

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΠΑΤΡΑ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΚΑΙ ERP.Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

Μελίστα Μαρία

Πικινάκη Ναταλία

Επιβλέπων Καθηγητής

Χαλκιάπουλος Κωνσταντίνος

Πάτρα 2015

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαιτέρως των επιβλέπων καθηγητή μας κ. Χαλκιάπουλο Κωνσταντίνο για την επίβλεψη και την καθοδήγησή του που συνέβαλε στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Και τέλος τους φίλους και γονείς μας για την υποστήριξη τους σε όλη την διάρκεια της συγγραφής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της σχολής «Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων» του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας με θέμα που διαπραγματεύεται «Τα συστήματα CRM και ERP, η πορεία τους προς την ενοποίηση». Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία. Η χρήση των νέων τεχνολογιών δίνει σε όλες τις επιχειρήσεις σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αντίθετα η έλλειψη των νέων τεχνολογιών μπορεί να αποβεί μοιραία για μια επιχείρηση και να αποφέρει ακόμα και την λήξη της. Για να παραμείνουν λοιπόν στο προσκήνιο οι επιχειρήσεις, επενδύουν σε διάφορα Πληροφοριακά Συστήματα που βοηθάνε όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά γενικότερα στην διοίκηση όλης της επιχείρησης. Τέτοια συστήματα είναι το Enterprise Resource Planning (erp) και το Customer Relationship Management (crm), με τα οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα πτυχιακή. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναδειχτεί το πόσο σημαντικά είναι τα Πληροφοριακά συστήματα. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή για το τι είναι η πληροφορία και το πώς ενσωματώνεται μέσα στην επιχείρηση. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι μια γενική εισαγωγή στα Πληροφοριακά Συστήματα. Στα επόμενα δυο κεφάλαια αναλύονται αναλυτικά οι έννοιες των erp και crm συστημάτων. Στο πέμπτο κεφάλαιο δίνεται μια εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση αυτών των συστημάτων στην Ελλάδα. Τέλος η παρούσα εργασία κλείνει με το θέμα της ενοποίησης των δυο αυτών συστημάτων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Πληροφοριακό Σύστημα
- Πληροφορία
- Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων – ERP
- Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων - CRM

ABSTRACT

This project prepared within the framework of faculty "Business Planning and Information Systems" of the Technological Educational Institute of Western Greece on relating "The erp and crm, their path to integration." Modern enterprises have greatly depend on technology. The use of new technologies gives all businesses a significant competitive advantage, while the deficiency of new technologies can be inevitable to a business and deliver even termination. So to remain in the spotlight businesses, investing in various information systems that help not only in production, but in general in the administration of the whole company. Such systems are the Enterprise Resource Planning (erp) and Customer Relationship Management (crm), with which we will deal in this thesis. The purpose of this project is to highlight how important are the Information Systems for the business. The first chapter is an introduction to what information and how it is integrated within the company. The second chapter is a general introduction to Information Systems. In the next two chapters analyze in detail the concepts of erp and crm systems. The fifth chapter provides an insight into the current state of these systems in Greece. Finally, this thesis concludes with the issue of integration of these two systems.

KEY WORDS

- Information System
- Information
- Enterprise Resource Planning – ERP
- Customer Relationship Management – CRM

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Δεδομένα και Πληροφορίες	
1.1. Εισαγωγή	7
1.2 Τι είναι πληροφορία.....	7
1.3 Ιδιότητες δεδομένων.....	8
1.4 Κύκλος ζωής των δεδομένων.....	8
1.5 Χαρακτηριστικά πληροφοριών.....	9
1.6 Επίπεδα πληροφορίας.....	9
1.7 Πληροφορία και εφοδιαστική αλυσίδα.....	10
1.8 Πληροφορία και στρατηγική.....	11
2. Πληροφοριακά Συστήματα	
2.1 Σύστημα.....	12
2.2 Ορισμός Πληροφοριακού Συστήματος.....	14
2.3 Βασικά μέρη των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	15
2.4 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων.....	15
2.4.1 Κατηγοριοποίηση με βάση την οργανωτική δομή.....	15
2.4.2 Κατηγοριοποίηση με βάση τις λειτουργίες.....	16
2.4.3 Κατηγοριοποίηση με βάση τις επιχειρηματικές διαδικασίες.....	16
2.4.4. Προσέγγιση σε σχέση με την κατηγοριοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων.....	17
2.5 Λόγοι ύπαρξης Πληροφοριακών Συστημάτων.....	18
2.6 Εμπόδια στην ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	18
2.7 Φάσεις ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων.....	18
2.8 Απαιτήσεις των χρηστών από τα Πληροφοριακά Συστήματα.....	19
3. Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων	
3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	20
3.3 Ορισμός erp.....	22
3.4 Χαρακτηριστικά erp.....	23
3.5 Γιατί να το εγκαταστήσει μια επιχείρηση.....	24
3.6 Αρχιτεκτονική δομή.....	24
3.7 Υποσυστήματα erp.....	25
3.8 Κίνητρα υιοθέτησης.....	28
3.9 erp και περιφερειακές εφαρμογές.....	29
3.10 Τμήματα ενός erp.....	30
3.11 Κόστος erp.....	32
3.12 Πλεονεκτήματα.....	32
3.13 Μειονεκτήματα.....	34
3.14 Επιλογή του κατάλληλου erp.....	34
3.15 Φάσεις υλοποίησης ενός συστήματος erp.....	38
3.15.1 Στάδια μετά την υλοποίηση του συστήματος erp.....	40
3.16 Παράγοντες επιτυχίας στην υλοποίηση ενός erp.....	40
3.16.1 Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη υλοποίηση erp.....	41
3.17 Προβλήματα στο erp μετά την υλοποίηση του.....	42
3.18 Αποτίμηση της επένδυσης ενός erp.....	43
4. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων	
4.1 Εισαγωγή.....	44
4.2 Τα πρώτα συστήματα στην παραγωγική διαδικασία.....	45
4.3 Ορισμός.....	45

4.4 Στόχος – Κατηγοριοποίηση.....	47
4.4.1 Στόχος του crm.....	47
4.4.2 Κατηγοριοποίηση.....	48
4.5 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα.....	49
4.5.1 Πλεονεκτήματα.....	49
4.5.2 Μειονεκτήματα ή Αποτυχίες.....	50
4.6 Κύκλος εργασιών crm.....	51
4.6.1 Τα πέντε στάδια του crm.....	52
4.7 crm και πελάτης.....	54
4.8 Τα είδη των λύσεων crm.....	56
4.8.1 Λειτουργικό crm.....	56
4.8.2 Συνεργατικό crm.....	57
4.8.3 Αναλυτικό crm.....	58
4.9 Υλοποίηση crm.....	59
4.10 Πιθανά προβλήματα και λύσεις.....	67
4.10.1 Προβλήματα.....	67
4.10.2 Λύσεις.....	67
4.11 Τεχνολογία crm.....	68
4.11.1 Εξόρυξη δεδομένων.....	68
4.12 e-crm.....	70
4.12.1 Διαφορές e-crm και crm.....	70
4.12.2 Στάδια ζωής.....	71
4.12.3 Επίπεδα e-crm.....	72
4.12.4 Βήματα για την επιτυχία των crm.....	72
4.13 mobile crm.....	73
4.13.1 Πλεονεκτήματα m-crm.....	73
5 Το erp και το crm στην Ελλάδα	
5.1 Εισαγωγή crm στην Ελλάδα.....	73
5.1.1 web crm στην Ελλάδα.....	73
5.1.2 Εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.....	75
5.2 Εισαγωγή erp στην Ελλάδα.....	78
5.2.1 Χαρακτηριστικά Ελληνικής αγοράς.....	79
5.2.2 Εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.....	81
6 Ενοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων	
6.1 Εισαγωγή.....	86
6.2 Διαφορές erp και crm.....	87
6.3 Επίπεδα Ενοποίησης.....	90
6.4 Στάδια Ενοποίησης.....	91
Συμπεράσματα	93
Βιβλιογραφία	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αρχή του 20^{ου} αιώνα μπορεί να θεωρηθεί ότι ήταν η αρχή της εποχής της Πληροφορικής. Η εμφάνιση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνίας έφτασε τους ανθρώπους σε σημείο να διαχειρίζονται και να αξιολογούν όλο και περισσότερες πληροφορίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή η εποχή μπορεί εύκολα να χαρακτηριστεί ως η εποχή της Πληροφορικής Επανάστασης, η οποία επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο, την οικονομία και διάφορους τομείς της καθημερινότητας των ανθρώπων.

Αλλάζοντας λοιπόν ο τρόπος ζωής των ανθρώπων αλλάζουν και οι απαιτήσεις μέσα σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική, να ακολουθήσει τις νέες τεχνολογίες και τέλος να μπορέσει να ανταποκριθεί σωστά στο νέο περιβάλλον.

Η σύγχρονη τεχνολογία των Η/Υ με τις δυνατότητες που έχει αποκτήσει σήμερα είναι ίσως ο ορισμός της πληροφορίας. Δεν θα λέγαμε ότι είναι η ποσότητα των πληροφοριών που παράγει ένας υπολογιστής το μέτρο για να συγκρίνουμε τις νέες τεχνολογίες, αλλά η ποιότητα, που πλέον συνέχεια βελτιώνεται. Έτσι μέσω αυτού ο Η/Υ γίνεται βασικό κομμάτι της λήψης των αποφάσεων.

Στο παρελθόν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων έπαιρνε μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να αξιολογηθεί η πληροφορία. Αυτό σήμερα δεν χρειάζεται. Πλέον για κάθε μια κατηγορία απόφασης υπάρχει και διαφορετικός τύπος πληροφορίας, επομένως και διαφορετικά συστήματα πληροφοριών. Η αποτελεσματικότητα του κάθε συστήματος από διάφορους παράγοντες όπως ο εξοπλισμός, το λογισμικό ή και οι ικανότητες των ατόμων που διαχειρίζονται το σύστημα.

Φτάνοντας στο σήμερα θεωρούμε ότι οι επιχειρήσεις που θα μείνουν στην αγορά είναι αυτές που θα ενσωματώσουν καλύτερα τις νέες τεχνολογίες στο περιβάλλον τους.

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ

«Πληροφορία είναι μια αλληλουχία συμβόλων, που είτε καταγράφονται είτε μεταδίδονται, η οποία μπορεί να ερμηνευτεί ως μήνυμα και μπορεί να επηρεάσει ένα δυναμικό σύστημα το οποίο είναι σε θέση να την επεξεργαστεί.»

Πιο απλά όμως, πληροφορία είναι η σημασία που μπορεί να δώσει ο καθένας σε ένα σύνολο δεδομένων το οποίο έχει συλλέξει, συσχετίσει και τέλος επεξεργαστεί. Μια πληροφορία μπορεί να βρίσκεται ή να παρέχεται σε διάφορες μορφές όπως, προφορική, έντυπη, ηλεκτρονική, ακουστική, οπτικοακουστική.

Στην Πληροφορική η πληροφορία αποδίδεται με την μορφή του bit (0 και 1). Για τον Η/Υ μια αλληλουχία από bit έχει νόημα το οποίο αλλάζει ανάλογα με την σειρά που βρίσκονται. Τέλος ο άνθρωπος λαμβάνει τα επεξεργασμένα δεδομένα και τα μετατρέπει σε πληροφορία.

Δεδομένα, είναι μια παράσταση εννοιών ή και εντολών σε μορφή που είναι κατάλληλη για επικοινωνία, ερμηνεία η επεξεργασία από τον άνθρωπο.

Όπως είπαμε παραπάνω η πληροφορία είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των δεδομένων. Πληροφόρηση όμως είναι η εικόνα που παρέχει ένα σύνολο πληροφοριών. Όσο μεγαλύτερο και αξιοποιήσιμο είναι αυτό το σύνολο τόσο καλύτερη είναι η πληροφόρηση που παρέχεται.

1.3 ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για να παράγει ένα δεδομένο πληροφορία και έπειτα πληροφόρηση θα πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες,

- Να είναι διαθέσιμο όταν το χρειάζεται ο χρήστης.
- Να μην περιέχει ασάφειες.
- Να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χρήστη.
- Να είναι πλήρες αλλά ταυτόχρονα και περιεκτικό.
- Να έχει εύκολη πρόσβαση ο χρήστης.
- Να είναι επίκαιρο και ακριβές.
- Να είναι επαληθεύσιμο.

1.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ο κύκλος ζωής των δεδομένων αποτελείται από κάποια στάδια τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει σωστά ένα Πληροφοριακό Σύστημα.

- Δημιουργία η οποία μπορεί να γίνει τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση.
- Καταστροφή των δεδομένων που δεν χρειάζονται.
- Αποθήκευση σε διάφορα αρχεία μέσω μιας βάσης δεδομένων.
- Ταξινόμηση με βάση ορισμένα κριτήρια.
- Η επανάκτηση από μια βάση δεδομένων.
- Η ανάλυση τους ανάλογα με τις ανάγκες των χρηστών.
- Η σύνθεση τους ώστε να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη έκθεση μεταφοράς.
- Η αξιολόγηση τους.
- Η δημιουργία πληροφορίας που χρησιμοποιούν οι χρήστες.

1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Για να μπορούν οι πληροφορίες να χρησιμοποιηθούν σωστά μέσα στην επιχείρηση και να βοηθήσουν στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

- Να μπορεί ο χρήστης να παίρνει τις πληροφορίες όποια στιγμή τις χρειάζεται.
- Να μπορεί να τις έχει μέσα στον απαιτούμενο χρόνο.
- Αυτό που εκφράζουν να είναι όπως ακριβώς και στην πραγματικότητα.
- Να υπάρχει αντικειμενικότητα.
- Να μπορεί ο χρήστης να πάρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Να κατανοούνται εύκολα.
- Να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από πολλούς χρήστες.
- Να μην είναι ασαφείς.
- Η αξία της πληροφορίας να είναι μεγαλύτερη από το κόστος της.

1.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Η «διαχείριση» της πληροφορίας γίνεται με την μετάδοση (transmission), την αποθήκευση (storage) ή την επεξεργασία της (processing).

Οι C. S. Pierce και C. W. Morris ανέλυσαν την πληροφορία σε κάποια επίπεδα σε σχέση με την αλληλεπίδραση της στον πομπό και τον δέκτη.

1. Συντακτικό επίπεδο (Syntactic level)

Η πληροφορία σε αυτό το επίπεδο επιλέγεται σύμφωνα με,

- Τους δεσμούς που υπάρχουν μεταξύ των στοιχείων που την συνθέτουν.
- Τους κανόνες που ρυθμίζουν τον κώδικα επικοινωνίας.
- Την χωρητικότητα των διαύλων επικοινωνίας.
- Τον σχεδιασμό συστημάτων και μεθόδων κωδικοποίησης για την μετάδοση, επεξεργασία και αποθήκευση της πληροφορίας.

2. Εννοιολογικό επίπεδο (Semantic level)

Αυτό το επίπεδο έχει σχέση με την διαμόρφωση του νοήματος της πληροφορίας, το οποίο διαφέρει ανάλογα με το είδος της. Αλλιώς είναι σε φυσική γλώσσα, αλλιώς σε μηχανοποιημένες γλώσσες και αλλιώς στη μουσική για παράδειγμα.

3. Πραγματικό επίπεδο (Pragmatic level)

Η πληροφορία σχετίζεται με την αξία της χρησιμότητας της. Αυτό το επίπεδο καθορίζεται κατά πολύ από τον λήπτη και έτσι επηρεάζεται σημαντικά από οικονομικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς και άλλους παράγοντες. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει ο χρόνος, αν οι πληροφορίες αργήσουν ίσως χάσουν την αξία τους

1.7 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Για να ανταποκριθεί μια επιχείρηση γρήγορα στις ανάγκες της αγοράς θα πρέπει να υπάρχει γρήγορη ροή πληροφοριών σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Γενικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης δέχονται και στέλνουν πληροφορίες μεταξύ τους, το τμήμα των πωλήσεων, η παραγωγή, το λογιστήριο, το marketing, οι προμήθειες, και είναι σε καθημερινή επαφή για να έχει ο πελάτης το προϊόν του στο σωστό χρόνο με το μικρότερο κόστος.

Μια έγκυρη και ακριβής πληροφορία πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση, έτσι ώστε οι αποφάσεις που θα ληφθούν να αυξήσουν την επίδοση της αλυσίδας εφοδιασμού και τελικά όλης της επιχείρησης.

Τα είδη των πληροφοριών που κινούνται κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι,

- *Πληροφορίες για τον προμηθευτή*
Τα προϊόντα του, η ποιότητα, οι τιμές, το service, οι όροι και οι χρόνοι παράδοσης ή πληρωμής, η αξιοπιστία, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, η ευκολία επικοινωνίας κ.α.
- *Πληροφορίες Ζήτησης*
Η ζήτηση που απασχολεί την κάθε επιχείρηση. Δηλαδή ποιος αγοράζει τι, σε ποια τιμή, τι ποσότητα. Με αυτές τις πληροφορίες καθορίζονται οι παραγγελίες σε πρώτες ύλες, το πλάνο παραγωγής, τα αποθέματα, η διανομή κλπ.
- *Πληροφορίες Παραγωγής*
Τι προϊόντα παράγονται, σε τι ποσότητα, με ποια μέσα, με τι κόστος, όπως και οι χρόνοι παράδοσης.
- *Πληροφορίες Διανομής*
Τι θα μεταφερθεί που, σε τι ποσότητα, με τι μέσα και σε ποιο χρονικό διάστημα.
- *Πληροφορίες Ποιότητας*
Σχόλια και παράπονα πελατών, η γνώμη τους για τις νέες τάσεις της αγοράς ή και για τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Μέσα από αυτά καταλαβαίνουμε ότι η έγκυρη και έγκαιρη πληροφορία μέσα στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, όπως και για την σωστή λήψη των αποφάσεων.

1.8 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική αλλά και βιώσιμη σε βάθος χρόνου θα πρέπει να έχει χαράξει μια στρατηγική. Αυτό γιατί της ορίζει κατευθύνσεις, συντονίζει τις δραστηριότητες της, υποστηρίζει την ορθή λήψη αποφάσεων, μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί να της δώσει ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για τις επιχειρήσεις, και η πληροφόρηση, που θα τις οδηγήσει στην πλέον κατάλληλη στρατηγική. Έτσι η συλλογή πληροφοριών μπορεί να γίνει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αφού συλλεχθούν οι πληροφορίες πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να διαλέξουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν ανάμεσα στις παρακάτω,

- *Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους*
Αφορά στην παραγωγή και προσφορά προϊόντων στην αγορά με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- *Στρατηγική Διαφοροποίησης*
Αφορά στην προσφορά κάποιου προϊόντος που έχει κάτι παραπάνω έτσι ώστε ο καταναλωτής να είναι διατεθειμένος να πληρώσει κάτι περισσότερο.
- *Στρατηγική Εστίασης*
Αφορά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι όλη την αγορά όπως οι προηγούμενες δυο.

Για την συλλογή των πληροφοριών που θα οδηγήσει την επιχείρηση στο ποια στρατηγική θα ακολουθήσει έχουμε,

- Για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χρησιμοποιείται η ανάλυση Pest.
- Για το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης το μοντέλο του Porter.
- Για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, και η Αλυσίδα Αξιών.
- Και τέλος υπάρχει και ανάλυση SWOT που περιέχει όλες τις παραπάνω αναλύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

2.1 ΣΥΣΤΗΜΑ

Η έννοια του συστήματος είναι αρκετά γνωστή στις μέρες μας και όρος σύστημα χρησιμοποιείται πολύ συχνά. Υπάρχουν πολλά είδη συστημάτων όπως συστήματα Η/Υ, κοινωνικά συστήματα, πολιτικά συστήματα, οικονομικά συστήματα, πληροφοριακά συστήματα κ.α. Τα συστήματα διαχωρίζονται με βάση κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχουν όπως, περιεχόμενο, τρόπος δημιουργίας, σχέση με το περιβάλλον, χρόνος, εσωτερική δομή, πληροφορία, τρόπος λειτουργίας, γεωγραφική τοποθέτηση.

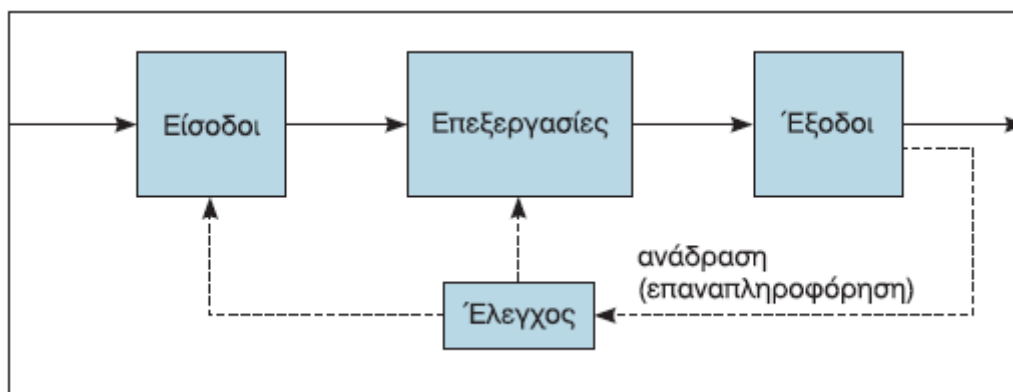
Για την λέξη σύστημα υπάρχουν αρκετοί ορισμοί διότι μιλάμε για μια πολύ γενική έννοια.

- «Σύστημα είναι ένα σύνολο αντικειμένων με σχέσεις μεταξύ τους και μεταξύ των χαρακτηριστικών τους, όπως και με το περιβάλλον τους, έτσι ώστε να σχηματίζουν ένα όλον» *Schoderbek et al*
- «Σύστημα είναι μια ολότητα η οποία διατηρεί την ύπαρξη της μέσω της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης των τμημάτων της» *Ludwich von Bertalanfly*
- «Σύστημα είναι μια ομάδα ή ένα σύνολο συστατικών μερών λειτουργικά συνδεδεμένων, που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού» *Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004*

Συνεπώς, *σύστημα* θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα σύνολο από στοιχεία που έχουν κάποια συγκεκριμένη δομή και συνεργάζονται για την επίτευξη ενός στόχου.

Κάθε σύστημα αποτελείται από Είσοδο – Επεξεργασία – Έξοδο.

Σχήμα 2.1 απεικόνιση της έννοιας «σύστημα»



- *Είσοδος (input)*
Αποτελείτε από τα δεδομένα που εισέρχονται στο σύστημα.
- *Επεξεργασία (process)*
Εδώ γίνεται η συλλογή, ταξινόμηση, καταχώρηση, αναζήτηση, ανάκτηση δεδομένων, ώστε αυτά να γίνουν πληροφορίες.
- *Έξοδος (output)*
Εδώ εμφανίζονται τα αποτελέσματα του συστήματος μετά την επεξεργασία των δεδομένων.
- *Ανάδραση (feedback)*
Αφορά στην απόδοση του συστήματος.
- *Έλεγχος (control)*
Εδώ παρακολουθείται η διαδικασία της ανάδρασης για να ελεγχθεί αν το σύστημα λειτουργεί σωστά και ολοκληρωθούν οι στόχοι.

Τα συστήματα χωρίζονται σε 3 κύριες κατηγορίες.

- *Ανοικτό Σύστημα (open system)*
Είναι το σύστημα που δέχεται εισόδους και παράγει εξόδους.
- *Κλειστό Σύστημα (closed system)*
Δεν είναι κάτι το υπαρκτό. Υπάρχει για την θεωρητική μελέτη των συστημάτων.
- *Προσαρμόσιμο Σύστημα (adaptive system)*
Είναι το σύστημα που έχει την δυνατότητα να αλλάζει για να ρυθμίσει μόνο του τις λειτουργίες του.

Ακόμα υπάρχουν και κάποια άλλα είδη συστημάτων που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα μαζί με τα χαρακτηριστικά τους.

Σχήμα 2.2 Ταξινόμηση συστημάτων

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
Περιεχόμενο	Υπαρκτά και αφηρημένα
Τρόπος δημιουργίας	Φυσικά και τεχνητά
Χρόνος	Στατικά και δυναμικά
Συμπεριφορά	Σταθερά και απρόβλεπτα
Εσωτερική δομή	Απλά και σύνθετα
Διατμηματική ιεράρχηση	Με αυστηρή και χαλαρή διοικητική επιτήρηση
Γεωγραφική τοποθέτηση	Συγκεντρωμένα και διασπαρμένα
Βαθμός σύνθεσης	Διαιρεμένα και ολοκληρωμένα
Πληροφορία	Κατανεμημένα και συγκεντρωμένα
Τρόπος λειτουργίας	Συνεχή και διακριτά

Πηγή: Γιάννης Α. Πολλάλης, Αθανάσιος Π. Βοζίκης, 2012, Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων, εκδόσεις Utopia, Αθήνα, σελ 30.

Η αξιολόγηση των συστημάτων γίνεται με δυο κριτήρια κατά Drucker. Την αποδοτικότητα (efficiency), που αφορά αυτό που κάνει το σύστημα να γίνεται σωστά και την αποτελεσματικότητα (effectiveness), που είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων, δηλαδή αυτό που κάνει το σύστημα να είναι και σωστό.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τις περισσότερες φορές υπάρχει σύνδεση της λέξης Πληροφοριακό Σύστημα με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Αυτή η συσχέτιση όμως είναι λάθος, αφού τα πληροφοριακά συστήματα υπήρχαν πριν την εμφάνιση των υπολογιστών. Χρησιμοποιούνταν άτυπα στην αρχαιότητα για να συγκεντρωθούν πληροφορίες. Την δεκαετία του 1950 που έκανε την εμφάνιση του ο ηλεκτρονικός υπολογιστής έφερε μεγάλη ανάπτυξη στον χώρο των πληροφοριακών συστημάτων. Σύμφωνα με τους K.Laudon, J.Laudon (2005), «ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί τεχνικά ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επιπλέον της υποστήριξης στην λήψη αποφάσεων, στον συντονισμό και τον έλεγχο, τα συστήματα πληροφοριών μπορούν επίσης να βοηθούν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων.»

Ένα πληροφοριακό σύστημα κάνει τέσσερα βασικά πράγματα. Αρχικά συλλέγει δεδομένα που μπορεί να αφορούν γεγονότα, αριθμούς, ήχους, εικόνες κ.α. Έπειτα αποθηκεύει τα δεδομένα, αυτό μπορεί να γίνει είτε σε αρχείο είτε σε μια βάση δεδομένων είτε στο μυαλό του ατόμου. Στη συνέχεια γίνεται η επεξεργασία των δεδομένων που περιλαμβάνει την ταξινόμηση, την κωδικοποίηση, την ανάλυση και άλλες λειτουργίες. Και τελικά παρουσιάζει τις πληροφορίες στην μορφή που τις θέλει ο χρήστης. Τέλος ας αναφερθούμε σε κάποιους ορισμούς για το Πληροφοριακό σύστημα που έχουν ειπωθεί εν καιρώ από αναλυτές.

- «Ένα σύνολο οργανωμένων διαδικασιών που όταν εφαρμοστεί παρέχει πληροφορίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου του οργανισμού.» *Lucas, 1982*
- «Ολοκληρωμένο σύστημα ανθρώπου μηχανής για την παροχή πληροφοριών που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της διαχείρισης, της ανάλυσης, της λήψης αποφάσεων, καθώς και μια τράπεζα δεδομένων.» *Davis & Olson, 1986*
- «Ένα επιχειρησιακό σύστημα που παρέχει ιστορική, παρούσα και προβλεπόμενη πληροφόρηση για την επιχείρηση και το περιβάλλον της.» *Kroenke & Nolan, 1987*
- «Ένα σύστημα το οποίο δέχεται πληροφορίες, τις αποθηκεύει, τις ανακτά, τις μετασχηματίζει, τις επεξεργάζεται, και τις διανέμει στους διάφορους χρήστες του οργανισμού, χρησιμοποιώντας υπολογιστή ή άλλα μέσα.» *Aktas, 1987*

2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Το πληροφοριακό σύστημα συνδέει όλες τις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχει σωστή συνεργασία για να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός. Τα βασικά μέρη αυτού του συστήματος είναι αρχικά οι *άνθρωποι* οι οποίοι διαχειρίζονται και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες. Είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας αφού είναι και ο χρήστης του συστήματος. Οι *διαδικασίες* σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα, μας βεβαιώνουν ότι ο κατάλληλος άνθρωπος θα λάβει την κατάλληλη πληροφορία στην σωστή χρονική στιγμή και έτσι καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα συνεχίσουν την πορεία τους οι πληροφορίες. Στην συνέχεια ο *εξοπλισμός* αφορά τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διακίνηση, φύλαξη και επεξεργασία των πληροφοριών. Ένα πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει το λογισμικό, δηλαδή τα προγράμματα και δομές δεδομένων, και το υλικό, δηλαδή επεξεργαστή, οθόνη, σκληρό δίσκο κλπ. Όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα αποθηκεύονται σε μια *βάση δεδομένων* η οποία με τη βοήθεια κάποιου λογισμικού τις επεξεργάζεται. Τέλος περιλαμβάνεται η *τεκμηρίωση* η οποία μέσω εγχειριδίων, επεξηγήσεων ή και φορμών καθορίζει την χρήση και την λειτουργία του συστήματος.

