open showing: Α, Β, Γ, Χ)
- Χωρίς ΑΞ: [Checked]
- Κύκλος: ΦΥ 3ο Τετρ. 2013

 There are also buttons for 'Εύρεση', 'Κα', and 'Αποτελέσματα Αναζητ'. Below this, there is a section for 'Προγραμματισμός Επισκέψεων' with buttons for 'Μήνας', 'Εβδομάδα', and 'Ημέρα'. At the bottom, there are options for 'Εμφάνιση μόνο εργασιμίου δημέρου'.

(8) Εισαγωγή Τετραμήνου.

[Homepage](#)
▼ Πελάτης - Ίδρυμα
☰ Παραγγελία
▼ Ενέργεια
📅 Ημερολόγιο
👤 Logout

Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη

Τμήμα:
 Τύπος:
 Brick:
 Πόλη:

I.E:
 Ειδί:
 Αξ:
Χωρίς Αξ
 Κύκλος:

◀ Προηγ
Επόμενο ▶
Τέλος

ΦΥ 2ο Τετρ. 2013 ⊙
 ΦΥ 3ο Τετρ. 2013 ⊙

(9) Αποτελέσματα Αναζήτησης.

[Homepage](#)
▼ Πελάτης - Ίδρυμα
☰ Παραγγελία
▼ Ενέργεια
📅 Ημερολόγιο
👤 Logout

Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη

Αποτελέσματα Αναζήτησης

Η αναζήτηση επέστρεψε 3117 αποτελέσματα.

	Πελάτης	Όνομ/μο	Διεύθυνση	Ειδί	Τύπος	Κλινική	Αξ	Επ	Δρ.	Τελ. ολ. επ.	Υπόλ.	Κάλ.	Brick	Συνολ.
+	+	ΣΑΝΑ Α.Ε.	ΜΑΡΚΑΚΗ ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΑ	Λ.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ 446		Διάφοροι				29/07/2013	0	●		Ν.ΗΡΑΚΛ/
+	+	Ι.Α.Κ.ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	ΜΑΡΤΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ	ΤΕΡΜΑ ΛΕΩΦ.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ	Παιδιατρική	Αερολιτικός Οργανισμός			Πρ		0	●	0020B	Πέραφ.
+	+	Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ- 'ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ'	ΚΑΡΔΑΡΑ ΔΕΣΠΟΙΝΑ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1	Παθολογία	Δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα				6/02/2013	0	●	H20AA	Λοιμωδ
+	+	Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ- 'ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ'	ΤΟΛΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1	Παθολογία	Δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα				29/08/2013	0	●	H20AA	Λοιμωδ
+	+	Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ- 'ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ'	ΖΑΡΑΝΗ ΕΙΡΗΝΗ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1	Παθολογία	Δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα				29/08/2013	0	●	H20AA	Λοιμωδ
+	+	Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ- 'ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ'	ΖΟΡΜΠΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1	Παθολογία	Δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα				29/08/2013	0	●	H20AA	Λοιμωδ
+	+	Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ- 'ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ'	ΚΑΤΣΙΒΕΛΗ		Δημόσιο	ΓΡΑΦΕΙΟ						●		

(10) Αναζήτηση με Όνομα Πελάτη και Εισαγωγή ημερομηνίας για Προγραμματισμό Επισκέψεων Ημέρας.

Φίλτρα Αναζήτησης Πελάτη

Αποτελέσματα Αναζήτησης

Η αναζήτηση επέστρεψε 1 αποτελέσματα.

Πελάτης	Όνομα/μ/ο γρωλληφ	Διεύθυνση	Ειδί	Τύπος	Κλινική	Αξ	Επ	Δρ.	Τελ. ολ. επ.	Υπόλ.	Κάλ.	Brick	Συννοικία	Πόλη
+	ΙΑΤΡΕΙΟ ΓΡΥΛΛΗΣ ΣΙΜΟΣ	ΓΡΥΛΛΗΣ ΣΙΜΟΣ	ΝΙΚ.ΘΕΟΤΟΚΗ 34	Παιδιατρική	Ιατρείο		A	03	Απ	6/09/2013	2	0019A	Λαγαναγορά	ΑΓΙΟΣ ΙΩΑΝ. ΡΕΝΤΗΣ

Εμφάνιση και απόκρυψη στηλών πίνακα

Πελάτης	<input checked="" type="checkbox"/>	Τύπος	<input checked="" type="checkbox"/>	Αξιολόγηση	<input checked="" type="checkbox"/>	Δραστηριότητα	<input checked="" type="checkbox"/>	Διεύθυνση	<input checked="" type="checkbox"/>
---------	-------------------------------------	-------	-------------------------------------	------------	-------------------------------------	---------------	-------------------------------------	-----------	-------------------------------------

Προγραμματισμός Επισκέψεων

Μήνας
Εβδομάδα
Ημέρα

Εμφάνιση μόνο εργασιού 5ημέρου
 Μεταφορά στην επ. εβδομάδα
Μεταφορά σε άλλη ημέρα
Αντίγραφο ημέρας

Σεπτέμβριος 2013

(11) Δοθέντα Αποτελέσματα για το Πρόγραμμα Επισκέψεων της Επιλεχθείσας Ημερομηνίας.

	13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΓΡΙΒΑ ΓΟΝΗ ΕΝΤΑ - ΛΕΩΦ.ΜΕΓ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ 147-149 - ΓΡΙΒΑ ΓΟΝΗ, ΕΝΤΑ - ✓ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΝΑΤΣΗ ΛΑΜΠΡΙΝΗ - ΣΙΦΝΟΥ 43 - ΝΑΤΣΗ, ΛΑΜΠΡΙΝΗ - ✓ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΛΑΓΟΥΣΑΚΟΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ - ΕΛΕΥΘ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 106 - ΛΑΓΟΥΣΑΚΟΣ, ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ - ✓		13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΤΣΙΛΙΒΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ - ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ ΣΜΥΡΝΗΣ 117Α - ΤΣΙΛΙΒΑΚΟΣ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ - ✓ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΧΑΙΡΕΤΗ ΕΙΡΗΝΗ - ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ ΣΜΥΡΝΗΣ 35 - ΧΑΙΡΕΤΗ, ΕΙΡΗΝΗ - ✓ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΒΟΥΤΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ - ΑΓΙΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ 29 - ΒΟΥΤΖΗΣ, ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ - ✓				
9	10	11	12	13	14	15	
09:00 - Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ - ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ - ΔΟΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1 - ΤΣΑΚΙΡΗΣ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ 09:00 - Γ.Ν. ΔΥΤ.ΑΤΤΙΚΗΣ - ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ - ΔΟΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 1 - ΤΣΑΚΙΡΗΣ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΓΡΥΛΛΗΣ ΣΙΜΟΣ - ΝΙΚ.ΘΕΟΤΟΚΗ 34 - ΓΡΥΛΛΗΣ ΣΙΜΟΣ 13:00 - ΙΑΤΡΕΙΟ: ΤΣΙΛΙΒΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ - ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΥ ΣΜΥΡΝΗΣ 117Α - ΤΣΙΛΙΒΑΚΟΣ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	16	17	18	19	20	21	22

3.5 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ

Για την αναφορά επίσκεψης σε πελάτη θα πρέπει πρώτα να ανοιχθεί η καρτέλα του, η οποία περιέχει όλα τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για τον Ιατρικό Επισκέπτη.

[Homepage](#)
[Πελάτης - Ίδρυμα](#)
[Παραγγελία](#)
[Ενέργεια](#)
[Ημερολόγιο](#)
[Logout](#)

Καρτέλα Πελάτη			
Πελάτης	ΙΑΤΡΕΙΟ: ΓΡΥΛΛΗΣ ΣΙΜΟΣ	Κωδικός	N13002MA-19345
Τύπος	ιατρείο	Αρ. πελατών	
Αρ. πωλητών		E-shop	
Ράφι ή Παραγγελία			
Συνοικία	Λαχαναγορά	Διεύθυνση	ΝΙΚ.ΘΕΟΤΟΚΗ 34
Πόλη	ΑΓΙΟΣ ΙΩΑΝ. ΡΕΝΤΗΣ	Τ.Κ	18233
Brick	0019A	Τηλ.	2104812268

(1) Επιλογή του panel **Αναφορά**.

