

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

με θέμα

ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΜΕΛΕΤΗ

ΣΤΑΥΡΑΝΤΩΝΗΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ – Α.Ε.Μ. 14310
ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΠΛΟΥΤΑΡΧΟΣ – Α.Ε.Μ. 14046
ΖΑΜΠΕΤΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ – Α.Ε.Μ. 14504

ΕΠΙΒΛΕΨΗ

ΑΝΔΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύει το ζήτημα της μηχανογράφησης λογιστικού γραφείου. Αρχικά παρουσιάζει τα ευρύτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης του λογιστικού γραφείου και την πρόοδο της μηχανογράφησης. Είναι γνωστό ότι στη σύγχρονη εποχή, το λογιστήριο της επιχείρησης καλύπτει ποικίλες απαιτήσεις σχετικά με τη διαχείριση των εμπορικών πράξεων που εκτελούνται στην επιχείρηση. Μελετά εκτενώς τα προβλήματα διάρθρωσης οργανωτικού σχεδίου, με σημαντικότερα την αποφυγή απώλειας χρόνου και της άσκοπης ή διπλής εργασίας, τη μείωση των οικονομικών κινδύνων και τον καθορισμό των ορίων ευθύνης καθενός. Ακολούθως, επεξηγεί τα πλεονεκτήματα – τα οποία συμβάλλουν αισθητά στη γρηγορότερη εκπόνηση των εργασιών - και τα μειονεκτήματα από την εισαγωγή της μηχανογράφησης στο λογιστήριο. Στη συνέχεια, εξετάζει το Enterprise Resource Planning, το οποίο θεωρείται μια εφαρμογή οργάνωσης της εταιρείας και λειτουργεί ως ένα βοηθητικό σύστημα υποστήριξης για την ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να δραστηριοποιούνται σε τέσσερις βασικές διαδικασίες, προκειμένου μια επιχείρηση να παίρνει αποφάσεις, να ελέγχει τις λειτουργίες, να αναλύει τα προβλήματα και να δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες αφορούν την είσοδο, την επεξεργασία, την έξοδο και την αναπληροφόρηση. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η πελατοκεντρική προσέγγιση της εταιρείας σύμφωνα με τις αρχές του CRP.

Abstract

This bachelor thesis analyses the issue of accounting office computerization. To begin with, the board characteristics of the organization of the accounting office and the progress of computerization are presented. It is known, that in modern times the accounting office of the organization covers a variety of management demands, regarding the operations performed in the company. This thesis studies extensively the organizational plan structure problems, focusing on the importance of avoiding time loss and unnecessary or double tasks, reducing economic risks and identifying each individual's liability limits. Afterwards, it illustrates the profits, which significantly contribute to minimize the work time limit and the drawbacks of introducing computerization in the accounts. The second chapter examines the Enterprise Resource Planning, which is considered to be a set up application of the company and serves as a supporting system that develops provided services. The information systems should operate on four main procedures, for a company to be able to make decisions, to control functions, to resolve issues and create new products or services, related to entry, processing, output and feedback. To conclude with, the last chapter studies briefly the customer oriented approach, according to CPR principals.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
i. Αντικείμενο Μελέτης.....	10
ii. Στόχος.....	10
iii. Μεθοδολογία.....	11
1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.....	13
Εισαγωγή.....	13
1.1 Η Έννοια της Οργάνωσης και της Μηχανογράφησης.....	13
1.2 Γενικά Χαρακτηριστικά της Οργάνωσης Λογιστηρίου.....	14
1.3 Προβλήματα Διάρθρωσης Οργανωτικού Σχεδίου.....	15
1.4 Από τη Χειρόγραφη στη Μηχανογραφημένη Τήρηση Βιβλίων.....	16
1.5 Πλεονεκτήματα από την Εισαγωγή της Μηχανογράφησης στο Λογιστήριο.....	18
1.6 Μειονεκτήματα από την Εισαγωγή της Μηχανογράφησης στο Λογιστήριο.....	20
1.7 Τομείς Μηχανογράφησης.....	21
1.8 Ενιαίο Μηχανογραφικό Έντυπο και Είδη Παραστατικών.....	21
1.8.1 Δελτίο Αποστολής.....	22
1.8.2 Τιμολόγιο Πώλησης.....	23
1.8.3 Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο.....	24
1.8.4 Πιστωτικό Τιμολόγιο Πώλησης.....	24
1.8.5 Πιστωτικό Τιμολόγιο Έκπτωσης.....	24
1.8.6 Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών.....	24
1.8.7 Απόδειξη Λιανικής Πώλησης.....	25
1.8.8 Απόδειξη επιστροφής.....	25
1.8.9 Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών.....	25
1.8.10 Απόδειξη Παροχής - Δελτίο Αποστολής.....	26

1.8.11	Απόδειξη Λιανικής Πώλησης επί Πιστώσει	26
1.8.12	Απόδειξη Αυτοπαράδοσης.....	27
1.8.13	Δελτίο Εσωτερικής διακίνησης	27
1.8.14	Ειδικό Ακυρωτικό σημείωμα.....	27
1.8.15	Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής	27
1.9	Χαρακτηριστικά Προγραμμάτων Μηχανογράφησης	28
1.9.1	Αρχείο Πελατών	28
1.9.2	Καρτέλα Πελάτη	28
1.9.3	Αρχείο Προμηθευτών	29
1.9.4	Αρχείο Ειδών	30
2.	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗ ΤΗΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	32
2.1	Υπόχρεοι σε Τήρηση Βιβλίων και Στοιχείων	32
2.2	Απαλλασσόμενοι από την Τήρηση Βιβλίων και Στοιχείων	33
2.3	Κριτήρια για την Ένταξη σε Κατηγορία Τήρησης Βιβλίων	33
2.3.1	Βιβλία Α' Κατηγορίας	33
2.3.2	Βιβλία Β' Κατηγορίας	34
2.3.3	Βιβλία Γ' Κατηγορίας.....	35
2.4	Μηχανογραφημένη Ενημέρωση Βιβλίων	38
2.4.1	Τεχνικές Προδιαγραφές Λογισμικών.....	38
2.4.2	Χρόνος και Τρόπος Μηχανογραφικής Ενημέρωσης των Βιβλίων και Έκδοσης Στοιχείων	41
2.5	Πλεονεκτήματα Μηχανογραφημένης Τήρησης Βιβλίων.....	43
3.	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΗΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ.....	45
3.1	Πρόγραμμα Μηχανογράφησης NITO – ERGANH	46
3.2	Πρόγραμμα Μηχανογράφησης BUSINESSERP THE SINGULAR LOGIC ..	47
3.3	WIZARD Εφαρμογή BUSINESS της ERSILON NET	48
3.4	Πρόγραμμα Μηχανογράφησης SYNERGY E.R.P. της MINISYSTEMS A. B.E. E.....	52

4.	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	58
4.1	Συστήματα Οργάνωσης Επιχειρήσεων	58
4.2	Εξελεγκτική Διαδικασία Συστημάτων Οργάνωσης	58
4.3	Πληροφοριακά Συστήματα	60
4.4	Προσφορά Συστήματος ERP στην Επιχείρηση	61
4.5	Λειτουργικότητα Συστήματος ERP	63
4.6	Χρόνος Υλοποίησης Εφαρμογής	68
4.7	Προσδοκώμενα Οφέλη από την Εφαρμογή του Συστήματος.....	68
4.8	Σχέση ERP με E-Commerce	69
4.9	Η Αρχιτεκτονική ενός ERP.....	71
4.9.1	Database Server	72
4.9.2	Application Server	73
4.9.3	Client.....	73
5.	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	75
	Εισαγωγή	75
5.1	Ορισμός.....	75
5.2	Πλεονεκτήματα Εφαρμογής CRM.....	76
5.3	Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελάτη.....	77
5.4	Στόχοι Συστήματος CRM.....	79
5.5	Λόγοι Αποτυχίας Εφαρμογής CRM.....	82
5.6	Τα Στάδια Ανάπτυξης ενός CRM Συστήματος.....	85
5.6.1	Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων.....	86
5.6.2	Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	89
5.6.3	Σχεδιασμός Έργου CRM	94
5.6.4	Επιλογή Λογισμικού CRM	95
5.6.5	Εγκατάσταση και Υλοποίηση του CRM	99
5.6.6	Ομάδες Έργου.....	100

5.7	Η Ενίσχυση της Αφοσίωσης Πελατών.....	102
5.8	Διατήρηση και Απόκτηση Πελατών	103
5.9	Η Αλυσίδα Αξίας του CRM.....	108
	Βιβλιογραφία	114

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1 Η μηχανογράφηση αποτελεί αναπόσπαστο μέσο οργάνωσης μιας σύγχρονης επιχείρησης	14
Εικόνα 2 Χειρόγραφο σημείωμα δελτίου αποστολής.....	23
Εικόνα 3 Χειρόγραφη απόδειξη παροχής υπηρεσιών.....	26
Εικόνα 4 Μενού ενημέρωσης	28
Εικόνα 5Μενού ενημέρωσης πελατών	29
Εικόνα 6Μενού ενημέρωσης προμηθευτή.....	29
Εικόνα 7 Οθόνη προμηθευτή.....	30
Εικόνα 8Μενού ενημέρωσης ειδών	31
Εικόνα 14 Οθόνη επισκόπησης ΕΚΚ	49
Εικόνα 15 Οθόνη παραμετροποίησης φύλλων μερισμού ΕΚΚ.....	50
Εικόνα 16Οθόνη καταχώρησης αγορών	51
Εικόνα 17 Browser επισκόπησης παραγόμενων παραστατικών	51
Εικόνα 9 Εξέλιξη πληροφοριακών συστημάτων	59
Εικόνα 10 Βασικές λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος.....	60
Εικόνα 11 Αλληλεπίδραση υποσυστημάτων	63
Εικόνα 12 Σύνδεση συστήματος βάσεις δεδομένων με τις διάφορες εφαρμογές της επιχείρησης	67
Εικόνα 13 Ησυνδρομή του ERP στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Π. Παναγιωτόπουλος, 2007).....	68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία εξέτασε αναλυτικά την υφιστάμενη κατάσταση στη μηχανογράφηση λογιστικού γραφείου. Μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι επιχειρήσεις, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να δομούνται,

προκειμένου να εξελίσσονται αποτελεσματικά σχετικά με τους ορατούς στόχους και τις επιδιώξεις. Το EnterpriseResourcePlanning θεωρείται μια εφαρμογή δόμησης και συγκρότησης της εταιρείας. Η εφαρμογή αυτή συμβάλλει στην απλοποίηση των διαδικασιών ανταλλαγής δεδομένων ανάμεσα στα πολυάριθμα τμήματα που την περιβάλλουν. Η λειτουργία του EnterpriseResourcePlanning αποσκοπεί σε ένα βοηθητικό σύστημα υποστήριξης ανάπτυξης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

i. Αντικείμενο Μελέτης

Η μελέτη προσπαθεί να φέρει στην επιφάνεια τα κυριότερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης του λογιστικού γραφείου. Οι βασικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων είναι να οργανώσουν την απόδοση της εργασίας και της παραγωγικότητας, γεγονός που προϋποθέτει ένα ορθό σύστημα δόμησης για τα βέλτιστα αποτελέσματα. Κατά τη σημερινή εποχή, θεωρείται δεδομένη η αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανοργάνωσης των λογιστηρίων σχετικά με τις εταιρείες. Ο τομέας της πληροφορικής μπορεί να καταστήσει εφικτή την ύπαρξη της μηχανογραφικής ή αλλιώς τυποποιημένης λογιστικής των Λογιστικών Προτύπων με τη χειρόγραφη τήρηση των βιβλίων τους. Ακολούθως, στη διπλωματική εργασία αναλύονται τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων μηχανογράφησης, με το αρχείο και την καρτέλα των πελατών, το αρχείο των προμηθευτών και το αρχείο των ειδών και υπάγεται στα συστήματα οργάνωσης επιχειρήσεων. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων, με αφετηρία τα πακέτα ελέγχου αποθεμάτων και καταλήγοντας στα εκτεταμένα ERP συστήματα. Τα οφέλη και η προσφορά του συστήματος ERP στις επιχειρήσεις είναι ποικίλα και αφορούν ενσωματωμένες οικονομικές πληροφορίες, ενσωματωμένες πληροφορίες παραγγελιών πελάτη, ταχύτερη και ασφαλέστερη διαδικασία παραγωγής, μείωση αποθεμάτων και διαχείριση προσωπικού.

ii. Στόχος

Η εργασία στοχεύει να καταδείξει το ζήτημα της μηχανογράφησης λογιστικού γραφείου. Παρουσιάζει τα δεδομένα της οργάνωσης του λογιστικού γραφείου και την

εξέλιξη της μηχανογράφησης. Αναλύει την οργάνωση του λογιστικού γραφείου και το Enterprise Resource Planning.

Οι στόχοι της έρευνας είναι η ανάδειξη των επιμέρους :

- Χαρακτηριστικά Προγραμμάτων Μηχανογράφησης
- Η Αρχιτεκτονική ενός ERP
- Προσφορά Συστήματος ERP στην Επιχείρηση
- Λειτουργικότητα Συστήματος ERP

iii. Μεθοδολογία

Το ζήτημα που θέτει η παρούσα διπλωματική εργασία, η «μηχανογράφηση του λογιστικού γραφείου», αποσκοπεί στην κατανόηση του τρόπου σχεδιασμού και δόμησης της εταιρείας. Κάθε εταιρεία, είτε είναι μικρή είτε είναι μεγάλη, διαθέτει έναν υπεύθυνο οργανωτή-λογιστή. Εκείνος με τη σειρά του αναλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον προσδιορισμό των καθηκόντων των υπαλλήλων, την απόδοση ευθυνών και την τοποθέτηση ικανού προσωπικού. Ορισμένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μηχανογράφηση του λογιστηρίου είναι ο ασφαλής έλεγχος και η μικρή πιθανότητα λαθών, η αξιοπιστία του αποτελέσματος και η αυτόματη ενημέρωση των βιβλίων, χωρίς ωστόσο να εκλείπουν και ορισμένα μειονεκτήματα από αυτό. Στα μειονεκτήματα υπάγονται το υψηλό κόστος αγοράς των συστημάτων μηχανογράφησης και συντήρησης και η εξάρτηση από ηλεκτρική ενέργεια σε περιπτώσεις διακοπής ρεύματος ή άλλων δυσχερειών. Ένα σπουδαίο σύστημα οργάνωσης των επιχειρήσεων που αναλύει η παρούσα εργασία είναι το Enterprise Resource Planning (ERP). Τα συστήματα αυτά είναι τελειοποιημένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των επιδιώξεών της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες της.

Η ανάγκη για ποιοτικότερη διαχείριση των σχέσεων εταιρείας πελάτη οδήγησε στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο

γίνεται αναφορά στον ορισμό και την ερμηνεία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, καθώς επίσης πραγματοποιείται ανάλυση των απαραίτητων βημάτων για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού CRM συστήματος. Στην συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφονται οι τέσσερις διαστάσεις του CRM και αναφέρονται οι τρόποι συλλογής των δεδομένων των πελατών.

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Εισαγωγή

Το σύγχρονο Λογιστήριο μιας επιχείρησης καλείται να καλύψει πολλαπλές απαιτήσεις, όσον αφορά την διαχείριση των εμπορικών πράξεων που εκτελούνται στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, μία εταιρεία διανομών προϊόντων μπορεί να διακινεί εμπορεύματα, προϊόντα, υπηρεσίες είτε δικά της είτε και για λογαριασμό τρίτων (παρακαταθήκη). Σε μία παραγωγική εταιρεία, οι απαιτήσεις επεκτείνονται σε διαχείριση αποθηκευτικών χώρων και αγορών, τόσο από την Ελληνική αγορά, όσο και από το εξωτερικό. Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά οργάνωσης λογιστικού γραφείου, καθώς και η εξέλιξη της μηχανογράφησης.

1.1 Η Έννοια της Οργάνωσης και της Μηχανογράφησης

Ως οργάνωση, ορίζεται μια διαδικασία (μέθοδος-τρόπος), η οποία προσδιορίζει την εργασία που πρόκειται να εκτελεστεί για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η έννοια της οργάνωσης αποτελεί την επιστήμη, η οποία εξετάζει τον σχεδιασμό και τη δομή μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, μελετά τον τρόπο δόμησης των επιχειρήσεων στην πραγματικότητα -στατιστική ανάλυση-, αλλά διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να οργανώνονται, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους σχετικά με το κέρδος ή τους στόχους που έχουν θέσει -δυναμική ανάλυση.

Αντίστοιχα, ως μηχανογράφηση ορίζεται η δόμηση μιας λογιστικής μονάδας με την χρήση Η/Υ και προγραμμάτων για την επεξεργασία – ανάγνωση, σύγκριση, ενημέρωση κλπ. – πληροφοριών, καθώς και την απεικόνιση των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί, ότι ένας από τους τομείς της μηχανογράφησης που καλείται να αναβαθμίσει, να συντηρεί, να ενημερώνει για

αλλαγές, να επιλύει προβλήματα της μηχανογράφησης και άλλες ενέργειες, ονομάζεται υποστήριξη μηχανογράφησης. Η δραστηριότητα μιας εταιρείας, ενός οργανισμού και μιας επιχείρησης συντελείται από συμβάντα, η καταγραφή των οποίων παρέχει τις πρωτογενείς πληροφορίες. Η διαρκής αύξηση του όγκου των εργασιών και των αλληλοσυνδέσεων των δραστηριοτήτων, έχει ως αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση των πρωτογενών πληροφοριών.



Εικόνα 1 Η μηχανογράφηση αποτελεί αναπόσπαστο μέσο οργάνωσης μιας σύγχρονης επιχείρησης

1.2 Γενικά Χαρακτηριστικά της Οργάνωσης Λογιστηρίου

Είναι γνωστές οι υποχρεώσεις που έχουν οι επιχειρήσεις (ατομικές ή εταιρίες) – εκτός από τη δυνατότητα να διαλέξουν το είδος της οικονομικής τους δραστηριότητας – , καθώς υπάρχουν ορισμένοι θεσμοί (αστικός και εμπορικός νόμος, φορολογικές διατάξεις, έθιμα, εμπορικές συνήθειες κ.λπ.), οι οποίοι ελέγχουν τον τρόπο δράσης τους. Ο ρόλος του υπεύθυνου είναι να οργανώνει τον καταμερισμό των έργων και της παραγωγικής εργασίας μέσα στα παραπάνω πλαίσια. Αυτό θεωρείται ένα φαινόμενο πολύπλοκων σχέσεων και εξαρτήσεων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σύστημα οργάνωσης για καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

1.3 Προβλήματα Διάρθρωσης Οργανωτικού Σχεδίου

Είναι δεδομένο ότι, το οργανωτικό σχέδιο το οποίο θα εκπονήσει ο οργανωτής-λογιστής επικεντρώνεται στη διαδικασία της οργάνωσης του λογιστηρίου. Εκείνος με τη σειρά του οφείλει να δώσει απαντήσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του. Η κατάρτιση ενός καλού οργανωτικού σχεδίου δρα θετικά επί της οργανωτικής επιτυχίας. Τα σημαντικότερα προβλήματα, τα οποία τον απασχολούν είναι:

- Ο προσδιορισμός του εύρους των διαδικασιών του λογιστηρίου.
- Η αποφυγή απώλειας χρόνου, άσκοπης ή διπλής εργασίας.
- Η μείωση των οικονομικών κινδύνων.
- Η τοποθέτηση προσωπικού με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.
- Η καλύτερη κατανομή της εργασίας και ο προσδιορισμός των καθηκόντων κάθε υπαλλήλου.
- Ο καθορισμός των ορίων ευθύνης καθενός.
- Η αύξηση της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας.
- Η εκπόνηση σαφών και λεπτομερών οδηγιών προς το προσωπικό.
- Η τήρηση των προθεσμιών περάτωσης των φορολογικών, λογιστικών και λοιπών εργασιών.
- Η φροντίδα για ενημέρωση των εργαζομένων στα νέα οικονομικά, λογιστικά, φορολογικά, εργατικά κ.ά. μέτρα.
- Η φροντίδα για εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες που αφορούν το λογιστήριο.
- Η απρόσκοπτη επικοινωνία και συνεργασία του λογιστηρίου με τα άλλα τμήματα.
- Οι λειτουργικές διευκολύνσεις για τη διαμόρφωση του χώρου αυτού σε μηχανικά μέσα, έπιπλα και λοιπό εξοπλισμό.