2.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα χωρίζονται σε πολλές κατηγορίες ανάλογα με τον λόγο για τον οποίο δημιουργήθηκαν και εξυπηρετούν. Το κάθε σύστημα είναι μοναδικό και αυτό φαίνεται από τις λειτουργίες του, το είδος των πληροφοριών που παράγει, τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά του. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χωριστούν με βάση την οργανωτική τους δομή, τις λειτουργίες που υποστηρίζουν και τις επιχειρησιακές διαδικασίες που εξυπηρετούν.

2.4.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Με βάση το Οργανωτικό και Διοικητικό επίπεδο της επιχείρησης έχουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες συστημάτων.

- *Συστήματα Επιπέδου Λειτουργιών (Operational Level Systems)*
Τα συστήματα αυτά θα μπορούσαν να ονομάζονται και συστήματα συναλλαγών. Περιλαμβάνουν την λήψη, επεξεργασία και παρακολούθηση των παραγγελιών, την λογιστική παρακολούθηση εσόδων και εξόδων, την μισθοδοσία και το αρχείο των εργαζομένων.
- *Συστήματα Γνωστικού Επιπέδου (Knowledge Based Systems)*
Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τον μηχανολογικό σχεδιασμό, την επεξεργασία κειμένου, τις τηλεδιασκέψεις, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τον χρονικό προγραμματισμό μιας ομάδας.

- *Συστήματα Επιπέδου Διοίκησης (Management Level Systems)*
Τα συστήματα αυτά έχουν σχέση με τον έλεγχο, την παρακολούθηση και την λήψη αποφάσεων. Επίσης με την διαχείριση των πωλήσεων, τον έλεγχο της αποθήκης, την ανάλυση κόστους, τιμών και συμβολαίων και τέλος με την ανάλυση των περιοχών των πωλήσεων.
- *Συστήματα Στρατηγικού Επιπέδου (Strategic Level Systems)*
Τα συστήματα αυτά βοηθούν τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις στρατηγικής σε υψηλό επίπεδο. Επίσης μέσω αυτών μπορεί να γίνει πρόβλεψη των πωλήσεων, ένα επιχειρησιακό πλάνο όπως και πρόβλεψη του προϋπολογισμού.

2.4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Με βάση τις εταιρικές λειτουργίες που βοηθούν μπορούν να χωριστούν σε τέσσερα συστήματα.

- *Συστήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (Sales and Marketing Systems)*
Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν την διαχείριση των πωλήσεων, την έρευνα αγοράς, την προώθηση των προϊόντων, την τιμολόγηση και την διαχείριση των νέων προϊόντων.
- *Συστήματα Υποστήριξης Παραγωγής (Manufacturing and Production Systems)*
Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό της αγοράς υλικών, την παράδοση και γενικά τις λειτουργίες της παραγωγής.
- *Συστήματα Χρηματοοικονομικών και Λογιστικής (Financing and Accounting Systems)*
Τα συστήματα αυτά έχουν σχέση με τους προϋπολογισμούς και την τιμολόγηση, τα πιστωτικά, τις χρεώσεις και γενικά ότι έχει σχέση με τις λογιστικές λειτουργίες.
- *Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Systems)*
Τα συστήματα αυτά αφορούν ότι έχει σχέση με τα αρχεία προσωπικού, τα προνόμια, τις παροχές και τις αποζημιώσεις του προσωπικού, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις και τις προσλήψεις.

2.4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Τα πληροφοριακά συστήματα σε μια επιχείρηση πρέπει να εξυπηρετούν τις επιχειρησιακές της διαδικασίες. Με τον όρο αυτό εννοούμε τον τρόπο και τις ροές που χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να οργανωθεί, σχεδιαστεί και παρακολουθηθεί μια εργασία με τελικό σκοπό να παραχθεί κάποιο προϊόν. Επομένως υπάρχουν κάποιες εφαρμογές και συστήματα πληροφορικής τα οποία είναι σχεδιασμένα για την υποστήριξη της οργάνωσης και την ολοκλήρωση πολλών επιχειρησιακών διαδικασιών μέσα σε μια επιχείρηση. Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν,

- *Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning Systems – ERP)*
Μέσω αυτών παρέχεται ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των σημαντικότερων διαδικασιών μιας επιχείρησης. Βοηθούν στο να υπάρχει μια ομαλή ενοποίηση των εταιρικών δομών.
- *Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management Systems - SCM)*
Τα συστήματα αυτά συνδέουν και συντονίζουν τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με την αγορά, δημιουργία και διακίνηση των προϊόντων. Επίσης ενοποιούν τους παραγωγούς, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους διακινητές μειώνοντας το χρόνο και το κόστος αποθήκευσης.
- *Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management Systems – CRM)*
Τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται όλους τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με πελάτες ή πιθανούς πελάτες. Επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη παρακολούθηση και εξυπηρέτηση του πελάτη.
- *Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Systems)*
Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν ότι έχει σχέση με την δημιουργία, κωδικοποίηση και χρήση της γνώσης, καθώς και την κατανομή της μέσα στην επιχείρηση. Επίσης επιτρέπουν την σύνδεση της επιχείρησης με εξωτερικές πηγές γνώσης.

2.4.4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

- *Συστήματα Διαχείρισης Συναλλαγών (Transaction Processing Systems – TPS)*
Τα συστήματα αυτά έχουν σχέση με τις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες. Τέτοιο σύστημα είναι αυτό της μισθοδοσίας.
- *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems – MIS)*
Τα συστήματα αυτά αφορούν το επίπεδο διοίκησης. Τέτοιο σύστημα είναι αυτό της παραγωγής του ετήσιου προϋπολογισμού.
- *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems – DSS)*
Και αυτά τα συστήματα αφορούν το επίπεδο της διοίκησης. Τα διαχειρίζονται τα στελέχη και έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάλυση αποφάσεων.
- *Συστήματα Στρατηγικής Υποστήριξης (Executive Support Systems- ESS)*
Τα συστήματα αυτά δέχονται συγκεντρωτικά δεδομένα, τα επεξεργάζονται και παράγουν προβλέψεις σε σχέση με την μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης. Οι χρήστες αυτών των συστημάτων είναι επιτελικά στελέχη, δηλαδή αυτοί που βοηθούν τα διοικητικά στελέχη.

2.5 ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα συλλέγουν και αποθηκεύουν δεδομένα που με την σωστή επεξεργασία γίνονται πληροφορίες. Παρέχουν έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση στους εργαζομένους και στρατηγική πληροφόρηση στα διευθυντικά στελέχη. Εκπαιδεύουν το προσωπικό. Δημιουργούν τρόπους ικανοποίησης νέων αναγκών, παρέχουν βοήθεια στον έλεγχο και την διοίκηση. Και τέλος αξιοποιούν καλύτερα τις πληροφορίες που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

2.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων δεν είναι εύκολη διαδικασία. Μπορεί να παρουσιαστούν διάφορα προβλήματα όπως,

- Δεν υπάρχει «κοινή γλώσσα» μεταξύ των ειδικών της πληροφορικής και των στελεχών των επιχειρήσεων.
- Σε μια επιχείρηση υπάρχουν καταστάσεις που δεν μπορούν να προβλεφθούν ενώ στην πληροφορική τεχνολογία είναι πιο δομημένα τα θέματα. Αυτό δημιουργεί δυσκολία στην ένωση τους.
- Η πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Για να μειωθεί το κόστος υπάρχει μια συνεχής αύξηση των εφαρμογών. Κάθε μια παρουσιάζει κάποια ιδιαιτερότητα την οποία πρέπει να αντιμετωπίσει ο αναλυτής συστημάτων.

2.7 ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Οι φάσεις ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το ίδιο με τον κύκλο ζωής του. Οι φάσεις αυτές χωρίζονται σε έξι στάδια,

- Εδώ γίνεται η αναγνώριση του προβλήματος. Εξετάζεται η κατάσταση, καθορίζεται το πρόβλημα και οι λύσεις του. Στο τέλος βγαίνει μια έκθεση που φαίνεται το αποτέλεσμα της προκαταρκτικής εξέτασης των εναλλακτικών λύσεων και των σχεδίων ανάπτυξης του συστήματος.
- Αυτό το στάδιο αφορά την μελέτη του συστήματος και τον προσδιορισμό των απαιτήσεών του. Συγκεντρώνονται τα στοιχεία και η ανάλυση τους και συντάσσεται μια σχετική έκθεση από τον αναλυτή.
- Εδώ σχεδιάζεται το σύστημα. Βρίσκονται εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση μη αποδοτικότητας η υψηλού κόστους. Μέσω των αναλυτών επισημαίνεται αν το προς το σχεδίαση σύστημα είναι οικονομικά, τεχνητά και λειτουργικά υλοποιήσιμο. Τέλος υπάρχει μια έκθεση με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών λύσεων.

- Σε αυτή τη φάση γίνεται η αγορά του λογισμικού και των υλικών που χρειάζονται και σιγά σιγά αναπτύσσεται και δοκιμάζεται το σύστημα.
- Εδώ γίνεται η εγκατάσταση του συστήματος και η εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Στην τελευταία φάση υπάρχει μια συνεχής αξιολόγηση του συστήματος. Ρυθμίζεται και συντηρείται έτσι ώστε να πληρεί τις ανάγκες της επιχείρησης. Και τέλος γίνεται έλεγχος αν χρειάζονται αναβαθμίσεις.

2.8 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Οι απαιτήσεις των χρηστών από τα πληροφοριακά συστήματα είναι αρκετές και διαφορετικές για κάθε κλάδο της επιχείρησης.

Στον στρατηγικό προγραμματισμό από το τμήμα μάρκετινγκ απαιτείται μελέτη της αγοράς, των εσόδων και της τεχνολογίας. Από το οικονομικό τμήμα απαιτείται μια μελέτη ικανοποίησης των απαιτήσεων. Από το προσωπικό απαιτείται μια μελέτη των διαδικασιών πρόσληψης, εξέλιξης, και μισθοδοσίας. Από την διαχείριση απαιτείται μελέτη των στρατηγικών της αγοράς και από την παραγωγή μελέτη βελτιστοποίησης της παραγωγής.

Στον διοικητικό έλεγχο από το τμήμα μάρκετινγκ απαιτείται έλεγχος της πολιτικής πελατών και ανταγωνιστών. Από το οικονομικό τμήμα απαιτείται σύγκριση του αποτελέσματος με τον προϋπολογισμό. Από το προσωπικό απαιτείται έλεγχος του κόστους διαχείρισης του προσωπικού. Από την διαχείριση απαιτείται έλεγχος του κόστους και από την παραγωγή έλεγχος της απόδοσης.

Στον λειτουργικό έλεγχο από το τμήμα μάρκετινγκ απαιτείται έλεγχος του σχεδιασμού των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών. Από το οικονομικό τμήμα απαιτείται έλεγχος των λαθών και των καθυστερήσεων. Από το προσωπικό απαιτείται έλεγχος της εφαρμογής όλων των διαδικασιών. Από την διαχείριση απαιτείται έλεγχος των στοιχείων της αγοράς και των αποθεμάτων και από την παραγωγή έλεγχος ικανοποίησης των παραγγελιών καθώς και ποιοτικός έλεγχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ – ERP

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

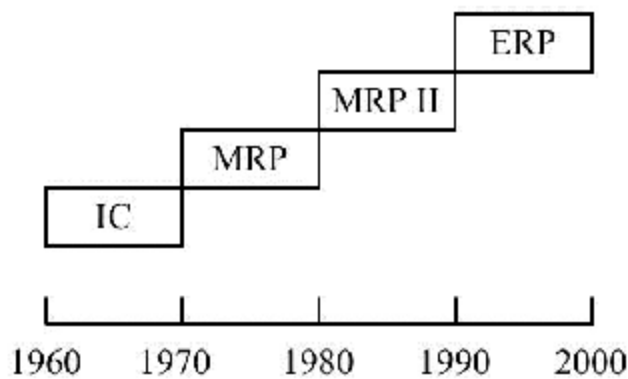
Τα συστήματα erp αποτελούν μια σημαντική εξέλιξη μέσα στις επιχειρήσεις. Με τον όρο erp (Enterprise Resource Planning) εννοούμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και αξιοποίησης των πόρων της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο διαχειρίζεται και συντονίζει όλες τις διαδικασίες και ενέργειες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Το ενοποιημένο αυτό σύνολο εφαρμογών βασίζεται σε μια βάση δεδομένων που είναι και το κύριο μέρος αυτού του συνόλου. Οι Poston και Grabski το 2001 ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα erp σύστημα αναμένουν καλύτερες επιδόσεις λόγω της αυτοματοποίησης και βελτίωσης στην λήψη αποφάσεων και λόγω της έγκαιρης και έγκυρης ροής των πληροφοριών στο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλύσουμε εκτενώς ότι αφορά τα συστήματα erp, ξεκινώντας από την ιστορική αναδρομή σε αυτά.

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το erp είναι ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σύστημα που αποτελεί την βάση για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική. Πριν το 1960 η οργάνωση των επιχειρήσεων στηριζόταν σε παραδοσιακές μεθόδους. Η πιο γνωστή ήταν η Οικονομική Μερίδα Παραγγελίας – EOQ (Economic Order Quantity) με την οποία το κόστος αποθήκευσης και παραγγελίας βασιζόταν στην αναμενόμενη ζήτηση του έτους. Από το 1960 οι επιχειρήσεις άρχισαν να δίνουν έμφαση στην μηχανογραφημένη υποστήριξη για να βγάλουν εις πέρας τις πολύπλοκες λειτουργίες τους. Αναπτύχθηκαν συστήματα πληροφορικής που βοηθούσαν στην οικονομική διαχείριση, όπως την Λογιστική και τη μισθοδοσία ή ακόμη πιο εξειδικευμένα στον έλεγχο αποθεμάτων (Inventory Control- IC). Τα συστήματα αυτά έκαναν μια πρόγνωση της ζήτησης για τα είδη του αποθέματος που απαιτούνταν για τα τελικά προϊόντα. Υπολόγιζαν το απόθεμα ασφαλείας ,τη στάθμη αναπαραγγελίας και το μέγεθος των παραγγελιόμενων παρτίδων. Στις αρχές του 1970 έκαναν την εμφάνιση τους τα συστήματα MRP (Manufacturing Resource Planning) τα οποία βασίζονταν στην διασφάλιση της διαθεσιμότητας των υλικών, των εξαρτημάτων, και των προϊόντων μέσω χρονικού προγραμματισμού. Οι υπολογισμοί γίνονταν μέσω του

«καταλόγου υλικών» του τελικού προϊόντος και της ζήτησης του. Η εισαγωγή των MRP στην αγορά γνώρισε ιδιαίτερη ζήτηση διότι επέτρεπε καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, ικανοποίηση των πελατών λόγω της συνέπειας στην τήρηση της παράδοσης των προϊόντων, πιο γρήγορη απόκριση στις αλλαγές της αγοράς, καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Βέβαια παρόλη την υποστήριξη που παρείχαν στην οργάνωση της επιχείρησης παρουσίασαν αδυναμία στην αναπροσαρμογή των δεδομένων όταν η πληροφορία προερχόταν από οικονομικούς πόρους ή από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού για παράδειγμα. Έτσι πολλοί ερευνητές υποστήριζαν ότι πρέπει να δημιουργηθούν πληροφοριακά συστήματα που η αρχιτεκτονική τους να δίνει ολοκληρωμένες λύσεις στις επιχειρήσεις. Έτσι στα τέλη του 1970 και αρχές του 1980 έκαναν την εμφάνιση τους τα συστήματα προγραμματισμού παραγωγικών πόρων (MRPII). Μέσω αυτών συνδεόντουσαν τα κυκλώματα προγραμμάτων παραγωγής, ελέγχου παραγωγής, κοστολόγησης και προμηθειών. Οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές λογισμικού συστημάτων MRP ήταν οι εταιρείες SAP, Oracle Corporation, Peoplesoft Inc, Bean International και Computer Associates, οι οποίες αποτελούσαν το 60% της αγοράς των MRP. Κατά την διάρκεια του 1980 βελτιώθηκαν οι λειτουργίες των MRPII πακέτων και πλέον διαχειρίζονταν τη διανομή και τομείς όπως το λογιστήριο, το ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση έργου κλπ. Αυτό όμως επειδή απαιτούσε σωστή διαχείριση πολλαπλών επιχειρησιακών θέσεων και την κάλυψη αναγκών διαφορετικών τύπων παραγωγής, άρχισε να δημιουργεί αύξηση στην πολυπλοκότητα τους και έτσι οι περισσότερες αρχιτεκτονικές δεν μπορούσαν να το διαχειριστούν. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η πολυπλοκότητα υπήρξε μια ουσιαστική αλλαγή στην τεχνολογία. Την δεκαετία του 1990 η εξέλιξη των MRPII προς την κατεύθυνση της ενοποιημένης διαχείρισης όλων των πόρων της επιχείρησης, των αποθηκών, της εμπορικής διαχείρισης (πελάτες, προμηθευτές), της διοίκησης προσωπικού και της χρηματοοικονομικής λειτουργίας οδηγεί βαθμιαία στα σημερινά ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα επιχειρησιακής οργάνωσης ERP, με πρώτο το σύστημα SAP R/3 (Keller/Teufel 1997).

Σχήμα 3.1 Ιστορική εξέλιξη των ERP συστημάτων



Με μια σύντομη σύγκριση τα συστήματα ERP και MRP μπορούμε να πούμε ότι παρουσίαζαν μια κοινή λειτουργικότητα αλλά εκείνο το στοιχείο που κάνει την διαφορά είναι η τεχνολογική ωριμότητα των ERP συστημάτων. Η ωριμότητα αυτή προέκυψε από την αρχιτεκτονική πελάτη/εξυπηρετητή (client/server), τις διαδικτυακές δυνατότητες και τις αναβαθμισμένες τηλεπικοινωνιακές τους δυνατότητες.

3.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ERP

Το ERP προκύπτει από τα αρχικά Enterprise Resource Planning και στα ελληνικά μπορεί να μεταφραστεί ως προγραμματισμός και ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών και πόρων που πηγάζει από τον όρο MRP. Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για αυτά τα συστήματα μερικοί από τους οποίους είναι,

- «Είναι μια συλλογή από εφαρμογές που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διοίκηση ολόκληρης της επιχείρησης. Τα συστήματα ERP ενσωματώνουν τις πωλήσεις, την παραγωγή, τα logistics, το ανθρώπινο δυναμικό, τη λογιστική και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες και επιτρέπουν σε όλες τους να μοιράζονται μια κοινή βάση δεδομένων και κοινά εργαλεία επιχειρηματικής ανάλυσης.» *ομάδα Gartner*
- «Είναι ένας όρος βιομηχανίας για το ευρύ σύνολο δραστηριοτήτων που υποστηρίζονται από προγράμματα εφαρμογών με modules, τα οποία βοηθούν έναν κατασκευαστή ή μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις κρίσιμες λειτουργίες της συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού παραγωγής, των αγορών, της διαχείρισης αποθεμάτων, των σχέσεων με τους προμηθευτές και της εξυπηρέτησης των πελατών. Μπορεί όμως να περιλαμβάνει και modules για τη χρηματοδότηση και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.» *Whatis.com*
- «ERP είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις θα πετύχουν ενοποίηση σε όλες τις σημαντικές λειτουργίες τους δια μέσου της βελτιωμένης ροής των πληροφοριών, της τυποποίησης των επιμέρους πρακτικών, του ακριβή προσδιορισμού των αποθεμάτων, της βελτίωσης της διαδικασίας της

παραγγελιοληψίας και της καλύτερης διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού.»
Mabert

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που περιέχει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης έτσι ώστε οι στόχοι της να είναι σε θέση να πραγματοποιηθούν μέσω της βελτιστοποίησης και της ενοποίησης των διαδικασιών που πραγματοποιούνται. Ένα ERP σύστημα συνδέει τον καταναλωτή με τον προμηθευτή μέσω μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού, χρησιμοποιεί συγκεκριμένες διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων, συντονίζει τις πωλήσεις, το marketing, τα logistics, τις προμήθειες, τους ανθρώπινους πόρους, το λογιστήριο και την ανάπτυξη των προϊόντων.

3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ERP

Όταν μια επιχείρηση πάρει την απόφαση να υιοθετήσει ένα ERP σύστημα ξέρει ότι όλες οι επιχειρηματικές εφαρμογές συνδέονται μέσω της πρόσβασης στην ίδια ομάδα δεδομένων. Για παράδειγμα η επεξεργασία της παραγωγής συνδέεται με την διαχείριση αποθεμάτων, η οποία συνδέεται με τις προμήθειες. Η διαδικασία της προμήθειας στη συνέχεια πραγματοποιείται μέσω τους τμήματος λογιστικής. Αυτοματοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες, συγκεντρώνονται νέα δεδομένα και πληροφορίες και εξασφαλίζεται η δυνατότητα για άμεση ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Συγκεκριμένα τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ERP είναι,

- Προσομοίωση της κανονικής λειτουργίας της επιχείρησης.
- Υποστήριξη της σύνδεσης με άλλους οργανισμούς παρέχοντας την κατάλληλη υποδομή για ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) και για ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).
- Ενσωμάτωση των διεθνώς καλύτερων πρακτικών διαχείρισης και λειτουργίας.
- Είναι κατάλληλο για πολλά είδη οργανισμών.
- Υποστηρίζει πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες.
- Είναι ευέλικτο για να ανταποκρίνεται στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες της επιχείρησης.
- Είναι τμηματικό, με ανοιχτή αρχιτεκτονική και δέχεται πρόσθετες ενότητες.
- Λειτουργεί σε πολλές πλατφόρμες.
- Παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Για να θεωρηθεί ένα ERP ολοκληρωμένο εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα πρέπει και να συντελεί στην ολοκλήρωση διαφόρων επιχειρηματικών διαδικασιών και να υποστηρίζει όλες τις οργανωτικές δομές έτσι ώστε να προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

3.5 ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΤΟ ΕΓΚΑΤΑΣΤΗΣΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι βασικοί λόγοι για την εγκατάσταση ενός ERP είναι δυο. Η επίλυση των προβλημάτων που έχει μια επιχείρηση και η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών της. Όσον αφορά το πρώτο τα συστήματα αυτά επιλύουν τα προβλήματα από τα συστήματα λογισμικού και hardware τα οποία η επιχείρηση έχει εγκαταστήσει στο παρελθόν. Σχετικά με το δεύτερο οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την δυνατότητα που παρέχει το erp για άμεση πρόσβαση στη πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Βέβαια το erp είναι το μέσο για να βελτιώσει η επιχείρηση της λειτουργίες της. Από εκεί και πέρα χρειάζεται δημιουργική ενσωμάτωση του erp μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να είναι παραγωγικό.

3.6 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΔΟΜΗ

Για να είναι λειτουργικό ένα σύστημα έτσι ώστε οι χρήστες να είναι ικανοποιημένοι από τη χρήση του θα πρέπει να ακολουθούνται κάποια στάνταρ κατά τον σχεδιασμό του.

- Θα πρέπει να τηρείται το απόρρητο. Ευαίσθητα δεδομένα θα πρέπει να προστατεύονται μέσω μηχανισμών ελέγχου πρόσβασης και κρυπτογράφησης.
- Θα πρέπει να υποστηρίζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί που θα διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα δεν θα υποστούν αλλοίωση και ότι θα προστατεύονται από ηλεκτρονικές ή φυσικές απειλές.
- Αν υπάρξει κάποια ζημιά το σύστημα θα πρέπει να μπορεί να τεθεί πάλι σε λειτουργία στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Αν αυτό δεν είναι εφικτό θα πρέπει να παρέχονται εναλλακτικοί τρόποι εργασίας.
- Θα πρέπει να έχει ανοιχτή αρχιτεκτονική που να βασίζεται σε διεθνή ανοιχτά πρότυπα έτσι ώστε να μπορεί να τροποποιηθεί η λειτουργικότητά του όταν αυτό απαιτείται.
- Θα πρέπει να αποτελείται από αυτόνομα τμήματα λογισμικού όπου το κάθε ένα θα είναι υπεύθυνο για μια συγκεκριμένη λειτουργία.

- Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων θα πρέπει να γίνεται μέσω κατάλληλων διεπαφών ώστε να μπορούν να προστίθενται νέα τμήματα ή να τροποποιούνται τα υπάρχοντα.
- Βασικό είναι ότι υπάρχει κοινή βάση δεδομένων, η οποία συνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιείται από όλες τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης.
- Θα πρέπει να μπορούν να λειτουργούν σε διάφορους γεωγραφικούς τόπους.

Τα υπάρχοντα erp έχουν τα συστατικά τους μέρη χωρισμένα σε modules. Το 1999 ο Chan πρότεινε ένα πλαίσιο αξιολόγησης 8 σημείων έτσι ώστε οι αρχιτεκτονικές επιλογές για τα συστήματα erp να είναι βασισμένες στον προσδιορισμό των απαιτήσεων. Τα 8 αυτά σημεία είναι, η υποδομή δικτύου, τα λειτουργικά συστήματα κεντρικών υπολογιστών, η βάση δεδομένων, η ιδιοκτησία δεδομένων, οι δυνατότητες ιστού, η προαπαιτούμενη δεξιότητα χρήστη, η IT χωρητικότητα και οι τερματικοί σταθμοί/client OS.

3.7 ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP

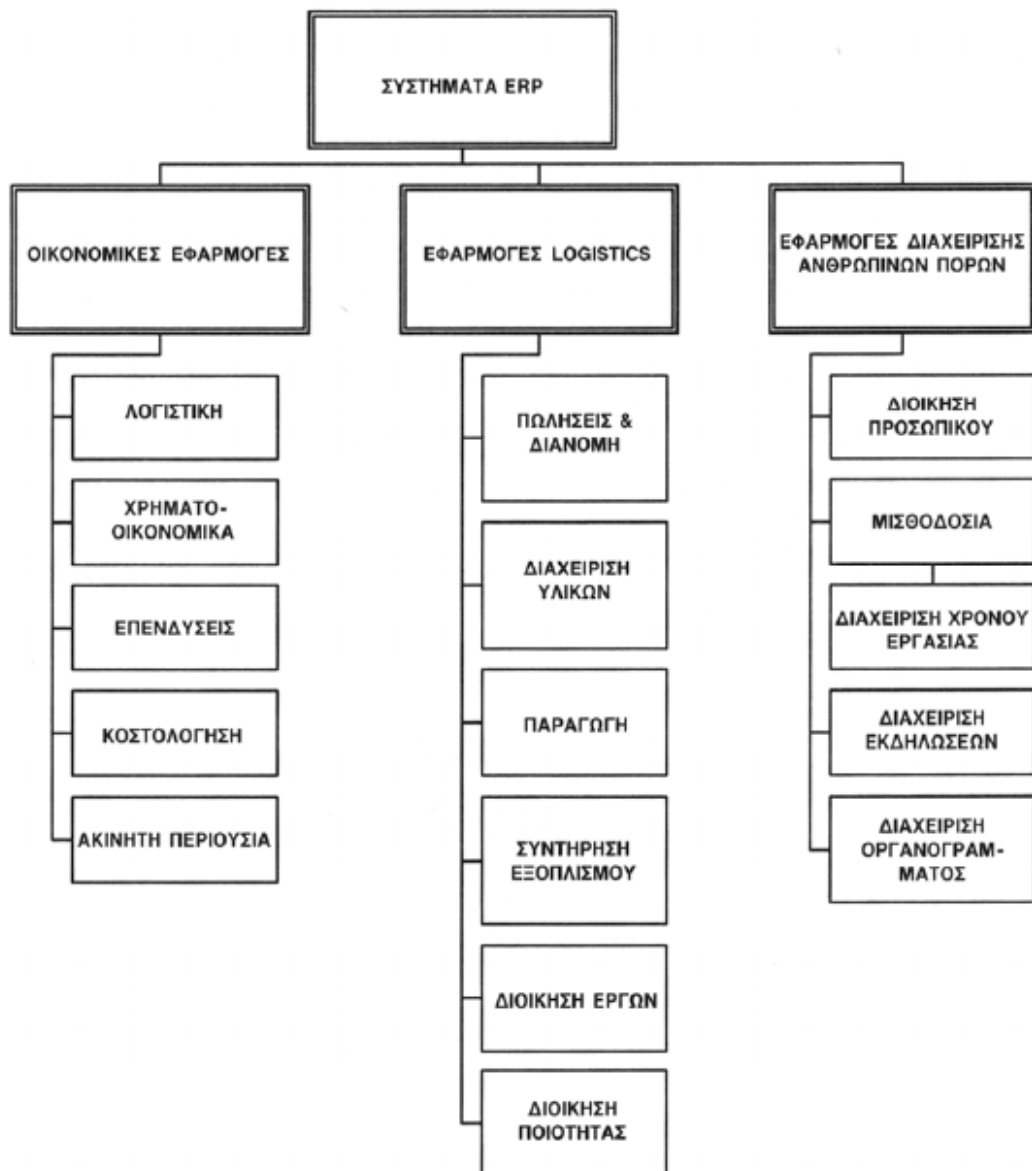
Τα συστήματα erp έχουν σχέση με διάφορες λειτουργίες μέσα σε μια επιχείρηση. Όμως πολλά από αυτά δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένους τομείς περισσότερο από ότι σε άλλους. Υποστηρίζουν λοιπόν τις βασικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες και είναι δομημένα σε λειτουργικά υποσυστήματα (functional modules). Αυτά τα λειτουργικά υποσυστήματα υποστηρίζονται από την βάση δεδομένων του συστήματος και παρακάτω φαίνεται η ανάλυση των βασικών διαδικασιών τους.

- Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης
Είναι το βασικό μέρος του erp το οποίο ανταλλάσει πληροφορίες με τα υπόλοιπα υποσυστήματα. Ελέγχει, παρακολουθεί και προγραμματίζει τους Οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Ενδεικτικά περιλαμβάνει την Γενική και Αναλυτική Λογιστική, την Διαχείριση εισπρακτέων και πληρωτέων λογαριασμών, την χρηματοοικονομική διαχείριση, την πιστωτική πολιτική των πελατών, προϋπολογισμούς λογαριασμών, μητρώο, αποσβέσεις και παραστατικά παγίων και διαχείριση δανείων.
- Υποσύστημα Πωλήσεων – Marketing
Περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με την παραγγελιοληψία, την τιμολόγηση, τα στατιστικά πωλήσεων, τις προβλέψεις, το μητρώο πελατών, την διαχείριση συμβολαίων, τα αξιόγραφα, την διαχείριση συντιθέμενων ειδών, την κοστολόγηση και την διακίνηση των ειδών. Το συγκεκριμένο υποσύστημα

ανταλλάσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής διαχείρισης και Παραγωγής και Αποθήκευσης και Διανομής.

- Υποσύστημα Προμηθειών
Περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με τον έλεγχο και την διαχείριση των απαιτήσεων της αγοράς, την διαχείριση εντολών της αγοράς, τον έλεγχο των παραλαβών, την αξιολόγηση των προμηθευτών και την διαχείριση των συμβάσεων. Το υποσύστημα αυτό ανταλλάσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής διαχείρισης και Παραγωγής και Αποθήκευσης και Διανομής.
- Υποσύστημα Αποθήκευσης – Διανομής
Περιλαμβάνει ότι αφορά σε διαχείριση αποθεμάτων και προγραμματισμό απαιτήσεων διανομής. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει την διαχείριση αποθηκών και την διαχείριση του στόλου των φορτηγών. Το υποσύστημα αυτό ανταλλάσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής διαχείρισης, Πωλήσεων και Marketing και Προμηθειών και Παραγωγής.
- Υποσύστημα Παραγωγής
Περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με προγραμματισμό απαιτήσεων δυναμικότητας, μακροπρόθεσμο προγραμματισμό παραγωγής, προγραμματισμό απαιτήσεων υλικού, και έλεγχο και κοστολόγηση της παραγωγής. Πιθανώς μπορεί να υποστηρίζει τον έλεγχο αλλαγών σχεδίων, τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό παραγωγής και την δομή των προϊόντων. Το υποσύστημα αυτό ανταλλάσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής διαχείρισης, Πωλήσεων και Marketing και Προμηθειών και Αποθήκευσης και Διανομής.
- Υποσύστημα Ανθρωπίνου Δυναμικού
Το υποσύστημα αυτό έχει σχέση με την διαχείριση και αξιολόγηση του προσωπικού, την διαχείριση του χρόνου του προσωπικού, την μισθοδοσία, τα εξοδολόγια, και την διαχείριση πιστοποιητικών εκπαίδευσης και σεμιναρίων. Το υποσύστημα αυτό ανταλλάσει πληροφορίες με το υποσύστημα της Οικονομικής διαχείρισης.
- Υποσύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης / Προϋπολογισμού
Περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με την διαχείριση των προϋπολογισμών, τον αναλυτικό προϋπολογισμό και τον απολογισμό διοίκησης. Επίσης περιλαμβάνει advance reporting tools, graph and query viewer και online analytical processing (OLAP) viewer.

Σχήμα 3.2 Ομάδες εφαρμογών ενός ERP συστήματος



Λόγω της αυξανόμενης ανάγκης των επιχειρήσεων για πλήρη υποστήριξη του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών της, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν ορισμένες εξειδικευμένες εφαρμογές. Οι κυριότερες είναι,

- Διαχείριση Ποιότητας
Περιλαμβάνει ότι έχει σχέση με τον ποιοτικό έλεγχο, και την επιθεώρηση των προγραμμάτων ποιότητας.
- Συντήρηση Εγκαταστάσεων
Καθορίζεται το πρόγραμμα των επισκευών, των συντηρήσεων και των αναβαθμίσεων σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις.
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
Μέσω αυτής της εφαρμογής μπορεί να γίνει ο Προγραμματισμός και ο Σχεδιασμός, η πρόβλεψη της ζήτησης και η εξασφάλιση έγκαιρων παραδόσεων των παραγγελιών.
- Διαχείριση Ροής των εργασιών
- Διαχείριση Έργου
- Διαχείριση διεργασιών ροικής παραγωγής
- Συντήρηση Παγίων
- Management Information System
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο
Μπορεί να είναι από επιχείρηση προς επιχείρηση και από επιχείρηση προς καταναλωτή. Επίσης μπορεί να είναι διεπιχειρησιακό και μη επιχειρησιακό.
- Third Party Logistics
Μέσω αυτής της εφαρμογής γίνεται η διαχείριση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις που κάνουν αποθήκευση εμπορευμάτων τρίτων στους χώρους τους.
- Customer Relationship Management – CRM
Σχετίζεται με ότι έχει σχέση με την διαχείριση των πελατών, την καταγραφή των επικοινωνιών και την παρακολούθηση ευκαιριών πώλησης. Αναλυτικά για το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

3.8 ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

Τα κίνητρα εισαγωγής ενός ERP σε μια επιχείρηση, το οποίο θα ελέγχει όλο το σύνολο της χωρίζονται σε τεχνολογικά και λειτουργικά. Τα τεχνολογικά αφορούν τις δυνατότητες που παρέχει τον σύστημα και τα λειτουργικά αφορούν τις ανάγκες της επιχείρησης.

1. Τεχνολογικά Κίνητρα

Μια επιχείρηση θέλει να έχει έγκαιρη και έγκυρη εικόνα του τι συμβαίνει στην διαχείριση της. Συχνά όμως συναντούνται προβλήματα τα οποία συνιστούν κίνητρο για την υιοθέτηση ενός εpr. Ως τεχνολογικά κίνητρα μπορούν να θεωρηθούν τα απαρχαιωμένα συστήματα που δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, τα πολλά και διάσπαρτα συστήματα που έχουν υψηλό κόστος λειτουργίας και διαχείρισης, η χαμηλή ποιότητα πληροφορίας που παράγουν τα άλλα συστήματα και τέλος η δυσκολία στην σύνδεση των συστημάτων με τα συστήματα θυγατρικής ή συνεργαζόμενης επιχείρησης.

2. Λειτουργικά Κίνητρα

Αφορούν τις υφιστάμενες διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης που λόγω αναποτελεσματικής διαχείρισης δεν αφήνουν την επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί. Τέτοια περίπτωση μπορεί να είναι η μειωμένη ταχύτητα ανταπόκρισης της επιχείρησης στον πελάτη ή η αδυναμία υλοποίησης νέων στρατηγικών. Επίσης ως λειτουργικό κίνητρο θα μπορούσαμε να ορίσουμε την επέκταση της επιχείρησης σε νέους επιχειρηματικούς κλάδους, σε νέες επιχειρηματικές αγορές και τέλος την συμμόρφωση με τις νομοθετικές ρυθμίσεις.

3.9 ERP ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Αρχικά τα εpr ήταν σχεδιασμένα με στόχο να εξυπηρετούν τις κύριες λειτουργίες του εσωτερικού μιας επιχείρησης και όχι ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με την εξάπλωση του διαδικτύου, την αύξηση των νέων τεχνολογιών και την ανάγκη για αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών δημιουργήθηκε η απαίτηση για τον έλεγχο και την διοίκηση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη ένα εγκατεστημένο εpr σύστημα, μπορούν να κάνουν επέκταση του υπάρχοντος συστήματος ή να προσθέσουν περιφερειακές εφαρμογές έτσι ώστε να μπορέσουν να συγχρονιστούν με τις απαιτήσεις της αγοράς, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και η επιχειρηματική ευφυΐα. Οι προμηθευτές εpr καλούνται να επεκτείνουν το εύρος των ολοκληρωμένων εφαρμογών που διευθετούν λειτουργίες όπως, οικονομική διαχείριση, ανθρώπινοι πόροι, διαχείριση υλικών και αποθεμάτων έτσι ώστε να υπάρξει σύνδεση του εpr με συστήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν και διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας. Για να ανταποκριθούν σε αυτή την ανάγκη υπάρχουν τρεις στρατηγικές. Η ανάπτυξη ίδιων εφαρμογών, η συνεργασία με νέες εταιρείες στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μέσω εξαγοράς νέων εταιρειών. Η εφαρμογή ενός πακέτου εpr θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζει το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Το σύστημα θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται υψηλούς όγκους συναλλαγών, να δέχεται πληροφορίες από πρόσθετες πηγές δεδομένων και να μπορεί να αναπτύξει μια προσέγγιση υποστηρίξης μελλοντικών στρατηγικών των προμηθευτών εpr (χρήση xml).

Το σύστημα ροής εργασίας (workflow) είναι μια εξειδικευμένη εφαρμογή η οποία συνδέει αυτόνομα χαρακτηριστικά με λειτουργίες. Η διαχείριση κύκλου ζωής των προϊόντων (PLM – Product Lifecycle Management) είναι μια λειτουργία που την προσφέρουν τρίτοι προμηθευτές, η οποία διαμορφώνει και φτιάχνει τη δομή σε κωδικούς προϊόντων, πίνακες υλικών και επιλογές διαμόρφωσης ώστε να ενσωματωθούν στο νέο erp σύστημα. Το erp είναι ένα υπόστρωμα που υποστηρίζει περιφερειακές εφαρμογές όπως τα Συστήματα Προηγμένου Σχεδιασμού (APS – Advanced Planning Systems), πακέτα σχετικά με την παραγωγή (MES – Manufacturing Execution Systems) και πακέτα στρατηγικού σχεδιασμού (Strategic Planning). Σε αυτά θα αναφερθούμε αναλυτικά παρακάτω.

3.10 ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ERP

- *Συστήματα Σχεδιασμού και Χρονοπρογραμματισμού (Advanced Planning and Scheduling – APS)*

Τα συστήματα αυτά έχουν σαν βάση την πληροφορία που έρχεται μέσα στην επιχείρηση μέσω των παραγγελιών, βασίζονται στα μοντέλα της επιχειρησιακής έρευνας, την τεχνητή νοημοσύνη, την προσομοίωση και τον μαθηματικό προγραμματισμό. Μέσω αυτών των συστημάτων η επιχείρηση μπορεί να έχει εικόνα για την ζήτηση, μπορεί να βελτιώσει την παραγωγή και τους χρόνους παράδοσης και να μειώσει το κόστος και τα αποθέματα. Τέτοια συστήματα υποστηρίζουν το σχεδιασμό του δικτύου μιας εφοδιαστικής αλυσίδας (κέντρο διανομής, επιλογή περιοχής ανά συγκεκριμένη αποθήκη κλπ.), τον προγραμματισμό της παραγωγής (παρακολούθηση διαθέσιμων πόρων, αυτόματη προσαρμογή του συστήματος σε ειδικά γεγονότα κλπ.), τον σχεδιασμό της ζήτησης, του εφοδιασμού και των αποθεμάτων έτσι ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιεί παραδόσεις με βάση την πραγματική διαθέσιμη δυναμικότητα και τέλος τον σχεδιασμό των μεταφορών και των διανομών.

- *Συστήματα Διαχείρισης Παραγγελιών (Order Management Systems – OMS)*

Το σύστημα διαχείρισης παραγγελιών αφορά στην παρακολούθηση των παραγγελιών της επιχείρησης από την στιγμή που θα γίνει η παραγγελία μέχρι να φτάσει στον τελικό πελάτη. Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση πρέπει να έχει και σωστό χρόνο ολοκλήρωσης μιας παραγγελίας. Ο χρόνος εκτέλεσης μιας παραγγελίας έχει σχέση με τρεις διαφορετικούς χρόνους, τον χρόνο επεξεργασίας της παραγγελίας που είναι από τη στιγμή που η επιχείρηση θα λάβει την παραγγελία μέχρι τη στιγμή που τα τελικά προϊόντα θα είναι στην αποθήκη, τον χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας που ξεκινάει από την λήξη του προηγούμενου χρόνου έως την στιγμή που τα προϊόντα είναι έτοιμα στο χώρο αποστολής και τέλος τον χρόνο μεταφοράς και διανομής των προϊόντων στον πελάτη. Οι βασικές λειτουργικές περιοχές ενός τέτοιου συστήματος αφορούν στην επεξεργασία και διαχείριση των

παραγγελιών, στην διαχείριση των καταλόγων που περιλαμβάνουν την τιμολόγηση και την προσθαφαίρεση προϊόντων, στην διαχείριση μεταφορών προσδιορίζοντας το κόστος αποστολής και στην τροποποίηση των πιστώσεων και χρεώσεων των πελατών. Τέλος τα πλεονεκτήματα από την χρήση ενός OMS συστήματος είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, η απλοποίηση των καθημερινών λειτουργιών, η μείωση των αποθεμάτων, η μείωση στα λάθη διαχείρισης παραγγελιών και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- *Συστήματα Εκτέλεσης Παραγωγής (Manufacturing Execution System – MES)*
Τα συστήματα αυτά λαμβάνουν τις προβλέψεις, τις δαπάνες και τις πληροφορίες προγραμματισμού από το ERP και συγκεντρώνουν δεδομένα από τον χώρο παραγωγής σε πραγματικό χρόνο. Έχουν σαν στόχο να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των δεδομένων των προβλέψεων και των πραγματικών δεδομένων, επίσης παρέχουν έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση με στόχο την βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων. Μπορούν να βελτιώσουν τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, την απόδοση παραγωγής, την μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης και την αναδιοργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι λειτουργικές περιοχές που μπορεί να καλύπτει ένα τέτοιο σύστημα είναι, η διαχείριση ροής εργασιών, παραγγελιών και παραγωγής, η διαχείριση και κατανομή των πόρων παραγωγής σε πραγματικό χρόνο, η σειριακή εκτέλεση λειτουργιών βάση προτεραιοτήτων και η ανάλυση απόδοσης, δηλαδή αναφορές των αποτελεσμάτων των λειτουργιών κατασκευής (βαθμός εκμετάλλευσης και βαθμός διαθέσιμων πόρων).
- *Συστήματα Διαχείρισης Αποθηκών (Warehouse Management System – WMS)*
Τα συστήματα διαχείρισης αποθηκών παρακολουθούν και διαχειρίζονται ότι έχει σχέση με την αποθήκη και τα κέντρα διανομής. Οι βασικές τους λειτουργίες είναι, η διαχείριση παραλαβών και αποθεμάτων, η αποθήκευση και διαχείριση εγγράφων αποθήκης, η ομαδοποίηση των παραγγελιών και η έκδοση σχετικών αναφορών, η διαχείριση ανεφοδιασμού των προϊόντων με βάση την ζήτηση και η έκδοση αναφορών και στατιστικών στοιχείων για το σύνολο όλων των λειτουργιών. Τέλος τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι, η διαχείριση πολλαπλών αποθηκών από ένα μόνο σύστημα, η μείωση ελλείψεων των αποθεμάτων, οι μικρότεροι κύκλοι παραδόσεων, η μείωση του κόστους εργασίας και η εξοικονόμηση πόρων, η ακρίβεια στις παραδόσεις των προϊόντων, ο περιορισμός των ανθρωπίνων σφαλμάτων και μείωση των αναγκών σε αποθηκευτικό χώρο.
- *Συστήματα Διαχείρισης Μεταφορών (Transportation Management System – TMS)*
Τα συστήματα διαχείρισης μεταφορών αφορούν στη διαχείριση και βελτιστοποίηση του δικτύου των μεταφορών της επιχείρησης με στόχο την μείωση του χρόνου και του κόστους. Τα συστήματα αυτά δέχονται παραγγελίες από τα OMS συστήματα. Τα TMS συστήματα διαχειρίζονται είτε

ιδιωτικούς στόλους είτε μισθωμένους από την επιχείρηση στόλους μεταφορών. Εξασφαλίζουν τη συνεχή παρακολούθηση των στόλων, των καυσίμων και των επισκευών, διατηρούν λεπτομερές ιστορικό, αναλύουν το λειτουργικό κόστος ανά όχημα και βγάζουν αναφορές και στατιστικά δεδομένα σε τακτικό επίπεδο. Επίσης περιλαμβάνουν το σχεδιασμό εκφόρτωσης και δρομολόγησης παραγγελιών. Σχεδιάζουν τις ποσότητες παραγγελιών, τα δρομολόγια, τις δυνατότητες και τις ανεφοδιασμού. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι, η μείωση του κόστους μεταφορών, η βελτίωση της ροής των πληροφοριών, η ενδυνάμωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές, η αυτοματοποιημένη εκτέλεση των αποστολών, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών της επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο και η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και των διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία.

3.11 ΚΟΣΤΟΣ ERP

Για να αναλύσουμε το κόστος ενός erp μπορούμε να το χωρίσουμε σε κάποιες κατηγορίες.

- Ανθρώπινο Δυναμικό
Υπάρχει κόστος για την ομάδα και τον υπεύθυνο που θα υλοποιήσει το project, για τα εκπαιδευτικά ταξίδια και σεμινάρια που θα γίνουν και τέλος για την καθοδήγηση που θα λάβουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης από εξειδικευμένους συμβούλους πάνω στα erp.
- Υλικό
.Υπάρχει κόστος για καινούργιο hardware (υπολογιστές, εκτυπωτές, scanner, server, τερματικά) και software (erp software, extra πακέτα λογισμικού, εφαρμογές), τα οποία είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του erp. Κόστος ελέγχου και διόρθωσης των σφαλμάτων, κόστος σύνδεσης του καινούργιου συστήματος με το παλιό, κόστος εγκατάστασης και ρύθμισης του καινούργιου συστήματος και τέλος μη προβλέψιμες χρεώσεις από τον προμηθευτή των υλικών.
- Πληροφορίες
Κόστος για την καταγραφή των αποθεμάτων και για την παρακολούθηση και συντήρηση των αρχείων των δεδομένων.

3.12 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP

Οι σημαντικότεροι λόγοι για να υιοθετήσει μια επιχείρηση ένα erp σύστημα είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η ικανοποίηση του πελάτη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί μια επιχείρηση από ένα erp.

- Αύξηση της Παραγωγικότητας

Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα των έγκαιρων και έγκυρων προγραμμάτων που παρέχει το epr. Χρειάζεται πολύ λιγότερος χρόνος για μην προβλέψιμες εργασίες, λιγότερες υπερωρίες, καλύτερη οργάνωση και πρόγνωση. Μειώνονται οι αναγκαστικές αλλαγές στο πρόγραμμα παραγωγής και παρέχεται στην παραγωγή το κατάλληλο σύνολο υλικών ώστε να εξαφανίζονται τα ακατάλληλα κομμάτια και η σπατάλη χρόνου. Έρευνες έχουν δείξει ότι εταιρείες που εφάρμοσαν λύσεις epr είχαν αύξηση της παραγωγικότητας τους από 11% έως 20%.

- **Καλύτερη Ποιότητα Πληροφορίας**
Δημιουργούνται συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η πληροφορία εισέρχεται μια φορά στο σύστημα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλη την επιχείρηση. Βελτιώνεται η ποιότητα, μειώνεται η πιθανότητα λάθους κατά την εισαγωγή των δεδομένων και η πληροφορία είναι άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα συνδεδεμένα πεδία.
- **Ευκολότερη Συμμόρφωση σε Πρότυπα**
Σε μια επιχείρηση είναι δύσκολο να υιοθετηθούν ποικίλα πρότυπα, όπως ISO 9002 ή IAS κλπ. Ένα καλό epr μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης κάνει την μετάβαση σίγουρη.
- **Ικανοποίηση Πελάτη και Αύξηση Παραγωγής**
Μέσω του epr οι περισσότερες επιχειρήσεις αποστέλλουν τις παραγγελίες γρηγορότερα, αξιοποιούν τους πωλητές με μεγαλύτερη αποδοτικότητα, βελτιώνουν την ποιότητα των προσφερόμενων ειδών, δίνουν την δυνατότητα στον πελάτη να συμμετέχει σε ορισμένες διαδικασίες τους, ενημερώνουν άμεσα τους προμηθευτές και μειώνουν τα λάθη στις παραγγελίες. Έτσι λοιπόν δημιουργείται ένα υψηλού επιπέδου customer service, το οποίο έχοντας πιστούς καταναλωτές αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης. Η αύξηση του customer service σημαίνει ταυτόχρονη αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, άρα αποτελεί ένα ισχυρό όπλο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Μειωμένα Αποθέματα**
Εφόσον όπως είπαμε παραπάνω η παραγωγή λειτουργεί αποδοτικά, χωρίς λάθη και με συγκεκριμένο ρυθμό αυτό συνεπάγεται τα προϊόντα να αποστέλλονται έγκαιρα και έτσι οι απαιτήσεις σε πρώτες ύλες είναι γνωστές. Επομένως το επίπεδο των αποθεμάτων σε πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα μειώνεται σημαντικά.
- **Εξοικονόμηση χρόνου των στελεχών της διοίκησης λόγω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης με αποτέλεσμα την λήψη καλύτερων και γρηγορότερων αποφάσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.**
- **Μείωση των λειτουργικών εξόδων της μηχανογραφικής υποστήριξης της επιχείρησης λόγω της χρήσης ενός μόνο συστήματος.**
- **Υποστήριξη της διεύρυνσης της επιχείρησης σε νέο πελατολόγιο, νέα προϊόντα, νέες γεωγραφικές θέσεις κλπ.**

- Δυνατότητα επανασχεδιασμού και επαναπροσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης.
- Παρέχει υποδομή για δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών (e-business, web) και νέων μεθόδων (CRM – SCM).
- Χρήση τεχνικών Data Mining
Τα συστήματα erp μπορούν να αξιοποιήσουν τεχνικές data mining και να εντοπίσουν σχέσεις μεταξύ των δεδομένων που δεν είναι άμεσα αντιληπτές. Έτσι θα βελτιστοποιηθεί η λήψη αποφάσεων και θα αναβαθμιστεί η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις.
- Συντονισμός
Ένα erp σύστημα φροντίζει το συγχρονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να παραχθεί το σωστό προϊόν στο μικρότερο χρονικό διάστημα, ικανοποιώντας παράλληλα όλα τα στάνταρ ποιότητας που έχουν τεθεί.
- Προσαρμογή στην Παγκοσμιοποίηση
Το erp επιτρέπει την εύκαμπτη χρήση της γλώσσας, του νομίσματος και των προτύπων λογιστικής. Βελτιώνει έτσι την προσαρμογή της επιχείρησης στα πολυεθνικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

3.13 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP

Αν και τα erp συστήματα έχουν πολλά πλεονεκτήματα, εμφανίζουν κάποια σημαντικά μειονεκτήματα.

- Υψηλό Κόστος
Τα erp συστήματα είναι ακριβά και έχουν υψηλό κόστος συντήρησης και αναβάθμισης. Για αυτό όταν αποφασίσει μια επιχείρηση να επενδύσει σε ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να έχει μια κατάλληλη στρατηγική και μια σαφή εικόνα για το κόστος.
- Μεγάλο Διάστημα Υλοποίησης
Η εγκατάστασή τους απαιτεί χρόνο και κόπο, λόγω της πολυπλοκότητας, του μεγέθους και της ιδιομορφίας του συστήματος.
- Τεχνολογικά Προβλήματα
Συχνά δημιουργούνται τέτοια προβλήματα λόγω της παραμετροποίησης του νέου συστήματος έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις λειτουργικές απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Προβλήματα σε σχέση με τους εργαζομένους
Λόγω της αλλαγής φιλοσοφίας που επιβάλλει το νέο σύστημα χρειάζεται εκπαίδευση του δυναμικού της επιχείρησης. Μπορεί να υπάρξουν αντιδράσεις και η επιχείρηση πρέπει να προσέξει ώστε να εξασφαλιστεί η συμμετοχή και προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο σύστημα.

- Χρειάζονται εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη στον προγραμματισμό και τη διαχείριση των erp συστημάτων.

3.14 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ERP

Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου erp αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα για την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου σε μια επιχείρηση. Στις μέρες μας ο αριθμός των διαθέσιμων πακέτων erp συνεχώς αυξάνεται, παρόλο όμως που υπάρχουν πολλές επιλογές, πρέπει να εφαρμοστεί η κατάλληλη και αυτό γιατί ενώ υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των πακέτων υπάρχουν και κάποιες ουσιαστικές διαφορές. Ένα erp σύστημα όσο και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του χρήστη έχει την δική του «λογική» σχετικά με την στρατηγική, την οργάνωση, και την κουλτούρα της επιχείρησης. Για αυτό πριν ξεκινήσει η διαδικασία της επιλογής είναι απαραίτητος ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαλέξει ένα σύστημα που θα αναδεικνύει τις μοναδικές της ικανότητες. Θα πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες της, όπως και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του συστήματος που θέλει να επιλέξει. Τέλος θα πρέπει να επιλέξει ένα σύστημα που να ταιριάζει στην κουλτούρα και την φιλοσοφία της, έτσι ώστε να υπάρξει η μικρότερη αλλαγή και να μειωθεί η ανάγκη για προσαρμογή στο κατάλληλο πακέτο, αλλά και η πολυπλοκότητα, η τεχνική υποστήριξη και η ολοκλήρωση του συστήματος. Ας παρουσιάσουμε λοιπόν τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν για να γίνει η σωστή επιλογή ενός erp συστήματος.

1. Εδώ λαμβάνεται υπ' όψιν ο λόγος για τον οποίο η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να υιοθετήσει ένα erp σύστημα. Εξετάζεται το πώς θα βοηθήσει το σύστημα στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, στις ανάγκες και στις λειτουργίες της επιχείρησης. Και τέλος το αν η επιχείρηση είναι σε θέση να εφαρμόσει μια τέτοια λύση.
2. Παρουσιάζεται το όραμα της επιχείρησης και δημιουργείται ένας κατάλογος με τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες που πρέπει να έχει το λογισμικό έτσι ώστε να υποστηρίξει κάθε λειτουργία.
3. Βγαίνει μια λίστα με του υποψήφιους προμηθευτές που παρέχουν λύσεις erp.
4. Γίνεται η αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών και των παρεχόμενων πακέτων έτσι ώστε να φανούν συνολικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του κάθε προμηθευτή όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές από την εφαρμογή του erp.
5. Δημιουργία του Request of Proposal (θα αναφερθούμε αναλυτικά παρακάτω).
6. Γίνεται η αξιολόγηση των προσφορών και επιλέγονται δύο ή τρεις τελικοί προμηθευτές. Τα κριτήρια για αυτή την επιλογή είναι, η ελληνικοποίηση, η επεκτασιμότητα, η προσαρμοστικότητα, το λειτουργικό σύστημα, η δυνατότητα συνεργασίας με ανεξάρτητες εφαρμογές, η γλώσσα υλοποίησης και η γλώσσα προγραμματισμού, η ολοκλήρωση βάσης δεδομένων, η

οικονομική ισχύς και η εμπειρία του προμηθευτή, οι εγγυήσεις που δίνει, ο χρόνος και το κόστος υλοποίησης, εκπαίδευσης και υποστήριξης.