Τα επόμενα βήματα εξαρτώνται από το **αποτέλεσμα** μιας επίσκεψης και από τον **τύπο** του πελάτη.

Υπάρχουν 2 ειδών αποτελέσματα:

1. Η επίσκεψη έγινε

2. Η επίσκεψη δεν έγινε

Πρώτη Περίπτωση: Η επίσκεψη έγινε

Αν ο τύπος πελάτη είναι ιατρός τότε τα πιθανά αποτελέσματα της επίσκεψης που έγινε είναι «**Με Δέσμευση**» και «**Χωρίς Δέσμευση**» (για την προώθηση των προϊόντων της εταιρίας).

Σε αυτές τις περιπτώσεις τα επόμενα βήματα είναι τα εξής:

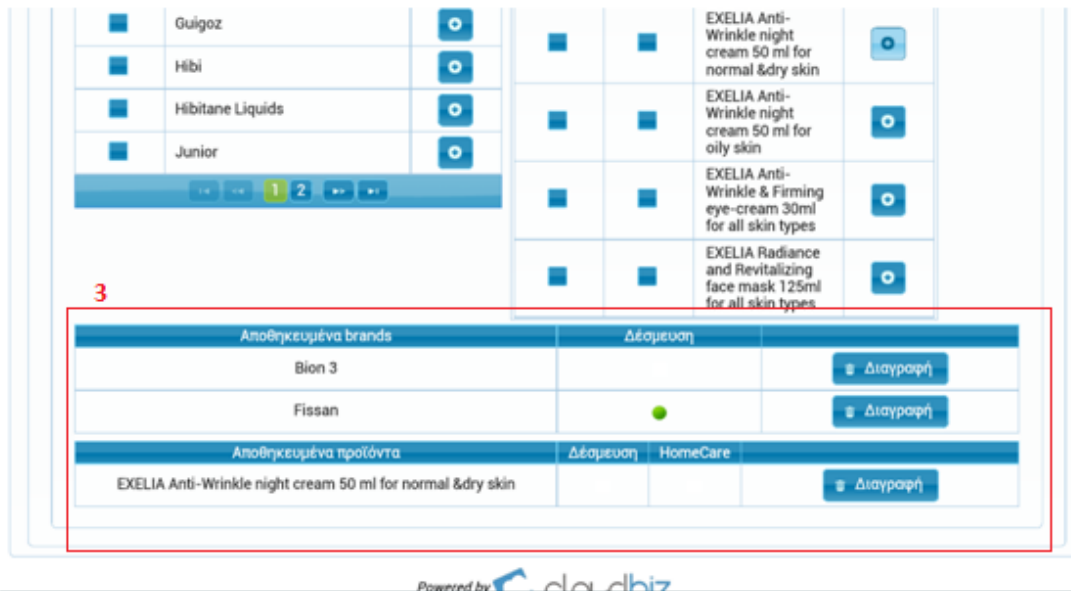
Επιλογή του κουμπιού **Καταχώρηση προϊόντων ή Brands**

Σε αυτήν την οθόνη επιλέγονται τα brands (ή τα προϊόντα) για τα οποία μίλησε ο Ιατρικός επισκέπτης στον Ιατρό, καθώς και για ποια brands δεσμεύτηκε ο Ιατρός.

- Για να δηλώσουμε ότι ο ιατρός δεσμεύτηκε για κάποιο brand, επιλέγουμε το κουτί(1) (για να εμφανιστεί το v) στην στήλη με όνομα **Δέσμευση**, δίπλα από το brand που θέλουμε να δεσμευτεί.
- Στην συνέχεια επιλογή του κουμπιού προσθήκης (2) για να αποθηκευτεί το brand στην από κάτω λίστα με τα αποθηκευμένα Brands. (3)
- Για να δηλώσουμε ότι μιλήσαμε για κάποιο brand στον ιατρό, επιλέγουμε το κουμπί προσθήκης (1) και το brand αποθηκεύεται στην από κάτω λίστα με τα αποθηκευμένα Brands.

Δέσμευση	Brand	Προσθήκη
<input checked="" type="checkbox"/> 1	Bion 3	<input type="radio"/> 2
<input type="checkbox"/>	DS	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Exelia-Καθαρισμός-Τόνωση Επιδερμίδας	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Exelia-Σειρά Αντιρυτιδικής Δράσης	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Exelia-Σειρά Ενυδάτωσης	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Fissan	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Guigoz	<input type="radio"/>

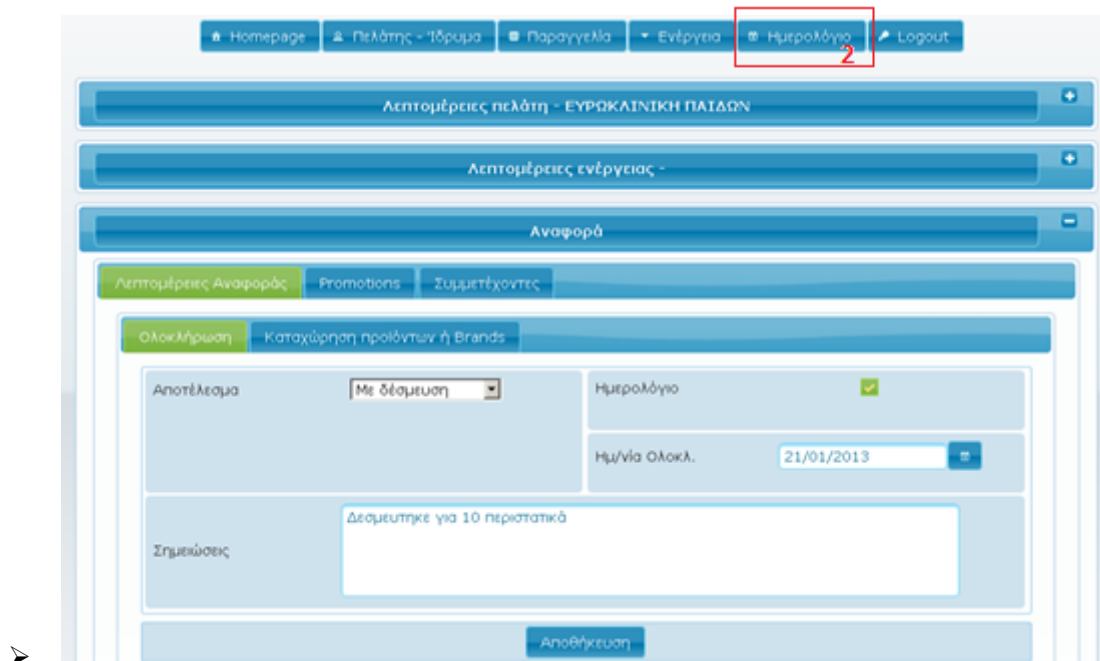
Δέσμευση	Homecare	Product	Προσθήκη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BION 3 +50 30tabs	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BION 3 30tabs	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BION 3 ACTIVATE (ME Q10) 30tab	<input type="radio"/>



- Επιλογή του κουμπιού **Ολοκλήρωση (4)** για μεταφορά στην οθόνη ολοκλήρωσης της επίσκεψης.
- **Αποτέλεσμα:** Επιλογή της τιμής «**Με Δέσμευση**», στην περίπτωση που ο ιατρός δεσμεύτηκε για τουλάχιστον ένα brand.
Διαφορετικά επιλέγεται η τιμή «**Χωρίς Δέσμευση**» για να δηλώσουμε ότι μιλήσαμε για τα brands αλλά ο ιατρός δεν δεσμεύτηκε.
- **Ημ/νία Ολοκλ.:** Αυτόματα συμπληρώνεται η ημερομηνία ολοκλήρωσης της επίσκεψης

Επόμενο βήμα

- Επιλογή του κουμπιού **Ημερολόγιο (2)** από την οριζόντια μπάρα για να επιλεγεί η επόμενη επίσκεψη που πρέπει να γίνει αναφορά.