Τα προβλήματα αυτά γίνονται πιο έντονα στην περίπτωση κατά την οποία ο οργανωτής λογιστής θα ακολουθήσει τη λογιστική οργάνωση επιχείρησης, η οποία δεν έχει τεθεί ακόμη σε λειτουργία. Αυτό συμβαίνει διότι θα ενεργήσει με υπολογισμούς και όχι με βάση τα ακριβή δεδομένα.

1.4 Από τη Χειρόγραφη στη Μηχανογραφημένη Τήρηση Βιβλίων

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα της μηχανοργάνωσης των λογιστηρίων τους και μεταβιβάζονται από την επίπονη και χρονοβόρα χειρόγραφη τήρηση των βιβλίων τους, στη μηχανογραφική. Ουσιαστικά, η μεταπήδηση αυτή είναι μια μεταβίβαση από την κλασική λογιστική στην τυποποιημένη λογιστική των Λογιστικών Προτύπων, η οποία επιτυγχάνεται με υποστήριξη από την πληροφορική.

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί, ότι η μεταπήδηση στις επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία Γ' κατηγορίας, από τη χειρόγραφη στη μηχανογραφική τους τήρηση, συνδέεται κατά άμεσο τρόπο με την υποχρεωτική εφαρμογή του Ε.Γ.Λ.Σ., καθώς και με τη δυνατότητα που έχουν τα προγράμματα εφαρμογών να αναπτύσσουν τους λογαριασμούς σε αναλυτικότερα επίπεδα κατώτερων βαθμών, π.χ. επταβαθμίων. Η μεταπήδηση από τη χειρόγραφη τήρηση των βιβλίων στη μηχανογραφική επικεντρώνεται στην προσεκτική και υπεύθυνη εργασία του οργανωτή λογιστή.



Κατά το τέλος του μήνα ή στο τέλος της διαχειριστικής χρήσης και κατά το άνοιγμα της νέας, πρέπει να γίνεται η διαδικασία για τη μεταπήδηση αυτή. Σαφέστατα, είναι απαραίτητο, έως επιτακτικό, να προηγηθεί μια δοκιμαστική περίοδος δύο ή τριών μηνών, κατά τη διάρκεια της οποίας τα γεγονότα θα καταχωρούνται στα θεωρημένα

χειρόγραφα τηρούμενα βιβλία και στα μηχανογραφικά (μη θεωρημένα), για να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις του προγράμματος, προσκόμματα ή δυσλειτουργίες, Κατά το διάστημα αυτό, θα γίνουν και οι απαραίτητες διορθώσεις ή προσαρμογές. Η δοκιμαστική αυτή περίοδος είναι αναγκαία για να εξοικειωθεί το προσωπικό του λογιστηρίου με τα νέα μέσα εργασίας του και τη φιλοσοφία των προγραμμάτων.

1. Αν η μεταπήδηση γίνει κατά τη διάρκεια της χρήσης, έστω τέλος κάποιου μήνα και χωρίς να προηγηθεί δοκιμαστική περίοδος, τότε εργαζόμαστε ως εξής:

Συντάσσεται το μηνιαίο ισοζύγιο του χειρόγραφα τηρούμενου Γενικού Καθολικού και οι καταστάσεις συμφωνίας των αναλυτικών καθολικών. Με τα δεδομένα των ισοζυγίων και των καταστάσεων συμφωνίας γίνεται μετάβαση στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και αφού δημιουργηθούν οι λογαριασμοί με ονοματολογία και κωδικαρίθμηση του Ε.Γ.Α.Σ. (ή των κλαδικών σχεδίων, ανάλογα), παρέχονται σε αυτούς τα ποσά της χρέωσης, της πίστωσης και των υπολοίπων που έχουν στα παραπάνω ισοζύγια και καταστάσεις συμφωνίας. Έχει εκτελεστεί η διαδικασία της μεταπήδησης από χειρόγραφο σε μηχανογραφική τήρηση.

2. Αν η μεταπήδηση γίνει μετά την απόφαση του οργανωτή λογιστή, χωρίς να μεσολαβήσει δοκιμαστική περίοδος, τότε εργαζόμαστε παράλληλα χειρόγραφα-μηχανογραφικά ως εξής:

Ανοίγουμε τους λογαριασμούς μηχανογραφικά, σύμφωνα με τις οδηγίες του προγράμματος, με την έναρξη του πρώτου μήνα δοκιμής και με τα δεδομένα του ισοζυγίου και των καταστάσεων συμφωνίας του προηγούμενου μήνα των χειρόγραφα τηρούμενων βιβλίων. Ακολουθώντας, καθημερινά κατά τη διάρκεια του μήνα καταγράφονται τα συμβάντα, τόσο στα χειρόγραφα, όσο και στα μηχανογραφικά τηρούμενα βιβλία. Στο τέλος κάθε μήνα συντάσσονται ισοζύγια και καταστάσεις συμφωνίας, τόσο στα χειρόγραφα τηρούμενα Γενικό και Αναλυτικό καθολικά, όσο και στα μηχανογραφικά. Ανάλογη διαδικασία γίνεται για έναν ή δύο ακόμη μήνες. Η χειρόγραφη καταχώρηση στη μηχανογραφική, με θεωρημένα πια από τη Δ.Ο.Υ τα μηχανογραφικά τηρούμενα βιβλία., διακόπτεται, μετά την ικανοποίηση και τη συμφωνία των ποσών του τρίτου μήνα, Είναι απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους λογαριασμούς, τα ισοζύγια και τις καταστάσεις συμφωνίας, ώστε αυτά να εμφανίζονται με τα αθροίσματα των ποσών της χρέωσης, της πίστωσης και των υπολοίπων τους και όχι μόνο των υπολοίπων τους για να προκύψει στο τέλος της διαχειριστικής χρήσης η συμφωνία με τα αθροίσματα του ή των ημερολογίων και να εμφανίζεται και η κίνηση των λογαριασμών κατά τη διάρκεια της χρήσης.

3. Αν η μεταπήδηση γίνει κατά την αλλαγή των διαχειριστικών χρήσεων, μεταφέρονται μόνο τα υπόλοιπα των λογαριασμών και όχι τα αθροίσματα των ποσών των χρεώσεων και πιστώσεων τους.

Σύμφωνα με τον Κ.Β.Σ., οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τηρούν τα βιβλία τους και να εκδίδουν τα χειρόγραφα ή μηχανογραφικά ή να κάνουν παράλληλη χρήση και των δύο συστημάτων. Συνεπώς, μια επιχείρηση μπορεί να τηρεί τα βιβλία της μηχανογραφικά, αλλά να εκδίδει τα παραστατικά της χειρόγραφα ή αντίστροφα ή ορισμένα βιβλία ή στοιχεία με τον έναν τρόπο και ορισμένα με τον άλλο. Είναι αδύνατον το βιβλίο να τηρείται, άλλοτε μηχανογραφικά και άλλοτε χειρόγραφα ή ένα παραστατικό να εκδίδεται μηχανογραφικά με τη συμπλήρωση ορισμένων μόνο δεδομένων και τα υπόλοιπα δεδομένα να συμπληρώνονται χειρόγραφα.

Η μηχανογραφική ενημέρωση και εκτύπωση των φορολογιστικών βιβλίων γίνεται σε καθορισμένες προθεσμίες από το άρθρο 24 του Κ.Β.Σ. Σε ευρύτερο επίπεδο, οι διατάξεις του Κ.Β.Σ. στα άρθρα 22, 23, 24 και 25 προσδιορίζονται από τις υποχρεώσεις των χρηστών Η/Υ στα μηχανογραφημένα λογιστήρια για τη διεκπεραίωση μέρους ή όλων των λογιστικών τους εργασιών.

1.5 Πλεονεκτήματα από την Εισαγωγή της Μηχανογράφησης στο Λογιστήριο

Τα πλεονεκτήματα στη μηχανογράφηση ενός λογιστηρίου συμβάλλουν σημαντικά στην ταχύτερη διεκπεραίωση των εργασιών, ενώ, αναμφίβολα, υπάρχουν και πολλά μειονεκτήματα στη χρήση του Η/Υ. Σύμφωνα με τα κύρια χαρακτηριστικά των Η/Υ, η τήρηση των λογιστικών βιβλίων και η έκδοση των στοιχείων μηχανογραφικά παρουσιάζει πολυάριθμα πλεονεκτήματα σχετικά με τη χειρόγραφο:

1. Αυτόματη ενημέρωση βιβλίων. Η ικανότητα πληκτρολόγησης μιας εντολής, π.χ. χρέωση-πίστωση κάποιων λογαριασμών, και οι υπόλοιπες λογιστικές εργασίες επιτυγχάνονται αυτόματα. Δηλαδή, αυτόματη ενημέρωση αναλυτικών ημερολογίων - γενικού καθολικού - αναλυτικών καθολικών- αφού καταχωρείται σε επίπεδο τριτοβάθμιων ή τεταρτοβάθμιων και αυτόματη ενημέρωση όλων των ανωτερωβάθμιων λογαριασμών

2. Ταχύτητα στην εξαγωγή αποτελεσμάτων. Ο Η/Υ εκτελεί τις εργασίες με πολύ υψηλή ταχύτητα, με αποτέλεσμα, όταν ένας υπάλληλος καταχωρεί ένα γεγονός, ένας άλλος υπάλληλος σε μία άλλη θέση έχει τη δυνατότητα να βλέπει το αποτέλεσμα, π.χ. αν ένας καταχωρήσει μια είσπραξη, αμέσως μετά κάποιος άλλος σε άλλη θέση βλέπει το υπόλοιπο της καρτέλας του πελάτη.
3. Αξιοπιστία και ακρίβεια κάθε αποτελέσματος. Είναι μεγάλη η αξιοπιστία των μηχανημάτων και των προγραμμάτων, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται βλάβες ή λάθη, τα οποία τις περισσότερες φορές οφείλονται σε εξωτερικές επιδράσεις, π.χ. οι αριθμητικές πράξεις γίνονται γρήγορα και με ακρίβεια, χωρίς λάθη. Στην περίπτωση που προκύψουν λάθη, θα οφείλονται σε λανθασμένη ανάλυση και κατάρτιση του προγράμματος ή σε λανθασμένη πληκτρολόγηση. Και οι δύο περιπτώσεις αφορούν ανθρώπινα λάθη.
4. Κατά την καταχώρηση των λογιστικών γεγονότων εντός του χρόνου ενημέρωσης που ορίζει ο Κ.Β.Σ., σε περίπτωση διαπίστωσης λάθους, η διόρθωση είναι εφικτή, χωρίς να αφήνει ίχνη και έτσι δεν προδίδει προχειρότητα.
5. Λίγα άτομα προσωπικό και μικρότερος χώρος εργασίας. Υπάρχει εξοικονόμηση εργατοωρών εξαιτίας της ταχύτητας και του αυτοματισμού της επεξεργασίας. Ποικίλα έγγραφα καταχωρούνται μηχανογραφικά καθημερινά με λόγο προσωπικό, σε αντίθεση με τη χειρόγραφη τήρηση των βιβλίων που είναι χρονοβόρα. Για παράδειγμα, για μια μέσου μεγέθους επιχείρηση με 700.000 περίπου εγγραφές ετησίως ο οργανωτής λογιστής χρειάζεται σε μηχανογραφημένο λογιστήριο 15-20 άτομα προσωπικό, ενώ στο λογιστήριο με χειρόγραφη τήρηση βιβλίων και έκδοση στοιχείων πολύ περισσότερα.
6. Ασφαλής έλεγχος και διασταύρωση στοιχείων. Ο έλεγχος είναι άμεσος και η διασταύρωση των στοιχείων εύκολη, γρήγορη και ασφαλής, π.χ. καταστάσεις ελέγχου, ισοζύγια αναλυτικών λογαριασμών, λόγω της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της ταχύτητας με την οποία εκτελεί τις εργασίες ο Η/Υ.
7. Μικρός χώρος αποθήκευσης. Ο Η/Υ μπορεί να αποθηκεύσει σε δίσκους τα λογιστικά βιβλία και στοιχεία, των οποίων η χωρητικότητα είναι πολύ μεγάλη και ο όγκος που καταλαμβάνουν στο αρχείο πολύ μικρός, σε αντίθεση με τα χειρόγραφα τηρούμενα βιβλία.

1.6 Μειονεκτήματα από την Εισαγωγή της Μηχανογράφησης στο Λογιστήριο

Η χρήση των Η/Υ στο λογιστήριο παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα :

- Εξάρτηση από τους τεχνικούς των μηχανημάτων και τους ειδικούς των προγραμμάτων σε περίπτωση βλαβών. Αν το χρονικό διάστημα της αποκατάστασης των βλαβών επιμηκύνεται, προσφεύγουμε και πάλι στη χειρόγραφη τήρηση βιβλίων.
- Εξάρτηση από την ηλεκτρική ενέργεια. Σε περίπτωση διακοπής του ηλεκτρικού ρεύματος διακόπτεται η λειτουργία του Η/Υ άρα και κάθε λογιστική εργασία. Βέβαια, το πρόβλημα αυτό λύνεται με τη χρήση ηλεκτρογεννήτριας.
- Υψηλό κόστος αγοράς του συστήματος μηχανογράφησης και συντήρησης αυτού.
- Τήρηση ημερήσιου backup (αντιγράφων ασφαλείας). Την ώρα που γίνεται το backup, δεν πρέπει κανένας χρήστης (user) να χρησιμοποιεί τον υπολογιστή. Συνεπώς, υπάρχει απώλεια χρόνου. Ο καλός οργανωτής λογιστής δίνει λύση στο πρόβλημα, εάν δώσει σχετικές εντολές σε προγραμματιστή για τη δημιουργία ενός προγράμματος που θα μπορεί να εκτελείται το backup μετά τις ώρες εργασίας του λογιστηρίου. Το πρόγραμμα θα ενεργοποιείται από κάποιον χρήστη, πριν φύγει από την εργασία του και θα δίνει την εντολή στις 5 η ώρα το απόγευμα και το backup θα αρχίσει να γίνεται μετά από π. χ. 5 ώρες, όταν στο λογιστήριο δεν θα εργάζεται κανείς.
- Α) Χρόνος για την εξοικείωση των χρηστών με τη φιλοσοφία του προγράμματος.

Β) Χρόνος για την εισαγωγή και προετοιμασία των μόνιμων στοιχείων. Για την ορθή και ακριβή εφαρμογή του προγράμματος είναι αναγκαία η εισαγωγή μόνιμων στοιχείων της λογιστικής, παραδείγματος χάρη εισαγωγή σχεδίου λογαριασμών, άνοιγμα καρτελών, προσδιορισμός κωδικών αριθμών των φορολογικών στοιχείων που εκδίδονται κ .λ. π.

1.7 Τομείς Μηχανογράφησης

Οι Τομείς μηχανογράφησης μιας επιχείρησης είναι οι επιμέρους :

- **Hardware** : σχετίζεται με οποιοδήποτε υλικό υπάρχει σε ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ειδικότερα, αφορά τα υλικά από τα οποία αποτελείται, παραδείγματος χάρη, ο σκληρός δίσκος που χρησιμεύει στην αποθήκευση των στοιχείων και στην έναρξη του λογισμικού εγκατάστασης, ανήκει στην κατηγορία των Hardware.
- **Software** : σχετίζεται με ένα αυλό λογισμικό διαχείρισης ηλεκτρονικών υπολογιστών, του οποίου η χρήση έγκειται στη διαχείριση πρωτογενών πληροφοριών, τα οποία εκλαμβάνει η επιχείρηση κατά την διαδικασία των διεργασιών της.
- **Δίκτυα** : σχετίζεται με τη σύνδεση ποικίλων ηλεκτρονικών υπολογιστών συνδυαστικά μέσω καλωδίου, κεραιών (ασύρματο δίκτυο) ή μέσω τηλεφωνικών γραμμών.
- **Υποστήριξη** : υπάρχει σε κάθε επιχείρηση μηχανογράφησης και καλείται να καλύπτει πιθανά προβλήματα σε ένα από τους τρεις παραπάνω τομείς, σε σημείο που πλέον μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν δικό τους τμήμα μηχανογράφησης, αλλά και υποστήριξης.

1.8 Ενιαίο Μηχανογραφικό Έντυπο και Είδη Παραστατικών

Η νομοθεσία ΚΒΣ δίνει τη δυνατότητα να εφαρμόζεται ένα ευρύ και ενιαίο μηχανογραφικό έντυπο για όλα τα παραστατικά, στην περίπτωση που η έκδοση αυτών επιτυγχάνεται με τη χρήση υπολογιστή. Το σχήμα, το μέγεθός του και η γραμμογράφηση του εντύπου μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν ποικίλα κοινά στοιχεία σε όλα τα διαφορετικά έντυπα. Ως περίπλοκη, χαρακτηρίζεται η γενικότερη διαδικασία της πώλησης

(πχχονδρικές-λιανικές πωλήσεις, επιστροφές, υπηρεσίες, μεταφορές εμπορευμάτων κλπ). Ο ΚΒΣ προβλέπει ένα πλήθος παραστατικών, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι περιπτώσεις. Τα σπουδαιότερα παραστατικά είναι τα επιμέρους :

- Δελτίο Αποστολής
- Τιμολόγιο Πώλησης
- Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο
- Πιστωτικό Τιμολόγιο Πώλησης
- Πιστωτικό Τιμολόγιο Έκπτωσης
- Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών
- Απόδειξη Λιανικής Πώλησης
- Απόδειξη επιστροφής
- Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών
- Απόδειξη Παροχής - Δελτίο Αποστολής
- Απόδειξη Λιανικής Πώλησης επί Πιστώσει
- Απόδειξη Αυτοπαράδοσης
- Ειδικό Ακυρωτικό σημείωμα
- Δελτίο Εσωτερικής διακίνησης
- Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής

1.8.1 Δελτίο Αποστολής

Το Δελτίο Αποστολής συνοδεύει κάθε διακίνηση ειδών. Αυτή δεν επιτυγχάνεται μόνο κατά την πώληση, αλλά και για άλλες αιτίες, παραδείγματος χάρη για επεξεργασία, επιστροφή, δειγματισμό κ.λπ. Η ύπαρξη Δελτίου Αποστολής είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση διακίνησης. Σύμφωνα με τον ΚΒΣ, το Δελτίο Αποστολής πρέπει να περιέχει τις ποσότητες των ειδών και προαιρετικά την αξία τους. Η διακίνηση ειδών χωρίς δελτίο αποστολής συνιστά σοβαρή παράβαση του ΚΒΣ.

1.8.3 Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο

Το Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο είναι το πιο συνηθισμένο παραστατικό πώλησης και συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του Δελτίου Αποστολής και του Τιμολογίου., αλλά συνοδεύει, επίσης, μια ολοκληρωμένη πώληση αγαθών. Στο έντυπό του θα πρέπει να συμπληρωθούν αναλυτικά όλα τα πεδία του (περιγραφή ειδών, μονάδα μέτρησης, ποσότητα και αξία). Η έκδοση ενός τιμολογίου (οποιοδήποτε είδους) γίνεται ανεξάρτητα με το, αν η αξία του θα πληρωθεί αμέσως ή αργότερα από τον πελάτη. Αν η εξόφλησή του γίνει αμέσως, τότε το τιμολόγιο χαρακτηρίζεται "τοις μετρητοίς", ενώ αν ο πελάτης οφείλει το αντίστοιχο ποσό, χαρακτηρίζεται "επί πιστώσει".