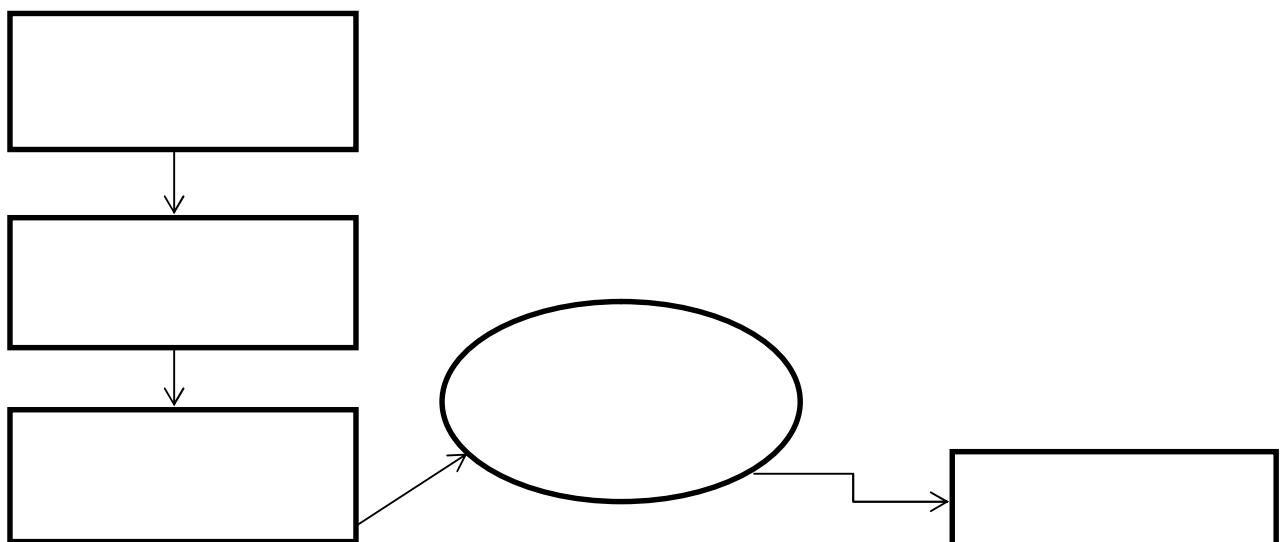
7. Επιλογή του τελικού προμηθευτή
8. Αξιολόγηση της επένδυσης και σύγκριση των μετρήσιμων και μη μετρήσιμων οφελών που θα υπάρξουν σχετικά με το κόστος υλοποίησης. Ως μετρήσιμα μπορούμε να ορίσουμε την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων, την πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων, το βελτιωμένο Customer Service κα. Ως μη μετρήσιμα μπορεί να θεωρηθούν οι βελτιωμένες επικοινωνίες και η γρηγορότερη πληροφόρηση.
9. Υπογραφή της σύμβασης.
10. Πειραματική εφαρμογή ενός demo.
11. Έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής του νέου erp.

Οι πιο συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της επιλογής του συστήματος erp είναι δυο. Η Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος (Request of Proposal) και η Απόδειξη Καταλληλότητας (Proof of Concept).

- Request of Proposal

Αν μια επιχείρηση επιλέξει την συγκεκριμένη μέθοδο για να προσεγγίσει την επιλογή ενός συστήματος erp, προσδιορίζει τις δυνατότητες και καινοτομίες που θα πρέπει να έχει το erp και δεσμεύει του ενδιαφερόμενους στην υλοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποτυπώσει την υπάρχουσα κατάσταση και τις ανάγκες της. Η ίδια η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για το ρίσκο της λάθος αποτύπωσης των απαιτήσεών της, για το κόστος δημιουργίας των αναγκών του έργου και για τον προσδιορισμό των τεχνικών χαρακτηριστικών του συστήματος.

Σχήμα 3.3 Στάδια για την επιλογή erp με την μέθοδο Request of Proposal

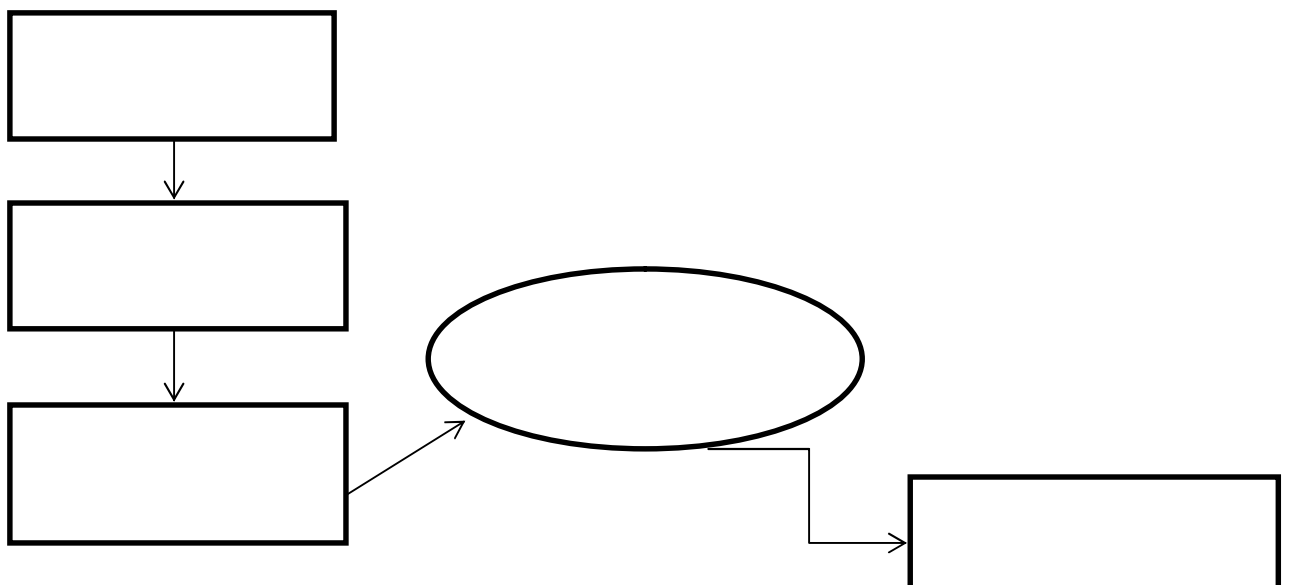


Όπως φαίνεται στο σχήμα πρώτα πραγματοποιείται η αρχική ανάλυση με στόχο την προετοιμασία της επιχείρησης για το έργο επιλογής του εγρ. Εδώ γίνεται ο σχεδιασμός του έργου, η συλλογή του απαιτούμενου υλικού και η ανάλυση της διαδικασίας υλοποίησης. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η ανάλυση των απαιτήσεων της επιχείρησης και προσδιορίζεται ότι θεωρείται σημαντικό από την επιχείρηση για να περιέχει το σύστημα, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της. Έπειτα η επιχείρηση βρίσκει του πιθανούς προμηθευτές, συλλέγονται πληροφορίες για τα διαθέσιμα εγρ πακέτα και αποκλείονται αυτά που δεν πληρούν τις απαιτήσεις. Στο τέλος αυτής της φάσης έχει ολοκληρωθεί το έγγραφο της «Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος», όπως και μια λίστα πιθανών προμηθευτών. Τέλος ο στόχος είναι να γίνει η επιλογή του εγρ. Αναπτύσσεται ένα μοντέλο με το οποίο θα γίνονται οι επιδείξεις των προϊόντων, οι παρουσιάσεις και γίνεται αξιολόγηση και προετοιμασία των προτάσεων που θα υποβληθούν.

- **Proof of Concept**

Με την μέθοδο αυτή επιλέγεται ένα δοκιμαστικό εγρ σύστημα, το οποίο εξετάζεται για την καταλληλότητά του σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης, για τις δυνατότητές του και για την φιλοσοφία του. Όσο και αν αυτή η μέθοδος μοιάζει ιδανική κρύβει αρκετές δυσκολίες για τον πελάτη. Θα πρέπει να εμπλακεί ο ίδιος έτσι ώστε να έχει μια ολοκληρωμένη άποψη για το σύστημα, θα πρέπει να αναλάβει το κόστος δημιουργίας των σεναρίων που θα τρέξουν στο σύστημα και την εφαρμογή τους και τέλος κατά τη δοκιμή να γνωρίζει γιατί θέλει το εγρ και ποιους σκοπούς πρόκειται να εξυπηρετήσει.

Σχήμα 3.4 Στάδια για την επιλογή εγρ με την μέθοδο Proof of Concept



Στόχος του πρώτου σταδίου είναι ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων για την διασφάλιση της επιτυχημένης υλοποίησης του έργου. Ορίζεται η ομάδα υλοποίησης, επιβεβαιώνονται οι στόχοι του έργου, εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι, αναπτύσσεται ένα πλάνο διαχείρισης και προβάλλεται το έργο μέσω μιας εσωτερικής επικοινωνίας, στο δεύτερο στάδιο γίνεται η ανάλυση ταιριάσματος (Fit Analysis, Gap Analysis κλπ). Στόχος της είναι ο εντοπισμός των απαιτήσεων της επιχείρησης και η ανάπτυξη ενός μοντέλου που θα τις ικανοποιεί. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η επιλογή του ερρ συστήματος. Στόχος είναι να βγει ένα πρόγραμμα προετοιμασίας της ομάδας για το έργο δοκιμής του ερρ. Η διαδικασία για την επιλογή συστήματος ερρ με την μέθοδο «Απόδειξης Καταλληλότητας» κλείνει με την επιβεβαίωση της επιλογής του ερρ. Με το πέρας αυτής της φάσης θα πρέπει να αποφασιστεί το αν η επιχείρηση θα εφαρμόσει το συγκεκριμένο ερρ.

Με μια σύγκριση των δυο μεθόδων μπορούμε να πούμε ότι στην πρώτη περίπτωση για να γίνει η επιλογή του ερρ πρέπει από την αρχή η επιχείρηση να ξέρει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του συστήματος, ενώ στη δεύτερη μέθοδο η επιλογή βασίζεται σε μια κατάσταση με τις σημαντικότερες επιχειρηματικές απαιτήσεις οι οποίες διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Τέλος με την πρώτη μέθοδο η ομάδα που επιλέγεται κατανοεί τις λειτουργίες του ερρ, αλλά έχει πολύ γενική εικόνα για το πώς αυτές θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση εκτός από την κατανόηση των λειτουργιών του ερρ η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη γνώση του νέου μοντέλου λειτουργίας της και μπορεί να αποφασίσει αν τελικά οι ανάγκες της καλύπτονται από ένα ερρ σύστημα.

3.15 ΦΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Η σωστή υλοποίηση ενός ερρ συστήματος αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την μακροχρόνια επιτυχία του. Για την γρήγορα και σωστή υλοποίηση χρειάζεται να τηρηθεί μια διαδικασία και τα εμπλεκόμενα μέρη να ακολουθήσουν πιστά τα βήματα της. Η διαδικασία υλοποίησης αποτελείται από κάποιες φάσεις οι οποίες οι οποίες βασίζονται σε χρονοδιαγράμματα.

Φάση 1 : ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την οργάνωση της ομάδας υλοποίησης και την ανάπτυξη του προγράμματος υλοποίησης. Η σύσταση της ομάδας υλοποίησης εξαρτάται από τις ανάγκες του έργου και μπορεί να έχει κοινά μέλη με την ομάδα αξιολόγησης και επιλογής του λογισμικού. Κατά κύριο λόγο όμως αποτελείται από τον χορηγό του έργου, τον υπεύθυνο του έργου, την επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης και τις ομάδες έργου. Τέλος συμβουλευτικό ρόλο μπορεί να παίζει και ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ανάπτυξη διαδικασίας παρακολούθησης και αναθεώρησης του προγράμματος, ο καθορισμός χρονοπρογράμματος και η αποτύπωση σε διάγραμμα PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Φάση 2 : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η φάση αυτή είναι ίσως η πιο σημαντική για την ολοκλήρωση της διαδικασίας υλοποίησης και απαιτείται η συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται είναι, η εγκατάσταση του λογισμικού και του εξοπλισμού και οι αρχικές δοκιμές, η εκπαίδευση της ομάδας υλοποίησης στο πακέτο erp, η αποτύπωση, ανάλυση και αξιολόγηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, η προσαρμογή αυτών των διαδικασιών σε επιλεγμένες επιμέρους διαδικασίες που υποστηρίζει το erp, η ανάπτυξη των κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους των διαδικασιών του συστήματος, ο σχεδιασμός και υλοποίηση οθονών και αναφορών και τέλος ο σχεδιασμός και υλοποίηση επιπέδων πρόσβασης και η εξατομίκευση του περιβάλλοντος των χρηστών. Σημαντικό ρόλο στην παρούσα φάση παίζει η διεξαγωγή ενός έργου Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR). Η τακτική αυτή διευκολύνει την φάση της υλοποίησης. Τέλος δεν πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος του συμβούλου υλοποίησης ο οποίος συμμετέχει στην αποτύπωση, ανάλυση και προσαρμογή των διαδικασιών όπως και στην παραμετροποίηση του συστήματος.

Φάση 3 : ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΠΛΗΡΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΕΣ

Η φάση αυτή έχει σχέση με την προετοιμασία του παραμετροποιημένου συστήματος για την πλήρη εφαρμογή του και περιλαμβάνει, την μετάβαση των δεδομένων, την εκπαίδευση των χρηστών, την πιλοτική εφαρμογή, την τεκμηρίωση του έργου και τον έλεγχο αποδοχής.

Η κατάλληλη αναδόμηση των δεδομένων της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνονται στις δομές δεδομένων του erp και η σωστή μετάβασή τους από το παλιό σύστημα στο καινούργιο παίζουν σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του συστήματος.

Η εκπαίδευση των χρηστών περιλαμβάνει διάφορα στάδια και γίνεται από τις ομάδες έργου της εταιρίας σε συνεργασία με τους συμβούλους υλοποίησης. Στόχος είναι να αποκτήσουν οι χρήστες εξοικείωση με το νέο περιβάλλον, να κατανοήσουν τη δομή του και να εκπαιδευτούν σωστά έτσι ώστε να μην αντιμετωπιστούν προβλήματα που μπορεί να οφείλονται σε άγνοια λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης.

Η πιλοτική εφαρμογή αφορά σε ένα περιορισμένο εύρος δεδομένων. Κατά τη διάρκειά της φαίνονται τυχόν προβλήματα του σχεδιασμού και της παραμετροποίησης του συστήματος. Οι εμπλεκόμενοι πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα έτσι ώστε να μην υπάρξουν λειτουργικές δυσκολίες στο στάδιο της πλήρους λειτουργίας του εγρ.

Η τεκμηρίωση του έργου περιλαμβάνει το εγχειρίδιο χρήσης και την τεκμηρίωση των διαδικασιών. Το εγχειρίδιο χρήσης αφορά τον τελικό χρήστη του συστήματος και περιγράφει αναλυτικά τις ενέργειες και τα transactions που πρέπει να έχει το σύστημα για να εκτελεστεί σωστά μια διαδικασία. Η τεκμηρίωση διαδικασιών είναι μια λεπτομερής ανάλυση του σχεδιασμού και των λύσεων που έγιναν στο σύστημα κατά τη διάρκεια του έργου.

Φάση 4 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ (LIVE)

Στη φάση αυτή το σύστημα τίθεται σε πλήρη λειτουργία. Αρχικά στη δοκιμαστική εκτέλεση λειτουργεί παράλληλα το νέο εγρ σύστημα με τα υφιστάμενα συστήματα. Βάση των αποτελεσμάτων λειτουργίας των δυο συστημάτων γίνονται οι τελευταίες ρυθμίσεις και βελτιώσεις. Κατά την διαδικασία λήρους εφαρμογής καταγράφονται και αντιμετωπίζονται τυχόν λειτουργικά και διαδικαστικά προβλήματα τα οποία φαίνονται μόνο σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του συστήματος.

3.15.1 ΣΤΑΔΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Μετά την υλοποίηση υπάρχουν τρία στάδια που καθοδηγούν την επιχείρηση στο τι πρέπει να κάνει.

1. Η επιχείρηση εργάζεται για την σταθεροποίηση του συστήματος και τον συντονισμό του με τους χρήστες. Ρυθμίζονται καλύτερα οι διαδικασίες και ίσως γίνουν ορισμένες αλλαγές. Το στάδιο αυτό διαρκεί λίγους μόνο μήνες.
2. Στο στάδιο αυτό μπορεί να γίνει μια σύνδεση του εγρ με άλλες εφαρμογές για να αποκτήσει η επιχείρηση νέες ικανότητες. Παράλληλα μπορεί να γίνει και μια βελτίωση των ήδη υπαρχουσών διαδικασιών. Το στάδιο αυτό αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και διαρκεί έξι μήνες.
3. Στο τελευταίο στάδιο άνθρωποι, διαδικασίες και τεχνολογία συνεργάζονται πλήρως. Οι αλλαγές που γίνονται είναι σε ανταγωνιστικό επίπεδο και πλέον η επιχείρηση είναι σε θέση να αντιδρά άμεσα και να προσαρμόζεται σε νέες αγορές.

3.16 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ERP

Ένα πολύπλοκο, δαπανηρό και κρίσιμο για την εξέλιξη της επιχείρησης έργο όπως αυτό της εφαρμογής του erp, πρέπει να διοικείται με μεγάλη προσοχή. Εξαιτίας της φύσης του έργου όλοι οι παράγοντες είναι κρίσιμοι και δεν πρέπει να υποβαθμίζεται ο ρόλος κανενός.

Ο εξοπλισμός (software και hardware) αποτελεί σημαντικό παράγοντα διότι το erp δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς αυτόν. Τα δεδομένα όπως οι εγγραφές των αποθεμάτων, ο κατάλογος των υλικών κτλ είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και απαιτούν μεγάλη προσοχή. Οι άνθρωποι αποτελούν το «κλειδί» της επιτυχημένης ολοκλήρωσης και εφαρμογής ενός συστήματος erp. Εάν ο ανθρώπινος παράγοντας αξιολογηθεί, αξιοποιηθεί και διοικηθεί σωστά κατά τη διαδικασία υλοποίησης τότε θα γίνει πλήρως κατανοητός ο σκοπός του έργου και οι τρόποι με τους οποίους θα προσεγγιστεί. Γενικά κάθε επιχείρηση μπορεί να ορίσει διαφορετικούς παράγοντες για την επιτυχημένη υλοποίηση ενός erp στο περιβάλλον της.

3.16.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

- Σαφής καθορισμός των στρατηγικών στόχων
Η υλοποίηση ενός συστήματος erp απαιτεί από τα στελέχη να έχουν ένα σαφές όραμα για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση έτσι ώστε να εξυπηρετεί σωστά τους πελάτες της, να παρακινεί τους εργαζομένους της, να βελτιώνει τις σχέσεις της με του προμηθευτές της και να διευκολύνει τις συνεργασίες. Τέλος θα πρέπει να έχουν καθοριστεί οι λόγοι για τους οποίους θέλει να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα..
- Δέσμευση από την γενική Διοίκηση
Πρέπει η διοίκηση να είναι συνειδητοποιημένη για την ανάγκη υλοποίησης του erp και διατεθειμένη για την κάλυψη όλων των απαιτούμενων αναγκών.
- Διοίκηση έργου
Η επιτυχημένη υλοποίηση ενός erp απαιτεί σαφή καθορισμό των στόχων με ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης και πόρων καθώς και παρακολούθηση της προόδου των εργασιών.
- Ομάδα υλοποίησης
Η ομάδα υλοποίησης είναι η ίδια με αυτή που αναφέραμε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο. Αυτή η ομάδα πρέπει να είναι σε άμεση επαφή με την διοίκηση. Η ομάδα υλοποίησης είναι σημαντική γιατί είναι υπεύθυνη για την δημιουργία του αρχικού σχεδίου προσδιορίζοντας δραστηριότητες, ευθύνες και χρονοδιαγράμματα. Επίσης αναγνωρίζει προβλήματα και παράγοντες που εμποδίζουν ή καθυστερούν την εφαρμογή του erp και εξασφαλίζει ότι οι απαιτούμενοι πόροι είναι διαθέσιμοι όποτε χρειαστεί.
- Ακρίβεια δεδομένων

Λόγω του ότι το erp είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα, αν γίνει μια λάθος εισαγωγή στοιχείων θα επηρεάσει όλες τις εγγραφές και θα έχει αρνητική επίπτωση σε όλη την επιχείρηση. Άρα η ακρίβεια των δεδομένων είναι απολύτως αναγκαίο στοιχείο για την σωστή λειτουργία του erp.

- Εκπαίδευση και κατάρτιση
Η διοίκηση έχει δέσμευση ότι θα εκπαιδεύσει και θα καταρτίσει σωστά τους χρήστες του erp, ότι θα τους ενσωματώσει ως τμήμα του προϋπολογισμού και ότι δεν θα του υποτιμήσει λόγω του κόστους, διότι αποτελούν έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Τα πλήρη οφέλη του erp δεν φαίνονται μέχρι την στιγμή που ο χρήστης θα έχει μάθει να το χρησιμοποιεί κατάλληλα. Η εκπαίδευση εκτός από το ότι έχει στόχο την εκμάθηση χειρισμού του συστήματος έχει στόχο και την αλλαγή συμπεριφοράς του χρήστη, η οποία προκύπτει όταν ο χρήστης συνειδητοποιήσει ότι θέλει να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόταν μέχρι σήμερα.
- Διοίκηση επιχειρησιακών αλλαγών
Η εφαρμογή του erp επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και η επιχειρησιακή της κουλτούρα. Αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για αυτές τις αλλαγές τότε θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες κατά την υλοποίηση του.
- Σύστημα αξιολόγησης
Το σύστημα αξιολόγησης αφορά στην επιρροή του νέου συστήματος στην επιχείρηση. Αυτό πρέπει να γίνει στο αρχικό στάδιο και το σύστημα να αξιολογείται σε όλη την διάρκεια της ζωής του έτσι ώστε να δίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα

3.17 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ERP ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ

Το σύστημα erp έχει εγκατασταθεί στην επιχείρηση έτσι ώστε να συνδέσει και να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες της. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που δείχνουν ότι αυτό δεν γίνεται σωστά, συνεπώς ότι το erp δεν δουλεύει σωστά.

- Αν η επιχείρηση εκδίδει χειρόγραφα τιμολόγια.
- Αν φαίνεται απόθεμα στο σύστημα το οποίο στην πραγματικότητα δεν υπάρχει.
- Αν το ανθρώπινο δυναμικό κάνει χειροκίνητες προβλέψεις.
- Αν υπάρχει καθυστέρηση στις παραδόσεις των παραγγελιών.
- Αν οι εκπτώσεις που γίνονται δεν αναγράφονται στα τιμολόγια.
- Ότι δεν γίνονται αποστολές όλων των εμπορευμάτων με το ίδιο φορτηγό όταν πρόκειται για κοντινούς προορισμούς.
- Αν η μισθοδοσία χρειάζεται ανθρώπινες παρεμβάσεις.
- Αν χρησιμοποιούνται χειρόγραφες φόρμες.
- Αν αργεί να φανεί η πληρωμή στην εφαρμογή του ταμείου.

Αυτά τα προβλήματα που παρόλο που έχει εγκατασταθεί το erp σύστημα συνεχίζουν να εμφανίζονται μπορεί να οφείλονται σε,

- Ανεπαρκές hardware
- Προσωπικό που δεν έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση.
- Υπάρχει επιβάρυνση του συστήματος με αποτέλεσμα να καθυστερούνται οι χρήστες.
- Οι χρήστες αρχίζουν να αποστασιοποιούνται από το σύστημα.

Το τέλος του έργου του erp δεν έρχεται όταν αυτό εγκατασταθεί στην επιχείρηση αλλά είναι διαρκείας εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί να έχει πραγματικά οφέλη από αυτό. Πρακτικά η εγκατάσταση ενός erp συστήματος σταματάει όταν και αν αυτό αντικατασταθεί από κάποιο άλλο.

3.18 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ERP

Η εγκατάσταση ενός erp δεν είναι απλά μια εταιρική απόφαση, αλλά είναι επένδυση. Πρέπει να αποτιμάται με βάση το όφελος απόδοσης, δηλαδή το Return of Investment (ROI). Από την στιγμή που θα παρθεί η απόφαση για την εγκατάσταση του συστήματος πρέπει η επιχείρηση να έχει δυο αρχές, το erp σύστημα να μην αποτελεί έξοδο, αλλά επένδυση και η εγκατάσταση του να αποτιμάται στη βάση της επιστροφής της δαπάνης για την επένδυση (ROI). Αυτή η αποτίμηση πρέπει να γίνεται τόσο σε χρηματικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Από τη στιγμή που όλες οι διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν σωστά, το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να περιγραφεί μέσω της Απόδοσης της Επένδυσης, που δείχνει το κέρδος που περιμένει η επιχείρηση από την επένδυση της σε λογισμικό erp. Η διαδικασία είναι αρκετά δύσκολη, υπάρχουν όμως κάποια χαρακτηριστικά που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του erp,

- Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο.
- Μείωση χρόνου των καταχωρήσεων των δεδομένων.
- Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης.
- Ευκολότερη συμμόρφωση σε πρότυπα.
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Μείωση λαθών.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι που έχουμε αναλύσει και σαν οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από ένα erp σύστημα. Μία λάθος επιλογή erp θα καταστήσει αδύνατο το ROI και είναι μπορεί να είναι καταστροφικό για την επιχείρηση. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία έχει αναφερθεί ότι επιχειρήσεις έχουν επενδύσει

εκατοντάδες δολάρια για την υλοποίηση erp και όχι μόνο δεν είχαν ROI, αλλά συνέχιζαν να πληρώνουν για αρκετό καιρό τις αλλαγές λόγω δυσλειτουργίας του erp.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ - CRM

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα η έννοια Customer Relationship Marketing (CRM) ή αλλιώς Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αρχίζει να αποκτά σημαντικό νόημα, καθώς σε μια επιχείρηση το CRM αποτελεί το πιο δημοφιλή τομέα της αναδιοργάνωσης της. Η κάθε επιχείρηση ζητά να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της, για τον λόγο αυτόν στρέφονται στους πελάτες τους οι οποίοι αποτελούν την σημαντικότερη προϋπόθεση για ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αν πάμε εποχές πίσω παρατηρούμε την οικονομία να είναι διαφορετική σε σχέση με την σημερινή, τα προϊόντα κάθε επιχείρησης δεν αναφέρονται στο εύρη κοινό αλλά σε κρατικούς φορείς. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει εξέλιξη της τεχνολογίας σε πολλούς τομείς που έχουν σαν αποτέλεσμα νέα καταναλωτικά προϊόντα, καθώς και παρατηρείτε βελτίωση και ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων. Η εξυπηρέτηση των πελατών πλέον είναι πρώτη στις προτεραιότητες της επιχείρησης, γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις μεταξύ πωλητή-αγοραστή ώστε να γνωρίζουν τις ανάγκες, επιθυμίες τους και τον βαθμό ικανοποίησης τους. Ακόμα θα πρέπει να μπορέσουν να βρουν διάφορες τακτικές ώστε να τους κρατήσουν αφοσιωμένους.

Με όλα αυτά τα παραπάνω βλέπουμε την σημαντική πρόοδο στο τομέα της τεχνολογίας οπού έφεραν γρήγορες εξελίξεις στο χώρο των πληροφοριακών

συστημάτων που με την σειρά τους οδήγησαν στην ανάπτυξη του Διαδικτύου. Όλες αυτές οι αλλαγές σαφώς δεν άφησαν ανεπηρέαστο το marketing και ιδιαίτερα το marketing σχέσεων που έχει υιοθετήσει τις νέες τεχνολογίες. Έτσι λοιπόν όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία του CRM. Με τον καιρό το CRM προσαρμόστηκε μέσα στην επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών τους αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.

4.2 ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Στην πρώτη βιομηχανική επανάσταση (1780-1810) υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη μεταξύ εργοστασιακών και βιομηχανικών μονάδων, αυτό κυρίως το βλέπουμε στην Μεγάλη Βρετανία. Στην δεύτερη βιομηχανική επανάσταση (1890-1900) όμως υπάρχει ο ρόλος των τεχνοκρατών που είναι ιδιαίτερα αυξημένος αλλά παρατηρείτε οριζόντια και κάθετη συγκέντρωση της βιομηχανικής παραγωγής.

Κατά την διάρκεια της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης μερικοί οικονομολόγοι υποστήριξαν πως έγινε φανερή η ανάγκη δημιουργίας διαφόρων βοηθητικών συστημάτων για τις επιχειρήσεις. Αυτή η ανάγκη προήρθε από την ανάπτυξη των επιχειρησιακών μονάδων. Μέσο όλων αυτών δημιουργήθηκαν τα πρώτα συστήματα διοικητικής λογιστικής.

Αυτά τα συστήματα αρχικά χρησιμοποιήθηκαν στον πρώτο κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας και μετά τον 19^ο αιώνα χρησιμοποιήθηκαν στην δημιουργία σιδηροδρόμων αλλά και σε εργαλεία μηχανών. Όμως τα συστήματα αυτά δεν εστιάζουν πάνω στον καταναλωτή αλλά στην κατανομή του εισοδήματος και των δαπανών τους.