4.6 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Αν ο τύπος πελάτη δεν έχει σχέση με ιατρό, δηλαδή είναι Φαρμακείο, Super Market, Κατάστημα καλλυντικών & ειδών bebe κλπ τότε τα πιθανά αποτελέσματα της επίσκεψης που έγινε είναι η «Παραγγελία» και «Χωρίς Παραγγελία».

Σε αυτές τις περιπτώσεις τα επόμενα βήματα είναι τα εξής:

(1) Επιλογή του panel Λεπτομέρειες ενέργειας.

(2) Επιλογή του κουμπιού Καταχώρηση Παραγγελίας για μεταφορά στην οθόνη καταχώρησης μιας παραγγελίας.

Καταχώρηση προϊόντων στην παραγγελία

(1) Επιλογή του brand από την κάθετη λίστα των brands.

(2) Επιλογή της ποσότητας, της έκπτωσης (εάν χρειάζεται) και στην συνέχεια του κουμπιού της προσθήκης για να επιλεγεί το προϊόν και να συμμετάσχει στην παραγγελία. (Μετά την προσθήκη εμφανίζεται το προϊόν στην ακριβώς από κάτω λίστα με τα επιλεγμένα προϊόντα).

(3) Επιλογή του κουμπιού **Αποθήκευση** για να αποθηκευτούν τα προϊόντα της παραγγελίας.

Εκπτώσεις

Υπάρχουν 3 είδη εκπτώσεων:

1. Έκπτωση ανά προϊόν
2. Έκπτωση ανά brand και
3. Γενική Έκπτωση

Η **έκπτωση ανά προϊόν** εφαρμόζεται στην στήλη **Έκπτωση % (4)** στην λίστα με τα Επιλεγμένα προϊόντα για κάθε ένα προϊόν ξεχωριστά. Μετά τις επιλογές των εκπτώσεων ανά προϊόν, επιλογή της **Αποθήκευσης (3)** για να αποθηκευτούν οι αλλαγές στα ποσά των προϊόντων.

Η **έκπτωση ανά brand** εφαρμόζεται στην λίστα (5). Επιλογή της έκπτωσης ανά brand και στην συνέχεια επιλογή του κουμπιού **Εφαρμογή (6)** για να εφαρμοστεί η έκπτωση σε όλα τα προϊόντα του brand. Επιλογή της **Αποθήκευσης (3)** για να αποθηκευτούν οι αλλαγές στα ποσά των προϊόντων.

Brand	Έκπτωση	Σύνολο
Creams	5	48.93€
Kelo-cote	0	40.00€

Εφαρμογή 6

Επιλεγμένα Προϊόντα 4 / Σύνολο Παραγγελίας 88.93€										
A/A	Κωδ.	Brand	Προϊόν	Ποσότη.	TMM	Έκπτωση%	Δωρεάν	Καθαρή Αξία	---	---
1	40309	Creams	FISSAN B.CREAM 150g+ΔΩΡΟ FISS.SAVON 85g	5	5.15€	10	■	23.18€	Διαγραφή	
2	40310	Creams	FISSAN BABY CREAM 150g	5	5.15€	0	■	25.75€	Διαγραφή	
3	40900	Kelo-cote	KELO-COTE SPRAY 50ml	1	30.00€	0	■	30.00€	Διαγραφή	
4	40901	Kelo-cote	KELO-COTE GEL 6g	1	10.00€	0	■	10.00€	Διαγραφή	

Αποθήκευση 3

Η Γενική έκπτωση εφαρμόζεται στο σημείο (1) Επιλογή της γενικής έκπτωσης και στην συνέχεια επιλογή του κουμπιού Εφαρμογή (2) για να εφαρμοστεί η έκπτωση σε όλα τα προϊόντα. Επιλογή της Αποθήκευσης για να αποθηκευτούν οι αλλαγές στα ποσά των προϊόντων.

Εισαγωγή Προϊόντων στην Παραγγελία

Γενική Έκπτωση 0

Εφαρμογή

Brand	Προϊόν	Ποσότητα	TMM	Έκπτωση%	Δωρεάν	Καθαρή Αξία	Προσθήκη
Bion 3	FISSAN B.CREAM 150g+ΔΩΡΟ FISS.SAVON 85g	5	5.15€	10	■	23.18€	+
Caloreen	FISSAN BABY CREAM 150g	5	5.15€	0	■	25.75€	+
Cod Liver Oil	FISSAN BABY CREAM 50 GR	1	2.48€	0	■	2.48€	+
Creams	FISSAN ΕΝΥΔΑΤΙΚΗ ΚΡΕΜΑ 150 ML	1	3.37€	0	■	3.37€	+
Guigoz	FISSAN ΕΝΥΔΑΤ.ΚΡΕΜΑ 150ML+ΔΩΡΟ ΕΝΥΔΑΤ.ΚΡΕΜΑ 150ML	1	3.27€	0	■	3.27€	+
Hibi Liquids	FISSAN BABY CREAM S ΣΕ 1 100ml	1	5.15€	0	■	5.15€	+
Kelo-cote							
Klerat Pell							
Klerat W.B.							
Liquid Soaps							
Mama							
Minadex							

Brand	Έκπτωση	Σύνολο
Creams	0	23.18€

Εφαρμογή

Επιλεγμένα Προϊόντα 1 / Σύνολο Παραγγελίας 23.18€										
A/A	Κωδ.	Brand	Προϊόν	Ποσότη.	TMM	Έκπτωση%	Δωρεάν	Καθαρή Αξία	---	---
1	40309	Creams	FISSAN B.CREAM 150g+ΔΩΡΟ FISS.SAVON 85g	5	5.15€	10	■	23.18€	Διαγραφή	

Λεπτομέρειες παραγγελίας

- **Πελάτης:** Εμφανίζεται ο πελάτης της παραγγελίας

- **Ημερομηνία παραγγελίας:** Εμφανίζεται η ημερομηνία που καταχωρείται η παραγγελία.
- **Κατάσταση Παραγγελίας:** Έρχεται αυτόματα η τιμή «Σε επεξεργασία». Η τιμή αυτή σημαίνει ότι ο ιατρικός επισκέπτης επεξεργάζεται ακόμα την παραγγελία.
- **Εμπορική Πολιτική:** Επιλογή της τιμής «Άλλο» σε περίπτωση που σε αυτήν την παραγγελία δεν τηρηθεί η εμπορική πολιτική της εταιρίας, πχ υπάρχουν προσφορές.
- **Άλλος Τρ. Πληρ.:** Στην περίπτωση που επιλεγεί Εμπορική πολιτική = «Άλλο» τότε πρέπει υποχρεωτικά να συμπληρωθεί ο άλλος τρόπος πληρωμής που συμφωνήθηκε με τον πελάτη στην συγκεκριμένη παραγγελία.
- **Προέγκριση:** Επιλογή του checkbox **Email για προέγκριση** ή **Fax για προέγκριση** για να σταλεί στον πελάτη, προέγκριση της παραγγελίας με email ή με fax αντίστοιχα, όταν ολοκληρωθεί.
- **Προτιμώμενος τρόπος επικοινωνίας:** Εμφανίζεται ο τρόπος επικοινωνίας που επιθυμεί ο πελάτης να του αποστέλλεται η προέγκριση της παραγγελίας.