1.8.4 Πιστωτικό Τιμολόγιο Πώλησης

Το Πιστωτικό Τιμολόγιο Πώλησης εκδίδεται στην περίπτωση επιστροφής ειδών. Η αξία Τιμολογίου αυτού (η αξία των αγαθών που επιστρέφονται) επιστρέφεται ή οφείλεται στον πελάτη, ανάλογα αν είναι μετρητοίς ή επί πιστώσει.

1.8.5 Πιστωτικό Τιμολόγιο Έκπτωσης

Το Πιστωτικό Τιμολόγιο Έκπτωσης είναι αντίστοιχο με το Πιστωτικό Τιμολόγιο Πώλησης, αλλά δεν αφορά επιστροφή ειδών. Συνάμα, σχετίζεται με εκπτώσεις που παρέχονται σε πελάτες, επειδή παραδείγματος χάρη αγόρασαν ένα μεγάλο όγκο αγαθών μέσα σε ένα χρονικό διάστημα.

1.8.6 Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών

Το παραστατικό αυτό εκδίδεται για υπηρεσίες που προσφέρθηκαν σε κάποιον πελάτη επιτηδευματία και όχι κατά την πώληση.

Πιστωτικό Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών : Το παραστατικό αυτό εκδίδεται, όταν υπάρχει κάποιος λόγος επιστροφής χρημάτων για κάποια παροχή υπηρεσίας, για την οποία έχει εκδοθεί ήδη ένα τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Η αξία του τιμολογίου αυτού επιστρέφεται ή οφείλεται στον πελάτη.

1.8.7 Απόδειξη Λιανικής Πώλησης

Η απόδειξη λιανικής πώλησης εκδίδεται, όταν γίνεται λιανική πώληση ειδών, δηλαδή πώληση σε κάποιον ιδιώτη. Είναι ανάλογο με το Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο με τη διαφορά ότι για αξία αγαθών κάτω ενός ποσού (σήμερα 30,00 €), δεν είναι απαραίτητο να αναγράφονται τα στοιχεία του πελάτη (Ονοματεπώνυμο και διεύθυνση). Για αξία αγαθών πάνω από αυτό το ποσό ή αν το επιθυμεί ο πελάτης, τότε θα πρέπει να αναγραφούν τα στοιχεία του. Με την έκδοση μιας Απόδειξης Λιανικής Πώλησης θεωρείται ότι ο πελάτης εξοφλεί την αξία της αμέσως.

1.8.8 Απόδειξη επιστροφής

Η απόδειξη επιστροφής θεωρείται αντίστροφο παραστατικό της Απόδειξης Λιανικής Πώλησης και εκδίδεται, όταν γίνεται επιστροφή ειδών. Με την έκδοσή του επιστρέφονται και τα χρήματα.

1.8.9 Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών

Αφορά παραστατικό αντίστοιχο του Τιμολογίου Παροχής Υπηρεσιών, με τη διαφορά ότι ο πελάτης είναι ιδιώτης.

Απόδειξη Λιανικής - Δελτίο αποστολής : Το παραστατικό αυτό συνδυάζει τις ιδιότητες των δύο αναφερόμενων συστατικών του. Εκδίδεται όταν μια λιανική πώληση συνοδεύεται με μεταφορά του ογκώδους αντικειμένου που εκτελείται από κάποιον μεταφορέα.

Ημερ/να. Νο

Διπλότυπη Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών

ΕΥΡΩ

Ελαβα από

Επάγγελμα Α.Φ.Μ.:

Διεύθυνση Δ.Ο.Υ.:

το ποσό των

απολογία ΕΛΑΒΕ Ο

Εικόνα 3 Χειρόγραφη απόδειξη παροχής υπηρεσιών

1.8.10 Απόδειξη Παροχής - Δελτίο Αποστολής

Το Απόδειξη Παροχής - Δελτίο Αποστολής αποτελεί συνδυασμό των δύο αναφερόμενων συστατικών του. Εκδίδεται όταν μια παροχή υπηρεσίας συνοδεύεται από κάποια μεταφορά υλικών πραγμάτων. Για παράδειγμα, η κατασκευή κατά παραγγελία και η μεταφορά ενός επίπλου.

1.8.11 Απόδειξη Λιανικής Πώλησης επί Πιστώσει

Υπάρχουν ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, στις οποίες μια λιανική πώληση γίνεται επί πιστώσει. Παραδείγματος χάρη, ένα βιβλιοπωλείο έχει έναν καλό πελάτη ο οποίος αγοράζει 2-3 βιβλία την εβδομάδα, αλλά επιθυμεί να τα εξοφλεί κάθε μήνα. Επειδή θεωρείται ότι η έκδοση μιας απόδειξης λιανικής πώλησης προκαλεί και την άμεση καταβολή της αξίας της από τον πελάτη, εκδίδεται ένα διαφορετικό είδος παραστατικού που ονομάζεται Απόδειξη Λιανικής Πώληση Επί Πιστώσει. Στην περίπτωση αυτή, είναι αναγκαία η συμπλήρωση των στοιχείων του πελάτη.

1.8.12 Απόδειξη Αυτοπαράδοσης

Το παραστατικό αυτό εκδίδεται, όταν κάποιος από τα αγαθά που πωλεί η επιχείρηση καταναλώνεται και από την ίδια την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση πωλεί μελάνια εκτυπωτών και χρησιμοποιεί αυτά τα μελάνια και για τις δικές της εκτυπώσεις.

1.8.13 Δελτίο Εσωτερικής διακίνησης

Το Δελτίο Εσωτερικής διακίνησης εκδίδεται και συνοδεύει τη μεταφορά υλικών, όταν αυτή γίνεται από ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο. Παραδείγματος χάρη, η μεταφορά βιβλίων από την αποθήκη της εταιρίας στο κεντρικό της βιβλιοπωλείο ή η μεταφορά υλικών από μια αποθήκη της εταιρίας σε άλλη. Είναι δεδομένο, ότι η μεταφορά αυτή δεν είναι πώληση και το αντίστοιχο δελτίο δεν αναγράφει την αξία των αγαθών.

1.8.14 Ειδικό Ακυρωτικό σημείωμα

Η χρήση του Ειδικού Ακυρωτικού Σημειώματος έγκειται στην ακύρωση οποιουδήποτε άλλου παραστατικού από τα αναφερόμενα. Η έκδοσή του είναι επιτυχής, όταν το λάθος ανακαλυφτεί, πριν το παραστατικό το οποίο θα ακυρωθεί απομακρυνθεί από την επιχείρηση. Σε κάθε άλλη περίπτωση απαγορεύεται η έκδοσή του και η "ακύρωση" του παραστατικού γίνεται με την έκδοση του κατάλληλου πιστωτικού παραστατικού.

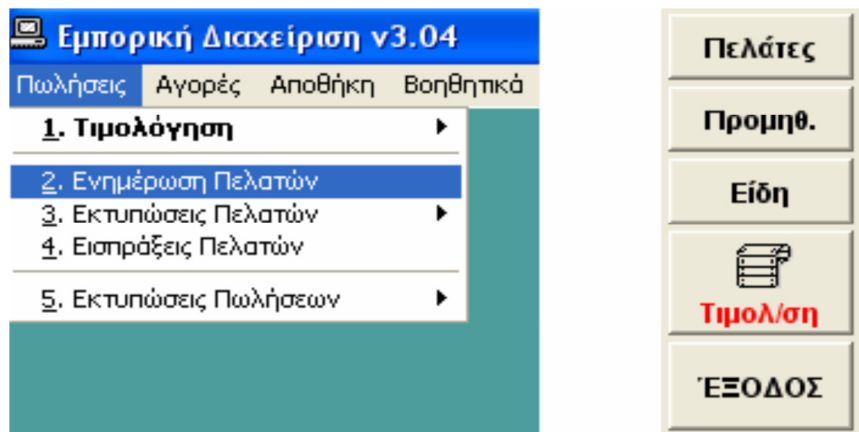
1.8.15 Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής

Το Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής εκδίδεται, όταν η επιχείρηση αγοράζει αγαθά, τα οποία προέρχονται από έναν ιδιώτη. Παραδείγματος χάρη, ένα βιβλιοπωλείο δέχεται προς πώληση ένα αριθμό βιβλίων που έχει εκδώσει ένα καθηγητής Λυκείου. Ο καθηγητής σαν ιδιώτης δεν έχει κανένα λογιστικό έγγραφο. Στην περίπτωση αυτή το βιβλιοπωλείο θα πρέπει να εκδώσει ένα Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής, προκειμένου να δικαιολογήσει την ύπαρξη των βιβλίων.

1.9 Χαρακτηριστικά Προγραμμάτων Μηχανογράφησης

1.9.1 Αρχείο Πελατών

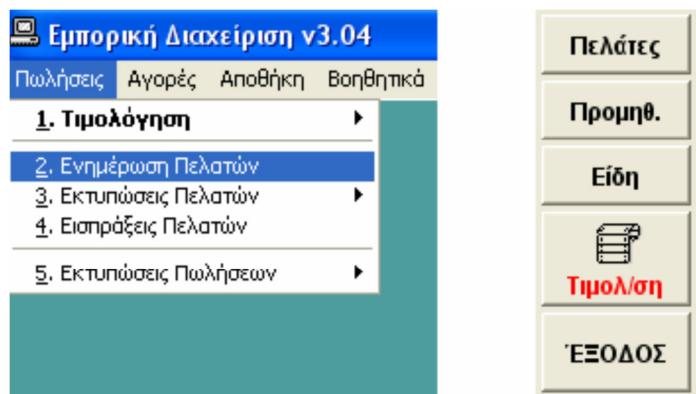
Ένα από τα σημαντικά αρχεία που κρατά κάθε επιχείρηση, είναι το αρχείο πελατών. Στο αρχείο αυτό αποθηκεύονται όλα τα δεδομένα, τα οποία είναι απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση αναφορικά με κάθε πελάτη της. Τα δεδομένα αυτά εισάγονται, μόλις παρουσιαστεί ένα πελάτης. Η εισαγωγή ενός νέου πελάτη (δημιουργία) μπορεί να γίνει μέσα από ένα ξεχωριστό μενού διαχείρισης πελατών, από το κουμπί Πελάτες της εργαλειοθήκης ή και μέσα από την έκδοση των τιμολογίων.



Εικόνα 4Μενού ενημέρωσης

1.9.2 Καρτέλα Πελάτη

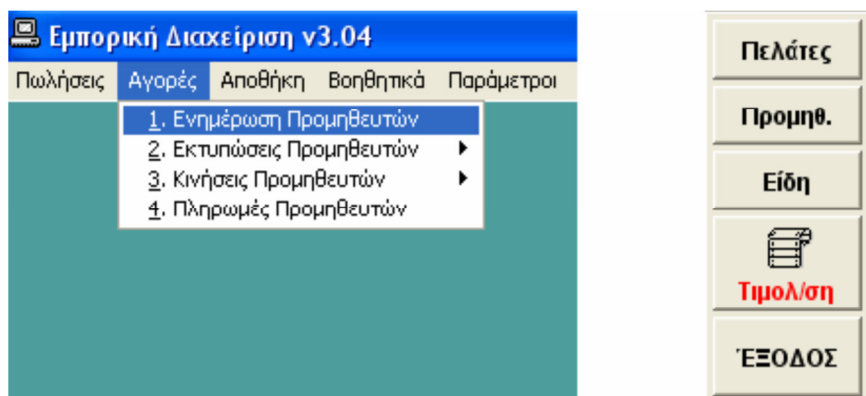
Το αρχείο πελατών είναι ένα από τα σημαντικά αρχεία που κρατά κάθε επιχείρηση. Στο αρχείο αυτό αποθηκεύονται όλες οι πληροφορίες που χρειάζεται να γνωρίζει η επιχείρηση σχετικά με κάθε πελάτη της. Τα δεδομένα αυτά εισάγονται, μόλις παρουσιαστεί ένα πελάτης. Η εισαγωγή ενός νέου πελάτη (δημιουργία) μπορεί να γίνει μέσα από ένα ξεχωριστό μενού διαχείρισης πελατών, από το κουμπί Πελάτες της εργαλειοθήκης ή και μέσα από την έκδοση των τιμολογίων.



Εικόνα 5 Μενού ενημέρωσης πελατών

1.9.3 Αρχείο Προμηθευτών

Περιέχει ανάλογες πληροφορίες με εκείνες των πελατών διαθέτει και το αρχείο προμηθευτών. Αναλόγως, εδώ διατίθενται τα κύρια στοιχεία του προμηθευτή (κωδικός, επωνυμία, διεύθυνση, ΑΦΜ, ΔΟΥ, τηλ. κλπ), τα οικονομικά στοιχεία (απογραφή, χρέωση και πίστωση προοδευτική και περιόδου) και ημερομηνίες συναλλαγής. Η πρόσβαση στο αρχείο μπορεί να γίνει, είτε με τον κωδικό, είτε με την επωνυμία, είτε με το ΑΦΜ και μπορεί να δίνεται ολόκληρο το κλειδί ή ένα τμήμα αυτού. Στη δεύτερη περίπτωση παρουσιάζονται οι προμηθευτές, των οποίων το κλειδί αναζήτησης αρχίζει με τους χαρακτήρες που δόθηκαν, επιλέγεται ο επιθυμητός προμηθευτής και η εγγραφή προβάλλεται στην οθόνη.



Εικόνα 6 Μενού ενημέρωσης προμηθευτή

Ενημέρωση Προμηθευτών...			
Κωδικός	0000002	ΑΦΜ	076578843
Επωνυμία	ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ	Πόλη	ΑΘΗΝΑ
Διεύθυνση	ΠΑΤΗΣΙΩΝ 100	Τηλ.	3456786
Επάγγελμα	ΕΚΔΟΣΕΙΣ	ΔΟΥ	ΙΑ' ΑΘΗΝΩΝ
Τ. Κωδ.	10682		
2ο Τηλ.		3ο Τηλ.	
ΦΑΧ			
Όριο Πιστ.	0	Τρόπος Πληρωμής	
Ομαδοποίηση			
Υπ. Επικ.		E-mail	
Απογραφή			150,00
Προοδ. Χρέωση	0,00	Προοδ. Πίστωση	0,00
Χρέωση Περιόδου	500,00	Πίστωση Περιόδου	3325,22
Υπόλοιπο			2.975.22
Ημνία Ανοιγμ.	05/07/2005		
Ημνία Τελ. Χρέωσης	23/09/2005	Ημνία Τελ. Πίστωσης	23/09/2005

Εικόνα 70 θόνη προμηθευτή

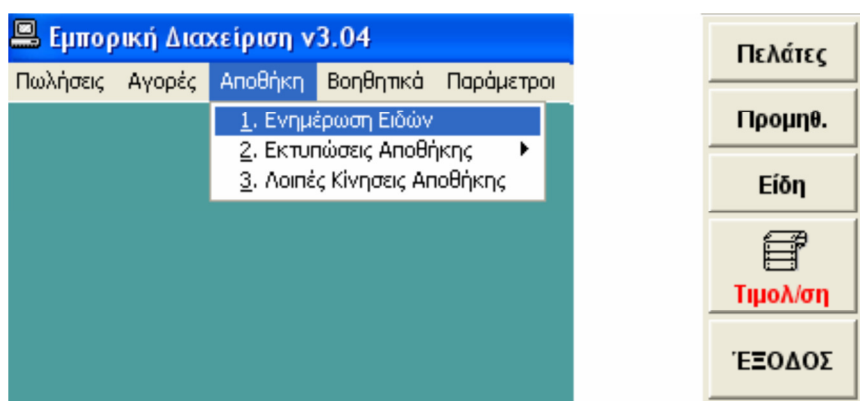
Ένα επιπλέον πεδίο, το Υπόλοιπο του προμηθευτή, υπάρχει και στο τμήμα της οθόνης και αναφέρεται στα οικονομικά στοιχεία του προμηθευτή. Η τιμή του πεδίου αυτού υπολογίζεται αυτόματα από την τιμή των άλλων πεδίων και ισχύει:

$$\text{Υπόλοιπο} = \text{Απογραφή} - \text{Προοδ. Χρέωση} + \text{Προοδ. Πίστωση} - \text{Χρέωση περιόδου} + \text{Πίστωση περιόδου}$$

1.9.4 Αρχείο Ειδών

Το τρίτο αρχείο το οποίο συμμετέχει στην εφαρμογή τιμολόγησης είναι το αρχείο ειδών. Το αρχείο αυτό εμπεριέχει δεδομένα και πληροφορίες για όλα τα είδη που πουλά η επιχείρηση. Συνάμα, το αρχείο ειδών δημιουργείται, όταν αρχίζει η μηχανογράφηση της επιχείρησης, αλλά σε κάθε στιγμή μπορούν να υπάρξουν νέα είδη, τα οποία θα πρέπει και αυτά να καταχωρηθούν στο αρχείο αυτό. Υπάρχει μια διάκριση των ειδών που πουλά η επιχείρηση, σε εμπορεύματα και προϊόντα. Τα

εμπορεύματα είναι είδη, τα οποία η επιχείρηση αγοράζει (χονδρικά) και τα μεταπωλεί (χονδρικά ή λιανικά), ενώ προϊόντα είναι είδη που παράγει η ίδια η επιχείρηση και τα πωλεί. Η διαφορά αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τις λογιστικές εγγραφές που πρέπει να γίνουν και είναι αναγκαία να υπάρχει, όταν η εφαρμογή της τιμολόγησης συνδέεται με άλλες εφαρμογές γενικής λογιστικής.



Εικόνα 8Μενού ενημέρωσης ειδών

Ενημέρωση Αποθήκης ...

Κωδικός:

Περιγραφή 1:

Περιγραφή 2: Περιγραφή 3:

Μον. Μέτρησης: Τιμή Μονάδας (Πώλησης): Κατηγορία ΦΠΑ:

Τιμή Μονάδας (Αγοράς): Κατηγορία Έκπλησης:

Προμηθευτής: Εμπ./Προϊόν:

Θέση σε Αποθ.: Βάρος: Όγκος:

Ομάδα Είδους: Ορ. Ασφαλείας:

Ποσότητες		Αξίες	
	Εισαγωγή	Εξαγωγή	
Απογραφή	<input type="text" value="474"/>	<input type="text" value="0"/>	Απογραφή <input type="text" value="1239,07"/>
Προσθετική	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	Προσθετική <input type="text" value="0,00"/>
Περίοδου	<input type="text" value="126"/>	<input type="text" value="6"/>	Περίοδου <input type="text" value="438,00"/>
Υπόλοιπο	594		Αξία Υπολ. 1.660,30

Οθόνη είδους (φτιάχνουμε εικόνα)

2. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗ ΤΗΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

2.1 Υπόχρεοι σε Τήρηση Βιβλίων και Στοιχείων

Κάθε ημεδαπό ή αλλοδαπό φυσικό πρόσωπο ή κοινωνία του Αστικού Κώδικα¹, που ασκεί δραστηριότητα στην Ελληνική Επικράτεια», αποβλέποντας στην απόκτηση εισοδήματος από εμπορική ή βιομηχανική ή γεωργική επιχείρηση, ακόμα και από ελεύθερο επάγγελμα, καθώς και οι αστικές κερδοσκοπικές ή μη εταιρείες, αναφέρονται με τον όρο «επιτηδευματίας». Με τον όρο αυτό, χαρακτηρίζεται κάποιος, ο οποίος τηρεί, εκδίδει, παρέχει, ζητά, λαμβάνει, υποβάλλει και διαφυλάσσει τα βιβλία, τα στοιχεία και τις καταστάσεις, καθώς και κάθε άλλο μέσο που σχετίζεται με την τήρηση βιβλίων και την έκδοση στοιχείων, όπως ορίζονται από τον Κώδικα αυτό κατά περίπτωση.