Αργότερα γύρο στον 20^ο αιώνα η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων ήταν πολύ μεγάλη. Για τον λόγο αυτό διαμορφώθηκαν συστήματα για κάθε τομέα αλλά και για κάθε επιχειρηματική χρήση. Σήμερα οι επιχειρήσεις χρειάζονται συνέχεια νέα συστήματα, έχουν πλέον την δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε πληθώρα συστημάτων που σχετίζονται με τον τομέα και με την λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

4.3 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η συνολική διαδικασία, διατήρηση και αύξησης των πελατών είναι ο ορισμός των CRM(Customer Relationship Management) συστημάτων. Αυτή η στρατηγική εστιάζει αποκλειστικά πάνω στον πελάτη και χρησιμοποιείται σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα συστήματα CRM δεν θέλουν να αντικαταστήσουν το marketing. Σκοπός του marketing είναι να στοχεύει στην εύρεση και στην απόκτηση νέων πελατών, ενώ των CRM είναι να κρατάει τις σχέσεις με τους πελάτες αλλά και να τις επεκτείνει, με τελικό αποτέλεσμα να γίνουν καλοί και πιστοί πελάτες.

Σήμερα η αγορά μεγαλώνει, ο πελάτης έχει να επιλέξει μέσα από μεγάλη πληθώρα προϊόντων, τα οποία έχουν καλύτερη ποιότητα με αποτέλεσμα οι προσδοκίες τους να μεγαλώνουν συνεχώς. Για τον λόγο αυτό οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν πιο αποτελεσματικά την δουλειά τους στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το συμπέρασμα είναι ότι η εταιρία με σωστή σχέση με τον πελάτη μπορεί να του αύξηση την αφοσίωση του άρα και την αποτελεσματικότητα της ίδιας.

Ας δούμε παρακάτω μερικούς ορισμούς που τους έχουν δώσει οι ειδικοί :

- Ø «Το CRM είναι η διαχείριση μιας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από την χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας.» (Ryals 2000)
- Ø «Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και τη διαχείριση μιας συνεχούς "συνεργασίας" μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης προσαρμογής της επιχείρησης .» (Gordon 1988)
- Ø «Το CRM είναι μια φιλοσοφία η οποία μετουσιώνεται σε πρακτική μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, με αμοιβαία οφέλη που βασίζονται σε δεσμούς εμπιστοσύνης και πίστης.» (Βρεχόπουλος Α.2008)
- Ø «Το CRM είναι η υποδομή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες που παραμένουν πιστοί.» (Dyche 2002)
- Ø «Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική επιλογής και διαχείρισης πελατών για βελτιστοποίηση μακροχρόνιας αξίας. Το CRM επεκτείνει τις αρχές των πωλήσεων από μια ξεχωριστή πράξη που εκτελείται από έναν πωλητή σε μια διαδικασία που αφορά κάθε άτομο σε μια επιχείρηση. Είναι η επιστήμη της συγκέντρωσης και χρήσης πληροφοριών για τους πελάτες με

σκοπό την ενίσχυση της πίστης των πελατών στην επιχείρηση και την αύξηση της αξίας τους. Πιο απλά, πρόκειται για την διαδικασία της απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης επικερδών πελατών.» (Βλαχοπούλου Μ. 2003)

- Ø «Το CRM αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου. Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται από διάφορα σημεία της επιχείρησης, συγκεντρώνονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων και με την απόλυτη χρήση της τεχνολογίας, αναλύονται και "διανέμονται" σε συγκεκριμένα σημεία εντός της επιχείρησης. Τα σημεία αυτά είναι λεγόμενα "σημεία επαφής"(touch points). Αυτά τα σημεία είναι οι πωλήσεις, τα σημεία διαχείρισης εισερχόμενων και εξερχόμενων, καθώς και όλα τα υπόλοιπα σημεία όπου η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές της.» (Κοσμάτος 2004)

4.4 ΣΤΟΧΟΣ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ

4.4.1 Στόχος του CRM

Το CRM είναι ένα σύστημα που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πλεονέκτημα όσο αναφορά τους πελάτες χρησιμοποιώντας ανθρώπινους πόρους και τεχνολογία. Δηλαδή το σύστημα αυτό υποστηρίζει το τμήμα των πωλήσεων αλλά και τη ενίσχυση του marketing.

Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα έσοδα της με τους εξής τρόπους:

- Ø Διατήρηση υπάρχοντων πελατών αλλά και με την δημιουργία νέων.
- Ø Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν αυτό που θέλουν ή ψάχνουν οι πελάτες.
- Ø Η υπηρεσίες να είναι πιο ποιοτικές.
- Ø Τα προϊόντα να είναι πιο αποτελεσματικά.
- Ø Η συμφωνίες που κλείνουν οι πωλητές γίνονται πιο γρήγορα.

Όταν μια επιχείρηση δεν γνωρίζει καλά για το ποιοι είναι οι πελάτες της ποιες οι επιθυμίες τους και οι ανάγκες τους τότε χρειάζεται το CRM. Το CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις με το:

- Ø Οι πληροφορίες των πελατών είναι όλες συγκεντρωμένες και ταξινομημένες, και μπορούν να τις έχουν όλοι οι υπάλληλοι. Έτσι με αυτόν τον τρόπο γίνεται ευκολότερη η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών.
- Ø Η σχέση μεταξύ marketing-CRM είναι πως το CRM βοηθάει το marketing να γνωρίσει και να δει ποιοι είναι οι καλοί πελάτες της επιχείρησης ώστε να έχει καλύτερες διαφημιστικές καμπάνιες.
- Ø Γνωρίζοντας όλες τις πληροφορίες των πελατών οι πωλητές έχουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες διότι μπορούν να τον εξυπηρετήσουν καλύτερα για τις ανάγκες τους.

Το CRM χρησιμοποιεί κάποιες πρακτικές για την αξιοποίηση των παραπάνω:

- Reactivation ή Πρόγραμμα επανενεργοποίησης

Με αυτό το πρόγραμμα έχουν την δυνατότητα να δραστηριοποιήσουν ξανά τους παλιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν κάποια παραγγελία.

- Cross-selling ή Προγράμματα συναφείας

Με αυτό το πρόγραμμα ενημερώνει τους πελάτες που έχουν κάνει μια αγορά ειδών στην πώληση συναφών ειδών. Πχ. Αν πάμε σε ένα μαγαζί με ρούχα για την αγορά ενός πουκάμισου αν ο πωλητής είναι επιδέξιος μπορεί να μας πείσει για την αγορά γραβάτας ή μανικετόκουμπα που είναι συναφή είδη για το πουκάμισο.

- Up-selling ή Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη

Αν έχουμε πώληση ενός είδους υπάρχει η δυνατότητα να οδηγήσει στην πώληση περισσότερων από το ίδιο είδος. Πχ. Πρόταση στον πελάτη να αγοράσει περισσότερη μνήμη RAM ή μεγαλύτερο σκληρό δίσκο κατά την συντήρηση του υπολογιστή του.

- Life cycle ή Προγράμματα επιμήκυνσης ζωής

Με αυτό το πρόγραμμα αν λήξει κάποιο προϊόν δίνουν την ευκαιρία για κάποιο άλλο νέο προϊόν.

4.4.2 Κατηγοριοποίηση

Αν ληφθούν ορισμένα πράγματα η λειτουργία του CRM θα είναι επιτυχής. Παρακάτω θα δούμε κάποια στοιχεία για την κατανόηση της Δομής του CRM. :

Αρχικά ας αναφερθούμε στους ανθρώπους που το λειτουργούν. Το προσωπικό θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί πάνω στον τομέα που τον αφορά, να έχει αποκτήσει την

ικανότητα του marketing και να είναι γνώστης των σκοπών της λειτουργίας του CRM. Επίσης οι ικανότητες τους προς τους πελάτες θα πρέπει να δυναμώσουν για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς σε αυτούς. Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να εστιαστεί κυρίως σε δύο βασικά θέματα:

1. Αλλαγή κουλτούρας
2. Εξοικείωση τους προς την χρήση της τεχνολογίας.

Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να εστιάσουμε είναι ο σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός είναι η δημιουργία ενός πλήρους πλάνου για το CRM. Από τον σχεδιασμό βρίσκεται και η συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες. Δηλαδή συγκεντρώνονται εκεί τα ονόματα, τηλέφωνα, διευθύνσεις κλπ. και ταξινομούνται με συγκεκριμένη σειρά.

Άλλο ένα στοιχείο είναι η διεργασίες. Εκεί υπάρχουν τα πρωτόκολλα που έχουν συγκεκριμένους τρόπους δραστηριοποίησης της επιχείρησης που θα πρέπει να ακολουθούνται.

Τα προσωπικά δεδομένα είναι το τέταρτο στοιχείο. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με την βοήθεια τους αποκτούμε για τον πελάτη μια σφαιρική εικόνα για την θέση του στην αγορά. Έτσι με την διαχείριση των δεδομένων αυτών μεγιστοποιούν τις επιχειρήσεις αποκαλύπτοντας τις τάσεις της αγοράς. Το CRM γνωρίζοντας πως έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα η ικανότητα των δεδομένων αυτών οδηγούν στην μεγιστοποίηση της ποιότητας τους.

Πέμπτο στοιχείο και τελευταίο είναι η πλατφόρμα. Η επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες τις θα πρέπει η επιλογή του λογισμικού να γίνεται κάτω από εκτίμει μελέτες ώστε να τις ταιριάζει.

Με το πέρασμα του χρόνου οι αναλυτές έχουν διακρίνει διάφορους τύπους CRM. Όλους αυτούς τους τύπους τους έχουν διακρίνει με βάση της διαφοροποιήσεις που εμφανίζει η κάθε επιχείρηση στους διάφορους κλάδους της και στον τρόπο λειτουργίας τους. Οι εφαρμογές του CRM αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα για τις ανάγκες της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες καταμερισμού του CRM που μπορούμε να αναφερθούμε :

- Επιχειρησιακό CRM ή Operational
- Αναλυτικό CRM ή Analytical
- Συνεργατικό CRM ή collaborative

4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το CRM σίγουρα επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση. Αν όμως η εκπαίδευση και ο τρόπος λειτουργίας του CRM δεν γίνετε σωστά θα οδηγηθούμε σε άσχημα αποτελέσματα.

4.5.1 Πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα που μπορούμε να πάρουμε από ένα σύστημα CRM είναι μερικά από τα εξής:

- Ø Εντοπίζει τους σημαντικούς πελάτες.
- Ø Στοχεύει στην εμπορική επικοινωνία .
- Ø Δημιουργεί πιστό ανταγωνιστικό κοινό.
- Ø Αυξάνει τα ποσά που έχουν για καταναλωτικές δαπάνες.
- Ø Περιορίζει τις απώλειες στην καταναλωτική βάση .

Το CRM δίνει μια μεγάλη υπόσχεση. Αυτή η υπόσχεση είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις διάφορες ανάγκες των πελατών μέσω διάφορων τμημάτων συστηματοποιημένης μεθοδολογίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και του λογισμικού των υπολογιστών επιτρέπει την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες με βάση την αγοραστική συμπεριφορά τους και τις συνήθειες τους.

4.5.2 Μειονεκτήματα ή Αποτυχίες

Τα πιθανά προβλήματα που εντοπίζουμε κατά την υλοποίηση τους μπορούν να αναφερθούν σαν μειονέκτημα. Συχνά και ιδιαίτερα στα πληροφοριακά συστήματα αλλά και σε αλλά λογισμικά υπάρχουν πιθανότητες αποτυχίας. Πολλές φορές όμως εξαρτάτε από τον τρόπο εφαρμογής του φορέα και όχι του λογισμικού του ίδιου. Οι ανεπαρκής γνώσεις της διοίκησης αλλά και η υλοποίηση των επιχειρήσεων οφείλονται οι διάφορες αποτυχίες, και ποτέ στο λογισμικό.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι λόγοι αποτυχίας (μειονεκτήματα) του συστήματος CRM:

- Ø Οι διάφορες απόψεις που κοινοποιούνται δεν θα πρέπει να δίνουν προσωπική άποψη αλλά να εκπροσωπούν τους στόχους τις επιχείρησης.
- Ø Τα social media και η ενασχόληση τους είναι πολύ χρονοβόρα.
- Ø Μακροπρόθεσμη στρατηγική.
- Ø Οι στρατηγικές να μην είναι προγραμματισμένες καλά από την επιχείρηση.
- Ø Υπάρχει φόβος-ρίσκο για αρνητική κριτική.

Ø Άτομο που είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση σελίδων να είναι αρνητικό όταν η επιχείρηση δεν ασχολείται.

Όλα αυτά τα παραπάνω είναι κάποιες από τις αποτυχίες που υπάρχουν σε ένα σύστημα CRM. Σε επόμενη ενότητα θα αναφερθούν και κάποια άλλα προβλήματα-αποτυχίες και πιθανές λύσεις από αυτά.

4.6 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ CRM

Ο κύκλος εργασιών CRM περιέχει πέντε στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η διατήρηση των υπαρχόντων αλλά και απόκτηση νέων καλών και πιστών πελατών. Παρακάτω θα δούμε το σχήμα που παρουσιάζει την ροή των βασικών εργασιών του.

Σχήμα 4.1 : Ροή βασικών εργασιών

•

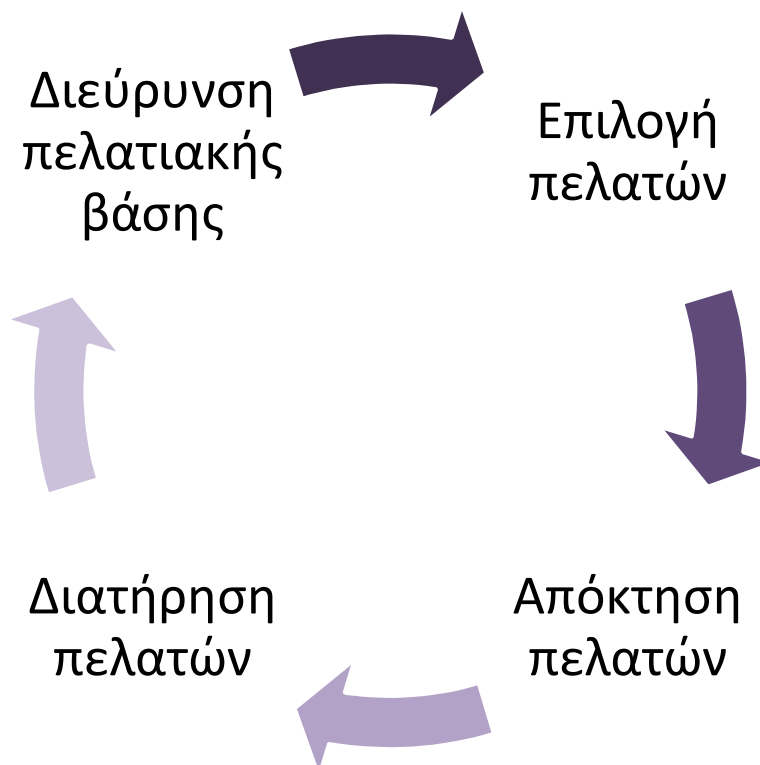


4.6.1 ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ CRM

Πρώτο Στάδιο

Όπως αναφέραμε παραπάνω πρώτο στάδιο είναι η διατήρηση και απόκτηση πελατών. Η διατήρηση πελατών μπορούμε να πούμε πως είναι ζωτικής σημασίας στάδιο στην οικοδόμηση των σχέσεων της επιχείρησης με τον πελάτη καθώς και για την απόκτηση των πελατών συμβαίνει το ίδιο. Μια επιχείρηση για να αποκτήσει, ή ακόμα καλύτερα να διευρύνει το πελατολόγιο της πρέπει στραφεί στους πελάτες των ανταγωνιστών που είναι δυσαρεστημένοι, στους παλιότερους πελάτες αλλά και στους είδη υπάρχοντες. Η επιχείρηση θα πρέπει δηλαδή να αποκτήσει πελάτες, να διατηρήσει τους είδη υπάρχοντες αλλά και τους πιο πολυτιμότερους και οι σχέσεις μεταξύ τους θα πρέπει να μεγαλώσουν. Το πρώτο στάδιο περιέχει τέσσερις βασικές διαδικασίες που ονομάζονται κύκλος διαχείρισης πελατών και λειτουργιών. Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε τις τέσσερις αυτές διαδικασίες.

Σχήμα 4.2 : Κύκλος διαχείρισης λειτουργιών



Δεύτερο Στάδιο

Σαν δεύτερο στάδιο μπορούμε να αναφερθούμε στην Διαβάθμιση και Κατανόηση των πελατών. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις μεταξύ των πελατών τους. Για να μπορέσει να το πετύχει αυτό θα πρέπει να κάνει κάποιες από τις ενέργειες που βλέπουμε παρακάτω:

- Τι εκτιμάει και θέλει ο πελάτης.
- Ποια προϊόντα του είναι σημαντικά.
- Πότε ο πελάτης θέλει να επικοινωνήσει με την επιχείρηση.
- Ποιες υπηρεσίες του είναι σημαντικές για αυτόν.

Με όλα αυτά τα παραπάνω η κατανόηση των πελατών μπορεί να αποκτηθεί με έναν συνδυασμό λεπτομερούς ανάλυσης δεδομένων αλλά και μη την αλληλεπίδραση μ'αυτου. Σαφώς η επιχείρηση δεν θα πρέπει να αγνοεί την μοναδικότητα και την διαφορετικότητα του κάθε πελάτη.

Τρίτο Στάδιο

Η Ανάπτυξη και Προσαρμογή του CRM είναι το τρίτο στάδιο. Μέχρι την δεκαετία του '90 η τακτική που ακολουθούσε η αγορά ήταν η έκθεση των προϊόντων από τις κατασκευαστικές εταιρείες και η αγορά από το κοινό. Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν πιο πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες με βάση την επιθυμία και των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.

Τέταρτο Στάδιο

Το τέταρτο στάδιο έχουμε την Αλληλεπίδραση και Παράδοση αξίας. Ίσως είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια για την επιτυχία ενός συστήματος CRM. Η αλληλεπίδραση μέσα στο CRM δεν λαμβάνεται μόνο με τα παραδοσιακά μέσα και σημεία της πώλησης και το marketing, αλλά η επικοινωνία μπορεί να γίνει σε πολλούς άλλους τομείς της επιχείρησης δηλαδή με την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη πελατών την διαδικτυακή επικοινωνία ακόμη και από τα κανάλια διανομής κτλπ.

Πέμπτο Στάδιο

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση μέσω του CRM κάνει κάποιου είδους αυτοκριτική για να ελέγξει εάν χρειάζονται τίποτα βελτιώσεις. Είναι ακριβώς το σημείο όπου εκτιμάται η επιτυχία ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές η αλλαγές πριν ο κύκλος του CRM ξεκινήσει.

4.7 CRM ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΗΣ

Τα συστήματα CRM έχουν ως φιλοσοφία τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Διαφέρουν όμως από τις μεθόδους μαζικού marketing όπου αυτές οι μέθοδοι έχουν σαν στόχο να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα στον πελάτη για να μειώσουν το κόστος. Το μαζικό marketing έχει στραμμένη την προσοχή του είναι στραμμένη και μόνο στην επιχείρηση. Από την άλλη μεριά βρίσκουμε τα συστήματα CRM που είναι στραμμένα στον πελάτη. Η πίστη των πελατών δεν οφείλετε μόνο στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και στις διάφορες διαφημιστικές παγίδες που χρησιμοποιεί το μαζικό marketing. Γι' αυτό το λόγο τα συστήματα CRM στοχεύουν στην μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη

δίνοντας τους πλεονεκτήματα και τιμές σύμφωνα με την ζήτηση των πελατών και όχι με ότι συμφέρει την επιχείρηση.

Τα τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη που πρέπει να προσέχει μια επιχείρηση είναι:

1. Προσδιορισμός των πελατών

Η επιχείρηση για να μπορέσει να εξυπηρετήσει τον πελάτη θα πρέπει να ξέρει και να μπορεί να προσδιορίζει τις ανάγκες του μέσω των διάφορων καναλιών marketing και των αλληλεπιδράσεων της με αυτών κατά την διάρκεια του χρόνου.

2. Διαφοροποίηση των πελατών

Ο πελάτης είναι αυτός που θέτει μοναδικές απαιτήσεις προς την επιχείρηση, ο κάθε πελάτης έχει την διαφορετική αξία διάρκειας ζωής προς την πλευρά της επιχείρησης.

3. Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που αποτελεί το CRM είναι πως η επιχείρηση θα πρέπει να έχει συστηματική επαφή με τον πελάτη. Οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαχρονικά. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να έχει συνεχή γνώση για την συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών της.

4. Εξατομίκευση των πελατών

Η βασική ιδέα της διαδικασίας των CRM είναι *"Αντιμετωπίστε κάθε πελάτη μεμονωμένα"*. Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την πιστότητα των πελατών μέσω της διαδικασίας εξατομίκευσης. Η αυτοματοποίηση της εξατομίκευσης γίνεται δυνατή μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

Μερικοί υποστηρίζουν πως η τεχνολογία πληροφοριών έχει μικρό ρόλο στα CRM. Από τα παραπάνω τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη βλέπουμε ότι το CRM εξαρτάται σημαντικά από τις τεχνολογίες και τα συστήματα πληροφοριών. Στον πίνακα που είναι παρακάτω βλέπουμε την σχέση διαδικασιών αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, των στόχων του παραδοσιακού μαζικού marketing, των CRM και των τεχνολογικών πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στα CRM.

Σχήμα 4.3 Διαδικασίες αλληλεπίδρασης

Διαδικασίες	Προσδιορισμός	Διαφοροποίηση	Αλληλεπίδραση	Εξατομίκευση
Στόχοι	Αναγνώριση μοναδικότητας του πελάτη	Αξιολόγηση της αξίας και των αναγκών του πελάτη	Δημιουργία μιας σταθερής και διαχρονικής σχέσης	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Εκ πλήρωση των αναγκών του πελάτη ⬇️ Δημιουργία Κέρδου
Παραδοσιακό-Μαζικό marketing	Δεν χρησιμοποιείται	Δεν υπάρχει διαφοροποίηση	Τηλεφωνικά Κέντρα	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Πωλήσεις ⬇️ Υπηρεσίες
CRM	Δημιουργία προφίλ πελάτη	Ανάλυση κάθε πελάτη ξεχωριστά	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Διαχείριση Τηλεφωνικών Κέντρων ⬇️ Συστήματα αυτόματης ανταπόκρισης 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Αυτοματοποίηση πωλήσεων ⬇️ Αυτοματοποίηση διαδικασιών Marketing
Τεχνολογία πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Cookies ⬇️ Προσαρμογή των Web Site στις προτιμήσεις των πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Εξόρυξη Δεδομένων ⬇️ Επιχειρησιακή Μάθηση 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ Εφαρμογές Διαδικτύου ⬇️ Ασύρματη Επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> ⬇️ ERP ⬇️ E-Commerce

Πηγή: Paul Gray και Jongbok Byun, CRM&IT Μάρτιος 2001

4.8 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ CRM

Τα συστήματα CRM μέσα σε μια επιχείρηση έχουν διάφορες λειτουργίες και ικανοποιούν πολλούς στόχους. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων καλό θα ήταν να τα σκεφτούμε σαν άθροισμα τριών βασικών λύσεων όπου ή κάθε μια από αυτές ξεχωριστά αναλαμβάνουν την εκπλήρωση των διαδικασιών που οδηγούν στην διατήρηση και ικανοποίηση του πελάτη. Σαν ολοκληρωμένη οντότητα δεν σημαίνει πως δεν μπορεί να φανεί το CRM. Το Αναλυτικό, το Λειτουργικό και το Συνεργατικό είναι τα τρία υποσυστήματα του CRM. Η ύπαρξη συνδέσμων ανάμεσα στα τρία αυτά υποσυστήματα δεν θα πρέπει να αγνοείται, καθώς η σύνδεση κάνει το έδαφος εύφορο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και λειτουργιών.

4.8.1 Λειτουργικό CRM ή Operational CRM

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες "Front office" πρώτης γραμμής περιλαμβάνονται στο λειτουργικό CRM. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν όλη την επαφή με τους πελάτες (πωλήσεις, marketing, υπηρεσίες). Οι διάφορες δραστηριότητες που έχουν με τους πελάτες τεκμηριώνονται για περαιτέρω αναφορά, καθώς επίσης παρέχονται οι διεπαφές back-end εφαρμογές.

Το λειτουργικό CRM έχει και κάποια οφέλη :

- Ø Οι μηχανικοί των υπηρεσιών και οι άνθρωποι των πωλήσεων έχουν πρόσβαση σε όλη την ιστορία της αλληλεπίδρασης των πελατών με την επιχείρηση ανεξάρτητα από το σημείο επαφής.
- Ø Δίνει το αποδεκτό και εξατομικευμένο marketing υπηρεσίες και πώλησης μέσω της πολυδιαδικασίας συνεργασίας με όλα τα κανάλια τις επιχείρησης .
- Ø Επιτρέπει μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη ενώ η επιχείρηση αλληλεπιδρά με αυτόν.

· *Αυτοματοποίηση δύναμης πωλήσεων ή SFA*

Η SFA λειτουργεί μερικές κρίσιμες πωλήσεις της επιχείρησης και διοικητικές λειτουργίες του δυναμικού των πωλήσεων. Για παράδειγμα μερικές λειτουργίες από αυτές είναι η διαχείριση επαφών, η διοίκηση των πωλήσεων, το quote management, οι αγοραστικές συνήθειες ακόμα και στην παρακολούθηση των πελατών κ.α.. Όλα αυτά τα εργαλεία έχουν σχεδιαστεί ώστε η SFA να μπορεί να βελτιώνει την παραγωγικότητα των πωλήσεων σε κάθε τομέα.

· *Εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη ή CSS*

Η CSS μπορεί και αυτοματοποιεί τα αιτήματα των υπηρεσιών, τα αιτήματα πληροφοριών, οι επιστροφές των προϊόντων και διάφορα παράπονα ή καταγγελίες που μπορεί να γίνονται. Οι υποδομές του CSS έχουν μια ολοκληρωμένη τηλεφωνία μέσω των υπολογιστών που τους δίνει την δυνατότητα και την αξιοπιστία ανεπτυγμένης επεξεργασίας .

· *Αυτοματοποίηση επιχειρηματικού marketing ή EMA*

Το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης παρέχει τις πληροφορίες τους από το EMA. Επίσης συμπεριλαμβάνει τις τάσεις της αγοράς, τους ανταγωνιστές και των μακροπεριβαλλοντικών μεταβλητών. Η εφαρμογή αυτή βελτιώνει την απόδοση και τη εκστρατεία του marketing.

Οι λειτουργίες που περιλαμβάνει είναι :

- Τη μεταβλητή κατάτμηση
- Το προβλεπόμενο μοντέλο
- Τη δημογραφική ανάλυση

Όπως είπαμε και προηγουμένως το λογισμικό CRM είναι γνωστό και ως front office και αυτό γιατί έχει άμεση επαφή με τον πελάτη. Τα περισσότερα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών χρησιμοποιούν τα CRM για να μπορούν να αποθηκεύσουν τις πληροφορίες των πελατών τους. Αυτό επιτυγχάνει με την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών κρατώντας τους όλες τις πληροφορίες για αυτόν στην αποθήκη δεδομένων. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν πάντα στην μείωση του κόστους και στους νέους πελάτες και γι' αυτό μπορεί να έχουν πολύ βοήθεια με την χρήση του CRM.

4.8.2 Συνεργατικό CRM ή collaborative CRM

Το συνεργατικό CRM δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να συνεργαστεί με τους πελάτες της, τους συνεργάτες της ακόμη και με το ίδιο το προσωπικό της, τους προμηθευτές και όλες αυτές οι συνεργασίες μέσω κάποιων καναλιών. Με αυτόν τον τρόπο καλύπτει την άμεση επαφή με τους πελάτες.

Ακόμα το συνεργατικό CRM βοηθάει και μερικά τμήματα της επιχείρησης όπως:

- Πωλήσεις
- Τεχνικής υποστήριξης
- Marketing

να μοιράσουν τις πληροφορίες τις οποίες έχουν συλλέξει από την επαφή με τους πελάτες. Οι διάφορες πληροφορίες που έχει αποκτήσει η επιχείρηση με ανατροφοδότηση αφορούν τους πελάτες και τις έχει συλλέξει το τμήμα γραμματειακής υποστήριξης. Έτσι με τις πληροφορίες αυτές ενημερώνουμε το προσωπικό του marketing για προϊόντα ή υπηρεσίες που ενδιαφέρουν τους πελάτες. Με αυτή την συνεργασία έχουν μοναδικό σκοπό να βελτιώσουν την ποιότητα άμεσης εξυπηρέτησης πελατών με αποτέλεσμα την αφοσίωση του πελάτη.

Το συνεργατικό CRM έχει κάποιες βασικές λειτουργίες:

- Ø Το συνεργατικό CRM έχει την δυνατότητα να συλλέξει πληροφορίες από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Τις πληροφορίες αυτές που συλλέγει μπορεί και τις διαχειρίζεται μέσω κάποιων τεχνολογικών μέσων και τις διανέμει σε διάφορους τομείς του εσωτερικού της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείτε η βάση δεδομένων των πελατών η οποία παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση.