The screenshot shows a web application interface for CRM. At the top, there are navigation links: Homepage, Πελάτης - Ίδρυμα, Παραγγελία, Ενέργεια, Ημερολόγιο, and Logout. Below these are three main sections: 'Εισαγωγή Προϊόντων στην Παραγγελία', 'Κωδικολόγιο', and 'Λεπτομέρειες Παραγγελίας'. The 'Λεπτομέρειες Παραγγελίας' section contains a form with the following fields:

- Πελάτης: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΥΡ.
- Επαφή: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ, ΣΤΑΥΡ.
- Ημερομηνία Παραγγελίας: 21/1/2013
- Κατάσταση Παραγγελίας: Σε επεξεργασία
- Εμπορική Πολιτική: Άλλο
- Άλλος Τρ. Πληρ.: 10% επιταγή 1 μηνός
- I.E.: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΓΕΩΡΓΙΟΣ
- Προέγκριση: Email για προέγκριση (checked), Fax για προέγκριση (checked)
- Προτιμώμενος Τρόπος Επικοινωνίας: Fax
- Επικοινωνία: Email: vlahogianni@hotmail.com, Fax: 2292069000, Κινητό: 6977722777
- Διεύθυνση Παράδοσης: Επιλέξτε τιμή
- Παράδοση σε άλλη διεύθυνση: (checkbox)
- Λοιπές Οδηγίες: (text input)

At the bottom of the form, there are two buttons: 'Ολοκλήρωση επίσκεψης' and 'Αποθήκευση'.

- **Επικοινωνία:** Εμφανίζονται το email, το fax και το κινητό του πελάτη.
- **Διεύθυνση Παράδοσης:** Επιλογή της διεύθυνσης παράδοσης μόνο στην περίπτωση που η παράδοση θα είναι διαφορετική από την διεύθυνση τιμολόγησης. Σε αυτό το σημείο μπορεί να επιλεγεί υποκατάστημα του πελάτη.
- **Παράδοση σε άλλη διεύθυνση:** Σε περίπτωση που η διεύθυνση παράδοσης δεν είναι σε υποκατάστημα του πελάτη τότε πληκτρολογείται χειροκίνητα στο πεδίο αυτό.
- **Λοιπές Οδηγίες:** Εισαγωγή λοιπών οδηγιών όπως π.χ. ότι η παραγγελία να παραδοθεί εκτός Τετάρτης και εισαγωγή των Stands όπως φαίνεται στην διπλανή οθόνη.

(1) Αποθήκευση

Λεπτομέρειες Παραγγελίας

Πελάτης: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΥΡ	Επαφή: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ, ΣΤΑΥΡ						
Ημερομηνία Παραγγελίας: 21/1/2013	Κατάσταση Παραγγελίας: Σε επεξεργασία						
Εμπορική Πολιτική: Άλλο	Άλλος Τρ. Πληρ.: 10% επιταγή 1 μηνός						
	I.E.: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΓΕΩΡΓΙΟΣ						
Προέγκριση: <input type="checkbox"/> Email για προέγκριση <input type="checkbox"/> Fax για προέγκριση	Προτιμώμενος Τρόπος Επικοινωνίας: Fax						
Επικοινωνία: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Email:</td><td>vloxogianni@hotmail.com</td></tr> <tr><td>Fax:</td><td>2292069000</td></tr> <tr><td>Κινητό:</td><td>6977722777</td></tr> </table>	Email:	vloxogianni@hotmail.com	Fax:	2292069000	Κινητό:	6977722777	Διεύθυνση Παράδοσης: Επιλέξτε τιμή Παράδοση σε άλλη διεύθυνση: <input type="checkbox"/>
Email:	vloxogianni@hotmail.com						
Fax:	2292069000						
Κινητό:	6977722777						
Λοιπές Οδηγίες: Παράδοση εκτός Τετάρτης, Stand 5 fissan							
<input type="button" value="Ολοκλήρωση επίσκεψης"/> <input type="button" value="Αποθήκευση"/>							

Ολοκλήρωση παραγγελίας

➤ Κατάσταση Παραγγελίας:

- Εάν η Εμπορική πολιτική = «Άλλο» τότε πρέπει να επιλεγεί η τιμή «Προς Έγκριση».
- Εάν η Εμπορική πολιτική δεν είναι = «Άλλο» τότε επιλέγεται η τιμή «Ολοκληρωμένη».

Επιλογή του κουμπιού **αποθήκευσης (1)** και ύστερα του κουμπιού **Ολοκλήρωση επίσκεψης (2)** για επιστροφή στην οθόνη αναφοράς της επίσκεψης.

Λεπτομέρειες Παραγγελίας

Πελάτης: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΥΡ	Επαφή: ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ, ΣΤΑΥΡ						
Ημερομηνία Παραγγελίας: 21/1/2013	Κατάσταση Παραγγελίας: Προς έγκριση						
Εμπορική Πολιτική: Άλλο	Άλλος Τρ. Πληρ.: 10% επιταγή 1 μηνός						
	I.E.: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΓΕΩΡΓΙΟΣ						
Προέγκριση: <input type="checkbox"/> Email για προέγκριση <input type="checkbox"/> Fax για προέγκριση	Προτιμώμενος Τρόπος Επικοινωνίας: Fax						
Επικοινωνία: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Email:</td><td>vloxogianni@hotmail.com</td></tr> <tr><td>Fax:</td><td>2292069000</td></tr> <tr><td>Κινητό:</td><td>6977722777</td></tr> </table>	Email:	vloxogianni@hotmail.com	Fax:	2292069000	Κινητό:	6977722777	Διεύθυνση Παράδοσης: Επιλέξτε τιμή Παράδοση σε άλλη διεύθυνση: <input type="checkbox"/>
Email:	vloxogianni@hotmail.com						
Fax:	2292069000						
Κινητό:	6977722777						
Λοιπές Οδηγίες:							
<input type="button" value="Ολοκλήρωση επίσκεψης"/> <input type="button" value="Αποθήκευση"/>							

➤ **Αποτέλεσμα:** Επιλογή της τιμής «**Παραγγελία**» στην περίπτωση που καταχωρήθηκε παραγγελία στην συγκεκριμένη επίσκεψη.

Διαφορετικά επιλέγεται η τιμή «**Χωρίς Παραγγελία**».

➤ **Ημ/νία Ολοκλ.:** Αυτόματα συμπληρώνεται η ημερομηνία ολοκλήρωσης της επίσκεψης .

➤ **Σημειώσεις:** Εισαγωγή σημειώσεων για την συγκεκριμένη επίσκεψη.

(1) Αποθήκευση

➤ Επιλογή του κουμπιού **Ημερολόγιο** από την οριζόντια μπάρα για να επιλεγεί η επόμενη επίσκεψη στην οποία πρέπει να γίνει αναφορά.

Δεύτερη Περίπτωση: Η επίσκεψη δεν έγινε

Τα πιθανά αποτελέσματα όπου μια επίσκεψη δεν έγινε είναι τα εξής:

Για τα Φαρμακεία, Φαρμακαποθήκες, χονδρέμπορους

- Έλλειψη χρόνου
- Απουσία

- Επόμενος Κύκλος
 - Για τους ιατρούς:
- Απουσία Ιατρού
- Έλλειψη χρόνου Ι.Ε.
- Έλλειψη χρόνου Ιατρού

Οπότε τα βήματα που πρέπει να γίνουν είναι να επιλεγεί το αντίστοιχο αποτέλεσμα, να σημειωθούν κάποιες επιπλέον σημειώσεις και να επιλεγεί το κουμπί της αποθήκευσης.

4.7 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ – ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Υπάρχει η δυνατότητα να προγραμματιστεί επίσκεψη σε ένα ίδρυμα μόνο σε έναν ιατρό και εκ των υστέρων να προστεθούν οι ιατροί που συναντήσαμε στο ίδρυμα εκείνη την ημέρα.

Οι επισκέψεις στους υπόλοιπους ιατρούς ενός ιδρύματος γίνεται μέσα στην αναφορά της προγραμματισμένης επίσκεψης.

Αρχικά βήματα:

- Επιλογή του κουμπιού **Ημερολόγιο** από την οριζόντια μπάρα. Ανοίγει η οθόνη με τις επισκέψεις-ενέργειες του μήνα σε μορφή ημερολογίου.
- Επιλογή της επίσκεψης που θα γίνει η αναφορά. Ανοίγει η οθόνη με όνομα **«Μεταβολή χρόνου ενέργειας»**
- Επιλογή του κουμπιού **Λεπτομέρειες ενέργειας**.