Τις ίδιες υποχρεώσεις έχει και η κοινοπραξία επιτηδευματιών που θεωρείται επιτηδευματίας για την εφαρμογή των διατάξεων του Κώδικα αυτού, εφόσον έχει ορισμένη επαγγελματική διεύθυνση, και αποβλέπει στη διενέργεια συγκεκριμένης πράξης, που αποδεικνύεται με έγγραφη συμφωνία, η οποία κατατίθεται στην αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ) πριν από την έναρξη των εργασιών της, και τα μέλη της είναι :

- i. φυσικό ή νομικό πρόσωπο που το καθένα ασκεί τη δική του επιχείρηση ή ελεύθερο επάγγελμα
- ii. ομόρρυθμο μέλος διαφορετικής ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης εταιρίας,
- iii. αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει επιχείρηση εκτός της ελληνικής επικράτειας, με την προϋπόθεση ότι έχει λάβει αριθμό φορολογικού μητρώου στην Ελλάδα, πριν τη συμμετοχή του στην κοινοπραξία, η οποία να εκπροσωπείται από ημεδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο

Οι αγρότες και οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις σύμφωνα με το άρθρο 41 και 42 του Ν.2859/2000, οι οποίοι δεν έχουν ενταχθεί στο καθεστώς του νόμου αυτού, υποχρεούνται να εκδίδουν μόνο δελτίο αποστολής, στις περιπτώσεις που ρητά ορίζεται από τον Κώδικα αυτόν.

2.2 Απαλλασσόμενοι από την Τήρηση Βιβλίων και Στοιχείων

Σύμφωνα με τη παρ. 5 του άρθρου 2, απαλλάσσονται από την υποχρέωση της τήρησης βιβλίων και την έκδοση αποδείξεων λιανικής πώλησης αγαθών και παροχής υπηρεσιών οι επιτηδευματίες που πραγματοποίησαν κατά την προηγούμενη ετήσια διαχειριστική περίοδο ακαθάριστα έσοδα μέχρι δέκα χιλιάδες ευρώ (10000) από την πώληση αγαθών ή μέχρι το ποσό αυτό από την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, εφόσον στην περίπτωση αυτή τα ακαθάριστα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών δεν ξεπερνά τις πέντε χιλιάδες ευρώ (5000), ή από την παροχή υπηρεσιών μέχρι πέντε χιλιάδες ευρώ (5000), ακόμα και τα φυσικά πρόσωπα που εκμεταλλεύονται φορτηγά πλοία σύμφωνα με το Ν. 27/75 των οποίων η συνολική χωρητικότητα δεν υπερβαίνει τους πεντακόσιους κόρους. Οι απαλλασσόμενοι τήρησης βιβλίων υποχρεούνται στην έκδοση των άλλων φορολογικών στοιχείων όπως τιμολογίων, φορτωτικών κ.λπ.

2.3 Κριτήρια για την Ένταξη σε Κατηγορία Τήρησης Βιβλίων

Τα κριτήρια τα οποία ελέγχονται για να ενταχθούν οι επιτηδευματίες σε συγκεκριμένη κατηγορία τήρησης βιβλίων είναι τα εξής:

- i. Ύψος ακαθάριστων εσόδων προηγούμενου έτους
- ii. Αντικείμενο εργασιών
- iii. Πρόσωπο που ασκεί το επιτήδευμα (φυσικό ή νομικό)
- iv. Νομική μορφή εταιρίας
- v. Καθεστώς Φ.Π.Α. στο οποίο υποχρεωτικά ή προαιρετικά έχει ενταχθεί η επιχείρηση

2.3.1 Βιβλία Α' Κατηγορίας

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 19 παράγραφος 6 του Ν. 3842/10, καταργείται από 1/1/2011 το άρθρο 5 του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ), με τις διατάξεις του οποίου ορίζεται ο τρόπος τήρησης του βιβλίου Αγορών. Η ρύθμιση αυτή γίνεται για νομοτεχνικούς λόγους, λόγω της κατάργησης του βιβλίου Αγορών και της υποχρέωσης τήρησης βιβλίων Β' και Γ' κατηγορίας από όλους τους επιτηδευματίες.

2.3.2 Βιβλία Β' Κατηγορίας

Σύμφωνα με το άρθρο 6 του Κώδικα Βιβλίων Στοιχείων ο επιτηδευματίας της δεύτερηςκατηγορίας για την άσκηση του επαγγέλματος του τηρεί βιβλίο Εσόδων – Εξόδων, τα οποία σε ξεχωριστές στήλες καταχωρούνται :

- Το είδος του δικαιολογητικού, τον αύξοντα αριθμό και τη χρονολογία έκδοσης ή λήψης του, καθώς και το ονοματεπώνυμο του εκδότη των στοιχείων αγορών και εξόδων
- Τα ακαθάριστα έσοδα από την πώληση εμπορευμάτων, πρώτων υλών και από τη παροχή υπηρεσιών
- Τις δαπάνες για αγορά αγαθών ανάλογα με τον προορισμό τους, αν πρόκειται για μεταπώληση ή για την παραγωγή άλλων προϊόντων, τις δαπάνες από την λήψη υπηρεσιών και τα γενικά έξοδα
- Τις επιστροφές και τις εκπτώσεις που όταν εκδίδεται πιστωτικό τιμολόγιο μπορούν να καταχωρούνται αφαιρετικά από τις αντίστοιχες στήλες και δεν είναι υποχρεωτική η καταχώρηση σε ιδιαίτερη στήλη
- Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας που δημιουργείται από τις παραπάνω πράξεις καταχωρείται συνολικά για κάθε εγγραφή

Το ποσό που έχει δημιουργηθεί από την κάθε πράξη αναλύεται σε ιδιαίτερη στήλη τουτηρούμενου βιβλίου ή σε καταστάσεις ανάλογα με τις ανάγκες του ΦόρουΠροστιθέμενης Αξίας και της Φορολογίας Εισοδήματος. Όμως, η ανάλυση αυτή μπορείνα γίνει το αργότερο μέχρι τη λήξη της προθεσμίας για την υποβολή των φορολογικώνδηλώσεων.

Τα ποσά των ακαθάριστων εσόδων και ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας που αντιστοιχείσε αυτά καταχωρούνται καθημερινά στις στήλες με ένα ποσό για κάθε ένα είδος καισειρά στοιχείων που εκδόθηκαν την ίδια ημέρα με αναγραφή του πρώτου και τελευταίουαριθμού. Όμως, στην περίπτωση που έχει χρησιμοποιηθεί ταμειακή μηχανή, αναγράφεται ο αριθμός του ημερήσιου δελτίου «Ζ», όπως ορίζεται από τις ισχύουσες προδιαγραφέςτων φορολογικών ταμειακών μηχανών.

Τα ποσά των εξόδων μέχρι εκατόν πενήντα ευρώ (150) έκαστο και ΦόροςΠροστιθέμενης Αξίας που αντιστοιχεί σε αυτά καταχωρούνται καθημερινά στις στήλεςπου αφορούν συγκεντρωτικά με ένα ποσό αναγράφοντας και το πλήθος των

αντίστοιχωνδικαιολογητικών. Δηλαδή, παρέχεται η δυνατότητα συγκεντρωτικής ημερησίαςκαταχώρησης στο βιβλίο εσόδων – εξόδων των εξόδων αξίας μέχρι 150 ευρώ για το κάθεστοιχείο, έστω και αν τα στοιχεία αυτά ανήκουν σε διαφορετικούς εκδότες. Συγκεκριμένα,τα φορολογικά στοιχεία, όπως τιμολόγια αποδείξεις δαπανών ύψους μέχρι 150 ευρώ πουπεριλαμβάνει και το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας του ίδιου εκδότη ή διαφορετικό,μπορούν να καταχωρούνται ημερησίως στα βιβλία με μια συγκεντρωτική εγγραφή ανάημέρα και με ημερομηνία καταχώρησης την ημερομηνία λήψης του στοιχείου.

Σε ιδιαίτερο χώρο του βιβλίου καταχωρούνται:

- Η αξία αγοράς και πώλησης των παγίων στοιχείων μαζί με το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας που αναλογεί σε αυτές και οι αποσβέσεις τους, όταν εξάγεται το λογιστικό αποτέλεσμα
- Τα έσοδα και τα έξοδα που αφορούν τρίτους
- Οι καταθέσεις και οι αναλήψεις κεφαλαίων, καθώς και τα χορηγούμενα και λαμβανόμενα δάνεια, όπως επίσης και οι εισπράξεις και οι καταβολές που γίνονται για τη μερική ή ολική εξόφλησή τους
- Οι αυτοπαραδόσεις αγαθών ή ιδιοχρησιμοποίηση υπηρεσιών

Μέχρι τη λήξη της προθεσμίας υποβολής της δήλωσης φορολογίας εισοδήματος τουοικονομικού έτους στο βιβλίο Εσόδων - Εξόδων καταχωρείται η ανάλυση των ακαθάριστων εσόδων από πωλήσεις αγαθών με διάκριση λιανικών και χονδρικώνπωλήσεων, καθώς και των εξόδων για αμοιβές προσωπικού και τρίτους, για τόκους καιλοιπά έξοδα. Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 27 και 28 του παρόντος Κώδικα, ο επιτηδευματίαςτηρεί και βιβλίο απογραφών εμπορεύσιμων περιουσιακών στοιχείων, εφόσον τα ετήσιαακαθάριστα έσοδα από πώληση αγαθών υπερβαίνουν το δέκα τοις εκατό (10%) τουγενικού ορίου τήρησης βιβλίων Γ' κατηγορίας.

2.3.3 Βιβλία Γ' Κατηγορίας

Σύμφωνα με το άρθρο 7 ο επιτηδευματίας της τρίτης κατηγορίας για την άσκηση τουεπαγγέλματός του, τηρεί λογιστικά βιβλία κατά τη διπλογραφική μέθοδο με οποιοδήποτελογιστικό σύστημα και σύμφωνα με τις αρχές της λογιστικής

επιστήμης. Από τις διατάξεις της παραγράφου 2 του άρθρου 17 και από τη λογιστική επιστήμη που παραπέμπετε το άρθρο 7 προκύπτει ότι τα βιβλία της τρίτης κατηγορίας είναι :

- Συγκεντρωτικό ημερολόγιο ή γενικό ημερολόγιο
- Γενικό καθολικό
- Αναλυτικά καθολικά
- Ισοζύγιο Γενικού – Αναλυτικού καθολικού
- Απογραφών – Ισολογισμών
- Μητρώο παγίων
- Βιβλίο Αποθήκης και παραγωγής κοστολογίου

Αναλυτικότερα:

Η τήρηση του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου είναι υποχρεωτική από όλους τους επιτηδευματίες που τηρούν βιβλία τρίτης κατηγορίας, μόνο ως προς τη δομή τήρησης ονοματολογίας και το περιεχόμενο των πρωτοβάθμιων, δευτεροβάθμιων και των τριτοβάθμιων λογαριασμών, με εξαίρεση τους λογαριασμούς της ομάδας 9 οι οποίοι δεν τηρούνται, εκτός από τις Ανώνυμες Εταιρίες και Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης που ελέγχονται από ορκωτούς λογιστές.

Υποχρέωση ελέγχου από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών έχουν οι Ανώνυμες Εταιρίες, οι Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης.

Η ανάπτυξη των δευτεροβάθμιων λογαριασμών σε μη θεσμοθετημένους από τις διατάξεις του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου σε τριτοβάθμιους, καθώς και η ανάπτυξη των τριτοβάθμιων λογαριασμών σε επίπεδο τεταρτοβάθμιων γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της λογιστικής και τις ανάγκες του επιτηδευματία.

Οι Ανώνυμες Εταιρίες τηρούν βιβλία πρακτικών γενικών συνελεύσεων των μετόχων και βιβλίο πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου και βιβλίο μετοχών. Οι Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης τηρούν βιβλίο πρακτικών συνελεύσεων και βιβλίο πρακτικών διαχείρισης.

Το βιβλίο μετόχων τηρείται μόνο για τις ονομαστικές μετοχές του ίδιου κεφαλαίου και όχι για τις ονομαστικές μετοχές τρίτων που έχει στο χαρτοφυλάκιό της μια επιχείρηση.

Ο χρόνος ενημέρωσης των βιβλίων αυτών δεν ορίζεται από τις διατάξεις του Κώδικα. Πρέπει όμως, να ενημερώνονται σε εύλογο χρόνο. Σύμφωνα με την

παράγραφο 2.2.103 του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, ο επιτηδευματίας τηρεί μητρώο παγίων περιουσιακών στοιχείων.

Το μητρώο παγίων τηρείται υποχρεωτικά από τους επιτηδευματίες που τηρούν βιβλία τρίτης κατηγορίας. Μέχρι και τη χρήση 2002 το μητρώο παγίων δεν προβλεπόταν από τις διατάξεις του Κώδικα Βιβλίων Στοιχείων, αλλά μόνο από αυτές του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου.

Από τους λογαριασμούς του γενικού και των αναλυτικών καθολικών πρέπει να προκύπτουν συγκεντρωτικά και αναλυτικά στοιχεία των καταχωρήσεων, έτσι ώστε να είναι εύκολη η πληροφόρηση ή η επαλήθευση από το φορολογικό έλεγχο. Το μητρώο παγίων από 1/1/2003 τηρείται αθεώρητο, εκτός εάν είναι συνενωμένο με άλλα θεωρημένα βιβλία, όπως στο βιβλίο επενδύσεων που εκεί πρέπει να τηρείται θεωρημένο. Η ενημέρωσή του γίνεται μέχρι το κλείσιμο του ισολογισμού και εκτυπώνεται στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου και μέσα στην προθεσμία σύνταξης του ισολογισμού. Τα λογιστικά συστήματα που τηρούν τα λογιστικά βιβλία είναι δύο, το κλασσικό σύστημα και το συγκεντρωτικό σύστημα.

Στο κλασσικό σύστημα τηρείται ένα γενικό ημερολόγιο, στο οποίο καταχωρούνται όλες οι οικονομικές πράξεις της επιχείρησης. Μπορεί να τηρείται ένα ακόμα ημερολόγιο για τις πράξεις του ισολογισμού.

Όταν εφαρμόζεται το σύστημα αυτό από τον επιτηδευματία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα βοηθητικά ημερολόγια, όπως το βιβλίο ταμείου, το βιβλίο αγορών και πωλήσεων. Τα βοηθητικά ημερολόγια είναι βιβλία πρώτης εγγραφής και τα στοιχεία που περιέχονται μεταφέρονται στο γενικό ημερολόγιο με μία ή περισσότερες εγγραφές που παρέχουν τη ημερήσια κίνηση των λογαριασμών αυτών.

Στο συγκεντρωτικό σύστημα τήρησης των λογιστικών βιβλίων έχουμε τη διάσπαση του ενιαίου ημερολογίου σε πολλά αναλυτικά ημερολόγια και τη συγκέντρωση των ημερολογίων αυτών σε ένα συγκεντρωτικό ημερολόγιο.

Ο επιτηδευματίας έχει τη δυνατότητα να αλλάξει το λογιστικό σύστημα που ακολουθεί από την έναρξη της διαχειριστικής του περιόδου ή και κατά τη διάρκειά της, αν πρόκειται να αλλάξει ο τρόπος τήρησης των βιβλίων από το χειρόγραφο στο μηχανογραφικό. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται με πολλές παραλλαγές όπως :

- Τη γερμανική παραλλαγή, κατά την οποία τηρούνται δύο αναλυτικά ημερολόγια ταμείου και συμψηφιστικών πράξεων.

- Τη βελτιωμένη γερμανική παραλλαγή, κατά την οποία τηρούνται τέσσερα αναλυτικά ημερολόγια ταμείου, συμψηφιστικών πράξεων, αγορών και πωλήσεων.
- Την αγγλική παραλλαγή, κατά την οποία δεν τηρείται συγκεντρωτικό ημερολόγιο, αλλά τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στα αναλυτικά ημερολόγια μεταφέρονται απευθείας στο γενικό καθολικό.
- Την γαλλική παραλλαγή, κατά την οποία χρησιμοποιούνται πολλά αναλυτικά ημερολόγια ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, όπως παραδείγματος χάρη ταμείου, τραπεζών, αγορών, πωλήσεων.
- Την αμερικάνικη παραλλαγή, στην οποία το συγκεντρωτικό ημερολόγιο και το γενικό καθολικό έχουν ενσωματωθεί σε ένα βιβλίο.

2.4 Μηχανογραφημένη Ενημέρωση Βιβλίων

Ο επιτηδευματίας που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για την τήρηση των βιβλίων ή και την έκδοση των στοιχείων υπάγεται στις διατάξεις των άρθρων 23 έως και 25, οι οποίες ισχύουν με τις αντίστοιχες σχετικές διατάξεις του Κώδικα αυτού. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες εφαρμόζεται σύστημα χειρόγραφο και μηχανογραφικό, ισχύουν οι αντίστοιχες κατά περίπτωση διατάξεις. Αυτό σημαίνει ότι παρέχεται στον επιτηδευματία δυνατότητα να κάνει παράλληλη χρήση των δύο συστημάτων. Δηλαδή, μπορεί να τηρεί μηχανογραφικά τη γενική λογιστική του και να εκδίδει τα στοιχεία του χειρόγραφα, ή αντίστροφα. Επισημαίνεται, ότι ο επιτηδευματίας δεν μπορεί να τηρεί το ίδιο βιβλίο, άλλοτε μηχανογραφικά και άλλοτε χειρόγραφα ή ένα στοιχείο να το εκδίδει μηχανογραφικά, με τη συμπλήρωση ορισμένων δεδομένων και τα υπόλοιπα δεδομένα να συμπληρώνονται χειρόγραφα.

2.4.1 Τεχνικές Προδιαγραφές Λογισμικών

Ο επιτηδευματίας που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή για την τήρηση των βιβλίων ή την έκδοση των στοιχείων, υποχρεούται :

- Να έχει αναλυτικό εγχειρίδιο οδηγιών χρήσης του λογισμικού στην Ελληνική γλώσσα, το οποίο αναφέρεται στην εφαρμογή των διατάξεων του Κώδικα

Βιβλίων και Στοιχείων και ενημερώνεται αμέσως για κάθε μεταβολή που επέρχεται σε αυτό.

- Να θέτει στη διάθεση του προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ. το κατάλληλο προσωπικό για τη χρήση του λογισμικού της επιχείρησης για όσο χρόνο χρειάζεται κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Παράλληλα, ο επιτηδευματίας υποχρεούται να παρέχει στο ελεγκτικό όργανο υπάλληλο με ειδικότητα πληροφορικής για την απευθείας λήψη οποιουδήποτε στοιχείου ή πληροφορίας από τα στοιχεία του ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Τα λογιστικά γραφεία, τα οποία τηρούν τα μηχανογραφικά βιβλία των πελατών τους, έχουν όλες τις υποχρεώσεις ως προς τη μηχανογραφική τήρηση των βιβλίων αυτών, έτσι ώστε ο επιτηδευματίας δεν υποχρεούται να έχει αναλυτικό εγχειρίδιο οδηγιών χρήσης του λογισμικού ή να διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό για τον έλεγχο.
- Έχει την υποχρέωση να διαφυλάσσει, εκτός από τα βιβλία και τα στοιχεία που ορίζονται από την παράγραφο 2 του άρθρου 21 του Κώδικα αυτού, τα μηνιαία ισοζύγια του γενικού καθολικού, τις μηνιαίες καταστάσεις του βιβλίου αποθήκης, τα ηλεκτρομαγνητικά μέσα αποθήκευσης πληροφοριών μέχρι την εκτύπωση των δεδομένων τους και το εγχειρίδιο οδηγιών της χρήσης του λογισμικού.