- Ø Ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών το συνεργατικό CRM έχει την δυνατότητα να τυποποιεί και να προσαρμόζει τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Γίνετε επιτυχές αυτό γνωρίζοντας τις προτιμήσεις των πελατών από την συλλογή και την ολοκλήρωση πληροφοριών και δεδομένων.

Αυτές λοιπόν ήταν οι δύο πιο βασικές λειτουργίες του συνεργατικού CRM όπου μπορούν και βελτιώνουν διάφορα κομμάτια της επιχειρησιακής διαδικασίας.

4.8.3 Αναλυτικό CRM ή Analytical CRM

Το Αναλυτικό CRM μπορεί να διαχειρίζεται όλες της πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών. Επίσης μπορεί και αξιολογεί τις σχέσεις με την πελατειακή βάση της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση του σχεδιασμού και την υλοποίηση όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες. Το αναλυτικό CRM μπορεί και συνδέετε με διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως τα στοιχεία των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων κ.α. και με αυτό τον τρόπο αναβαθμίζει το επιχειρησιακό CRM. Το αναλυτικό CRM όπως είπαμε συνδέει τις πληροφορίες των πελατών που συλλέγει από διάφορες πηγές με την βοήθεια των κατάλληλων τεχνολογικών μέσων. Το CRM μπορεί και συγκρίνει την παρούσα κατάσταση μιας συναλλαγής με τον πελάτη με προηγούμενα μοντέλα ώστε να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η συναλλαγή.

4.9 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM

Πολλές φορές η σωστή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα σε πολλές εταιρείες. Σε πολλές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να βρουν και να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Υπάρχουν και οι επιχειρήσεις αυτές που μπορούν να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους να τους ξεχωρίζουν για το ποιοι είναι πιο κερδοφόροι και ποιοι μπορούν να γίνουν. Ελάχιστες από αυτές της επιχειρήσεις καταλαβαίνουν τι ζητούν οι πελάτες για ποια προϊόντα ενδιαφέρονται κλπ. Απάντηση σε όλα αυτά τα παραπάνω είναι ο επαναπροσδιορισμός της φιλοσοφίας και της στρατηγικής της επιχείρησης. Σαν πρώτο παράγοντα μια επιχείρηση πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Παρακάτω γίνεται η ανάλυση στα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την δημιουργία ενός επιτυχημένων CRM.

Στάδιο Πρώτο: Προσδιορισμός επιχειρησιακών στόχων

Η κάθε επιχείρηση έχει κάποιους στόχους όπως:

- Την εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της με την αύξηση των μετοχών.
- Την διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών.
- Την αύξηση της κερδοφορίας και των πωλήσεων.

Λόγου αυτών των στόχων η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ικανά στελέχη στο ενεργητικό της ώστε να μπορεί να έχει μια πιο αποτελεσματική στρατηγική CRM για την ολοκλήρωση αυτών. Επίσης η διοίκηση θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένη για τις αλλαγές που θα υπάρξουν με την εφαρμογή ενός CRM για να μπορεί να αφομοιώνει το σύνολο της επιχείρησης.

Στάδιο Δεύτερο: Πελατοκεντρικός Σχεδιασμός

Για να είναι επιτυχής μια στρατηγική CRM, το έχουμε αναφέρει πολλές φορές, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Ίσως κανονικά η επιχείρηση θα έπρεπε να τον κατέχει πριν την εμπλοκή της με την στρατηγική CRM, όμως σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις καταλαβαίνουν την ανάγκη για υιοθέτησης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας κατά την δημιουργία CRM. Για να αλλάξει μια επιχείρηση σε πελατοκεντρικό χαρακτήρα δεν είναι εύκολη υπόθεση, για τον λόγο πως η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει όλοι την νοοτροπία της, δηλαδή αλλάζοντας την εστίαση της που μέχρι τώρα ακολουθούσε που μπορεί να ήταν στο προϊόν, στην επιχείρηση κ.α.. για να καταφέρει να ακολουθήσει αυτήν την στρατηγική η επιχείρηση θα πρέπει να αναδιοργανώσει τις λειτουργίες της όχι μόνο στα τμήματα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αλλά και σε όλα τα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής.

Για να είναι εφικτή η εστίαση μιας επιχείρησης σε πελατοκεντρικό χαρακτήρα θα πρέπει να αναγνωρίζει και να πραγματοποιεί τους παρακάτω παράγοντες. :

- Ø Όλα τα σχέδια θα πρέπει να πραγματοποιούνται με βάση τις ανάγκες που έχει ο πελάτης και όχι τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση.
- Ø Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένη στα όσα τους λένε οι πελάτες και όχι στην προσπάθεια να κατευθύνουν τους πελάτες σε ότι συμφέρει την επιχείρηση.
- Ø Η υιοθέτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας για να είναι δυνατή η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την αξία του πελάτη καθώς και την αξία που δημιουργείτε σε συνεργασία επιχείρηση-πελάτη.
- Ø Με την δημιουργία μιας προσωπικής προωθητικής που γίνεται από την επεξεργασία διαφόρων πληροφοριών που προκύπτουν από αυτή. Κάποιες ενδεχόμενες αλλαγές με βάση τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τους

πελάτες, αυτό πρέπει να γίνεται εφικτό για να συντηρούνται και να αυξάνονται οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Το προσωπικό της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να έχει γνώση είτε να αποκτήσει μέσω εκπαίδευσης τη λογική για να συλλέγει τις πληροφορίες συνεχώς, τόσο άμεσα κατά τη διάρκεια των συναλλαγών όσο και έμμεσα από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης. Ακόμα θα πρέπει να μάθουν να τις χρησιμοποιούν να τις ερμηνεύουν να τις διαμορφώνουν ανάλογα με τις λειτουργίες τους ώστε στο τέλος να μάθουν να δραστηριοποιούνται ανάλογα με τις συμπεριφορές των πελατών της.

Στάδιο Τρίτο: Σχεδιασμός του έργου CRM

Θα πρέπει μετά τον δύσκολο δρόμο της υλοποίησης ο σχεδιασμός της να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει στα χέρια της ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα. Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος είναι αρκετά πολύπλοκο και απαιτεί αρκετό χρόνο. Μέσω διαφόρων συζητήσεων και συνεντεύξεων γίνεται η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Αφού οι στόχοι έχουν τεθεί το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία ενός επιχειρησιακού πλάνου (Business plan). Για την υλοποίηση του CRM δημιουργείτε ένα πρόγραμμα πιο εύχρηστο στην παρακολούθηση και στο έλεγχο από τους διαχειριστές έργου.

Ο σχεδιασμός έργου έχει τρία βήματα:

- 1) Επιχειρηματικός Σχεδιασμός
- 2) Προσδιορισμός απαιτήσεων
- 3) Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής

Στα παραπάνω βήματα δημιουργούνται κάποια ζητήματα για παράδειγμα όπως είναι η πολυπλοκότητα του CRM, η δυνατότητα επέκτασης κ.α. Όπως καταλαβαίνουμε ένα σύστημα CRM είναι μια πολύ σοβαρή επένδυση που σχετίζεται με το πελατολόγιο.

Η κάθε επιχείρηση που χρησιμοποιεί σύστημα CRM έχει κάποιες πιθανότητες επιτυχίας. Οι ικανότητες αυτές για να αποκτήσουν τον σκοπό αυτό είναι :

- Να μεταφράσει την στρατηγική: Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθήσει μια καλύτερη στρατηγική και να την περάσει με σωστό τρόπο στο προσωπικό της και ιδιαίτερα σε αυτούς που θα το χρησιμοποιούν καθημερινά.

- Να εκτελέσει την στρατηγική: Η επιχείρηση θα πρέπει να διακατέχει μια διαδικασία στρατηγικής που θα μπορεί να πραγματοποιεί και να διοικεί σε συνεχή βάση.

Στάδιο Τέταρτο: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από τη εφαρμογή του CRM και της πολυπλοκότητας του συστήματος.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της επιχείρησης για την δημιουργία ενός συστήματος CRM είναι ο προσδιορισμός των απαιτήσεων. Η στρατηγική που ακολουθεί αλλά και οι απαιτήσεις των πελατειακών σχέσεων θα είναι αυτές που θα προσδιορίσουν το εύρος του συστήματος και την πολυπλοκότητα του.

Παρακάτω σας δίνουμε κάποια παραδείγματα των απαιτήσεων που καθορίζει η επιχείρηση:

- ο Οικονομικές απαιτήσεις
- ο Αξιολόγηση των προωθητικών ενεργειών τόσο τρέχουσων όσο και παλιότερων
- ο Απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό
- ο Προβλήματα που εμφανίζουν οι πωλήσεις κ.α.

Η πολυπλοκότητα του συστήματος CRM θα πρέπει να προσδιοριστεί με μεγάλη ακρίβεια μετά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων. Αποτελεί σημαντικό μέρος για τον σχεδιασμό του τεχνολογικού τομέα.

Καθορίζετε με τους εξής παράγοντες :

- Πόσες εφαρμογές θα υποστηρίζει το σύστημα. Για παράδειγμα αν το σύστημα θέλει να υποστηρίζει μόνο την πληροφορία των πελατών τότε η εφαρμογή είναι πάρα πολύ απλή χωρίς κάποια ιδιαίτερη πολυπλοκότητα.
- Η πολυπλοκότητα του συστήματος αυξάνετε την ίδια στιγμή με την πολυπλοκότητα των πληροφοριών που διαχειρίζεται αν ο στόχος του συστήματος είναι ευρύτερος και περιέχει μέσα των σχεδιασμό των προωθήσεων ή μπορεί να περιέχει και άλλα στοιχεία.
- Στα τμήματα που θα εφαρμοστεί το σύστημα CRM, η υλοποίηση μπορεί να είναι απλούστερη ή πιο σύνθετη ανάλογα σε πόσα τμήματα θα εφαρμοστεί.

Στάδιο Πέμπτο: Ιεράρχηση, συντονισμός, Σχεδιασμός

Αφού η επιχείρηση έχει κάνει όλα τα παραπάνω είναι έτοιμη για τον τελικό σχεδιασμό πριν την επιλογή της τεχνολογίας. Η επιχείρηση στο στάδιο αυτό θα πρέπει να εκτελέσει κάποιες διαδικασίες.

- Ιεράρχηση των λειτουργιών
- Συντονισμός των επιχειρηματικών διεργασιών
- Σχεδιασμός του συστήματος

Η πρώτη διεργασία που πρέπει να εκτελέσει η επιχείρηση είναι η διοίκηση να αναλάβει και να προσδιορίσει αυτά που έχουν προτεραιότητα μέσα στην επιχείρηση αλλά και σε όλα τα τμήματα που πραγματοποιούν λειτουργίες CRM συστήματος. Με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων και των απαιτήσεων είναι η στιγμή που μπορούμε να καθορίσουμε τις λειτουργικές μονάδες που θα επεκταθούν γνωρίζοντας βέβαια τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Η δεύτερη διεργασία στο συντονισμό των διεργασιών η ιεράρχηση και ο καθορισμός των λειτουργιών έχουν γίνει με σωστό τρόπο, τότε τα πράγματα θα είναι πιο εύκολα. Η καταγραφή των διαδικασιών που θα δεχθεί την αλλαγή δίνοντας περισσότερο βάση σε αυτές που σχετίζονται με τους πελάτες, τα τμήματα που πραγματοποιούν τις διαδικασίες αυτές θα είναι έτοιμα ώστε να ξεκινήσει η εφαρμογή τους.

Και η Τρίτη διεργασία είναι ο σχεδιασμός του συστήματος. Αφού γίνει πρακτικά βέβαια η σχεδίαση των μετασχηματισμένων διαδικασιών θα γίνει επίσης και η επεξήγηση των απαραίτητων υλικών και πρώτων υλών που χρειάζονται για την υλοποίηση

Στάδιο έκτο: Προσεκτική επιλογή λογισμικού

Αν τα παραπάνω στάδια ακολουθηθούν με επιτυχία από την επιχείρηση τότε είναι έτοιμη για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM, όπως επίσης είναι σε θέση να επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό. Η επιλογή του λογισμικού είναι το πιο εύκολο στάδιο αλλά δεν σημαίνει πως και εδώ δεν υπάρχουν κάποια πράγματα που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση για την επιλογή του.

Αρχικά η επιχείρηση δεν θα πρέπει να ξεχνά πως το λογισμικό αυτό που θα διαλέξει θα πρέπει να καλύπτει όλες τις ανάγκες της επιχειρηματικής στρατηγικής. Είναι πολύ δύσκολο να υπάρχει μια εφαρμογή CRM που να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνεται με προσοχή η επιλογή του για να μην παρασυρθούν από κάποιο προμηθευτή που υποστηρίζει ότι καλύπτει όλες τις διεργασίες όπως οριοθετούνταν από το σχεδιασμό που έχει κάνει η επιχείρηση.

Στα σημερινά δεδομένα υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικού τα οποία καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Παρακάτω υπάρχουν κάποια παραδείγματα εταιρειών που έχουν ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού.

- Oracle

- SAP
- Siebel
- People Soft
- Clarify
- Onyx
- Talisman
- Microsoft κ.α.
- Privotal

Το κάθε λογισμικό απευθύνετε σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις. Άλλες μπορεί να απευθύνονται σε μεγάλες επιχειρήσεις και άλλες σε μεσαίες επιχειρήσεις.

(Oracle, Siebel, people soft απευθύνονται σε μεγάλες επιχειρήσεις)

(Onyx, Privotal απευθύνονται σε μεσαίες επιχειρήσεις)

Για να γίνει σωστά η επιλογή του λογισμικού η επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να καθορίσει τα προϊόντα που είναι διαθέσιμα, τα οποία πρέπει να υποστηρίζουν τις λειτουργίες που έχει ώστε να διεκπεραιώνονται μέσω του λογισμικού. Επόμενο βήμα θα είναι η επαφή με τον προμηθευτή καθώς και ο προγραμματισμός παρουσίασης του κάθε προϊόντος. Για να είναι σίγουρη η επιχείρηση για την έρευνα του προϊόντος μπορεί να συνεργαστεί με εταιρείες συμβούλων που είναι ειδικοί στα συστήματα CRM. Πολλοί προμηθευτές λογισμικού CRM προσφέρουν υποστήριξη κατά την εγκατάσταση του αλλά και κατά την εξοικείωση του.

Η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει μια σωστή επιλογή προμηθευτή διότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Οι πιο μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις έχουν ειδικούς μάνατζερ όπου αξιολογούν τους προμηθευτές και τα λογισμικά που τους προσφέρουν.

Παρακάτω δίνονται κάποιοι παράγοντες για την επιλογή του προμηθευτή:

- Η δυνατότητα του να κατανοήσει πραγματικά τις ανάγκες της επιχείρησης
- Η τεχνολογική συμβατότητα του προϊόντος που προσφέρει με τα υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης.
- Η εμπειρία του
- Η εξοικείωση του με το αντικείμενο
- Η επιτυχία του σε αντίστοιχα έργα που έχει υλοποιήσει
- Το κόστος που προσφέρει και τι περιλαμβάνει αυτό

Υπάρχουν και οι επιχειρήσεις αυτές που έχουν χτίσει μόνες τους το λογισμικό που χρειάζονται. Άρα οι λύσεις είναι δύο για μια επιχείρηση, η πρώτη λύση είναι από κάποιο προμηθευτή η αγορά του λογισμικού και να τροποποιηθεί για τις ανάγκες της

επιχείρησης και η δεύτερη είναι να χτίσει μια Data Waterhouse που τροφοδοτείται από τις λύσεις του λειτουργικού ή Operational CRM.

Στις λύσεις αυτές υπάρχουν και κάποια πλεονεκτήματα μειονεκτήματα που πρέπει να αναφέρουμε.

Αρχικά θα αναφέρουμε τα Πλεονεκτήματα

Χτίσιμο του συστήματος

- Τα δεδομένα τους είναι φτιαγμένα για την επιχείρηση
- Συμφέρον από οικονομική άποψη
- Έχουν χαρακτηριστεί οι καλύτερες λειτουργικές λύσεις
- Προσαρμογή του συστήματος
- Συνδεσιμότητα και ολοκλήρωση της εφαρμογής

Αγορά από Προμηθευτή

- Προκαθορισμένες μέθοδοι μέτρησης
- Τα πακέτα έτοιμου λογισμικού περιέχουν περισσότερες εφαρμογές που χρειάζεται η επιχείρηση
- Γρηγορότερη εγκατάσταση και υλοποίηση
- Έτοιμα συστήματα προσαρμογής για την ολοκλήρωση back office εφαρμογών

Και κάποια από τα μειονεκτήματα είναι αυτά

Χτίσιμο του συστήματος

- Τα επιχειρησιακά μοντέλα και τα συστήματα μετρήσεων ξεκινούν από το μηδέν
- Χρειάζεται υψηλές επενδύσεις στην υποδομή ανάπτυξης και υποστήριξης
- Για την υλοποίηση χρειάζεται ένας χρόνος περίπου

Αγορά από Προμηθευτή

- Έρευνα για την επιλογή προμηθευτή
- Υπάρχει περίπτωση τεχνολογικής ασυμβατότητας
- Πιθανό υψηλό κόστος
- Γενικευμένα μοντέλα δεδομένων
- Απαιτείται παραμετροποίηση και προσαρμογή στις ανάγκες της επιχείρησης
- Περιορισμένες εφαρμογές ανάλυσης

Επειδή κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ανάγκες υπάρχει και η περίπτωση ο προμηθευτής να κατασκευάσει το λογισμικό ανάλογα με τις ανάγκες της. Η επιχείρηση θα καταγράψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που θέλει να υλοποιηθούν μέσω του CRM και ο προμηθευτής βάσει αυτών των προϋποθέσεων φτιάχνει το κατάλληλο λογισμικό. Το σύστημα αυτό ονομάζεται CRM κατά παραγγελία ή αλλιώς On demand CRM.

Στάδιο έβδομο: Εγκατάσταση CRM

Αρχικά γίνεται η εγκατάσταση της εφαρμογής στον SERVER όπου εκεί γίνεται η εκτέλεση όλων αυτών των λειτουργιών που θα πραγματοποιούνται στο σύστημα κατά την σύνδεση στην βάση δεδομένων. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα βάση δεδομένων που να είναι συμβατή με την εφαρμογή αλλά και με την τμηματοποίηση τις πελατειακής βάσης και να περιέχει και την υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης.

Αφού γίνει και η προσαρμογή της εφαρμογής CRM θα υπάρχει το πλάνο έργο CRM. Μέσα σε αυτό περιέχονται όλες οι δραστηριότητες κατά προτεραιότητα, η πολυπλοκότητα τους και τα ειδικά χαρακτηριστικά που μπορεί να έχουν.

Φτάνοντας στο τέλος πριν όμως πάμε στο τελευταίο βήμα η επιχείρηση θα πρέπει να είναι βέβαιη για τους κατάλληλους ανθρώπους για να υποστηρίξουν το έργο. Κάποιοι από τους ερευνητές αυτό το ονομάζουν δημιουργία ομάδας έργου CRM. Η ομάδα αποτελείται από τα άτομα της επιχείρησης από τα διάφορα τμήματα της και από τεχνικούς από την πλευρά του προμηθευτή. Από το τμήμα τεχνολογία πληροφοριών είναι οι υπεύθυνοι που θα παραλάβουν και θα ελέγξουν το σύστημα αλλά και αυτοί που θα βοηθήσουν στην εκπαίδευση των ανθρώπων της επιχείρησης στις λειτουργίες που έχει το σύστημα.

Στάδιο Όγδοο: Δημιουργία συστήματος μέτρησης

Τα συστήματα CRM θα πρέπει να δημιουργήσουν κάποιες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας τους. Στις μεθόδους αυτές θα πρέπει να περιέχουν μέσα όλες τις διεργασίες που επηρεάζονται από την λειτουργία του CRM. Επίσης το στάδιο δημιουργίας συστημάτων μέτρησης θεωρείται το δεύτερο σε δυσκολία θέμα μετά το προσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στόχων.

Κάποιοι παράγοντες μέτρησης είναι :

- Παράγοντες μέτρησης της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Για παράδειγμα η αύξηση της κερδοφορίας από την χρήση του CRM.

- Παράγοντες μέτρησης των προωθητικών λειτουργιών. Για παράδειγμα η αποτελεσματικότητα του marketing και της διαφήμισης.
- Παράγοντες μέτρησης των διαφόρων μεγεθών που έχουν σχέση με την διατήρηση και την πίστη των πελατών. Για παράδειγμα απώλεια πελατών.
- Παράγοντες μέτρησης και ανάλυσης της πελατειακής βάσης και των δυνατοτήτων της.

4.10 ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM

4.10.1 Προβλήματα

Όπως είχαμε αναφέρει και σε παραπάνω ενότητα υπάρχουν κάποια προβλήματα ή αποτυχίες κατά την εφαρμογή του CRM που μπορούν να συμβούν.

- Ø Να μην γίνετε αποδεκτό το σύστημα από τους χρήστες. (το πρόβλημα αυτό παρουσιάζετε πιο συχνά στα τμήματα πωλήσεων και αφορά το προσωπικό του)
- Ø Οι διαδικασίες αυτές που πρέπει να τηρούνται σε ένα ευρύτερο σύστημα πωλήσεων δεν είναι πάντα σαφής αποτυπωμένες.
- Ø Η επιχείρηση δυσκολεύετε να προσαρμοστεί γρήγορα όπως απαιτεί η αναδιοργάνωση λόγω της εφαρμογής CRM.
- Ø Εμποδίζουν την υιοθέτηση του CRM κάποια αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα.
- Ø Προβλήματα μπορεί να δημιουργήσουν τα συστήματα CRM που στοχεύουν στις πωλήσεις και προϋποθέτουν για εξωτερικές πωλήσεις προκαλώντας κινητικότητα των πολιτών.
- Ø Λάθος επιλογής μεθοδολογίας για διαχείριση και υλοποίηση του CRM.
- Ø Να ξεπεράσει τον προϋπολογισμό που είχαν αρχικά με αποτέλεσμα την διακοπή του project.

4.10.2 Λύσεις

Στα παραπάνω προβλήματα που διατυπώθηκαν η επιχείρηση για να την αποφυγήν αυτών και για την σωστή λειτουργία μιας εφαρμογής CRM θα πρέπει :

- Ø Να γίνει μια σωστή επεξήγηση για το τι είναι το σύστημα CRM και σε τι θα ωφελήσει την επιχείρηση.

- Ø Το έργο που θα γίνει να έχει όλη την υποστήριξη από την διοίκηση.
- Ø Η εφαρμογή CRM θα πρέπει να τους είναι ξεκάθαρο για το πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της αλλά και πως θα γίνει η μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- Ø Ο προϋπολογισμός που θα δημιουργηθεί για την υλοποίηση του έργου θα πρέπει να συμπεριλάβει όλα τα έμμεσα και άμεσα κόστη.
- Ø Να γίνει μια καταγραφή σε δύναμης-αδυναμίες της επιχείρησης για την υλοποίηση του έργου αυτού, ώστε οι δυνάμεις να καλύψουν τις αδυναμίες.

4.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ CRM

Η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και CRM είναι ένας από τους πιο γρήγορους τρόπους για τους πελάτες να γνωρίσουν και να μαθαίνουν πληροφορίες για τα προϊόντα και για τις υπηρεσίες που τους αφορούν. Το CRM χρησιμοποιεί διάφορες τεχνολογίες που περιλαμβάνει τον εξοπλισμό, το λογιστικό και τις συνδέσεις επικοινωνίας ώστε η κάθε επιχείρηση να βελτιώσει τις διαδικασίες της. Κάποια από τα πιο γνωστά εργαλεία θα αναφερθούν αμέσως παρακάτω.

Αυτοματοποίηση των πωλήσεων ή Sales Force Automation

Τα συστήματα αυτά βοηθούν στην βελτίωση των διεργασιών αλλά και στην αύξηση των πωλήσεων. Η επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται εύκολα όλους τους τομείς των πωλήσεων. Ακόμα προσφέρουν μεγαλύτερη ακρίβεια στην πρόβλεψη των πωλήσεων καθώς μπορούν και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα στα προγράμματα επικοινωνίας και προώθησης του marketing για να έχουν πιο υψηλό επίπεδο στις υπηρεσίες.

Call Centers

Τα Call Centers βοηθούν στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών που σχετίζονται με τις κλήσεις που γίνονται ανάμεσα σε επιχείρηση και πελάτη. Τα συστήματα αυτά είναι πιο χρήσιμα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που έχουν μεγάλο όγκο πελατών.

Data Waterhouse ή Αποθήκη Δεδομένων

Η Data Waterhouse είναι ένα εργαλείο για μια βάση δεδομένων που περιέχει πληροφορίες που αφορούν τα λειτουργικά στοιχεία της επιχείρησης και χρησιμοποιείτε για την αποθήκευση αυτών, όπου από εκεί μπορούν να τα διανέμουν.

Data Mining and On Live Analytical Processing ή Εξόρυξη Δεδομένων και OLAP

Στην Εξόρυξη Δεδομένων περιέχονται κάποια εξειδικευμένα εργαλεία λογισμικού. Τα εργαλεία αυτά επιτρέπουν στους χρήστες μέσα από μια βάση δεδομένων να ανακαλύψουν τις σχέσεις με τους πελάτες αλλά και να προβλέψουν την συμπεριφορά τους. OLAP ή αλλιώς Αναλυτική επεξεργασία σε Απευθείας Σύνδεση μπορεί και προσφέρει ικανότητες για ανάλυση πληροφοριών μέσα από την αποθήκη δεδομένων.

Electronic Point of Sales (EPOS)

Το όφελος από το EPOS είναι η πληροφορία που παραδίδει να είναι έγκαιρη και ακριβής. Οι διάφοροι πωλητές εκτός από τα στοιχεία για το ποσοστό των πωλήσεων αλλά και για των αποθεμάτων γνωρίζουν και τα δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά στοιχεία και των τρόπο ζωής των καταναλωτών.

4.11.1 Εξόρυξη δεδομένων ή Data mining

Ως εξόρυξη δεδομένων ορίζουμε την εύρεση μιας ενδιαφέρουσας ή και όχι προφανής αλλά χρήσιμης πληροφορίας σε μεγάλες βάσεις δεδομένων. Η εξόρυξη δεδομένων είναι ένα δυνατό εργαλείο που συνδυάζει αλγόριθμους ομαδοποίησης (clustering), στατιστική, μεθόδους οπτικοποίησης (visualization), εκμάθηση μηχανής και βάσεις δεδομένων. Στόχος της είναι οι πληροφορίες που θα πάρουν και τα πρότυπα που θα προκύψουν να έχουν μια δομή που θα είναι κατανοητή προς τους ανθρώπους ώστε να μπορούν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

Η εξόρυξη δεδομένων είναι μια έννοια που μας πηγαίνει σε κάθε είδος σε μεγάλο όγκο δεδομένων ή επεξεργασιών δεδομένων που περιέχουν:

- Την συλλογή
- Την εξαγωγή δεδομένων
- Waterhouse
- Την ανάλυση δεδομένων
- Την στατιστική

Επίσης περιλαμβάνει σε κάθε είδος συστήματα υποστήριξης όπου περιέχετε και της τεχνητής νοημοσύνης, της εκμάθησης μηχανής και της επιχειρηματικής ευφυΐας. Η ανακάλυψη είναι η λέξη κλειδί όπου ορίζεται ως η ανίχνευση σε κάτι καινούργιο.

Η αυτόματη ή ημιαυτόματη ανάλυση μεγάλων όγκου δεδομένων για την εξαγωγή κάποιου προτύπου το οποίο θα είναι ενδιαφέρον και επίσης ήταν άγνωστο μέχρι εκείνη την στιγμή είναι ο πραγματικός στόχος.

Για παράδειγμα όπως ομάδες από εγγραφές δεδομένων (συσταδοποίηση), ασυνήθιστες εγγραφές (anomaly detection) και εξαρτήσεις (κανόνες συσχετίσεων). Για να γίνει η εξόρυξη δεδομένων χρησιμοποιούμε μια βάση δεδομένων όπως τα χωρικά ευρετήρια και αυτά μπορούμε να τα θεωρήσουμε ως πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως περιγραφή δεδομένων εισαγωγής για μετέπειτα ανάλυση ή για εκμάθηση της μηχανής και προγνωστική ανάλυση.

Την εξόρυξη δεδομένων μπορούμε να την συναντήσουμε και με τους εξής όρους:

- Data dredging
- Dada fishing
- Data snooping

Οι όροι αυτοί αναφέρονται στην μέθοδο της εξόρυξης δεδομένων ώστε να πάρουν κάποια δείγματα από μεγαλύτερη συλλογή δεδομένων που μπορεί να είναι πολύ μικρά για αξιόπιστα στατιστικά συμπεράσματα που έγιναν σχετικά με την εγκυρότητα με τα πρότυπα που ανακαλύφθηκαν. Ακόμα οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία νέων υποθέσεων προς εξέταση απέναντι από μεγαλύτερων συλλογών δεδομένων.