Επόμενα βήματα

(1) Επιλογή του Panel **Αναφορά**

(2) Επιλογή του κουμπιού **Συμμετέχοντες**.

(3) Επιλογή του κουμπιού **προσθήκης** για να προστεθεί στον αντίστοιχο ιατρό επίσκεψη.

(4) Επιλογή του **x** στην οθόνη ενημέρωσης της δημιουργίας της επίσκεψης.

The screenshot shows the CRM interface with the following elements:

- Top navigation bar: Homepage, Πελάτης - Ίδρυμα, Παραγγελία, Ενέργεια, Ημερολόγιο, Logout.
- Panel 1: Λεπτομέρειες πελάτη - ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΙΔΩΝ
- Panel 2: Λεπτομέρειες ενέργειας -
- Panel 3: Αναφορά
- Sub-panel tabs: Λεπτομέρειες Αναφοράς, Promotions, Συμμετέχοντες (selected).
- Table titled 'Επαφές' (Contacts) with columns: Όνομα, Ομάδα, Προσθήκη.

Όνομα	Ομάδα	Προσθήκη
ΑΔΑΜΑΚΗΣ, ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ	Φροντίδα Υγείας	+
ΑΓΡΑΦΙΩΤΟΥ, ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ	Φροντίδα Υγείας	+
ΓΚΑΤΖΩΝΗΣ, ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ	Φροντίδα Υγείας	+
ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ, ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ	Φροντίδα Υγείας	+
ΑΙΣΩΠΟΥ, ΣΤΥΛΙΑΝΗ	Φροντίδα Υγείας	+
ΒΕΛΛΗΣ, ΠΑΝΤΕΛΗΣ	Φροντίδα Υγείας	+

4.8 ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ - PROMOTIONS

Υπάρχει η δυνατότητα στις αναφορές των επισκέψεων σε φαρμακεία να καταγραφούν τα promotions.

Αρχικά βήματα

- Επιλογή του κουμπιού **Ημερολόγιο** από την οριζόντια μπάρα. Ανοίγει η οθόνη με τις επισκέψεις-ενέργειες του μήνα σε μορφή ημερολογίου.
- Επιλογή της επίσκεψης που θα γίνει η αναφορά. Ανοίγει η οθόνη με όνομα **«Μεταβολή χρόνου ενέργειας»**

- Επιλογή του κουμπιού **Λεπτομέρειες ενέργειας**.

Επόμενα βήματα

(1) Επιλογή του Panel **Αναφορά**

(2) Επιλογή του κουμπιού **Promotions**.

Συμπλήρωση των στοιχείων:

Νο καταναλωτών που αγόρασαν, Νο καταναλωτών που ενημέρωσα, Πώληση στο φαρμακείο.

(3) Επιλογή του κουμπιού **Λεπτομέρειες Αναφοράς** για να εισαχθεί το αποτέλεσμα της επίσκεψης και να επιλεγεί το κουμπί της **Αποθήκευσης**.

4.9 ΛΙΣΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ

(1) Επιλογή του κουμπιού **Ενέργεια** από την οριζόντια μπάρα.

(2) Επιλογή της λέξης **Αναζήτηση**.

(3) Άνοιγμα των 2 panel της οθόνης.

(4) Επιλογή του τύπου ενέργειας = **«Επίσκεψη Ι.Ε.»**.

(5) Επιλογή του κουμπιού **Εύρεση** για να εμφανιστούν οι επισκέψεις στα αποτελέσματα αναζήτησης. Στα αποτελέσματα έρχονται αυτόματα όλες οι επισκέψεις στις οποίες δεν έχει γίνει αναφορά και ανήκουν μέσα στον τρέχον κύκλο.

(6) Για να εμφανιστούν και οι επισκέψεις στις οποίες έχει γίνει αναφορά τότε επιλέγεται το checkbox **Ολοκλ. Ενέργειες** και στην συνέχεια την **Εύρεση** για να ανανεωθεί η λίστα με τα αποτελέσματα.

#	Ολοκλ. ↕	Ημ/νία από ↕	Πελάτης ↕	Επαφή ↕	Τύπ. πελάτη ↕	Ειδ1 ↕	Αποτέλεσμα ↕	Ημ/νία ολοκλ. ↕
1	<input checked="" type="checkbox"/>	Τρι, 01/01/2013 10:00	ΒΛΑΧΟΥ -ΑΥΔΙΚΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ & ΣΙΑ ΟΕ	ΒΛΑΧΟΥ-ΑΥΔΙΚΟΥ, ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ	Φαρμακείο	Αγροτικός Ιατρός	Χωρίς παραγγελία	Δευ, 21 Ιαν 2013 00:00
2	<input type="checkbox"/>	Παρ, 11/01/2013 09:00	ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΙΔΩΝ	ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ, ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ	Ιδιωτικό Νοσηλευτικό Ίδρυμα	Παιδιατρική		
3	<input type="checkbox"/>	Τρι, 15/01/2013	ΒΑΡΒΑΓΙΑΝΝΗΣ	ΒΑΡΒΑΓΙΑΝΝΗΣ	Φαρμακείο			

4.10 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ

Όταν μπαίνει παραγγελία από κάποιον ιατρικό επισκέπτη, στέλνεται από το tablet που χρησιμοποιεί στην αποθήκη.

Ο Ιατρικός Επισκέπτης αφού περάσει την παραγγελία του στο CRM (SalesManager) στο tablet, στέλνεται αυτόματα σε ένα χρήστη που θα πρέπει να εγκρίνει την παραγγελία (μέσα στο CRM). Σε αυτή την φάση επειδή δεν έχει προχωρήσει ακόμα η διασύνδεση με τις παραγγελίες στο ERP δίνονται εκτυπωμένες στο ταμείο και προχωράνε στην προτιμολόγηση.

Αυτή την στιγμή, η εταιρία βρίσκεται στην φάση της αναδιοργάνωσης της ολοκλήρωσης της διασύνδεσης. Αυτό που θα γίνει ουσιαστικά είναι ότι στη παραγγελία θα ορίζεται η εμπορική πολιτική, θα γίνεται έλεγχος στο ERP (βάση της Εμπορικής πολιτικής που θα υπάρχει πάνω στον συγκεκριμένο πελάτη) και αφού εγκριθεί θα πηγαίνει κατευθείαν η παραγγελία για προτιμολόγηση. Εδώ λοιπόν θα γίνεται ο έλεγχος με την αποθήκη και τις παρτίδες.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