Το λογισμικό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο πλήρως στις απαιτήσεις των διατάξεων του Κώδικα αυτού, όπως ισχύουν κάθε φορά και ακόμα πρέπει να έχει τις ακόλουθες δυνατότητες:

- Να αναπτύσσει τους κωδικούς αριθμούς και τους τίτλους των λογαριασμών από τους επιτηδευματίες που τηρούν βιβλία τρίτης κατηγορίας σύμφωνα με εκείνη του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου ή των κλαδικών λογιστικών σχεδίων, εφόσον προορίζεται για τις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν. Για τους επιτηδευματίες που τηρούν βιβλία πρώτης και δεύτερης κατηγορίας το λογισμικό πρέπει να έχει τη δυνατότητα ανάλυσης κατά συντελεστή Φ.Π.Α., καθαρού κέρδους και γενικά των πληροφοριών που απαιτούνται από τα άρθρα 5 και 6. Από 1/1/2011 το βιβλίο αγορών καταργήθηκε. Το πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή θα πρέπει να εξασφαλίζει στο χρήστη τη δυνατότητα να μπορεί να μεταβάλλει μόνος του

τους συντελεστέςεισφορών και τελών, όταν αυτοί αλλάζουν χωρίς να χρειάζεται η παρέμβασηκάποιου προγραμματιστή.

- Αυτόματη ετήσια προοδευτική αρίθμηση ημερολογιακών εγγραφών. Η αρίθμησηαυτή θα πρέπει να γίνεται ξεχωριστά για κάθε ημερολόγιο και μέσα στηνπροθεσμία ενημέρωσης των βιβλίων του επιτηδευματία, η οποία,όμως, δενεπιτρέπεται να μεταβάλλεται από το χρήστη. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί, ότι ηαπλή εισαγωγή πληροφοριών ή άλλων ενδείξεων για τη μελλοντική έκδοσηφορολογικών στοιχείων δεν ασκεί οποιαδήποτε επίδραση στα λογιστικοποιημέναστοιχεία οικονομικά στοιχεία. Η διάταξη αυτή αναφέρεται σε πρωτογενείζεγγραφές στα ημερολόγια της τρίτης κατηγορίας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ναμην δίνεται η αρίθμηση για τις καταχωρήσεις στα υπόλοιπα βιβλία.
- Πρέπει να διασφαλίζεται η ενημέρωση των βιβλίων με το περιεχόμενο τωνστοιχείων που εκδίδονται μηχανογραφικά, όταν τα δεδομένα τους μεταφέρονταιαυτόματα στα βιβλία.
- Την ακύρωση εγγραφής με έκδοση ειδικού ακυρωτικού στοιχείου σε περίπτωσηλανθασμένης έκδοσης φορολογικών στοιχείων, εφόσον δεν έγινε η χρήση αυτών.Ακόμα, με την έκδοση του ακυρωτικού σημειώματος ακυρώνονται λανθασμένεςεγγραφές, οι οποίες έγιναν στους λογαριασμούς με βάση το φορολογικό στοιχείο πουεκδόθηκε χειρόγραφα ή μηχανογραφικά με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή,αλλά με λάθος περιεχόμενο. Αν η λανθασμένη έκδοση του στοιχείου διαπιστωθείμετά τη χρησιμοποίησή του, τότε η διόρθωση των λανθασμένων εγγράφων γίνεταιμε την έκδοση πιστωτικού τιμολογίου.
- Το πρόγραμμα θα πρέπει να εξασφαλίζει το διαχωρισμό, την καταχώρηση και τηνεκτύπωση των οικονομικών πράξεων της νέας διαχειριστικής περιόδουπαράλληλα με τις οικονομικές πράξεις της διαχειριστικής περιόδου που έληξε,καθώς και την αυτόματη μεταφορά των υπολοίπων στους λογαριασμούς της νέας χρήσης. Κάθε υπόλοιπο που μεταφέρεται στη νέα χρήση πρέπει να είναι οριστικόκαι εκκαθαρισμένο.
- Το πρόγραμμα θα πρέπει να διαχωρίζει και να εκτυπώνει ξεχωριστά τις πράξεις του τελευταίου μήνα της διαχειριστικής χρήσης που έληξε, από τις τακτοποιημένες πράξεις της ίδιας χρήσης.

- Το πρόγραμμα θα πρέπει να διασφαλίζει τη μεταγενέστερη αναπαραγωγή των εγγράφων σε περίπτωση τροποποίησης του λογισμικού. (παραπομπή)

2.4.2 Χρόνος και Τρόπος Μηχανογραφικής Ενημέρωσης των Βιβλίων και Έκδοσης Στοιχείων

Η ενημέρωση βιβλίων περιλαμβάνει την εισαγωγή των εγγράφων στο αρχείο του ηλεκτρονικού υπολογιστή και την λογιστικοποίηση των εγγράφων μέσα στις προθεσμίες, τις οποίες ορίζει το άρθρο 17 του Κώδικα και την εκτύπωση των εγγραφών που εισήχθησαν και λογιστικοποιήθηκαν, όπως ισχύουν οι προθεσμίες του άρθρου 24 του Κώδικα.

- i. Ο επιτηδευματίας, ο οποίος τηρεί βιβλία τρίτης κατηγορίας:
 - Ενημερώνει τα ημερολόγιά του στις προθεσμίες, οι οποίες ορίζονται από την παράγραφο 2 του άρθρου 17. Η εκτύπωση γίνεται στο τέλος του επόμενου μήνα και αφορά οικονομικές πράξεις και το ημερολόγιο εγγραφών ισολογισμού στο χρόνο κλεισίματος του ισολογισμού, με τη δυνατότητα αποθήκευσης αυτών σε ηλεκτρομαγνητικά μέσα.
 - Εκτυπώνει μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα, εκείνου που αφορούν οι οικονομικές πράξεις, θεωρημένο ισοζύγιο λογαριασμών «Γενικού – Αναλυτικών Καθολικών», στο οποίο εμφανίζονται τα αθροίσματα χρέωσης και πίστωσης των λογαριασμών όλων των βαθμίδων, καθώς και τα υπόλοιπα αυτών μέχρι το τέλος του προηγούμενου μήνα, τα σύνολα των κινήσεων του μήνα.
 - Εκτυπώνει τα αναλυτικά καθολικά, το γενικό καθολικό και το μητρώο παγίων στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου και μέσα στην προθεσμία σύνταξης του ισολογισμού, με τη δυνατότητα μη εκτύπωσής τους, εφόσον τα δεδομένα φυλάσσονται σε ηλεκτρομαγνητικά μέσα αποθήκευσης
- ii. Ο επιτηδευματίας της τρίτης κατηγορίας για τις οικονομικές πράξεις του υποκαταστήματος:

- Ενημερώνει το ημερήσιο φύλλο συναλλαγών και το αποστέλλει στην έδρα για την ενημέρωση των βιβλίων εντός του πρώτου δεκαπενθημέρου του επόμενου μήνα.
- Ενημερώνει το ημερολόγιο ταμειακών πράξεων μέσα στην προθεσμία της παραγράφου 2 του άρθρου 17 του Κώδικα και εκτυπώνει το φύλλο ανάλυσης και ελέγχου εντός του πρώτου δεκαπενθημέρου του επόμενου μήνα.
- Ενημερώνει το βιβλίο αποθήκης και αποθηκεύει τα δεδομένα όπως ορίζονται από τις διατάξεις του άρθρου.

iii. Ο επιτηδευματίας που τηρεί βιβλία πρώτης ή δεύτερης κατηγορίας:

- Ενημερώνει τα βιβλία της έδρας ή του υποκαταστήματος του μέσα στις προθεσμίες που ορίζουν οι διατάξεις της παραγράφου 1 του άρθρου 17 του Κώδικα.
- Στο τέλος του επόμενου μήνα, εκείνου που αφορούν οι οικονομικές πράξεις, εκτυπώνει το βιβλίο αγορών ή εσόδων – εξόδων με τη δυνατότητα αποθήκευσης σε ηλεκτρομαγνητικά μέσα, καθώς και τη μηνιαία κατάσταση, στην οποία εμφανίζονται μόνο τα μηνιαία αθροίσματα των αντίστοιχων στηλών του τηρούμενου βιβλίου αγορών και εσόδων – εξόδων.

Σε περίπτωση που ο επιτηδευματίας διαθέτει κεντρική μονάδα ηλεκτρονικού υπολογιστή, με την οποία παρακολουθεί τα λογιστικά στοιχεία όλων των επαγγελματικών εγκαταστάσεων, μπορεί μετά από γνωστοποίηση στον προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. της έδρας του να εκτυπώνει στη μονάδα αυτή, μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα, τα λογιστικά βιβλία, καθώς και το βιβλίο αποθήκης της κάθε επαγγελματικής του εγκατάστασης, όταν η μεταβίβαση των εγγράφων γίνεται, είτε με απευθείας σύνδεση, είτε με άλλα ηλεκτρομαγνητικά μέσα στις προβλεπόμενες ημερομηνίες.

Τα τυπωμένα βιβλία ή τα ηλεκτρομαγνητικά μέσα αποστέλλονται μέσα σε δέκα ημέρες από τη λήξη του μήνα της εκτύπωσης στην επαγγελματική εγκατάσταση, τη οποία αφορούν όπου και φυλάσσονται. Τα θεωρημένα και μη χρησιμοποιημένα βιβλία ή οι θεωρημένοι οπτικοί δίσκοι μπορεί να

φυλάσσονται στο χώρο της κεντρικής μονάδας του ηλεκτρονικού υπολογιστή μέχρι τη χρησιμοποίησή τους.

2.5 Πλεονεκτήματα Μηχανογραφημένης Τήρησης Βιβλίων

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πάρα πολλά πλεονεκτήματα της μηχανογραφημένης Λογιστικής, έναντι του χειρόγραφου συστήματος. Η σύγκριση είναι πραγματικά άνιση. Παρόλα ταύτα, τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι :

i. Άμεση, πλήρης και σωστή πληροφόρηση

Με τη μηχανογραφική τήρηση της γενικής λογιστικής, ο λογιστής μπορεί ανά πάσα στιγμή να αντλήσει πληροφορίες που του ζητούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης, ταξινομημένες και ομαδοποιημένες με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο, όπως:

- Πληροφορίες ανά ομάδα λογαριασμού σε οποιοδήποτε βαθμό (πρωτοβάθμιο κ.λπ.)
- Πληροφορίες ανά κατηγορία λογαριασμού (έσοδα, έξοδα, αγορές, πωλήσεις κ.λπ.)
- Πληροφορίες για την κίνηση των υποκαταστημάτων της επιχείρησης.
- Πληροφορίες για την κίνηση του ταμείου, το cashflow, τις εκκρεμότητες με τις τράπεζες

ii. Αυτοματοποίηση λογιστικών διαδικασιών

Με τη μηχανογράφηση η δουλειά του λογιστή, όσον αφορά τις διαδικασίες καταχώρησης, σταματά στην απλή καταχώρηση των λογιστικών άρθρων. Όλες οι υπόλοιπες εργασίες (ενημέρωση γενικών και αναλυτικών καθολικών, ημερολογίων, ισοζυγίων, καταστάσεων Φ.Π.Α., καταστάσεων ΚΕ.Π.Υ.ο. κ.λπ.) γίνονται αυτόματα μέσα από τα προγράμματα μηχανογράφησης

iii. Αυτοματοποίηση και τυποποίηση λογιστικών καταστάσεων

Με τη μηχανογράφηση των λογιστηρίων των επιχειρήσεων, η κατάρτιση προς Δημοσίευση των λογιστικών Καταστάσεων (Ισολογισμός, Αποτελέσματα Χρήσεως) έγινε διαδικασία ρουτίνας. Εκτός του ότι έχει επέλθει τυποποίηση σύμφωνη με τις

διατάξεις του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου και του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων, η άντληση πληροφόρησης από τις καταστάσεις αυτές μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ζητηθεί από τους διοικούντες την επιχείρηση και για όποιο χρονικό διάστημα απαιτείται. Η εκτύπωση των καταστάσεων αυτών γίνεται χωρίς να χρειάζεται χρόνος προετοιμασίας, ενώ ταυτόχρονα τα στοιχεία δίνονται συγκριτικά για το τρέχον και το προηγούμενο έτος.

iv. Άμεση και διαρκή ενημέρωση για την πορεία της επιχείρησης

Μέσω της μηχανογράφησης ο λογιστής είναι σε θέση σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή του ζητηθεί, να δώσει πληροφορίες σχετικά με την πορεία της επιχείρησης, μέσω των αριθμοδεικτών, τους οποίους τα περισσότερα προγράμματα μηχανογραφημένης λογιστικής έχουν ενσωματωμένους. Έτσι, χρονοβόρες διαδικασίες κατάρτισης και ανάλυσης αριθμοδεικτών είναι πια αντικείμενα καθημερινής μελέτης, χωρίς χρονικό κόστος.

v. Μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης

Με την τυποποίηση των λογιστικών διαδικασιών, η διδασκαλία τους στα Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. λογιστικής κατεύθυνσης έγινε πια εφικτή. Έτσι, από τα φοιτητικά ακόμη χρόνια, οι μελλοντικοί λογιστές αποκτούν τα απαραίτητα εφόδια. Με τον τρόπο αυτό και την εισαγωγή της μηχανογράφησης στις επιχειρήσεις, μειώνεται το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων (κόστος χρόνου εκπαίδευσης των νέων ατόμων, κόστος χρόνου προσαρμογής στις διαδικασίες της επιχείρησης), μια και η ανεύρεση κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού γίνεται αρκετά πιο εύκολη.

vi. Αύξηση του διαθέσιμου χρόνου των λογιστών

Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα πλεονέκτημα της μηχανογραφικής τήρησης της γενικής λογιστικής, είναι η αύξηση του διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου στους λογιστές. Έχουν περιοριστεί οι ατελείωτες ώρες καταγραφής, αθροίσεων, μεταφοράς και ελέγχου, τις οποίες αφιέρωνε ο λογιστής, δουλεύοντας με το χειρόγραφο σύστημα.

3. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΗΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ

Η μηχανογραφημένη λογιστική έλαβε μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια και κυκλοφορούν πολλά προγράμματα, με τα οποία ο χρήστης του ηλεκτρονικού υπολογιστή, έχει μεγάλες δυνατότητες για τη συλλογή γεγονότων και τη λήψη των πληροφοριών που επιθυμεί σε πολύ σύντομο χρόνο. Οι βασικές ενέργειες του χρήστη είναι :

1. Το άνοιγμα των βιβλίων σύμφωνα με το σχέδιο των λογαριασμών.
2. Η έκδοση τιμολογίων και άλλων αποδείξεων, με ταυτόχρονη ενημέρωση των ημερολογίων, των καθολικών, των ισοζυγίων, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τη μισθοδοσία, τους αριθμοδείκτες, την συγκέντρωση των αποτελεσμάτων εκμεταλλεύσεως και χρήσεως, την απογραφή, τον ισολογισμό, το κλείσιμο των βιβλίων και ότι άλλο κρίνεται αναγκαίο.
3. Την τήρηση της αναλυτικής λογιστικής εκμεταλλεύσεως, όπου αυτή εφαρμόζεται

Τα βιβλία της Γ' κατηγορίας που τηρούνται μηχανογραφικά είναι :

- i. Ημερολόγια Γενικής Λογιστικής
- ii. Ημερολόγιο Αναλυτικής Λογιστικής
- iii. Γενικό Καθολικό
- iv. Αναλυτικό Καθολικό
- v. Μητρώο Παγίων
- vi. Βιβλίο Αποθήκης
- vii. Βιβλίο πρακτικών γενικών συνελεύσεων και πρακτικό διοικητικού συμβουλίου(για Α.Ε.)

Η μηχανογραφημένη τήρηση των βιβλίων Γ' κατηγορίας του Κ.Β.Σ. απαιτεί να ακολουθήσουμε τα ακόλουθα στάδια :

- Διαμόρφωση του Σχεδίου των Λογαριασμών από τους ήδη υπάρχοντες λογαριασμούς. (Αν έχει προηγηθεί παρακολούθηση των βιβλίων με χειρόγραφο σύστημα και δεν πρόκειται για νεοσύστατη επιχείρηση).

- Συμφωνία των υπολοίπων μεταξύ του Γενικού και Αναλυτικών Καθολικών, μέσω των Ισοζυγίων.
- Καταχώρηση των ποσών των λογαριασμών του σχεδίου των λογαριασμών μέσω της σχετικής εργασίας του προγράμματος.
- Τύπωση και έλεγχος της ακρίβειας του ήδη καταχωρημένου σχεδίου λογαριασμών (Αυτό περιλαμβάνει τους μέχρι τώρα δημιουργημένους λογαριασμούς που θα εμπλουτίζεται με τους νέους λογαριασμούς που θα προκύπτουν κάθε φορά).
- Καταχώρηση εγγραφής έναρξης για την ενημέρωση των μέχρι τότε υπολοίπων των λογαριασμών.
- Εκτύπωση Ισοζυγίου αναλυτικών λογαριασμών, με την ενημέρωση των Υπολοίπων.
- Καταχώρηση εγγραφών κατά τη διάρκεια της χρήσεως και εκτύπωση ισοζυγίων για την παρακολούθηση των υπολοίπων σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Εκτύπωση του πρώτου προσωρινού ισοζυγίου για παρακολούθηση της διαμορφώσεως των λογαριασμών στο τέλος της χρήσης.
- Καταχώρηση εγγραφών κλεισίματος της χρήσεως και εκτύπωση του οριστικού ισοζυγίου.

3.1 Πρόγραμμα Μηχανογράφησης ΝΙΤΟ – ΕΡΓΑΝΗ

Η εφαρμογή της λογιστικής του συγκεκριμένου προγράμματος λειτουργεί με ένα πλήρες μενού εργασιών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την διενέργεια όλων των απαραίτητων λογιστικών ενεργειών, τόσο κατά τη διάρκεια της χρήσης, όσο και στο τέλος της χρήσεως.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω μενού :

- i. Καταχώρηση και διαχείριση του λογιστικού σχεδίου
- ii. Καταχώρηση και διαχείριση των λογιστικών εγγραφών
- iii. Εμφάνιση και εκτύπωση ημερολογίων
- iv. Εμφάνιση και εκτύπωση καθολικών
- v. Εμφάνιση και εκτύπωση καρτελών

- vi. Εμφάνιση και εκτύπωση ισοζυγίων
- vii. Δυνατότητα διαχείρισης εργασιών τέλους χρήσης
- viii. Απογραφή λογαριασμών
- ix. Ισολογισμούς
- x. Γενική εκμετάλλευση

Σε ξεχωριστή ενότητα παρακολουθείται ο Φ.Π.Α., με δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης των δηλώσεων μέσω γέφυρας με τη λογιστική. Στη πραγματική λειτουργία των επιχειρήσεων και της αγοράς χρησιμοποιείται τεταρτοβάθμια ανάλυση των λογαριασμών του λογιστικού σχεδίου, το οποίο βοηθάει στην καλύτερη και αναλυτικότερη παρακολούθηση των εργασιών της επιχείρησης. Στην εργασία αυτή, θα χρησιμοποιηθεί τρίτοβάθμια ανάλυση, χωρίς όμως να ξεφεύγει από την ονοματολογία και τους υποχρεωτικούς λογαριασμούς του λογιστικού σχεδίου.

3.2 Πρόγραμμα

Μηχανογράφησης

BUSINESS ERP THE SINGULAR LOGIC

- Ανεξάρτητο Λ.Σ Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής με δυνατότητα διακριτού ορισμού του κωδικού των λογαριασμών .
- Παρακολούθηση λογαριασμών και σε ξένο νόμισμα.
- Οικονομικά Στοιχεία λογαριασμών ανά περίοδο και χρήση (τρέχουσα-επόμενη) αλλά στοιχεία και από Προηγούμενες Χρήσης.