Σήμερα η ψηφιακή πληροφορία έχει μπει στην ζωή μας για τα καλά. Δυστυχώς λόγω του μεγάλου όγκου της όπως αναφέραμε και παραπάνω έχουν αρχίσει και κάποια προβλήματα. Για αυτά τα προβλήματα υπάρχουν δύο τομείς που αναπτύσσονται:

- A. Ανακάλυψης δεδομένων σε Βάσεις δεδομένων (Knowledge Discovery in Databases-KDD)
- B. Εξόρυξη δεδομένων (Data mining)

Οι δύο τομείς αυτοί είναι μια νέα γενιά υπολογιστικών εργαλείων που μπορούν να υποστηρίξουν την εξαγωγή χρήσιμων δεδομένων από την συνεχώς αύξηση των δεδομένων.

4.12 E-CRM

Το e-CRM περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του CRM. Με λίγα λόγια το e-CRM παρέχει στις επιχειρήσεις ένα μέσο για την διεξαγωγή διαδραστικών, εξατομικευμένων και σχετικών ανακοινώσεων τους με τους πελάτες, τόσο

ηλεκτρονικά όσο και από τα παραδοσιακά κανάλια. Χρησιμοποιεί μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη για την λήψη αποφάσεων σχετικά με μηνύματα, προσφορές μέσω των καναλιών επικοινωνίας. Σε σύγκριση με τα CRM το e-CRM δίνει μια πιο σωστή πληροφόρηση και είναι πιο αποτελεσματικό ώστε να επικοινωνούν με τους πελάτες.

Το διαδίκτυο γίνεται όλο και πιο σημαντικό στην ζωή των επιχειρήσεων, πολλές επιχειρήσεις το θεωρούν σαν ευκαιρία για να μειώσουν το κόστος εξυπηρέτησης πελατών. Ένας από τους στόχους του e-CRM είναι να αυξήσει την αφοσίωση και την διατήρηση των πελατών της όπως και να βελτιώσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

4.12.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ CRM ΚΑΙ e-CRM

Υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ των συστημάτων CRM και e-CRM

- Customer contacts(επαφές πελατών)

CRM→ Η επικοινωνία με τον πελάτη γίνεται μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης, τηλέφωνο ή φαξ.

e-CRM→ Όλες οι παραδοσιακές μέθοδοι χρησιμοποιούνται παράλληλα με τα τεχνολογικά μέσα του διαδικτύου.

- Customization and personalization of information(προσαρμογή και εξατομίκευση πληροφοριών)

CRM→Οι απόψεις διαφέρουν από το κοινό και οι εξατομικευμένες απόψεις δεν είναι διαθέσιμες.

e-CRM→Η εξατομίκευση απόψεων γίνεται με βάση το ιστορικό αγορών των προτιμήσεων.

- System focus(συστήματα εστίασης)

CRM→Έχει δημιουργηθεί για εσωτερική χρήση και έχει σχεδιαστεί με βάση τη λειτουργία εργασίας των προϊόντων.

e-CRM→Έχει δημιουργηθεί για εξωτερική χρήση και έχει σχεδιαστεί με βάση τις ανάγκες των πελατών.

- System maintenance and modification(συντήρηση και τροποποίηση του συστήματος)

CRM→Περισσότερος χρόνος εμπλέκετε για την υλοποίηση του και η συντήρηση είναι πολύ ακριβή επειδή το σύστημα υπάρχει σε διαφορετικές θέσεις και σε διαφορετικούς εξυπηρετητές.

e-CRM→Μειώνει το χρόνο και το κόστος. Η εφαρμογή του και η συντήρηση του μπορεί να λάβει χώρα σε ένα σημείο και σε έναν διακομιστή.

4.12.2 ΣΤΑΔΙΑ ΖΩΗΣ E-CRM

- I. Συλλογή δεδομένων: σχετικά με τις πληροφορίες των πελατών δρουν ενεργά ή παθητικά μέσω e-mail, ιστοσελίδες και ερωτηματολόγια.
- II. Άθροιση δεδομένων: ανάλυση σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους.
- III. Αλληλεπίδραση πελατών: σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη η επιχείρηση παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση σε αυτούς.

e-CRM ορίζονται οι δραστηριότητες για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με την χρήση του διαδικτύου, προγράμματα περιήγησης Web ή άλλα σημεία που έχουν ηλεκτρονική επαφή.

4.12.3 ΕΠΙΠΕΔΑ E-CRM

Κατά τον προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής e-CRM διακρίνουμε τρία επίπεδα:

- Θεμελιώδεις υπηρεσίες: Αυτό περιλαμβάνει τις ελάχιστες απαραίτητες υπηρεσίες όπως η αποτελεσματικότητα της και η ανταπόκριση των ιστοχώρων καθώς επίσης και η εκπλήρωση των διαταγών.
- Πελατοκεντρική υπηρεσία: Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των παραγγελιών την διαμόρφωση του προϊόντος και την προσαρμογή, καθώς και την ασφάλεια και εμπιστοσύνη αυτών.
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας: Αυτές οι επιπλέον υπηρεσίες όπως η απευθείας σύνδεση σε δημοπρασίες και σε απευθείας σύνδεση κατάρτιση και εκπαίδευση.

4.12.4 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ E-CRM

Πολλοί παράγοντες παίζουν ρόλο για να εξασφαλίσουν την επιτυχία των e-CRM. Υπάρχουν τέσσερα βήματα εφαρμογής που επηρεάζουν την βιωσιμότητα του έργου, όπως:

- Ανάπτυξη πελατοκεντρικών στρατηγικών
- Ο επανασχεδιασμός των συστημάτων διαχείρισης ροής εργασιών
- Μέθοδος ανασχεδιασμών εργασίας
- Κατάλληλη τεχνολογική στήριξη

4.13 MOBILE CRM Η m-CRM

Τα συστήματα m-CRM είναι υποσύνολο των e-CRM. Εδώ το πρόθεμα m είναι από την αγγλική λέξη mobile. Μέσα CRM σύστημα μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί η κινητή επιχειρηματικότητα (mobile business). Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται για την σχέση με τους πελάτες μέσω του mobile marketing, την εξυπηρέτηση πελατών αλλά και της αυτοματοποίησης πωλήσεων. Η επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη είναι πολύ ταχύτερη με την χρήση m-CRM. Ακόμα αν αποτύχει το διαδίκτυο και τα κανάλια επικοινωνίας επεκτείνουν τις σχέσεις με τους πελάτες τα m-CRM συστήματα βρίσκουν με αποτελεσματικό τρόπο λύσεις.

4.13.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ m-CRM

Το m-CRM σύστημα δημιουργεί μια πιο προσωπική και άμεση σχέση με τον πελάτη.

Είναι συνεχώς ενεργό και επιτρέπει στα άτομα οποιαδήποτε στιγμή και γρήγορα να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες.

Υποστηρίζει την πίστη μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης η οποία βελτιώνει κ ενισχύει τις σχέσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΤΟ ERP ΚΑΙ ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα και ειδικότερα το crm έχουν κάνει την εμφάνιση τους στην ελληνική αγορά τα τελευταία 10-12 χρόνια. Υπάρχουν διαφόρων ειδών λογισμικά τα οποία έχουν προσαρμοστεί στα ελληνικά δεδομένα, υπάρχουν όμως και ελληνικές εταιρίες οι οποίες μπορούν να ανταγωνιστούν ισάξια τα προηγούμενα.

Οι πολυεθνικές εταιρίες άρχισαν να εγκαθιστούν το crm για να επιβιώσουν απέναντι στον ανταγωνισμό, το θέμα όμως είναι αν αυτή η λύση είναι βιώσιμη για μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση. Η απάντηση ήρθε μέσω μιας έρευνας που έδειξε ότι στα χρόνια της κρίσης είναι σημαντικό να κρατήσει η επιχείρηση τους πελάτες της σε μια σταθερή βάση. Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχει υψηλό επίπεδο διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, πράγμα το οποίο καλύπτει το crm.

Το βελτιωμένο customer service και η διατήρηση των πιστών πελατών έχουν κάνει τις ελληνικές επιχειρήσεις να κατανοήσουν την αναγκαιότητα του crm και έτσι να αυξήσουν το μερίδιο του στην ελληνική αγορά. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλέον ότι το crm αποτελεί μια στρατηγική διαφοροποίησης που εκτός από βιώσιμες θα τις κάνει και κερδοφόρες.

5.1.1 WEB CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το πρώτο web crm στην Ελλάδα αναπτύχθηκε από την Interworks. Ο στόχος ήταν να μειωθούν οι μεγάλες βάσεις δεδομένων, να υπάρχει υποστήριξη στις επιχειρήσεις και να μειωθεί η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς αυτό αποτελεί μεγάλο εμπόδιο στην εφαρμογή ενός crm συστήματος.

Το web crm της Interworks είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για τις δραστηριότητες των τμημάτων marketing, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, λειτουργώντας ακριβώς όπως οποιαδήποτε τοπική εφαρμογή CRM.

- *Τμήμα Marketing:* Σχεδίαση και παρακολούθηση οποιασδήποτε προωθητικής ενέργειας της επιχείρησης καθώς και στατιστικές αναλύσεις της αποδοτικότητάς της. Υπολογισμός κινδύνου της επόμενης διαφημιστικής καμπάνιας αλλά και παρουσίαση πρακτικά βέλτιστων τρόπων προώθησης.
- *Τμήμα πωλήσεων:* Υποστήριξη και βελτιστοποίηση της απόδοσης των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της οργάνωσης και παρακολούθησής τους. Η αξιολόγηση των ραντεβού σε σχέση με τις πωλήσεις αλλά και στατιστικές αναλύσεις επί των ολοκληρώνουν την εικόνα των managers για το τμήμα αυτό.
- *Customer Service:* Πλήρης καταγραφή των στοιχείων κάθε πελάτη και κατηγοριοποίησή τους σε ομάδες που χρήζουν παρόμοιου χειρισμού. Ευκολότερη στατιστική ανάλυση της εικόνας που έχει η εταιρία για τους πελάτες αλλά της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την εταιρία.

Πλεονεκτήματα web crm

- Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για μεγάλες βάσεις δεδομένων που κοστίζουν ακριβά και συντηρούνται δύσκολα.
- Δε χρειάζεται ξεχωριστό τμήμα τεχνικών για τη συντήρηση αλλά και τη βελτιστοποίηση των μηχανημάτων που θα αποθηκεύσουν και θα επεξεργαστούν όλες τις πληροφορίες.

- Άμεση πρόσβαση από παντού με μοναδική προϋπόθεση την πρόσβαση στο internet.
- Μικρή έως ελάχιστη ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού λόγω της ενσωμάτωσής του στην εφαρμογή του excel της microsoft.

5.1.2 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- *Alphanova*

Η Alphanova ιδρύθηκε το 1989 στο Λονδίνο. Πλέον δραστηριοποιείται μέσω θυγατρικών εταιριών σε Ελλάδα και Κύπρο. Οι υπηρεσίες της αφορούν στην ανάπτυξη, εφαρμογή και υποστήριξη των crm λύσεων Alphapartner και Alphapartner Quick Start. Επιχειρήσεις στην Ελλάδα που την έχουν επιλέξει είναι ο Γερμανός, η Αττική οδός, η Alpha Bank κα. Η Alphanova αποτελεί μέλος του ομίλου Delta Singular. Το Alphapartner επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις διατηρώντας η κάθε μια την αυτονομία της. Το λογισμικό αυτό προσαρμόζεται ώστε να αποτυπώνει τις δομές και τις διαδικασίες της επιχείρησης με δυναμικό τρόπο. Η εφαρμογή προσφέρει στις επιχειρήσεις,

- Ø Ολοκληρωμένη λειτουργικότητα για την διαχείριση των πελατών και των δυνητικών πελατών.
- Ø Διαχείριση των πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει διαχείριση ευκαιριών πώλησης, διαχείριση προσφορών και παραγγελιών, διαχείριση εργασιών πώλησης, συμβόλαια πώλησης και συμφωνίες πώλησης.
- Ø Εξυπηρέτηση πελατών που περιλαμβάνει help desk και call center.
- Ø Τεχνική υποστήριξη
- Ø Πλατφόρμα e-commerce.
- Ø Προωθητικές ενέργειες.
- Ø Διαχείριση προσφορών και προγράμματα αφοσίωσης πελατών, που περιλαμβάνουν, αναγνώριση των κερδοφόρων πελατών, προγράμματα πελατειακής αφοσίωσης, διαχείριση συστημάτων επιβράβευσης, διαχείριση καρτών και κατόχων τους, διασύνδεση με συστήματα λιανικής και παρακολούθηση και εξέλιξη των τρεχουσών προσφορών.
- Ø Αυτοματοποιημένη ροή εργασιών
- Ø Διαχείριση έργου, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο.

- **Celentia SA**

Η Celentia SA ιδρύθηκε το 1998 στην Αθήνα παρέχοντας ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις στον τομέα των crm, μέσω του Arottron eCRM Platform. Στόχος της είναι μέσω του crm να ενδυναμώσει τους πελάτες της έτσι ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Αυτά που προσφέρει στις επιχειρήσεις είναι,

- Ø Arottronm Contact Center – Διαχείριση επαφών

Παρέχει πλήρη εικόνα του πελάτη, ικανοποίηση – διατήρηση και αφοσίωση του πελάτη, lead management, βελτιστοποίηση της αξίας των πελατών και διατήρηση και ανάλυση των πληροφοριών.

- Ø Arottronm e-marketing – Marketing και πωλήσεις

Παρέχει διαχείριση εκστρατειών, αυτοματοποίηση των πωλήσεων και διαχείριση των πωλήσεων ανά περιοχή.

- Ø Arottronm e-service – Εξυπηρέτηση και υποστήριξη

Παρέχει διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης, διαχείριση εταιρικής γνώσης και διαχείριση των εγγυήσεων και των συμβάσεων.

- Ø Arottronm e-service – Εφοδιασμός και προμήθειες

Παρέχει διαχείριση ηλεκτρονικών παραγγελιών και διαμόρφωση και παρακολούθηση των παραγγελιών.

- **Sales Manager Hellas**

Η Sales Manager Hellas ιδρύθηκε το 2004 και έχει πέντε εγκαταστάσεις στην ελληνική αγορά. Παρέχει στους πελάτες της επιχειρηματικές εφαρμογές και έχει σαν στόχο να αυξήσει την κερδοφορία τους μέσω της βελτίωσης στην απόδοσή τους. Η λύση e-crm που προωθεί είναι το Sales Manager 5.0 που έχει σκοπό να υποστηρίξει τις διαδικασίες πωλήσεων, τεχνικής εξυπηρέτησης και μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Αν μια επιχείρηση το επιλέξει μπορεί να της προσφέρει,

- Ø Πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες.

- Ø Διαχείριση εταιρικών πελατών και επαφών.

- Ø Διαχείριση εγγράφων.

- Ø Παρακολούθηση ευκαιριών, πωλήσεων και προσφορών.

- Ø Παρακολούθηση παραγγελιών και προϊόντων.

- Ø Παρακολούθηση συμβολαίων.
- Ø Διαχείριση εκστρατειών.
- Ø Διαχείριση ροής εργασιών.
- Ø Πληροφορίες σχετικά με τις ενέργειες τεχνικής υποστήριξης.

· ***Siebel***

Η Siebel Systems είναι κορυφαίος προμηθευτής συστημάτων crm, prm, erp και e-business στην παγκόσμια αγορά. Έκανε την είσοδο της στο Ελληνικό χρηματιστήριο το 1999. Οι λειτουργίες που περιλαμβάνουν οι εφαρμογές της Siebel είναι,

- Ø Αυτοματοποίηση των πωλήσεων
Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των στόχων των πωλήσεων και την ολοκληρωμένη εκπαίδευση των πωλήσεων.
- Ø Αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση
- Ø Ανάλυση δεδομένων
- Ø Αυτοματοποιημένο marketing
- Ø Διαχείριση συνεργατών και υπαλλήλων
- Ø e- customer και e-partner
- Ø Analytical crm

· ***Entersoft***

Η Entersoft είναι μια καινοτόμα εταιρία πληροφορικής που ειδικεύεται στην παραγωγή προηγμένων και αξιόπιστων πληροφοριακών συστημάτων και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις. Είναι η μοναδική Ελληνική εταιρία που επένδυσε στην ανάπτυξη πλήρους σειράς προϊόντων erp, crm, e-commerce σε τεχνολογία NET. Είναι πιστοποιημένη ως Microsoft Gold Certified Partner/ISV Software Solutions. Τα προϊόντα λογισμικού που προσφέρει είναι,

- Ø Entersoft Business Suite
Ενοποιεί τις λειτουργίες των τμημάτων της επιχείρησης παρέχοντας erp και crm λειτουργικότητα.

Ø Entersoft expert

Ένα πλήρες σύστημα λογισμικού για μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ενιαία erp και crm λειτουργικότητα.

Ø Entersoft crm

Ø Entersoft e-commerce

Ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου ενοποιημένο με τα erp και crm συστήματα.

- *Entersoft Business Suite*

- § Πλούσια και πολύπλευρη λειτουργικότητα

- § Ενοποιημένη πληροφόρηση μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

- § Άμεση εφαρμογή κοινών πολιτικών της επιχείρησης μέσα από το λογισμικό.

- § Προηγμένες δυνατότητες παραμετροποίησης

- § Δυνατότητα συνδυασμού στατιστικών πληροφοριών

- *Entersoft crm*

- § Παρέχει συνολική εικόνα της επιχείρησης συνδυάζοντας όλες τις λειτουργικές πληροφορίες

- § Αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών

- § Αξιοποίηση της πληροφορίας

- § Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών

Τα βασικά υποσυστήματα που έχει το Entersoft crm είναι,

- Σύστημα παρακολούθησης δραστηριότητας των πωλήσεων
- Σύστημα διαχείρισης ενεργειών marketing
- Σύστημα παρακολούθησης εξυπηρέτησης πελατών.

5.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΙΑ ΤΟ ERP

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσονται σήμερα οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται και διαμορφώνεται με ιδιαίτερη ταχύτητα, δημιουργώντας έτσι νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ακόμα ένα χαμηλό αλλά

συνεχώς ανοδικό επίπεδο επένδυσης στις τεχνολογίες πληροφορικής. Θεωρείται ότι μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση επενδύει το 1% του ετήσιου προϋπολογισμού της στο χώρο αυτό, όταν ο μέσος όρος στην Ευρώπη είναι πάνω από 2%. Η ραγδαία, όμως, ανάπτυξη και η όξυνση του ανταγωνισμού στην Ελλάδα, δημιουργεί ολοένα και περισσότερο την ανάγκη να υιοθετηθούν επιχειρησιακές λύσεις προκειμένου να επιτύχουν μείωση των λειτουργικών εξόδων, βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες και καλύτερη και πιο έγκυρη πληροφόρηση

Οι διεθνείς εξελίξεις είναι προ των πυλών και οι Ελληνικές επιχειρήσεις αισθάνονται ήδη την ανάγκη εξωστρέφειας. Για παράδειγμα, οι τρέχουσες εξελίξεις δείχνουν την τάση εξάπλωσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Σε ότι αφορά την ελληνική αγορά, από το μέγεθος των επιχειρήσεων σε σχέση με τις live εγκαταστάσεις, συμπεραίνεται ότι δεν έχει ωριμάσει ακόμα, γιατί πολλά από τα ERP Projects δεν ικανοποίησαν τους αρχικούς τους στόχους.

Η κατάσταση αυτή οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

- Αρχικά, στη μη ακριβή εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων – οικονομικών και ανθρωπίνου δυναμικού – για την υλοποίηση τέτοιων έργων πληροφορικής
- Δεύτερον, σε αδυναμία ορισμένων ERP συστημάτων πρώτης γενιάς να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ικανοποιήσουν επιχειρησιακές αλλαγές με χαμηλό κόστος διατηρώντας απρόσκοπτη τη λειτουργία της επιχείρησης.

5.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP η εταιρία θα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους για τους οποίους θέλει να το εγκαταστήσει. Οι περισσότερες Ελληνικές εταιρίες δυστυχώς δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για την εγκατάσταση του και δεν είναι σε θέση να απαντήσουν στα πιο απλά ερωτήματα πριν ξεκινήσει η διαδικασία εγκατάστασης. Λόγου αυτού υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην μετάβαση από το παλιό σύστημα στο νέο, και η διαδικασία και το κόστος υλοποίησης παρατείνεται. Αυτό επιφέρει αρνητική επίπτωση όσο αναφορά την ωφέλεια που θα μπορούσε να πάρει η επιχείρηση από το σύστημα ERP. η απαίτηση για reporting είναι η απλούστερη που θα μπορούσε να έχει μια εταιρία από ένα πληροφοριακό σύστημα, δεδομένου ότι σχεδόν οποιοδήποτε πακέτο σε παραθυρικό περιβάλλον που βασίζεται σε μια σχεσιακή βάση δεδομένων (RDBMS) δίνει την δυνατότητα να αντληθεί η απαιτούμενη πληροφόρηση με όλους τους τρόπους. Αυτή και μόνο η απαίτηση είναι μικρή σε σχέση με το μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να κάνει η εταιρεία για το ERP. Το έργο του ERP είναι η ευκαιρία για να μάθουν καινούργιες διαδικασίες και οργανωτικές λύσεις. Δυστυχώς αυτό γίνεται κατανοητό στην διαδικασία της εγκατάστασης.

Σαν διαχωρισμό των λύσεων του ERP μπορούμε να πούμε:

- Ελληνικά ERP
- Μεγάλα πολυεθνικά πακέτα

Ελληνικά ERP

Παρακάτω δύνονται μερικά πακέτα που αφορούν Ελληνικά ERP:

- Atlantis
- Soft 1
- Orama ERP
- Singular Enterprise
- Computer Logic ERP SYSTEM

Δεν τίθεται κάποιο θέμα ελληνικοποίησης, οι απαιτούμενη πόροι που πρέπει να δεσμευτούν στο έργο της εγκατάστασης είναι δυνατόν να είναι λιγότεροι, αλλά η προσφερόμενη λειτουργικότητα κυκλωμάτων στην παρούσα φάση πιο λιτή.

Οι Ελληνικοί οίκοι μπορούμε να πούμε πως επενδύουν σημαντικά στην ανάπτυξη αλλά και στην ενσωμάτωση στα προϊόντα λύσεων σχετικά με την παραγωγή και τα logistics. Οι Ελληνικές εταιρίες στο χώρο του ERP έχουν διαφοροποιημένες στρατηγικές σε σχέση με ότι αφορά τα προϊόντα τους.

Κατά την επιλογή του συστήματος ERP σημαντικό είναι τάσεις που υπάρχουν στη αγορά εκείνη την χρονική περίοδο που δίνουν μεγάλη ώθηση σε εφαρμογές που βασίζονται στην πλατφόρμα Windows NT περισσότερο και συνεργάζονται με όλες τις βάσεις δεδομένων όπως:

- Oracle
- Microsoft SQL Server
- DB2

και πολλές άλλες.

Μεγάλα πολυεθνικά πακέτα

Στα μεγάλα πολυεθνικά πακέτα δραστηριοποιούνται λύσεις σαν τις παρακάτω:

- SAP R/3
- BaaN IV
- JDEdwanrds
- Platinum
- Oracle Financial

- Microsoft
- MFG/PRO ERP/ERM System
- BPCS

Τα πλεονεκτήματα των λύσεων αυτών είναι:

- Ø Υψηλή τους παραμετρικότητα
- Ø Ολοκλήρωση ενσωμάτωση περιφερειακών κυκλωμάτων(Παραγωγή, Ανθρώπινων Πόρων, Διαχείριση έργων/συμβάσεις κ.α.)
- Ø Λειτουργικότητα work-flow όπου επιτρέπει τη μηχανογραφική υποστήριξη λ.χ διαδικασιών commitment management

Σωστό δεν είναι να μιλήσουμε για "μειονεκτήματα" αυτών των λύσεων, αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η υψηλή τους παραμετρικότητα τους προσδίδει σημαντική ευελιξία για να αντιμετωπίσουν τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, η υιοθέτηση τους προϋποθέτει ότι η ενδιαφερόμενη εταιρεία έχει ήδη αποκτήσει ή είναι αποφασισμένη να αποκτήσει σαφή διαδικασίες. Επίσης, εφόσον θέλει να ωφεληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από τη μεγάλη στην περίπτωση αυτή επένδυση θα είναι υποχρεωμένος να δεσμεύει σημαντικούς ανθρώπινους πόρους στην διαδικασία εγκατάστασης.

Το ζήτημα της ελληνικοποίησης υπήρξε και θα συνεχίζει σε πολλές περιπτώσεις να είναι σοβαρό, και για αυτό μόνο οι Οίκοι που αντιπροσωπεύουν διεθνή πακέτα και έχουν επενδύσει σημαντικά σε αυτόν τον τομέα έχουν κερδίσει ήδη αξιόλογα μερίδια αγοράς.

5.2.2 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- *SAP R/3 Enterprise (SAP A.G Γερμανίας/SAP Hellas AE)*

Το SAP R/3 Enterprise είναι ο διάδοχος του SAP R/3 έκδοση 4.6C και είναι η τρέχουσα έκδοση την οποία προσφέρει η SAP AG. Είναι ERP λύση νέας γενιάς , η οποία σκοπεύει να διευρύνει την επιχείρηση προσφέροντας καινούργια επιχειρηματική λειτουργικότητα για την υποστήριξη βασικών ERP λειτουργιών:

- Ø Υποστηρίζει αρχιτεκτονική σταδιακής εγκατάστασης (εφαρμογής), η οποία επιτρέπει την εγκατάσταση μόνο της λειτουργικότητας την οποία χρειάζεται η επιχείρηση και όποτε χρειάζεται.
- Ø Παρέχει τη δυνατότητα εύκολης ενοποίησης με όλες τις υπόλοιπες λύσεις της πλατφόρμας mySAP Business Suite.
- Ø Αυξάνει την παραγωγικότητα και την αξιοπιστία της χρήσης του συστήματος μέσω μείωσης των μεταβολών στην υπάρχουσα λειτουργικότητα και χρησιμοποιώντας object-oriented μοντέλο για ανάπτυξη καινούργιας ERP λειτουργικότητας.

- Ø Απλοποιεί τις διαδικασίες και μειώνει τα έξοδα αναβάθμισης.

- mySAP(SAP AG)

I. mySAP (SAP Financials)

Το mySAP Financials μπορεί να βοηθήσει στην διαχείριση των οικονομικών και διαθέτει την πλατφόρμα για e-business mySAP.com.

Είναι πλήρης λύση διαχείρισης οικονομικών.

mySAP Financials επιτρέπει να:

- Ø λαμβάνοντας στρατηγικές αποφάσεις βάσει ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τα οικονομικά και τη παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Ø Διευθύνεται η χρηματοδότηση της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Ø Εξασφαλίζεται βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα για την επιχείρηση
- Ø Μετασχηματίζεται η την επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω e-business συναλλαγών
- Ø Μειώνονται τα έξοδα συναλλαγών
- Ø Μακροπρόθεσμη διαχείριση των οικονομικών
- Ø Αυξάνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητα
- Ø Βελτιώνονται οι σχέσεις με τους επενδυτές
- Ø Υπάρχει συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές όσον αφορά τις πληρωμές

II. mySAP Logistics

Περιλαμβάνει τα εξής ολοκληρωμένα υποσυστήματα :

Διαχείριση Υλικών (MM)

Το υποσύστημα «*Διαχείριση υλικών*» της SAP αποτελεί πλήρη λύση για την ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα, συμπεριλαμβάνοντας προγραμματισμό των αναγκών υλικών, διαχείριση αποθεμάτων, προμήθειες και διαχείριση της αποθήκης.

Πωλήσεις και διανομή(SD)

Το υποσύστημα «*πωλήσεις και διανομή*» εξασφαλίζει λύσεις για όλους τους τομείς οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως πωλήσεις, διανομή, τιμολόγηση. Είναι δυναμικού χαρακτήρα, καθώς στο τμήμα πωλήσεων πραγματοποιούνται πολλές και ποικίλες δραστηριότητες και συναλλαγές.

Το υποσύστημα δίνει τη δυνατότητα για:

- Ø Επεξεργασία απαιτήσεων εγγύησης
- Ø Ευέλικτη εκτύπωση εμπορικών εγγραφών

- Ø Επεξεργασία ζητήσεων, προσφορών, παραγγελιών, συμβολαίων. Το σύστημα έχει άριστη λειτουργικότητα στους συγκεκριμένους τομείς.
- Ø Καθορισμός φόρων σε ξένο και τοπικό νόμισμα
- Ø Εργαλεία καταχώρησης παραγγελιών, Παραδείγματος χάριν,: λειτουργία αντιγραφικής και λειτουργία προσφοράς του κατάλληλου προϊόντος.
- Ø Ολοκλήρωση με διαχείριση πιστώσεων
- Ø Έλεγχος διαθεσιμότητας

Για την βιομηχανία αυτοκινήτων, Φαρμακευτική βιομηχανία, Μέσα μαζικής ενημέρωσης και Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, και διάφορους βιομηχανικούς τομείς που απαιτούν διαφορές λύσεις για e-business, η SAP προσφέρει ειδικές λύσεις για πάνω από 20 βιομηχανικούς τομείς λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες αυτών, το πώς λειτουργούν και το τι χρειάζεται για να τηρείται η ανταγωνιστικότητά τους.