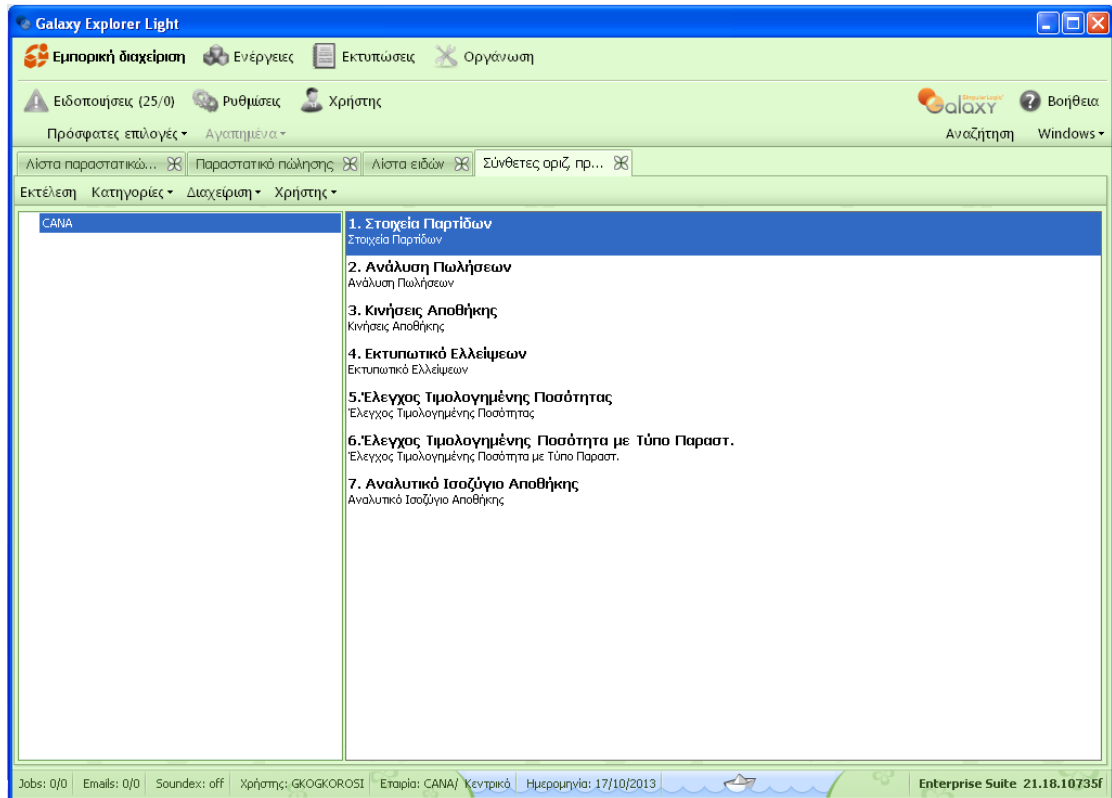
A/A	Κωδικός...	Περιγραφή είδους	Θέση	1η ποσότητα				
1	12203	CETAVLON TINCT 0.5% 500ML	A.X.ET...	3,0000				
2	12213	HIBITANE SCRUB 250 ML	A.X.ET...	50,0000	3,24000	162,00	7,24	6,50
3	12207	HIBITANE ALCOOL 500ML	A.X.ET...	35,0000	2,78000	97,30	7,24	6,50
4	31105	MAXERA OIL SOL OR.FL 150ML	A.X.ET...	12,0000	11,63000	139,56	5,12	6,50

Μετασηματισμός από απλή παραγγελία σε παραγγελία πώλησης με παρτίδες.

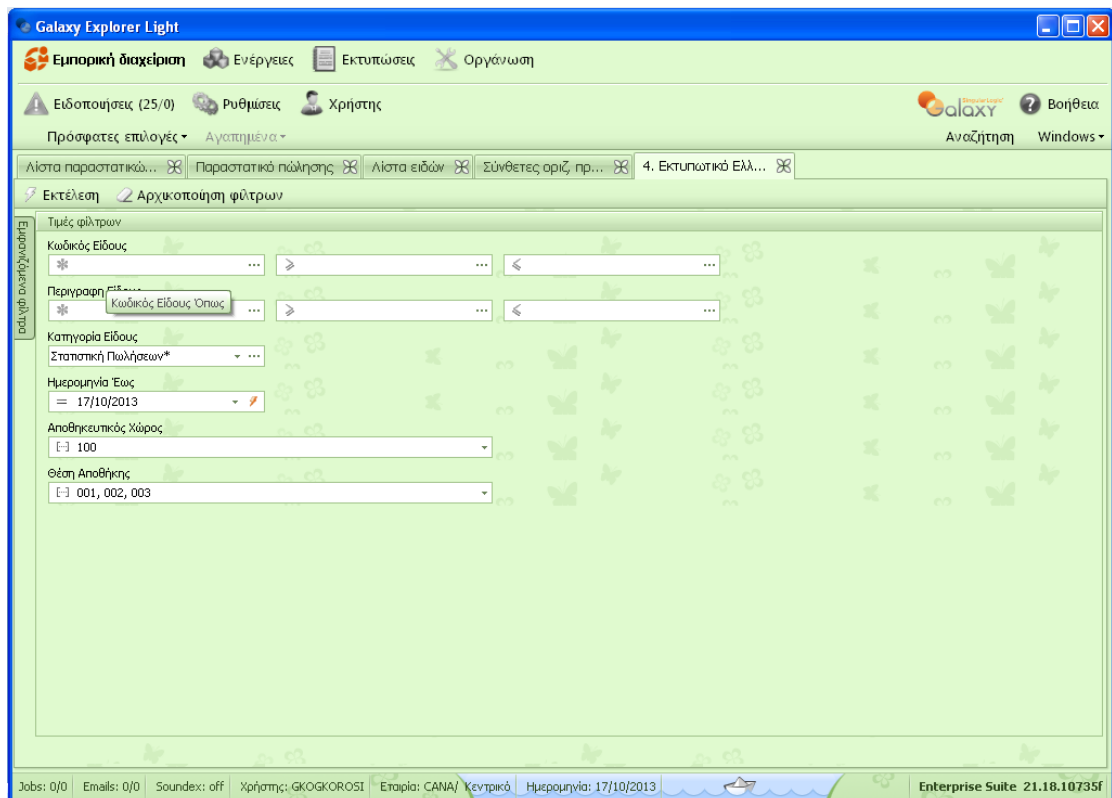
Τύπος εγγραφής	Παραστατικό	Ημ/νία συναλλαγής	Πελάτης	Εταιρία
0001	0001 - 2013 - 020777	17/10/2013	ΣΥΝ.ΦΑ. ΑΕ	CANA

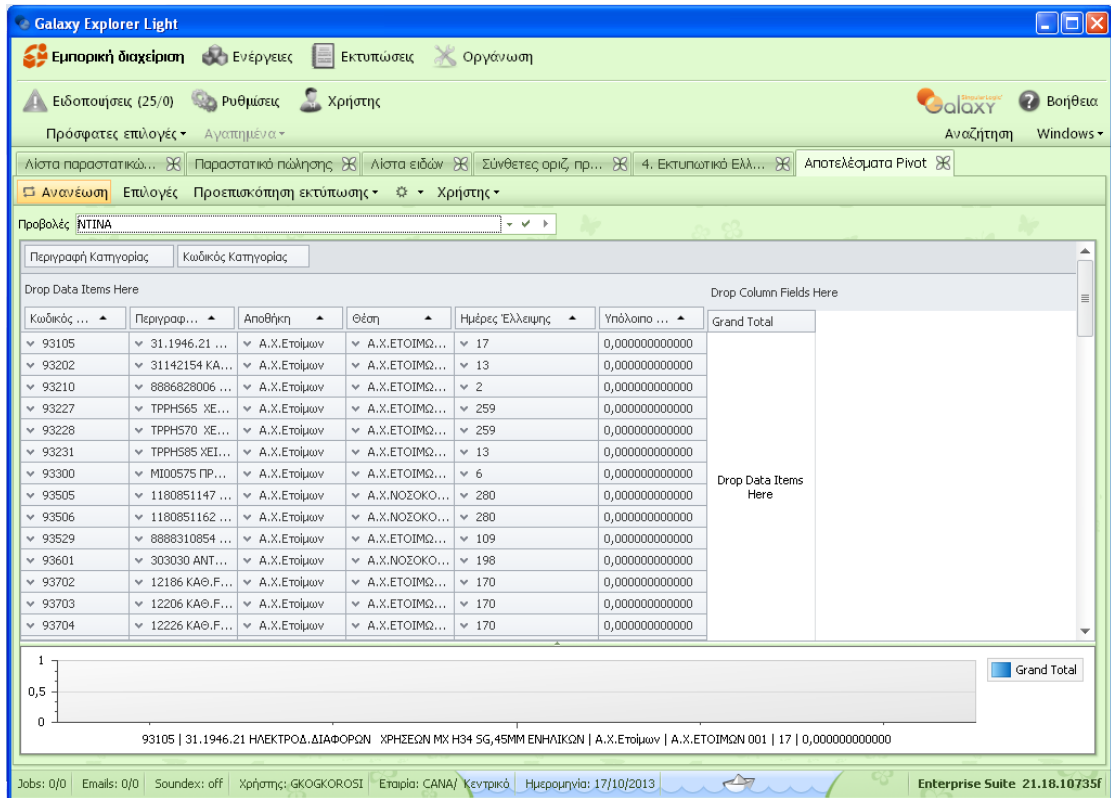
Αρ. γραμμής	Κωδικός είδους	Περιγραφή είδους	Προέλ... (1η)	Μετα...	Προς μετα...	Προς μετα...	Προς μετα...	Τιμή
1	12203	CETAVLON TI...	3,0000	0,0000	3,0000	0,00	0,00	1,55000
2	12213	HIBITANE SC...	50,0000	0,0000	50,0000	0,00	0,00	3,24000
3	12207	HIBITANE AL...	35,0000	0,0000	35,0000	0,00	0,00	2,78000
4	31105	ΜΑΧΕΡΑ ΟΙΛ...	12,0000	0,0000	12,0000	0,00	0,00	11,63000

Κατά την αποθήκευση ελέγχει το υπόλοιπο της αποθήκης ετοιμών όπου και χρησιμοποιεί την μέθοδο FIFO (first in first out). Αν σε ένα είδος δεν υπάρχει υπόλοιπο, βγαίνει μήνυμα ότι δεν μπορεί να αποθηκευτεί.