Για τους προϋπολογισμούς λογαριασμών, παρέχεται η δυνατότητα ορισμού πολλαπλών εναλλακτικών σεναρίων προϋπολογισμού και πληροφόρηση σύγκρισης των προϋπολογιστικών και πραγματικών στοιχείων, ενώ για τη διαχείριση παγίων διατίθεται πλήρες κύκλωμα διαχείρισης και παρακολούθησης παγίων στοιχείων, εναλλακτικά μητρώα βάσει διεθνών λογιστικών προτύπων. Στην περίπτωση των διοικητικών λογαριασμών, υπάρχει σύστημα επέκτασης του οικονομικού κύκλωματος της επιχείρησης, μέσω της δυνατότητας παρακολούθησης εναλλακτικών λογιστικών

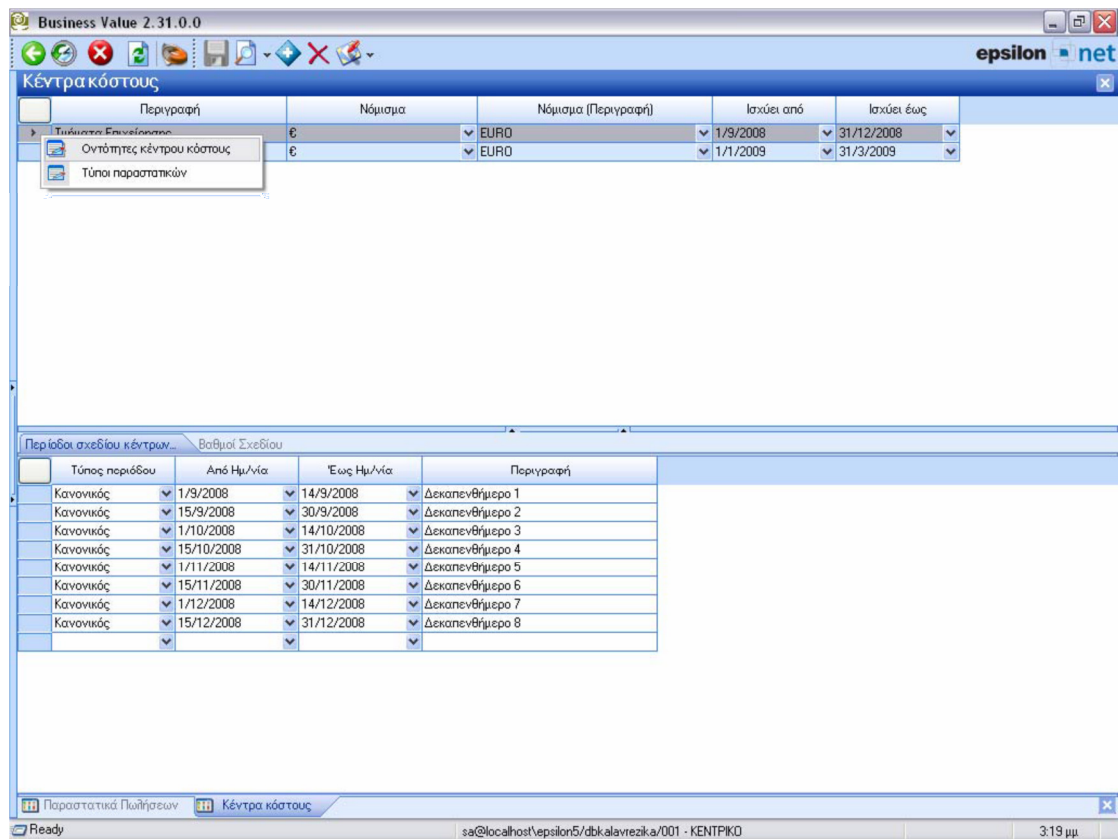
σχεδίων (παρακολούθηση έργων, στοιχείων προϋπολογισμού – απολογισμού κ.α) με αυτόματη ενημέρωση βάσει των λογιστικών άρθρων του Ε.Λ.Σ.

3.3 WIZARD Εφαρμογή BUSINESS της ERSILON NET

Τα εξωλογιστικά κέντρα κόστους αποσκοπούν στην κατανομή των αξιών των συναλλαγών αγορών και δαπανών σε κέντρα κόστους ορισμένα από τον χρήστη. Για την δημιουργία της λειτουργικότητας, αντικατοπτρίστηκε η λειτουργικότητα της αναλυτικής χρήσης. Η Wizard Υποδομής Εξωλογιστικών Κέντρων Κόστους εκτελεί τις εξής ενέργειες:

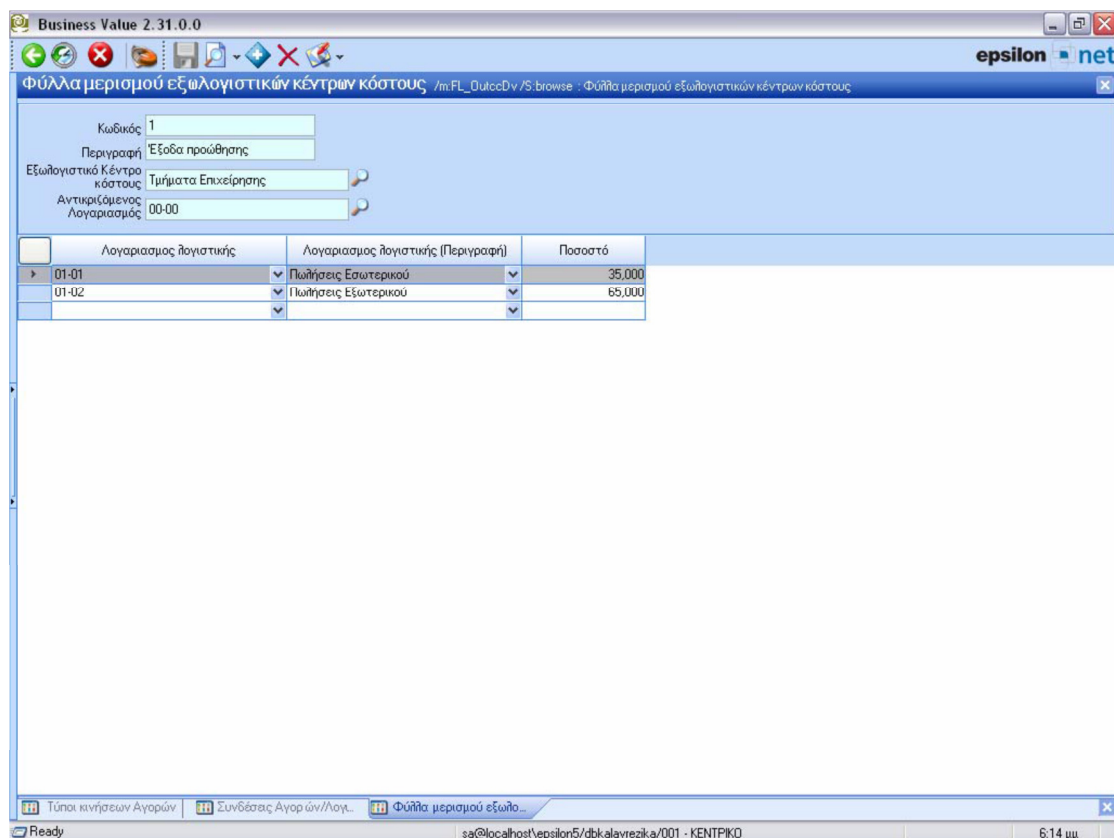
- Αντιγραφή δεδομένων από υπάρχον σχέδιο ΕΚΚ.
- Εισαγωγή των βασικών δεδομένων των ΕΚΚ.
- Σχεδιασμός της δομής των ΕΚΚ.
- Ορισμός περιόδων ΕΚΚ.

Ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τα ΕΚΚ, μέσα από την λειτουργικότητα επισκόπησης των ΕΚΚ. Η λειτουργικότητα είναι προσβάσιμη από την διαδρομή «Διαχείριση Αγορών □ Εξωλογιστικά Κέντρα Κόστους □ Επισκόπηση ΕΚΚ». Ο χρήστης πρέπει να εστιάσει τον κέρσορα στην γραμμή των ΕΚΚ, τα οποία τον ενδιαφέρουν και με δεξί κλικ στο στοιχείο ελέγχου της γραμμής να εμφανίσει το ειδικό μενού.



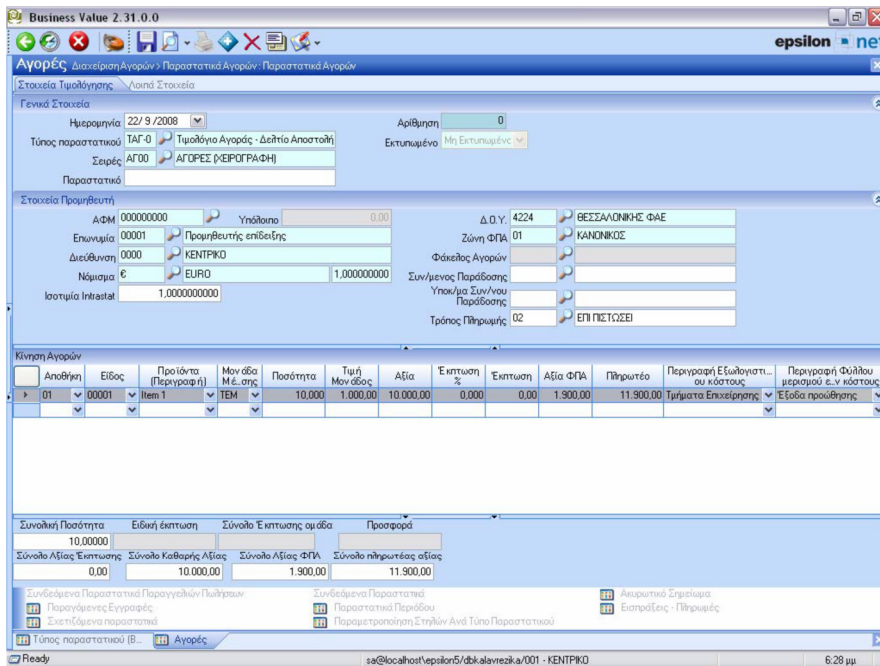
Εικόνα 90 Θόνη επισκόπησης ΕΚΚ

Από την διαδρομή «Αγορές ☺ Εξωλογιστικά Κέντρα Κόστους ☺ Φύλλα Μερισμού ΕΚΚ», ο χρήστης μπορεί να καταχωρήσει πρότυπα φύλλα μερισμού για τα ΕΚΚ. Σε κάθε σχέδιο ΕΚΚ προτείνεται η δημιουργία ενός γενικού αντικριζόμενου λογαριασμού, ο οποίος θα χρησιμεύσει στην δημιουργία των άρθρων των ΕΚΚ. Στις γραμμές του φύλλου μερισμού καταχωρούμε την κατανομή του ποσού της κίνησης ανά ΕΚΚ.

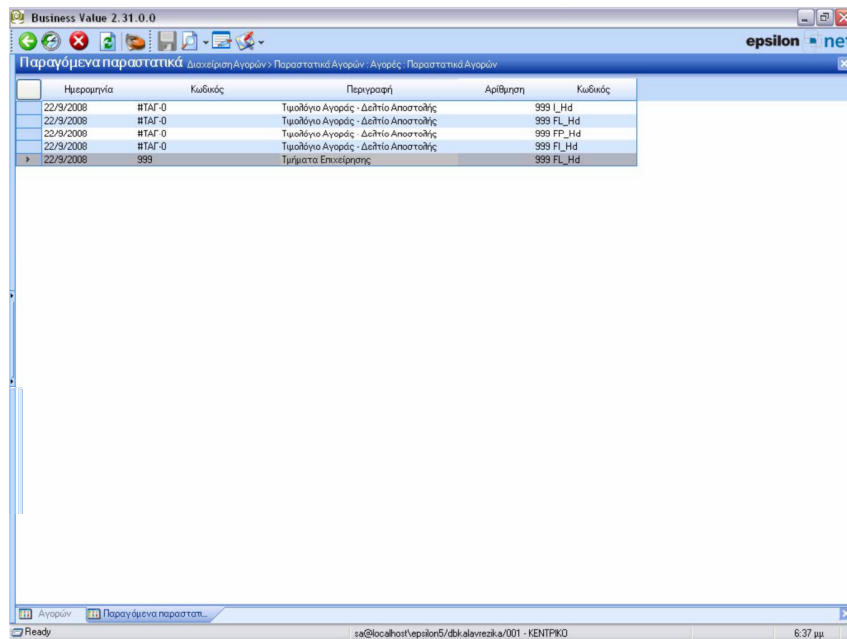


Εικόνα 10 Οθόνη παραμετροποίησης φύλλων μερισμού ΕΚΚ

Στην οθόνη καταχώρησης των αγορών και δαπανών εμφανίζουμε τις στήλες «Περιγραφή ΕΚΚ» και «Περιγραφή φύλλο μερισμού ΕΚΚ». Στην πρώτη στήλη επιλέγουμε το σχέδιο ΕΚΚ και στην δεύτερη το φύλλο μερισμού. Με την χρήση του λειτουργικού πλήκτρου F6, ο χρήστης μπορεί να μεταβάλει την κατανομή ή και να επιλέξει διαφορετικό ΕΚΚ από αυτό, το οποίο προδιαγράφεται από το φύλλο μερισμού. Μετά την καταχώρηση, ο χρήστης μπορεί να δει το αποτέλεσμα της εγγραφής χρησιμοποιώντας την έμμεση οθόνη «Παραγόμενες Εγγραφές».



Εικόνα 11Οθόνη καταχώρησης αγορών



Εικόνα 12Browser επισκόπησης παραγόμενων παραστατικών

3.4 Πρόγραμμα Μηχανογράφησης SYNERGY E.R.P. της MINISYSTEMS A. B.E. E.

Το Synergy ERP είναι μια μοντέρνα εμπορική εφαρμογή χωρισμένη σε τρία επίπεδα. Έχει όλα τα απαραίτητα υποσυστήματα για να καλύψει τις front-end και back-end ανάγκες του εμπορολογιστικού κυκλώματος. Το Synergy ERP, όπως αναφέρθηκε, χωρίζεται σε τρία επίπεδα (**Level I, II, III**). Το πρώτο διαχειρίζεται τις βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης (Παραγγελίες, Τιμολόγηση, Φορείς, Αποθήκες, Αξιόγραφα, Έσοδα-Έξοδα ή Γενική Λογιστική), ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει επιπλέον Αναλυτική Λογιστική, Βιομηχανική Κοστολόγηση και άλλα υποσυστήματα και είναι περισσότερο ευέλικτο από πλευράς παραμετροποίησης. Το τρίτο επίπεδο είναι ένα ανοιχτό σύστημα, με απεριόριστη δυνατότητα παραμετροποίησης και customization. Σε όλα τα επίπεδα διατίθενται, μαζί ή χωριστά, τα modules Μισθοδοσίας, MIS, CRM, HRM. Ένα καινοτόμο στοιχείο του SynergyERP, είναι η δυνατότητα παρακολούθησης τη παραμετροποίησης κάθε πελάτη χωριστά. Επίσης, ο πελάτης μπορεί να βάλει στην εφαρμογή τη δική του εικόνα (wallpaper), ο δε συνεργάτης (dealer) τοποθετεί στην εφαρμογή τα δικά του στοιχεία επικοινωνίας, έτσι ώστε ο πελάτης να γνωρίζει αυτόν και μόνο. Για τους Πελάτες, Προμηθευτές, Χρεώστες και Πιστωτές εσωτερικού και εξωτερικού, υπάρχει πλήρης αναφορά ανά πάσα στιγμή. Καρτέλες, Υπόλοιπα, Κινήσεις Υπολοίπων, Συγκεντρωτικές Κταστάσεις, Διευθυνσιογράφος, Αποδείξεις είσπραξης και πληρωμής μηχανογραφικά ή χειρόγραφα, είναι μερικά από τα «καλούδια» του Synergy ERP. Υπάρχει ακόμα η δυνατότητα αναφοράς για κάθε πελάτη και κάθε είδος ξεχωριστό Τιμοκατάλογο. Αναζήτηση Πελατών ή Προμηθευτών με το πιο απίθανο κριτήριο και εκτύπωση σε ετικέτες για αποστολή με ταχυδρομείο.

Είναι ένα ευέλικτο λογισμικό το οποίο προσαρμόζεται εύκολα στις εκάστοτε απαιτήσεις της αγοράς και τροποποιείται, ώστε να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που συνιστούν το κάθε οργανισμό, την κάθε επιχείρηση. Οι ΑΙΧΜΕΣ 2000 αποτελούν ένα λογισμικό απαλλαγμένο από μονολιθικότητα και δυσκαμψία, ενώ η αυξημένη προσαρμοστικότητά του αποτελεί και τον κυριότερο παράγοντα μεγιστοποίησης της απόδοσή του. Οι ΑΙΧΜΕΣ 2000 είναι απολύτως σύννομες με τον Κ.Β.Σ. και την κείμενη νομοθεσία. Οι ΑΙΧΜΕΣ παρέχουν προστασία σε όλα τα που τις απαρτίζουν, ένα ειδικό και έξυπνο σύστημα Ασφαλείας, το οποίο εξασφαλίζει

πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένους μόνο χρήστες. Εξατομικεύει την πρόσβαση του κάθε χρήστη ακόμη και σε επίπεδο οθόνης, καταγράφοντας τις καταχωρήσεις – τροποποιήσεις, τις οποίες διενεργεί ο κάθε χρήστης με ημερομηνία και ώρα. Οι ΑΙΧΜΕΣ2000 έχουν αναπτυχθεί και αξιοποιούν τις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες (MICROSOFT WINDOWS), εργαλεία, συστήματα διαχείρισης βάσης δεδομένων (ORACLE). Έχουν ομοιόμορφη σχεδίαση, αφού έχουν αναπτυχθεί με τη μέθοδο των πρωτοτύπων. Έχουν ενσωματωμένες δυνατότητες φύλαξης και έκδοσης ιστορικών πληροφοριών σε διαχρονικό επίπεδο. Επίσης, ενυπάρχουν δυνατότητες έκδοσης συγκριτικών στατιστικών πληροφοριών σε επίπεδο διοικητικής πληροφόρησης (MIS) προηγούμενων ετών και τρέχοντος έτους, καθώς επίσης δυνατότητες επικοινωνίας με MS-Office (Word, Excel, έκδοση πινάκων και διαγραμμάτων).

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Γενική Λογιστική
- Αναλυτική Λογιστική
- Αυτοματοποίηση Ταμείου
- Αξιόγραφα
- Φ.Π.Α.
- Προϋπολογισμός
- Ισολογισμός

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Αποθήκη-αποθέματα (μέγεθος – χρώμα)
- Παραγγελίες
- Τιμολόγηση
- M.I.S.
- INTRASTAT
- Πάγια

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ

Λογιστικά Σχέδια με :

- Κωδικοποίηση λογιστικού σχεδίου ελεύθερη στον χρήστη
- Έλεγχος πληρότητας επιπέδων
- Ένδειξη ενεργού – ανενεργού λογαριασμού
- Ένδειξη κλειδωμένου λογαριασμού

Αποτελέσματα - Καταστάσεις Ελέγχου με επιλογές :

- Ημερομηνίας Εγγραφών ή ημερομηνίας καταχώρησης
- Ειδών κινήσεων
- Ισοσκελισμένων ή μη ισοσκελισμένων
- Χειριστή (καταχωρητή) ή τμήματος
- Όλων ή μόνο των μεταβολών κλπ

Στα πλαίσια της έρευνας εξετάστηκαν 4 εταιρείες που δραστηριοποιούνται επίσης στον τομέα σχεδιασμού συστημάτων ERP, τα οποία συστήματα αναλύονται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Οι εν λόγω εταιρείες είναι οι εξής τέσσερις:

Altec– Ολοκληρωμένο λογισμικό πακέτο εφαρμογών Atlantis για μικρομεσαίες επιχειρήσεις της εταιρείας Altec. (Τσόπογλου Σ., 2013)

Entersoft - Ολοκληρωμένο λογισμικό πακέτο εφαρμογών Entersoft για μικρομεσαίες επιχειρήσεις της εταιρείας Entersoft. Βασίζεται εξολοκλήρου στην πλατφόρμα .NET της Microsoft.