Οι βιομηχανικές λύσεις του mySAP.com περιλαμβάνουν:

- Ø mySAP.com βιομηχανικές λύσεις
- Ø mySAP Chemicals (Χημική βιομηχανία)
- Ø mySAP Insurance (Ασφάλεια)
- Ø mySAP Retail (Λιανικό εμπόριο)
- Ø mySAP Aerospace & Defence (Αεροπορική βιομηχανία & Άμυνα)
- Ø mySAP Utilities (Ενέργεια και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας)
- Ø mySAP Healthcare (Υγεία)
- Ø mySAP Financial Service Provider (Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες)
- Ø mySAP Mining (Μεταλλευτική βιομηχανία)
- Ø mySAP Automotive (Βιομηχανία αυτοκινήτων)
- Ø mySAP Pharmaceuticals (Φαρμακευτική βιομηχανία)
- Ø mySAP Media (Μέσα μαζικής ενημέρωσης)
- Ø mySAP Engineering & Construction (Μηχανολογία και κατασκευές)
- Ø mySAP Telecommunications (Τηλεπικοινωνίες)
- Ø mySAP High Tech (Υψηλή τεχνολογία)
- Ø mySAP Banking (Τραπεζικός τομέας)
- Ø mySAP Mill Products (Βιομηχανία μετάλλων, χαρτιού, ξύλου, κλωστοϋφαντουργίας)
- Ø mySAP Service Providers (Υπηρεσίες)
- Ø mySAP Public Sector (Δημόσιος τομέας)
- Ø mySAP Consumer Products (Καταναλωτικά είδη)
- Ø mySAP Oil & Gas (πετρέλαιο και αέριο)

· *Microsoft Dynamics-NAV*

Το Microsoft Dynamics-NAV, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) της Microsoft. Με 36.000 εγκαταστάσεις σε περισσότερες από 50 χώρες, το ERP σύστημα της Microsoft απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου αλλά και μεγαλύτερου μεγέθους. Η εφαρμογή είναι

διαθέσιμη σε ελληνική έκδοση, ενώ είναι πλήρως συμβατή με τον Κ.Β.Σ., τη Γενική Λογιστική, τις πρακτικές της ελληνικής αγοράς καθώς και τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

Αντικατέστησε το *Microsoft Business Solutions-Navision*

Πλεονεκτήματα του Microsoft Dynamics-NAV

- Ø Αύξηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας που προκύπτει από τη αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων και τη συνολική βελτίωση στην λειτουργία της επιχείρησης.
- Ø Μείωση του λειτουργικού κόστους, που επιτυγχάνεται με την απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών.
- Ø Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας αλλά κυρίως της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων βασισμένων σε επάρκεια στοιχείων που μπορούν με ευκολία να εξαχθούν από το σύστημα.
- Ø Μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, απόρροια της ταχύτερης και αποτελεσματικότερης ανταπόκρισης της εταιρείας.

Βασικά Τεχνικά Χαρακτηριστικά

Το Microsoft Dynamics-NAV επιτρέπει την ενοποιημένη διαχείριση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Σε τεχνικό επίπεδο, το σύστημα ολοκληρώνεται και εκσυγχρονίζει τα διάσπαρτα και ανεξάρτητα μεταξύ τους back office συστήματα κάτω από ένα ενιαίο, σπονδυλωτό και επεκτάσιμο μηχανογραφικό περιβάλλον.

Προσαρμογή στα Δεδομένα της επιχείρησης

Ένα άρτια σχεδιασμένο και λειτουργικό σύστημα ERP είναι βασικό εργαλείο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, το κόστος προσαρμογής στις απαιτήσεις μιας επιχείρησης το καθιστά οικονομικά ασύμφορο. Για να περιορίσει το συνολικό κόστος εγκατάστασης ενός συστήματος ERP, η Microsoft δημιούργησε μια εφαρμογή ανοιχτής αρχιτεκτονικής που προσαρμόζεται στα τρέχοντα, αλλά και στα μελλοντικά δεδομένα κάθε επιχείρησης. Εκτός από το χαμηλότερο κόστος που προσφέρει, Microsoft Dynamics-NAV μειώνει και το χρόνο που απαιτείται για την εγκατάσταση και τη λειτουργία του συστήματος.

Άμεση πρόσβαση στην πληροφορία

Το Microsoft Dynamics-NAV παρέχει στην επιχείρηση τα εργαλεία να εξάγει, εύκολα και άμεσα, αποτελέσματα σχετικά με την πορεία των πωλήσεων, την ανάλυση ανά γεωγραφική περιφέρεια ή κατηγορία προϊόντος. Ταυτόχρονα μπορεί να ελεγχθεί το ύψος των αποθεμάτων, οι προμήθειες, ενώ επιτρέπεται η πρόσβαση σε λογιστικά ή σε οικονομικά στοιχεία.

Πολύγλωσσο Περιβάλλον

Ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους εκτός συνόρων. Το ERP της Microsoft υποστηρίζει την επιχειρηματική εξωστρέφεια καθώς επιτρέπει στο προσωπικό να επιλέγει τη δική του γλώσσα όταν χρησιμοποιεί το σύστημα. Ακόμη και τα παραστατικά μπορούν να τυπώνονται σε διαφορετική γλώσσα από αυτή που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος που τα εκδίδει π.χ. ο χρήστης λειτουργεί σε περιβάλλον με ελληνικό μενού ωστόσο επιλέγει ένα τιμολόγιο να τυπωθεί στα αγγλικά.

Υποσυστήματα του Microsoft Dynamics-NAV

Το ERP της Microsoft καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των εμπορικών ή βιομηχανικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Περιλαμβάνει ένα αριθμό υποσυστημάτων που καλύπτουν τους παρακάτω τομείς:

- Ø Ανάλυση
- Ø Διαχείριση τεχνικής υποστήριξης
- Ø Ηλεκτρονικό εμπόριο
- Ø Οικονομική διαχείριση
- Ø Διαχείριση έργου
- Ø Παραγωγή
- Ø Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Ø Διαχείριση πελατειακών σχέσεων
- Ø Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Το Microsoft Dynamics-NAV είναι μια ολοκληρωμένη λύση για την σύγχρονη ελληνική επιχείρηση:

- Ø έχει ανοικτή αρχιτεκτονική, που του επιτρέπει να διασυνδέεται με άλλα συστήματα
- Ø βασίζεται στην πιο σύγχρονη τεχνολογία, ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης
- Ø είναι ευπροσάρμοστο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης κατά τρόπο γρήγορο και εύκολο, σε λογικό χρόνο και με λογικό κόστος.

· **Oracle e-Business Suite**

Η Oracle e-Business Suite αξιοποιεί πλήρως την τεχνολογία του Internet με σκοπό να μετατρέψει την παραδοσιακή επιχείρηση σε ηλεκτρονική επιχείρηση(e-Business). Το ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που προσφέρει η Oracle e-Business Suite υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, βοηθώντας στη(ν):

- Ø Αποτελεσματική διαχείριση των πελατών
- Ø Συλλογή των εισπράξεων της

- Ø Παραγωγή και προώθηση των προϊόντων της
- Ø Διαχείριση του προσωπικού
- Ø Χάραξη και συνεχή παρακολούθηση της στρατηγικής της, κ.λπ.

Οφέλη για την επιχείρηση

- Ø Υποστήριξη διοικητικής πληροφόρησης για ορθότερη λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Ø Βελτίωση λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης
- Ø Μείωση διοικητικού κόστους

Τα λειτουργικά μέρη του συστήματος είναι:

- Ø ADVANCED PROCUREMENT
- Ø CONTRACTS
- Ø CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT AND DAILY BUSINESS
- Ø CUSTOMER DATA MANAGEMENT
- Ø FINANCIALS
- Ø HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
- Ø INTERACTION CENTER
- Ø LEARNING MANAGEMENT
- Ø LOGISTICS
- Ø MAINTENANCE
- Ø MARKETING
- Ø ORDER MANAGEMENT
- Ø PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT
- Ø PROJECTS
- Ø SALES
- Ø SERVICE
- Ø SUPPLY CHAIN EXECUTION
- Ø SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
- Ø SUPPLY CHAIN PLANNING
- Ø TRANSPORTATION MANAGEMENT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων σημαίνει ότι σε μια επιχείρηση οι συνεργάτες, οι πελάτες και οι προμηθευτές σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και εκτελούν από κοινού τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες μέσα από ένα κοινό περιβάλλον εργασίας.

Η ανάγκη για την ενοποίηση των συστημάτων δημιουργήθηκε με βάση το ότι η κάθε επιχείρηση θέλει να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι επένδυσαν σε ένα μεγάλο αριθμό λογισμικών και πληροφοριακών συστημάτων και επιδίωξαν να επεκτείνουν τα όρια τους συμπεριλαμβάνοντας μέσα σε αυτά τους κύριους προμηθευτές και τους πελάτες τους.

Έτσι φτάσαμε στο σημείο το *crm* να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της πλειοψηφίας των σύγχρονων *erp* συστημάτων. Στο πρόσφατο παρελθόν τα δυο αυτά συστήματα λειτουργούσαν αυτόνομα, όμως μια σειρά από παράγοντες συνηγόρησαν στην ενοποίησή τους. Με τον τρόπο αυτό, αυξήθηκε κατακόρυφα η αποτελεσματικότητα στους περισσότερους τομείς λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες παράλληλα πέτυχαν μεγαλύτερη παραγωγικότητα καθώς και καλύτερη απόδοση στην επένδυση που έκαναν για την ενοποίηση των δυο συστημάτων.

6.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ERP – CRM

Αρκετές φορές είναι αυτές που καλούνται οι ειδικοί να εξηγήσουν την διαφορά ενός ERP και CRM συστήματος. Πολύς κόσμος είναι αυτός που πιστεύουν πως τα συστήματα αυτά είναι ίδια και επιφέρουν το ίδιο αποτέλεσμα με ένα εκ των δύο. Κατά καιρούς δημιουργούνται κάποια ερωτήματα του τύπου:

- Είναι όμως έτσι όπως πιστεύει ο κόσμος ;
- Ποιες είναι οι ουσιαστικές διαφορές των δύο αυτών συστημάτων;
- Γιατί χρειαζόμαστε και τα δύο;

Παρακάτω δίνονται κάποιες διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των συστημάτων αυτών.:

▼ Πελάτης

Το εμπορολογιστικό σύστημα βοηθάει στην καλύτερη τήρηση των λογιστικών εγγράφων καθώς και στην έκδοση των παραστατικών, την τήρηση αποθήκης, μισθοδοσίας κτλ. Η βασική διαφορά των ERP με το CRM συστημάτων είναι ότι στο ERP μπορούν να καταχωρούν επιχειρήσεις τις οποίες έχει υπάρξει τιμολόγηση τουλάχιστον μία φορά, αυτές οι επιχειρήσεις είναι οι πελάτες της εταιρείας που χρησιμοποιεί σύστημα ERP. Στο CRM από την άλλη εκτός από τις καταχωρημένες επιχειρήσεις που είναι στο ERP έχουν και τις επιχειρήσεις αυτές που είναι οι εν δυνάμει πελάτες. Επιχειρήσεις που έρχονται σε επαφή αλλά δεν είναι ακόμα πελάτες. Επίσης τις καταγράφουν σε ένα ή και σε περισσότερα αρχεία excel ή και μπορεί ακόμα και σε χειρόγραφο ατζέντα, και μπορεί να είναι αυτές από τις οποίες δεν έχουν έρθει σε επαφή μαζί τους αλλά σκοπεύουν να το κάνουν στο μέλλον. Αυτές είναι

τοποθετημένες σε βάση δεδομένων. Εύκολα καταλαβαίνει κανείς πως το CRM έχει ένα υπερσύνολο επιχειρήσεων σε σχέση με το ERP. Υπάρχει η δυνατότητα να διαχειρίζονται ενιαία τόσο τους πελάτες όσο και εν δυνάμει πελάτες.

▼ Πωλήσεις

Σημαντικό επίσης είναι να ξεχωρίζουν την διαφορά της τιμολόγησης από την πώληση. Με την πρώτη ματιά παρατηρούμε ότι το πρώτο είναι το αποτέλεσμα του δεύτερου.

Πώληση είναι:

- Βρίσκουν πελάτες
- Παρουσιάζουν τα προϊόντα-υπηρεσίες
- Αποστέλλουν προσφορά ή πρόταση
- Διαπραγματεύονται
- Κλείνουν συμφωνία
- Παραδίδουν-τιμολογούν

Το ERP σύστημα από τα παραπάνω μπορεί να καλύψει μόνο το τελευταίο. Στα υπόλοιπα έως απάντηση των ερωτημάτων αυτών που γίνονται (πως θα ξέρω ποιους πελάτες να προσεγγίσω, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του πωλητή) έρχεται το σύστημα CRM. Το CRM μπορεί να βοηθήσει στο να διαχειρίζονται ολόκληρο τον κύκλο πώλησης. Σε αυτό επίσης ο πωλητής εκτός από τους ενεργούς πελάτες καταγράφει και τους πιο πιθανούς με τους οποίους έρχεται σε επαφή και διερευνά νέες ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες δίνουν μια συνεχής εικόνα στο πωλητή αλλά και στον διευθυντή του για το τι περιμένει. Οι ανοιχτές ευκαιρίες σε συνδυασμό με τις τρέχουσες προσφορές μπορούν να δώσουν μια καλή εικόνα πρόβλεψης (forecasting) στην επιχείρηση.

Υπάρχουν κάποια σημαντικά στοιχεία τα οποία βελτιώνουν την καθημερινή απόδοση:

- Δημιουργία προσφορών
- Cross selling
- Αρχαιοθέτηση επικοινωνίας (πχ. Συναντήσεις, τηλέφωνα, email κτλ.)

Τα εργαλεία που μπορεί να προσφέρει ένα CRM στον πωλητή μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικά από από τα εργαλεία που έχει σήμερα, είτε αυτά αφορούν απλή χρήση excel και word είτε ακόμη και χρήση του ERP της επιχείρησης.

▼ Προϊόντα

Μέσα στο σύστημα ERP είναι καταγραμμένα όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που πουλάει η επιχείρηση. Πολλές φορές υπάρχει και η αποστολή των προσφορών προς τους πελάτες για τα προϊόντα που δεν έχουν προμηθευτεί ακόμα. Στο σύστημα CRM μπορούν να καταγράψουν σε live item σε προσφορά με το προϊόν το οποίο δεν

υπάρχει ακόμη στην αποθήκη. Αν η προσφορά γίνει αποδεκτή από τον πελάτη και μετασχηματιστεί σε παραγγελία το προϊόν ανοίγεται κανονικά στο σύστημα. Γίνετε σαφές πως το σύστημα CRM είναι πιο "ελεύθερο" από το ERP σύστημα. Μπορεί να διαχειριστεί τις επιχειρησιακές ιδιαιτερότητες με πιο ευέλικτο τρόπο. Επίσης τα προϊόντα μπορούν να καταχωρηθούν με μεγαλύτερη ευελιξία και με διαφορετική κατηγοριοποίηση σε σχέση με το ERP. Με άλλα λόγια το ERP βλέπει τα πράγματα από τη πλευρά του λογιστηρίου, ΚΒΣ κτλ. ενώ το CRM βλέπει το Business της επιχείρησης.

▼ *Marketing*

Οι δυνατότητες για ενέργειες Marketing που υπάρχουν μέσα σε ένα σύστημα ERP είναι ελάχιστες. Η κάθε επιχείρηση επιθυμεί την προσέλκυση είτε νέων πελατών είτε την πώληση παραπάνω προϊόντων στους υπάρχοντες πελάτες. Το ERP αν έχει κάποια δυνατότητα για εκτέλεση ενεργειών marketing αυτές θα περιορίζονται στους υπάρχοντες πελάτες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν ένα σύστημα το οποίο να εκτελεί ενέργειες για όλους και όχι δύο ένα για τους υπάρχοντες πελάτες και ένα για τους δυνητικούς. Τα πράγματα όμως γίνονται πιο περίπλοκα όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλά κανάλια επικοινωνίας(email,sms,fax,επιστολές κτλ.). Υπάρχουν συστήματα ERP όπου έχουν ενωθεί με τα συστήματα CRM. Δεν παύουν όμως να είναι ξεχωριστά συστήματα. Συμπερασματικά η επιλογή του συστήματος θα πρέπει να επηρεάζετε αν το σύστημα τα παρέχει και τα δύο ή θα πρέπει να γίνει διασύνδεση μεταξύ δύο συστημάτων διαφορετικών κατασκευαστών.

▼ *After sales*

Τα after sales μπορεί να ονομάζεται είτε customer service είτε τεχνική Υποστήριξη, είτε εξυπηρέτηση πελατών, όλα αυτά έχουν το ίδιο συμπέρασμα δηλαδή την ευθύνη του χειρισμού του πελάτη μετά την πώληση. Η ευθύνη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί δίνει στον πελάτη την εικόνα για την επιχείρηση.

Το τμήμα αυτό καλείτε να απαντήσει σε διάφορες ερωτήσεις όπως αυτές παρακάτω.

Customer service με πιθανές ερωτήσεις:

- Πότε θα παραλάβουν τις παραγγελίες τους
- Έχει τιμολόγηση
- Γιατί ενώ είχα παραγγείλει χ παρέλαβα ψ
- Ποιο το προϊόν χ ήρθε προβληματικό
- Μπορείτε να κρατήσετε το αξιόγραφο για λίγες μέρες

Τα ερωτήματα αυτά και πολλά ακόμα καλείτε να τα απαντήσει το τμήμα customer service. Οι πληροφορίες αυτές βρίσκονται πολλές φορές στο σύστημα ERP και δεν

είναι εύκολο να διαχειριστούν με αποδοτικό τρόπο. Δεν καταγράφονται πουθενά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ιστορικό αλλά και η δυνατότητα παρακολούθησης θεμάτων.

After sales ή Τεχνική Υποστήριξη με πιθανά θέματα:

- Βλάβη σε προϊόν εντός ή εκτός εγγύησης
- Χρήση ανταλλακτικών
- Προγραμματισμός επισκευών
- Επικοινωνία με κατασκευαστή

Τα περισσότερα από αυτά δεν υποστηρίζονται από το σύστημα ERP και συνήθως η διαχείριση τους γίνεται σε τρίτα συστήματα ή σε excel αρχεία. Σημαντικό θέμα που αφορά τα παραπάνω είναι η μέτρηση ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction index). Αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για την εμπέδωση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Το συμπέρασμα από όλα αυτά τα παραπάνω είναι ότι το CRM σύστημα καλύπτει με απόλυτη επιτυχία όλα αυτά τα παραπάνω καθιστώντας τον καλύτερο εργαλείο σε σχέση με το ERP.

6.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

- *Επίπεδο Τεχνολογικής και Τηλεπικοινωνιακής υποδομής*
Το επίπεδο αυτό αντιμετωπίζει τα προβλήματα πρόσβασης και εξαγωγής των δεδομένων που είναι σε μια εφαρμογή. Αφορά στον μετασχηματισμό, την σύνταξη και την σημασία των δεδομένων της μιας εφαρμογής στα αντίστοιχα της άλλης. Οι κυριότεροι μέθοδοι για να γίνει αυτό είναι με την χρήση ειδικών προσαρμογέων, με την χρήση μεταφραστικών προγραμμάτων και με την εφαρμογή ενδιάμεσων μεσολαβητών.
- *Επίπεδο διεπαφών συστημάτων επιχειρηματικών εφαρμογών*
Το επίπεδο αυτό αφορά την ολοκλήρωση των εφαρμογών ως προς τους επιχειρηματικούς κανόνες και την επιχειρηματική λογική τους. Η κατανομή της λογικής των εφαρμογών στην πράξη γίνεται με την κατασκευή και χρήση ειδικών τμημάτων. Αυτά τα τμήματα χρησιμοποιούν μεθόδους άλλων αντικειμένων για την εκτέλεση των υπηρεσιών ή των λειτουργιών. Τέλος οι διαδικτυακές υπηρεσίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ολοκλήρωση των εφαρμογών διότι επιτρέπουν την αυτόματη και σε πραγματικό χρόνο επικοινωνία μεταξύ των συστημάτων.

- *Επιχειρηματικό επίπεδο*

Αυτό το επίπεδο αφορά κυρίως την ενοποίηση των κοινών επιχειρηματικών διαδικασιών που υποστηρίζουν τα ενδοεπιχειρησιακά συστήματα ή που εκτελούνται από διεπιχειρησιακά συστήματα συνεργαζομένων επιχειρήσεων. Στόχος αυτού του επιπέδου είναι να παρέχει το σωστό τρόπο ώστε να είναι επιτυχή τα παρακάτω,

- Ø Διαχείριση διαδικασιών σε χρόνο λειτουργίας που αφορά την εκτέλεση της διαδικασίας που ορίζεται από τα γεγονότα αρχής και τέλους και περιλαμβάνει δραστηριότητες που εκτελούνται σειριακά, παράλληλα ή συγχρονισμένα.
- Ø Μοντελοποίηση των στοιχείων των επιχειρηματικών διαδικασιών. Δηλαδή τον καθορισμό του ποιος συμμετέχει στην υλοποίηση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας, τι δεδομένα χρησιμοποιούνται και πως τελικά εκτελείται αυτή η διαδικασία.
- Ø Έλεγχος και μέτρηση της απόδοσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η πληροφορία που προκύπτει από την κάθε επιχειρηματική διαδικασία αποθηκεύεται και χρησιμοποιείται για την μέτρηση της απόδοσης της.

6.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ενοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων έχει σαν στόχο τον διαμοιρασμό της διαθέσιμης πληροφορίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων οντοτήτων σε πραγματικό χρόνο, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Ο διαμοιρασμός αυτός επιτρέπει διαφορετικά Πληροφοριακά Συστήματα να ανταλλάξουν δεδομένα και πληροφορίες μεταξύ τους. Επίσης υποστηρίζει την αυτοματοποίηση, το συγχρονισμό και την πλήρη ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που εκτελούν από κοινού οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Η διαδικασία ενοποίησης των Πληροφοριακών Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων έχει τέσσερα στάδια

1. Το πρώτο στάδιο είναι το στάδιο υποστήριξης βελτίωσης μεμονωμένων επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε αυτό το στάδιο οι επιχειρήσεις μέσω των Πληροφοριακών Συστημάτων προσπαθούν να βελτιώσουν κάποιες επιχειρηματικές λειτουργίες στοχεύοντας στην καλύτερη ποιότητα και στις χαμηλότερες τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών, στη μείωση των αποθεμάτων και στη μείωση του κόστους. Για να το καταφέρουν αυτό, αυτοματοποιούν κάποιες λειτουργίες χρησιμοποιώντας μεμονωμένα ή εξειδικευμένα συστήματα. Η δομή της επιχείρησης

είναι αυστηρά ιεραρχική και η οργάνωση γίνεται βάσει λειτουργιών όπως προμηθευτής, πελάτης, προμήθειες, παραγωγή, διανομή, μεταφορές, τιμολόγηση, σχεδιασμός παραγωγής, έλεγχος υλικών, εξυπηρέτηση πελατών, πωλήσεις και μάρκετινγκ. Τα διάφορα τμήματα λειτουργούν σαν ανεξάρτητες οντότητες δημιουργώντας ένα επιχειρηματικό πληροφοριακό περιβάλλον. Το στάδιο αυτό έχει να κάνει περισσότερο με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης.

2. Επόμενο στάδιο είναι το στάδιο υποστήριξης ενοποίησης των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε αυτό το σημείο αυτό οι επιχειρήσεις οργανώνονται γύρω από επιχειρηματικές διαδικασίες όπως στρατηγικός και λειτουργικός σχεδιασμός, πωλήσεις, προδιαγραφές διαχείριση ποιότητας, παραγγελιοληψία, κ.α., προσπαθώντας να τις ενοποιήσουν πλήρως μέσα στα επιχειρηματικά όρια. Η εγκατάσταση Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) επιτρέπει στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης να συνεργάζονται μεταξύ τους με σκοπό να βελτιστοποιηθούν οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό αρχίζουν να εμφανίζονται τα πρώτα προβλήματα όπως η αντίδραση του προσωπικού στον νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, τεχνικά, οργανωτικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα.

3. Το στάδιο υποστήριξης ενοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών μεταξύ των επιχειρήσεων, το οποίο έχει να κάνει με την εξισορόπηση της ήδη πραγματοποιημένης εσωτερικής ενοποίησης με τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στόχος είναι η βελτίωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που συμμετέχει η επιχείρηση και η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και Διαχείρισης Σχέσεων με Επιχειρηματικούς Συνεργάτες για να ολοκληρώσουν τις διεπιχειρησιακές διαδικασίες που σχεδιάζουν, εκτελούν και ελέγχουν από κοινού οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται νέα και δυναμικά επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς επίσης και συνεργασίες προστιθέμενης αξίας. Σε αυτό το σημείο οι επιχειρήσεις δημιουργούν σχέσεις με βασικούς πελάτες, παρέχουν στους πελάτες πληροφόρηση προστιθέμενης αξίας, διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους από αυτές των ανταγωνιστών, ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

4. Το τελευταίο στάδιο αφορά την υποστήριξη δημιουργίας δικτύων μεταξύ των επιχειρήσεων. Η δημιουργία ισχυρών συνεργατικών μοντέλων και δικτύων πλήρους διασύνδεσης αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του σταδίου αυτού. Στόχος τους είναι η βέλτιστη εκμετάλλευση και χρήση όλων των διαθέσιμων εσωτερικών και εξωτερικών πόρων, η μείωση του συνολικού κόστους και η ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Η δημιουργία του δυναμικού αυτού περιβάλλοντος οδηγεί στη βελτιστοποίηση όλης της αλυσίδας. Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται κοινότητες ή ηλεκτρονικές αγορές. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν μεταξύ τους δίκτυα με κοινούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή των κατάλληλων συνεργατών, η οποία βασίζεται στις ιδιαίτερες δεξιότητες κάθε επιχείρησης-μέλους και στο υψηλό επίπεδο ενοποίησης μεταξύ των μελών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε μια συνεχώς εξελισσόμενη και ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι για να επιβιώσουν πρέπει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσουν να εδραιωθούν στην αγορά εκτός από καλή ποιότητα προϊόντος θα πρέπει και να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Η χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων είναι πλέον αναπόφευκτη. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί συστήματα τα οποία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της και να την βοηθούν στο να επιτευχθούν οι στόχοι της. Τα erp συστήματα προορίζονται για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των πόρων μιας επιχείρησης και τα crm για την διαχείριση των πελατειακών τους σχέσεων. Συνεπώς και τα δυο λογισμικά παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της.

Τόσο το erp όσο και το crm αυτοματοποιούν τις διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση και ενισχύουν την ροή πληροφοριών της. Η αλληλεπίδραση των δυο συστημάτων έχει γίνει πλέον από τα σημαντικότερα ζητήματα για να επιτευχθεί η βέλτιστη παρακολούθηση και εκτέλεση των εργασιών της επιχείρησης.

Η μελλοντική εξέλιξη της σύνδεσης των δυο συστημάτων μπορεί να οδηγήσει και σε ενοποίησή τους ή στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πακέτου. Η επέκταση των erp συστημάτων είναι γεγονός και μπορεί να οδηγήσει στην ενσωμάτωση ενός crm. Στις μέρες αυτό μοιάζει όλο και πιο κοντινό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ιωάννου Γ. 2006, «Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων»
Σταμούλη Αθήνα

Κιουντούζης Ε. 1997, «Μεθοδολογίες ανάλυσης και σχεδιασμού Πληροφοριακών
Συστημάτων» εκδόσεις Μενού

Κοσμάτος Δ. 2004, «CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, η στρατηγική επιλογή»
Κλειδάριθμος Αθήνα

Μάνθου Β. 2005, «Στρατηγική Επιλογής Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών
Πόρων» , ierapetra Κρήτη

Πολλάλης Γ. – Βοζίκης Α. , 2012 « Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης
Επιχειρηματικών Πόρων, στρατηγικές και εφαρμογές» , Utopia Αθήνα

Light Ben, 2003 «CRM Packaged Software: a study of organizational experiences»

Ηλεκτρονικές πηγές

www.sap.com

www.microsoft.gr

www.entersoft.gr

www.oracle.com

www.ips.gr

www.wikipedia.gr

www.go-online.gr

www.apics.org