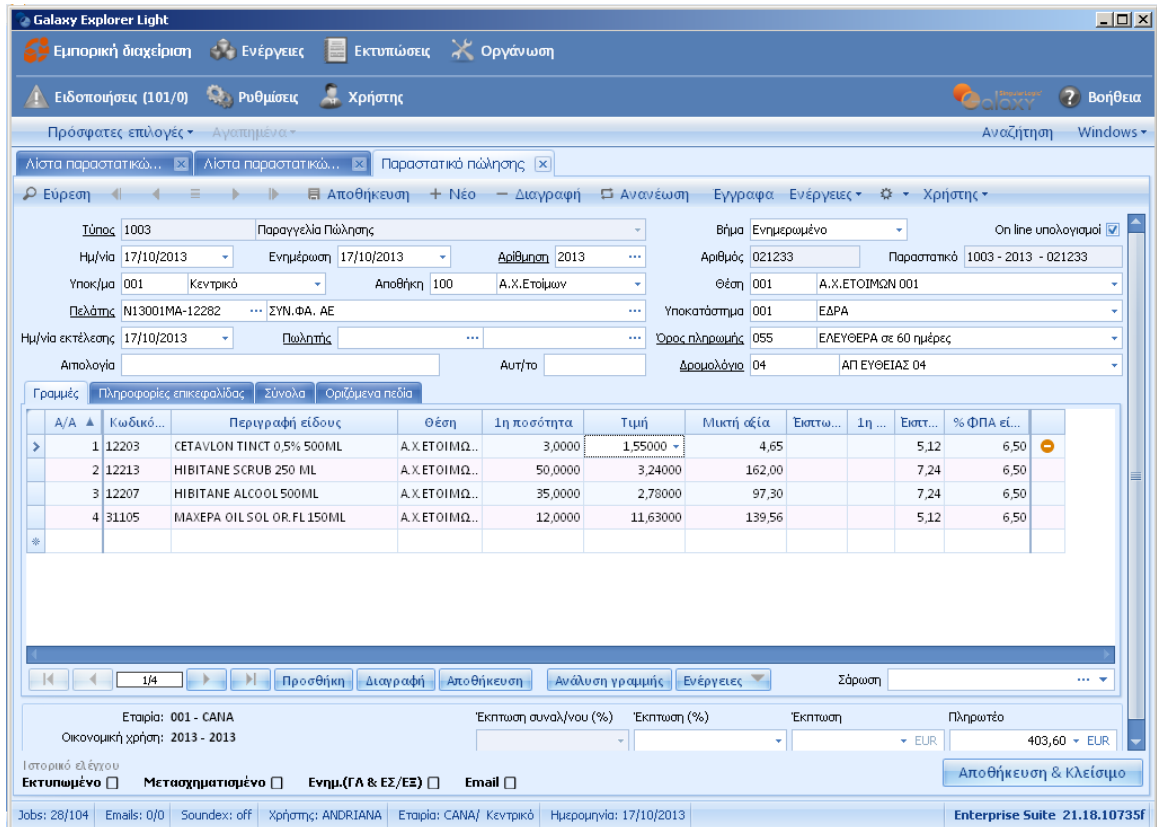


Αυτό γίνεται με εκτυπωτικό OLAP. Βλέπει τα στοιχεία των Παρτίδων





Και εμφανίζει τον κωδικό που βρίσκεται σε έλλειψη καθώς και τις ημέρες έλλειψης.



Εδώ πλέον είναι ολοκληρωμένη η παραγγελία πώλησης.

4.11 AFTER SALES SERVICES

Όσον αφορά τις after sales υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία παροχής του SalesManager στη φαρμακευτική, υπάρχει ετήσιο τηλεφωνικό συμβόλαιο με την εταιρεία όπου περιλαμβάνει απεριόριστη τηλεφωνική υποστήριξη σε εκπαιδευμένους users για ένα χρόνο με κόστος γύρω στα 1000€ καθώς και συμβόλαιο όπου με κάποιο κόστος αγοράζει ώρες , με υπηρεσίες υποστήριξης εντός 24 άμεσης αποκατάστασης προβλήματος.

4.12 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΑΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ SALES MANAGER ΚΑΙ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Τέλος, εκτός από παραγγελίες και επισκέψεις, το πρόγραμμα θα να χρησιμοποιηθεί από την εταιρία για να εξάγει δείκτες απόδοσης KPI's που έχουν την λογική της εξαγωγής ποιοτικών και όχι μόνο στοιχείων, προκειμένου η εταιρία να ελέγχει τις πωλήσεις, τους ιατρικούς επισκέπτες και γενικά την πορεία των προϊόντων. Ωστόσο, προς το παρόν η εταιρεία δεν έχει αυτή τη δυνατότητα καθώς πρέπει να έχει σταθεροποιηθεί το ERP πρόγραμμα, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι πολύ πρώιμο το πρόγραμμα, ουσιαστικά είναι σε εφαρμογή 10 μήνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η υιοθέτηση του νέου CRM συστήματος βρήκε εφαρμογή όχι μόνο στην οργάνωση και τη διακίνηση της σωστής, έγκυρης και έγκαιρης πληροφορίας σχετικά με την ενημέρωση ιατρών και φαρμακοποιών, δημιουργώντας πεδίο για τη βελτίωση των διαδικασιών, του κόστους, της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και στις πωλήσεις. Συγκεκριμένα το έργο επεκτάθηκε για να καλύψει τις ανάγκες της πρώτης γραμμής οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στο στόχο της εταιρίας να πουλήσει φάρμακα, παραφάρμακα και καλλυντικά. Τα tablets για τους ιατρικούς επισκέπτες είναι εργαλεία δουλειάς και πληροφορίας για να πουλήσουν αποτελεσματικά. Η εφαρμογή αυτή αναπτύχθηκε με το χρονοδιάγραμμα που παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και ο στόχος της ήταν να αυξηθούν τα έσοδα από τους πελάτες, να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των ιατρικών επισκεπτών με μικρότερο χρόνο εργασίας και να μειωθούν τα κόστη σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι ιατρικοί επισκέπτες έχουν πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή τους κατά την επαφή τους με τους πελάτες προκειμένου να κάνουν μία ενημέρωση-πώληση. Η οργάνωση των πωλήσεων έχει να κάνει με ένα πολύπλοκο σχήμα τιμολόγησης, μία πληθώρα προϊόντων (SKUs), συμφωνίες πελατών, περιοδικά προωθητικές ενέργειες και λίστες εγκεκριμένων προϊόντων που ποικίλουν από πελάτη σε πελάτη. Υπάρχουν πολλές ετήσιες συμφωνίες που καλύπτουν δραστηριότητες marketing και χώρο στο ράφι. Έτσι, η ανάγκη μέτρησης της ικανοποίησης αυτών των συμφωνιών είναι εμφανής με απώτερο στόχο το κλείσιμο των κενών που υπάρχουν ελλείψεις. Η πληθώρα των τύπων προϊόντων (SKUs) με τις δικές τους τιμές και ποικίλα προωθητικά υλικά/ενέργειες γύρω από αυτά είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό θέμα. Αυτές οι πληροφορίες είναι εξαιρετικά κρίσιμες για την πρώτη γραμμή των πωλήσεων. Οι ιατρικοί επισκέπτες χρειάζονται ένα αποτελεσματικό σύστημα που θα τους δίνει γρήγορα τις πληροφορίες σε κάθε SKU και στις προωθητικές ενέργειες ώστε να μεγιστοποιούν την ικανότητα πώλησης.