Singular- Ολοκληρωμένο λογισμικό πακέτο εφαρμογών Enterprise για μικρομεσαίες επιχειρήσεις της εταιρείας SingularLogic. Όσον αφορά τα τεχνικά χαρακτηριστικά το EnterpriseERP αποτελείται από ένα ενιαίο περιβάλλον όπου τα υποσυστήματα επικοινωνούν αυτόματα μεταξύ τους χωρίς την προσθήκη ετερογενών εφαρμογών.

Microsoft - Ολοκληρωμένο λογισμικό πακέτο εφαρμογών Navision της εταιρείας Microsoft. Το λογισμικό δίνει την δυνατότητα της μηχανογράφησης όλων των διαδικασιών της επιχείρησης. (Σάββας Ι. & Μαυρέλλης Ν., 2005)

Χαρακτηριστικά	Atlantis Altec	Entersoft Entersoft	Enterprise Singular	Navision Microsoft
Υποσυστήματα και Λειτουργίες	Λογιστική Χρηματοοικονομικά Αποθέματα Πωλήσεις και Διανομές Αγορές CRM Παραγωγή Service MRP Business Intelligence Μισθοδοσία & HRM Enterprise Web Modules Tools Auto	Οικονομική Διαχείριση Γενική Λογιστική Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα Προϋπολογισμός και Έλεγχος Χρηματοοικονομική Διαχείριση Διαχείριση Εισπρακτέων και Πληρωτέων Διαχείριση Αποθεμάτων και Αποθηκών Διαχείριση Πωλήσεων Διαχείριση Αγορών και Προμηθειών Διαχείριση Παραγωγής Διαχείριση Έργων	Παρακολούθηση συναλλασσόμενων Διαχείριση αποθήκης Παραγγελιοληψία – πωλήσεις Παραγγελιοδοσία – αγορές Χρηματοοικονομική διαχείριση (Εισπράξεις Πληρωμές Αξιόγραφα) Βιβλία Α' Β' Γ' κατηγορίας,	Οικονομική Διαχείριση Πωλήσεις και Μάρκετινγκ Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Παραγωγή Διαχείριση Τεχνικής Υποστήριξης Επιχειρηματική Ευφυΐα και Εκτυπώσεις Διαχείριση Έργων Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
Ενιαίο Λογισμικό για όλες τις Επιχειρήσεις	Με την επιλογή [ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ] ο διαχειριστής του προγράμματος ελέγχει τα στοιχεία των εταιρειών που παρακολουθεί με το ATLANTIS. Κάθε εταιρεία έχει ξεχωριστά δεδομένα που κρατούνται σαν διαφορετικές οντότητες από το σύστημα.			

	Εξαίρεση αποτελούν ορισμένα υπερεταιρικά στοιχεία που είναι κοινά σε όλες τις εταιρείες			
Δυνατότητα Παραμετροποίησης του Συστήματος	Παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης	Παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης	Παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης	Παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης
Συνολικό Κόστος	Το κόστος κυμαίνεται από 8.000 έως 30.000 με διάφορα επιπλέον κόστη π.χ. πολλαπλοί χρήστες κτλ.	Η τιμή του κάθε module ξεκινά από 1.000 μέχρι 5.000	Ξεκινά από 20000 και μπορεί να φτάσει μέχρι 50.000 ή 60.000	Από 37.000 έως 112.260
Δυνατότητα Σύνδεσης με άλλες Εφαρμογές (π.χ. Ηλεκτρονικό Εμπόριο)	Εξάγει στο διαδίκτυο και αυτοματοποιεί όλες τις συναλλαγές μεταξύ των συνεργαζομένων επιχειρήσεων, προσφέροντας ασφάλεια και επιτάχυνση των διεπιχειρησιακών διαδικασιών, ανεξάρτητα από το μοντέλο λειτουργίας (franchising, ιδιότητα δίκτυα καταστημάτων αντιπροσώπων κλπ)	Μέσω των XMLdocuments αλλά και μέσω των XMLWEBServices επιτρέπεται η on-line αποστολή και λήψη μηνυμάτων παραστατικών και άλλων πληροφοριών με άλλα πληροφοριακά συστήματα αλλά και η διεκπεραίωση διαιτητικών διαδικασιών	Υπάρχει το υποσύστημα Enterprise-order που μπορεί να πραγματοποιήσει την παρακολούθηση των παραγγελιών μέσω ίντερνετ.	Συνδέει τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης με πελάτες προμηθευτές συνεργάτες μέσω του internet, οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε
Τεχνολογία ERP	Χρησιμοποιεί την τεχνολογία ROADS, BASISM;ENOSTORADStudioXE, με αρχιτεκτονική multitier, clientserver	Το UserInterface εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που παρέχει το MicrosoftNET για την ανάπτυξη Windows εφαρμογών	Αξιοποιεί όλες τις νέες τεχνολογίες στον τομέα της πληροφορικής, υποστηρίζοντας την αρχιτεκτονική client-server 3tier, το σχεσιακό σύστημα διαχείρισης βάσης δεδομένων ORACLE διαθέτει γραφικό περιβάλλον εργασίας	Χρησιμοποιεί την πολυετή τεχνολογία της Microsoft και τα MicrosoftProductivityTools

4. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

4.1 Συστήματα Οργάνωσης Επιχειρήσεων

Το EnterpriseResourcePlanning αποτελεί μια εφαρμογή οργάνωσης της εταιρείας και στην περίπτωση της εξατομίκευσης υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, λειτουργεί ως ένα βοηθητικό σύστημα υποστήριξης ανάπτυξης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με την εφαρμογή του, η εκάστοτε εταιρεία, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, προσβλέπει στην απλοποίηση των διαδικασιών ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων που την στελεχώνουν. Χαρακτηριστικά, στον ορισμό που δίνεται στο άρθρο του (T. Wailgum, 2013), σχετικά με το ERP, υποστηρίζεται πως όλες οι πληροφορίες μια εταιρείας μπορούν να συγκεντρωθούν σε ένα και μόνο υπολογιστή.

Η κατασκευή ενός προγράμματος, το οποίο θα είναι σε θέση να επιτηρεί και να ελέγχει όλους τους τομείς της επιχείρησης, αδιαμφισβήτητα, θεωρείται υψηλός στόχος. Για να κατανοηθεί η πολυπλοκότητα του συστήματος, την οποία το πρόγραμμα καλείται να απλουστεύσει, θα πρέπει να αναλογιστούμε πως το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα αποθήκευσης και το τμήμα συντήρησης μιας υποθετικής επιχείρησης, διαθέτουν ξεχωριστές βάσεις δεδομένων και μηχανογράφηση και πως η συγκέντρωσή τους σε μια ενιαία βάση δεδομένων είναι τουλάχιστον σύνθετη διαδικασία. Με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων, οι εταιρείες είναι σε θέση να συναρμολογούν πληθώρα αποσπασματικών πληροφοριών. (Φ. Μιχελινάκης, 2011)

4.2 Εξελεγκτική Διαδικασία Συστημάτων Οργάνωσης

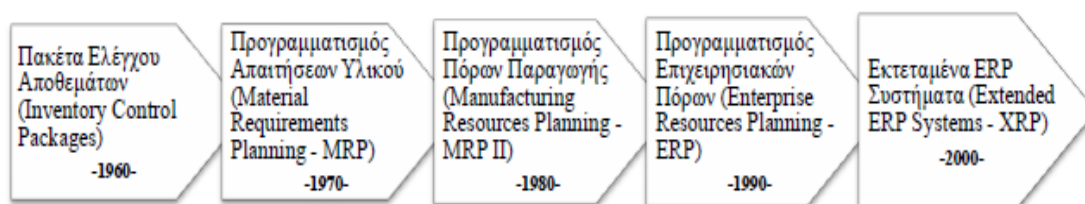
Τη δεκαετία του 1960, αναπτύχθηκε σε διεθνές επίπεδο η μηχανογραφημένη υποστήριξη των πολύπλοκων λειτουργιών των μεγάλων επιχειρήσεων της εποχής. Στα πλαίσια αυτής της ανάπτυξης, παρουσιάστηκαν εξειδικευμένα πληροφορικά πακέτα που υποβοηθούσαν βασικές διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης, όπως

είναι η λογιστική και η μισθοδοσία, με δευτερογενές αποτέλεσμα την διευκόλυνση της εφαρμογής αναλυτικών μεθόδων ελέγχου άλλων τομέων (π.χ. αποθέματα).

Την περίοδο 1968 - 1973 εμφανίστηκαν τα συστήματα MRP (Material Requirements Planning), τα οποία παρουσίασαν κάποιο βαθμό ολοκλήρωσης καθώς μετέφραζαν το Βασικό Πλάνο Παραγωγής (Master Production Schedule) των τελικών προϊόντων, σε χρονικά κατανεμημένες απαιτήσεις παραγωγής υποσυναρμολογημάτων και συστατικών, και σε απαιτήσεις προμήθειας πρώτων υλών. Με την εμφάνιση του MRP-II (Manufacturing Resources Planning) στα τέλη της δεκαετίας του 1970, το σύστημα MRP συνέδεσε μεταξύ τους τα κυκλώματα προγραμματισμού παραγωγής, του ελέγχου παραγωγής και της κοστολόγησης, και των προμηθειών.

Τη δεκαετία του 80' ξεκινά μια ερευνητική προσπάθεια για επιχειρηματική ολοκλήρωση (enterprise integration), η οποία χρησιμοποιεί ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων (databases) και προσπαθεί να ενοποιήσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής.

Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής, είναι η εμφάνιση των συστημάτων Enterprise Resources Planning (Προγραμματισμός Επιχειρηματικών Πόρων) στα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα οποία ολοκληρώνουν, πέραν του κυκλώματος Οικονομικής Διαχείρισης και Παραγωγής, και άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, το κύκλωμα Πωλήσεων κ.λπ. Τα συστήματα ERP είναι, λοιπόν, ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες της.



Εικόνα 13 Εξέλιξη πληροφοριακών συστημάτων

4.3 Πληροφοριακά Συστήματα

Σύμφωνα με τους Laudon&Laudon 2009

«Ένα πληροφοριακό σύστημα τεχνικά ορίζεται ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων τα οποία συλλέγουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό.»



Εικόνα 14 Βασικές λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να παίρνει αποφάσεις, να ελέγχει τις λειτουργίες, να αναλύει τα προβλήματα και να δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, θα πρέπει ένα πληροφοριακό σύστημα να δραστηριοποιείται σε τέσσερις βασικές διαδικασίες :

- Είσοδο – Input

Ο ρόλος της εισόδου σε ένα πληροφοριακό σύστημα είναι να συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσα από τον οργανισμό ή ακόμα από το εξωτερικό περιβάλλον του έχοντας ως σκοπό την επεξεργασία τους μέσα σε ένα πληροφοριακό σύστημα

- Επεξεργασία– Processing

Η επεξεργασία σε ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελεί τη μετατροπή της πληροφορίας, πιο συγκεκριμένα την κατάλληλη διαχείριση και ανάλυση της πρωτογενούς εισόδου σε μια πιο κατανοητή μορφή για τους ανθρώπους.

- Έξοδος– Output

Η έξοδος είναι υπεύθυνη για τη διανομή επεξεργασμένων πληροφοριών στους ανθρώπους που είτε θα τις χρησιμοποιήσουν είτε θα χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες.

- Αναπληροφόρηση - Feedback

Πρόκειται ουσιαστικά για την έξοδο που επιστρέφει στα κατάλληλα μέρη του οργανισμού, ώστε να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν την είσοδο.

4.4 Προσφορά Συστήματος ERP στην Επιχείρηση

Ένα σύστημα πληροφοριών 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 ένα οργανισμό. Επιπροσθέτως της υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό και στον έλεγχο, τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Σύμφωνα με τον (T. Wailgum, 2013)¹ υπάρχουν πέντε κύριοι παράγοντες για τους οποίους οι εταιρείες, αναλαμβάνουν να υιοθετήσουν ένα σύστημα ERP.

Πίνακας 1 Οφέλη υιοθέτησης συστήματος ERP

Ενσωματωμένες Οικονομικές Πληροφορίες	Δεδομένου ότι ο διευθύνων σύμβουλος προσπαθεί να κατανοήσει τη συνολική απόδοση της εταιρείας, μπορεί να βρει πολλές διαφορετικές εκδοχές της αλήθειας. Στο τομέα των οικονομικών έχει τη δική του άποψη για το σύνολο των εσόδων, των πωλήσεων και οι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες μπορεί να έχουν τη δική τους εκδοχή του πόσο συνέβαλε στα έσοδα. Το ERP δημιουργεί μια ενιαία εκδοχή της αλήθειας που δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, διότι ο καθένας χρησιμοποιεί το ίδιο σύστημα.
Ενσωματωμένες	Τα ERP συστήματα μπορούν να παρακολουθούν όλη την διάρκεια

¹http://www.cio.com/article/40323/ERP_Definition_and_Solutions?page=2#long

**Πληροφορίες
Παραγγελιών Πελάτη**

της παραγγελίας από τη στιγμή που ένας εκπρόσωπος εξυπηρέτησης πελατών την λαμβάνει μέχρι τη φόρτωση των εμπορευμάτων και την αποστολή του τιμολογίου. Από την αρχειοθέτηση αυτών των πληροφοριών σε ένα σύστημα λογισμικού και όχι διάσπαρτα ανάμεσα σε πολλά διαφορετικά συστήματα που δεν μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, οι εταιρείες μπορούν να παρακολουθούν τις παραγγελίες πιο εύκολα

**Ταχύτερη και
Ασφαλέστερη Διαδικασία
Παραγωγής**

Εταιρείες που έχουν προέλθει από συγχωνεύσεις και εξαγορές, συχνά διαπιστώνουν ότι οι πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες σε ολόκληρη την εταιρεία κάνει την ίδια εργασία χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους και συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα ERP συστήματα εφαρμόζουν τυποποιημένες μεθόδους χρησιμοποιώντας ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή το οποίο μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να μειώσει τον αριθμό κεφάλι.

Μείωση Αποθεμάτων

Ένα σύστημα ERP βοηθά τη ροή της διαδικασίας παραγωγής και βελτιώνει την ορατότητα της διαδικασίας εκτέλεσης παραγγελιών στο εσωτερικό της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση αποθεμάτων και μπορεί να βοηθήσει στην ταχύτερη παράδοση των παραγγελιών, μειώνοντας το τελικό καλό απόθεμα στις αποθήκες και τα φορτωτικά έγγραφα. Για να βελτιώσει πραγματικά τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να είναι αντίστοιχα καλά οργανωμένη η προμηθευτική αλυσίδα.

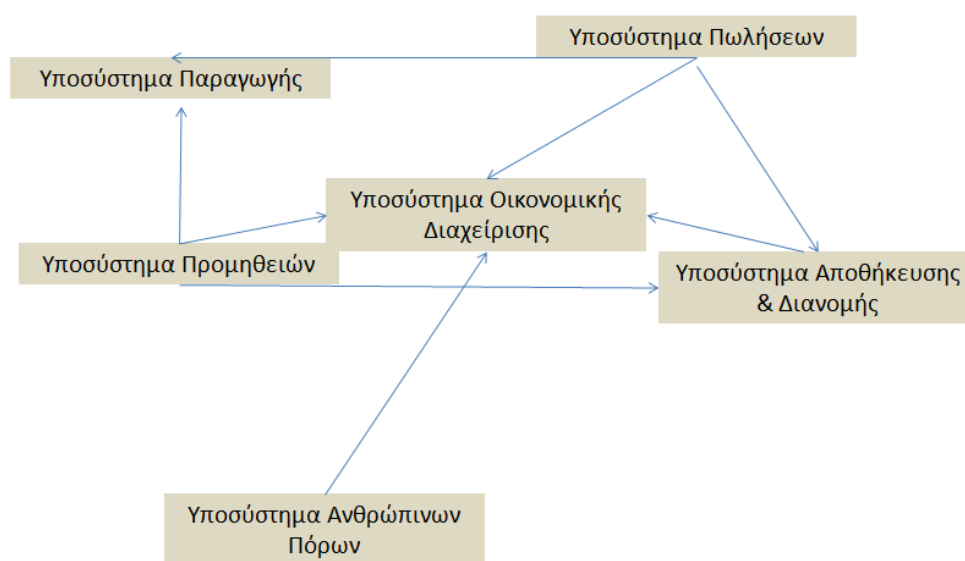
Διαχείριση Προσωπικού

Ειδικά σε εταιρείες με πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού δεν μπορεί να έχει μια ενιαία, απλή μέθοδος για την παρακολούθηση του χρόνου των εργαζομένων και την επικοινωνία μαζί τους για τα οφέλη και τις υπηρεσίες. Ένα σύστημα ERP μπορεί να διορθώσει αυτό.

4.5 Λειτουργικότητα Συστήματος ERP

Τα συστήματα ERP είναι δομημένα σε "λειτουργικά υποσυστήματα" (functional modules). Για κάθε τύπο επιχείρησης, ασχέτως του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται διακρίνονται τα εξής λειτουργικά συστήματα.