Η λύση βρέθηκε μέσα από την εφαρμογή του SalesManager με τη χρήση tablets το οποίο συνδυάζει επικοινωνία, δρομολόγηση, πρόβλεψη ζήτησης πραγματικού χρόνου, βελτιστοποίηση πωλήσεων και προσωπικής απόδοσης. Η εφαρμογή προσπαθεί να «πιάσει» κάθε ανάπτυξη πωλήσεων δίνοντας στους ιατρικούς επισκέπτες προτεραιότητες, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση συμφωνιών πελατών, κλείνοντας πετυχημένες ευκαιρίες διανομής προϊόντων και δημιουργώντας προσαυξημένη απαίτηση σε κάθε κλήση πωλήσεων. Επιπροσθέτως, προσπαθεί να ταιριάζει την ποσότητα παραγγελίας με τη ζήτηση μοντελοποιώντας την απαίτηση ανεφοδιασμού με ιστορικά στοιχεία. Τα ιστορικά αυτά στοιχεία δίνουν τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση πιθανοτήτων για την εκτίμηση της ζήτησης και τις καλύτερες προβλέψεις και συνεπώς την εύκολη λήψη αποφάσεων.

Η εφαρμογή σχεδιάστηκε για να βοηθά την πρώτη γραμμή με δύο διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον, παρέχει πληροφορίες στους ιατρικούς επισκέπτες σχετικά με τον πελάτη και αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που μπορούν να πουλήσουν σε αυτόν. Το δεύτερο είναι ότι τους παρέχει επίσης πληροφορίες για τις μηνιαίες προτεραιότητές τους. Συνδυασμένα αυτά τα

δύο στοιχεία μπορούν να καθοδηγήσουν τον ιατρικό επισκέπτη και να δώσουν πολύ συγκεκριμένα στοιχεία για τον εκάστοτε λογαριασμό ώστε να αυξηθούν τα κέρδη σε κάθε ευκαιρία.

Τα οφέλη έργου είναι:

➤ **Γρήγορη ανάπτυξη εφαρμογής**

Η εταιρία έχει ήδη πλούσιες πληροφορίες τόσο στο front office όσο και στο back office. Η ικανότητα να αντλήσει τις πληροφορίες αυτές γρήγορα ώστε να γίνουν λειτουργικές επιτυγχάνεται μέσω του συστήματος. Μέσω της εφαρμογής δίνονται απαντήσεις σε 4 βασικά ερωτήματα ενός ιατρικού επισκέπτη: τι πρέπει να κάνω, πώς θα το κάνω, τι υπάρχει σε αυτό για μένα και τι μπορώ να κάνω για να τα καταφέρω καλύτερα.

➤ **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να εκτελεστεί και να παραδοθεί μία παραγγελία σε 24 ώρες ή να μειωθεί ο χρόνος απόκρισης για θέμα που αφορά έναν πελάτη (ιατρό, φαρμακείο, κατάστημα πώλησης).

➤ **Επίδραση στα κέρδη**

Αύξηση σε πωλήσεις up-selling και cross-selling, καλύτερη πρόβλεψη ζήτησης που οδηγεί σε μείωση του χρόνου που απαιτείται για σημειώσεις και υπολογισμούς από τους ιατρικούς επισκέπτες, καλύτερη προσέγγιση και ενσωμάτωση για τα νέα προϊόντα και τις νέες προωθητικές ενέργειες, ικανοποίηση συμφωνιών και αύξηση ζήτησης, μείωση κόστους σε διαδικασίες διανομής και εκτυπώσεων.

➤ **Καλύτερη απόδοση και στρατηγική αξία**

Ταχύτητα, αμεσότητα, αξιοπιστία, επεξεργασία των στοιχείων γίνονται πληροφορία που οδηγεί σε γνώση και με τη σειρά τους οδηγούν και σε οφέλη την επιχείρηση αλλά σαφώς αποσκοπούν στην αξιοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη, στη βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη, στη βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Έντυπη Βιβλιογραφία

Ανάπτυξη και υλοποίηση enterprise resource planning ERP συστημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις, Πλατανίτης Εμμανουήλ, 2005.

Ανάπτυξη CRM συστημάτων στις επιχειρήσεις, Γαλανού Ασημίνα, 2010.

Διαχείριση σχέσεων πελατών CRM και e- CRM, Δεδεμάδη Δέσποινα, 2003.

Διοίκηση έργου για την επιλογή και εγκατάσταση συστημάτων ERP, Βουτσινά Αλεξάνδρα, 2007.

Διαδικασία επιλογής συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP και υλοποίησή τους σε ελληνική βιομηχανία, Σημαιοφορίδου Αθηνά, 2008.

Μελέτη και ανάπτυξη CRM, Κοντός Δημήτριος, 2010.

Μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών σε συστήματα ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP, Κοντός Απόστολος, 2010.

Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων : στρατηγικές και εφαρμογές ERP, Πολλάλης Γιάννης, 2009.

Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, ανάλυση και σχεδιασμός, Βασιλακόπουλος Γ. και Χρυσικόπουλος Β, 1990.

Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP και υποστήριξης αποφάσεων, Δήμος Κωνσταντίνος, 2003.

Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, Χονδροκούκης Γρηγόρης, 2005.

Σχεδιασμός ERP συστημάτων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Καπαρέλη Μαρία, 2007.

Τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διοίκηση επιχειρήσεων: ανάλυση και αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP στην ελληνική πραγματικότητα, Καλλιβωκάς Δημήτρης, 2007.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από την εφαρμογή: το CRM ως αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού, προϋποθέσεις, εφαρμογή και επίδραση στο performance των επιχειρήσεων, Καββαδά Μαρία, 2011.

Χαρακτηριστικά, χρησιμότητα, εφαρμογή, μελλοντικές τάσεις CRM συστημάτων, Μπυρώσης Γεώργιος, 2007.

Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ERP στο βιομηχανικό τομέα, Κανά Αλεξάνδρα, 2006.

CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet real time, Greenberg Paul, 2002.

Collaborative customer relationship management taking CRM to the next level, Kracklauer Alexander, 2004.

Customer Relationship Management (CRM): δυνατότητες, προοπτικές, προϋποθέσεις για σωστή εφαρμογή. Ορισμός και πλεονεκτήματα του CRM , προβλήματα που προκύπτουν αφού υλοποιηθεί και τρόποι για την αντιμετώπισή τους, Γκισάλης Νικόλαος, 2002.

Customer Relationship Management (CRM): αποτελεσματική στρατηγική υπό προϋποθέσεις, Περράκη Ευθυμία, 2006.

ERP: tools, techniques and applications for integrating the supply chain, Ptak Carol, Schragehelm Eli, 2004.

Integrating ERP, CRM, supply chain management and smart materials, Χωραφάς Δημήτρης, 2001.

Integrated business processes with ERP systems, Magal Simha, 2012.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

http://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

<http://www.salesmanager.gr/>

<http://www.cloudbiz.eu/el/>

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=43>

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

<http://www.salesforce.com/eu/crm/what-is-crm.jsp>

<http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>

<http://portal.singularlogic.eu/solution/76/systemata-diaheirisis-sheseon-pelaton-customer-relationship-management-crm>

<http://www.ips.gr/crm.el.aspx>