- Το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης
- Το υποσύστημα των Πωλήσεων
- Το υποσύστημα των Προμηθειών
- Το υποσύστημα Ανθρώπινων Πόρων
- Το υποσύστημα της Παραγωγής
- Το υποσύστημα Αποθήκευσης - Διανομής



Εικόνα 15 Αλληλεπίδραση υποσυστημάτων

Το υποσύστημα **Οικονομικής Διαχείρισης** είναι η καρδιά του ERP και ανταλλάσσει πληροφορίες με όλα τα υπόλοιπα υποσυστήματα. Βασικές διαδικασίες της Οικονομικής Διαχείρισης περιλαμβάνουν:(Λ. Στάμκου, 2011)

- τη Γενική Λογιστική (GeneralLedger)
- την Αναλυτική Λογιστική (AnalyticalLedger)
- τη Διαχείριση Παγίων (AssetManagement)

- τις Οικονομικές Καταστάσεις (FinancialStatements)
- τους Εισπρακτέους Λογαριασμούς (AccountsReceivable)
- τους Πληρωτέους Λογαριασμούς (AccountsPayable)
- τη Διαχείριση Διαθεσίμων (TreasuryManagement)

Το **υποσύστημα Πωλήσεων** ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής. Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Πωλήσεων - Marketing περιλαμβάνουν:

- την Παραγγελιοληψία (Order Entry),
- την Τιμολόγηση (Invoicing),
- τη Διαχείριση Συμβολαίων (SalesContracts),
- το Μητρώο Πελατών (Customer Table),
- τα Αξιογράφα, OpenItems,
- τα Στατιστικά Πωλήσεων.
- την Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service)
- τις Προβλέψεις Ζήτησης (Forecasting),
- το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μέσω Internet (Electronic Commerce)

Το **υποσύστημα Προμηθειών** ανταλλάσσει πληροφορίες, κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής. Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Προμηθειών περιλαμβάνουν:

- τον Έλεγχο και Διαχείριση Αιτήσεων Αγοράς (Purchase Inquiries Control & Management)
- τη Διαχείριση Εντολών Αγοράς (Purchase Orders Management)
- τον Έλεγχο Παραλαβών (ReceiptControl)
- την Αξιολόγηση Προμηθευτών (Supplier Evaluation)
- τη Διαχείριση Συμβάσεων (ContractManagement)

Το **υποσύστημα Αποθήκευσης - Διανομής** ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και

Παραγωγής. Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Αποθήκευσης - Διανομής περιλαμβάνουν:

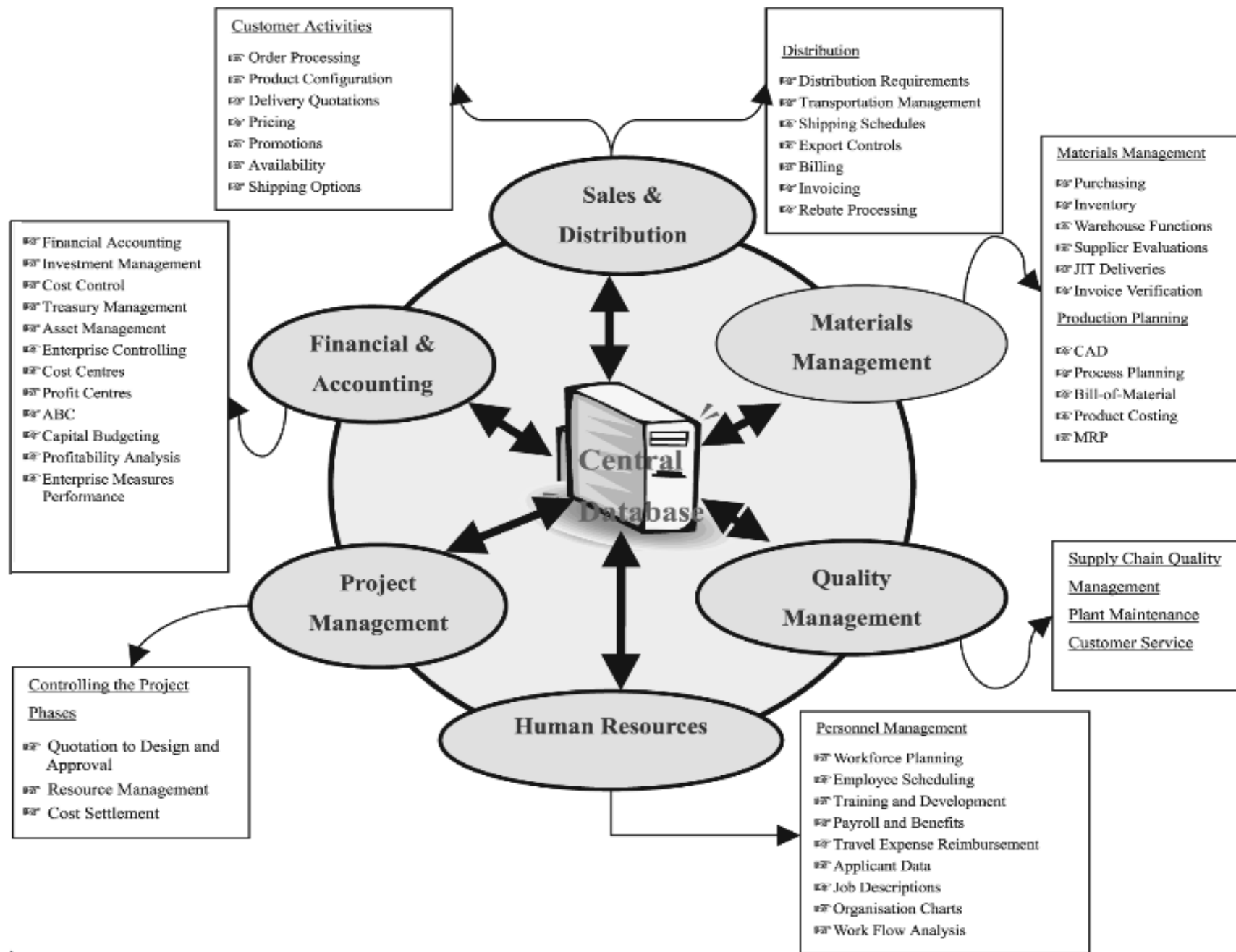
- τη Διαχείριση Αποθεμάτων (InventoryControl)
- τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Διανομής (DistributionRequirementPlanning). τη Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management)
- τη Διαχείριση Στόλου Φορτηγών (Fleet Management).

Το σύστημα Πόρων ανταλλάσσει πληροφορίες, κυρίως με το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης. Οι βασικές λειτουργίες, τις οποίες καλύπτει το υποσύστημα Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν:

- τον Προγραμματισμό Προσωπικού (PersonnelPlanning),
- τη Μισθοδοσία (Payroll),
- την Αξιολόγηση Προσωπικού (Personnel Evaluation)
- τα Εξοδολόγια (Personnel Expenses),

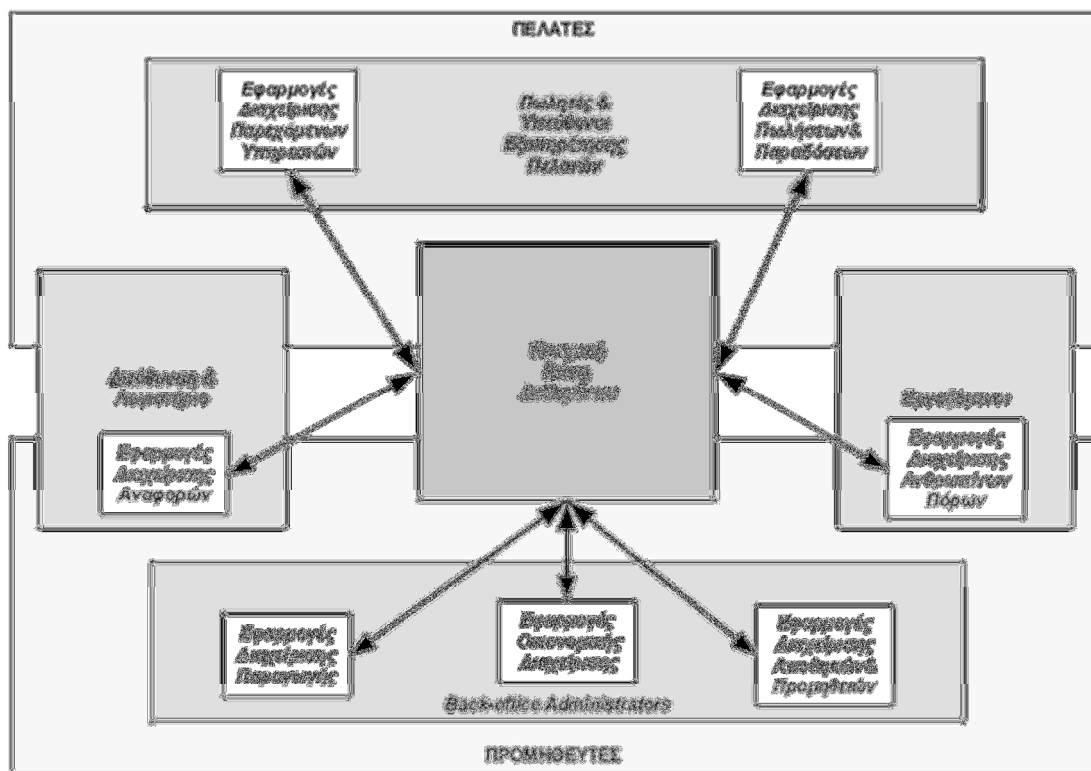
Το **υποσύστημα Παραγωγής** ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και Αποθήκευσης - Διανομής. Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το υποσύστημα Παραγωγής περιλαμβάνουν:

- τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Δυναμικότητας (Capacity Requirements Planning)
- το Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό Παραγωγής (MasterProd. Scheduling)
- τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirements Planning)
- τον Έλεγχο Παραγωγής (Shop Floor Control)
- την Κοστολόγηση Παραγωγής (Cost Accounting)



Τα λειτουργικά αυτά υποσυστήματα υποστηρίζονται από τη βάση δεδομένων του συστήματος, στην οποία κάθε στοιχείο αντιπροσωπεύεται μια και μοναδική φορά. Η βάση δεδομένων αποτελεί το πληροφοριακό μοντέλο της ολοκληρωμένης γνώσης της επιχείρησης. Η υλοποίηση των ως άνω υποστηρίζεται από μια αρχιτεκτονική τριών επιπέδων (3tier). Ο ρόλος κάθε επιπέδου είναι ο εξής :

- Η βάση δεδομένων αποτελεί το μέσο αποθήκευσης των δεδομένων, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα τους και υλοποιώντας τμήμα των λειτουργιών του συστήματος.
- Ο εξυπηρετητής εκτελεί το κύριο τμήμα των λειτουργιών, εξασφαλίζει την ακεραιότητα και την λειτουργία της βάσης δεδομένων και την επικοινωνία με αυτήν.
- Ο πελάτης ασχολείται με την εισαγωγή, εμφάνιση και εκτύπωση των πληροφοριών από και προς τον τελικό χρήστη



Εικόνα 16 Σύνδεση συστήματος βάσεις δεδομένων με τις διάφορες εφαρμογές της επιχείρησης

4.6 Χρόνος Υλοποίησης Εφαρμογής

Η εφαρμογή του συστήματος χρειάζεται ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να αποδώσει αποτελέσματα. Οι μικρές εταιρείες που εγκαθιστούν σύστημα ERP θα πρέπει να περιμένουν απτά αποτελέσματα μετά από έξι μήνες εφαρμογής στου. Το διάστημα των έξι μηνών είναι πραγματικά πολύ σύντομο και είναι λογικό καθώς μια μικρομεσαία εταιρεία δεν διαθέτει πολλά τμήματα. Στις περιπτώσεις μεγάλων εταιρειών και οργανισμών το σύστημα απαιτεί από ένα έως τρία χρόνια για την υλοποίηση του. Η επιτυχημένη εφαρμογή του απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου εργασίας του προσωπικού των στόχων και της μεθοδολογίας που θέλει να εφαρμόσει η εταιρεία. Σύμφωνα με τον (T. Wailgum, 2013) σημασία δεν έχει πόσο χρόνο θα διαρκέσει η τελική υλοποίηση του αλλά η κατανόηση της σημαντικότητας του από το προσωπικό της εταιρείας.



Εικόνα 17 Η συνδρομή του ERP στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Π. Παναγιωτόπουλος, 2007)

4.7 Προσδοκώμενα Οφέλη από την Εφαρμογή του Συστήματος

Με την εφαρμογή του συστήματος μια εταιρεία προσπαθεί να καλύψει τις κυριότερες διοικητικές τις ανάγκες. Αυτές αναφέρονται στην βιβλιογραφία ως εξής :

- Ανάγκη αποδοτικότερης διαχείρισης πόρων
- Ανάγκη μείωσης κόστους λειτουργίας
- Ανάγκης τήρησης μικρών αποθεμάτων πρώτων υλών
- Ανάγκη συντονισμού όλων των τμημάτων της

- Ανάγκη μείωσης λαθών
- Ανάγκη καλύτερης διαχείρισης προβλημάτων

Για την κάλυψη των αναγκών που αναφέρθηκαν, το σύστημα θα πρέπει να πληροί τις εξής προδιαγραφές:

- Ευέλικτη δομή, η οποία θα επιτρέπει τις παραμετρικές αλλαγές (ιδιαίτερα χρήσιμο για τα συστήματα εξατομίκευσης)
- Αρθρωτή και ανοιχτή δομή, ώστε να δουλεύει σε όσο το δυνατόν περισσότερες πλατφόρμες
- Υποστήριξη παραγωγής διαφορετικών προϊόντων. Κυρίως αναφέρεται ως προς την ροή εργασιών που απαιτεί η παραγωγή κάθε προϊόντος.
- Εφαρμογή της στρατηγικής justintime. Η στρατηγική JIT σύμφωνα με τον ορισμό που τις αποδίδει η Wikipedia², προσπαθεί να επιστρέψει την επένδυση μέσω της μείωσης (carryingcosts)³ των εξόδων αποθήκευσης, χρόνου κατάληξης της αποθήκης και μεταφοράς
- Υποστήριξη on-line διασύνδεσης με άλλα συστήματα, ιδιαίτερα στην περίπτωση ανάπτυξης ηλεκτρονικού καταστήματος που μας ενδιαφέρει

4.8 Σχέση ERP με E-Commerce

Τα συστήματα ERP, αρχικώς, δεν είχαν σχεδιάσει στα πρότυπα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Θεωρούταν, πως οι μοναδικοί ενδιαφερόμενοι για την χρήση των συστημάτων, θα ήταν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούσαν για την ορθολογική διοίκηση των εταιρειών τους. Στην συνέχεια, διαπιστώθηκε, πως οι πελάτες και οι προμηθευτές απαιτούσαν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες, πληροφορίες όπως κατάσταση και στάδιο παραγγελίας – με μόνη διαφορά ότι

²http://en.wikipedia.org/wiki/Just_in_time_%28business%29

³http://en.wikipedia.org/wiki/Carrying_cost

ήθελαν την πληροφορία απλουστευμένη, χωρίς τις δευτερεύουσες που πλαισιώνουν την ζητούμενη.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σύζευξη των δύο τεχνολογιών, είναι ότι το διαδίκτυο δεν σταματάει ποτέ ενώ τα συστήματα ERP λόγω της πολυπλοκότητας τους απαιτούν αρκετή προεργασία για την διατήρηση της αποτελεσματικότητας τους. Στις περιπτώσεις όπου το σύστημα ERP είναι απευθείας συνδεδεμένο με την ηλεκτρονική σελίδα, θα πρέπει να «κατεβεί» για λίγες ώρες η σελίδα, ώστε να γίνει συντήρηση του ERP. Όμως οι πιο έμπειροι σχεδιαστές δεν συνδέουν το σύστημα με τη σελίδα άμεσα, αλλά μέσω υπερσυνδέσεων, ώστε η συντήρηση του πρώτου να μην επηρεάζει την λειτουργία της δεύτερης.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος οι εταιρείες υλοποίησαν μια εναλλακτική εφαρμογή. Δημιουργήσανε ένα υποπρόγραμμα το οποίο λαμβάνει τις πληροφορίες από το ERP και τις μετατρέπει σε μορφή που να μπορούν να «διαβαστούν» από την εφαρμογή που τρέχει την ηλεκτρονική σελίδα. (. MarkusJessenitschnigandMarkusZanker, 2013).

4.9 Η Αρχιτεκτονική ενός ERP

Ένα ERP σύστημα μπορεί να βασίζεται σε ThreeTierαρχιτεκτονική και να λειτουργεί σε δίκτυο υπολογιστών με χρήση του πρωτοκόλλου επικοινωνίας TCP/IP. Το σύστημα συνήθως αποτελείται από τρία διακριτά επίπεδα: (Z. I. Magabe, 2006)

- Database Server
- Application Server
- Client

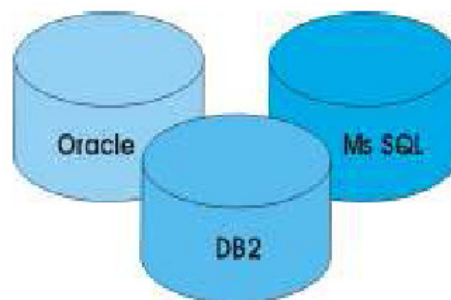
Εφαρμογές που έχουν βασιστεί στην αρχιτεκτονική 3-tier, αποκαλούνται συχνά server-centric, διότι επιτρέπουν στα κομμάτια της εφαρμογής (components) που ανήκουν στο business tier να τρέχουν σε ειδικούς servers, οι οποίοι είναι εντελώς ανεξάρτητοι από το user interface ή την υλοποίηση των βάσεων δεδομένων που ανήκουν στο data tier. Αυτή η απεξάρτηση της λογικής της εφαρμογής από το presentation tier και το data tier επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Υποστήριξη πολλαπλών προγραμματιστικών γλωσσών	Τα components μιας εφαρμογής μπορούν να γραφτούν άνετα σε διαφορετικές προγραμματιστικές γλώσσες. Θα μπορούσε, παραδείγματος χάριν, η λογική της εφαρμογής να υλοποιηθεί σε C++, ενώ το user interface θα μπορούσε να υλοποιηθεί σε Visual Basic.
Κεντροποιημένα Components	Τα components όλων των εφαρμογών μπορούν να τρέχουν σε κεντρικούς διακομιστές (servers), έτσι ώστε να γίνεται πολύ απλούστερη η διαδικασία συντήρησης ή αλλαγής τους.
Load Balancing	Τα components μιας εφαρμογής μπορούν να μοιραστούν σε πολλαπλούς servers στο δίκτυο, επιτρέποντας έτσι την εξισσορόπιση του φόρτου εργασίας του κάθε server.
Καλύτερη πρόσβαση στα δεδομένα	Περιορισμοί που πιθανόν να υπήρχαν στην σύνδεση πολλαπλών χρηστών στην βάση δεδομένων εκμηδενίζονται, καθώς η βάση

	<p>‘μιλάει’ πλέον μόνο με κάποια συγκεκριμένα components.</p> <p>Επίσης, οι οδηγοί και η σύνδεση για την βάση δεδομένων δεν χρειάζεται πλέον να βρίσκονται τοπικά στο μηχάνημα του χρήστη.</p> <p>Οι πόροι του συστήματος χρησιμοποιούνται πολύ καλύτερα, καθώς στην αρχιτεκτονική 3-tier οι συνδέσεις προς την βάση δεδομένων γίνονται μόνο όταν χρειάζονται και απελευθερώνονται αμέσως μόλις εκπληρώσουν τον σκοπό τους.</p>
Βελτιωμένη ασφάλεια	<p>Components που ανήκουν στο Business Tier μπορούν πλέον να διασφαλιστούν χρησιμοποιώντας κάποια κεντρικοποιημένη υποδομή. Η πρόσβαση στο κάθε component μπορεί να δοθεί ή να αρνηθεί ξεχωριστά, διευκολύνοντας το ρόλο των Administrators.</p>
Απλοποιημένη πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους	<p>Η πρόσβαση σε εξωτερικές εφαρμογές όπως είναι εφαρμογές που τρέχουν πάνω σε mainframes που συλλέγουν δεδομένα απλοποιείται σημαντικά. Ένας gateway server π.χ., θεωρείται απλά άλλο ένα component που χρησιμοποιεί η εφαρμογή.</p>

4.9.1 DatabaseServer

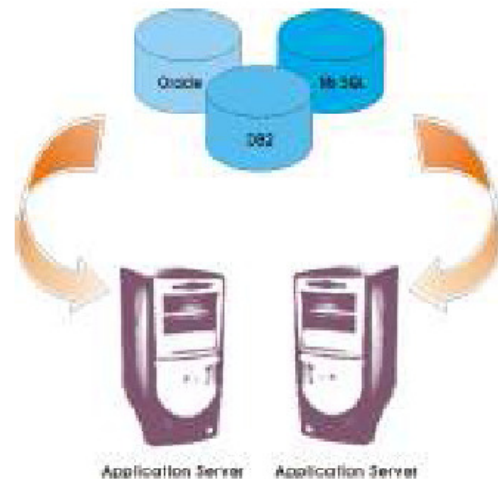
Αποτελώντας το βασικότερο επίπεδο του συστήματος, ο DatabaseServer παρέχει όλες τις απαραίτητες λειτουργίες για την αποθήκευση, ανάκτηση, ενημέρωση και συντήρηση των δεδομένων του συστήματος, καθώς επίσης και όλους τους απαραίτητους μηχανισμούς για την ακεραιότητα των δεδομένων. (Altec Software, 2008)



4.9.2 Application Server

Αποτελεί το κύριο τμήμα του λογισμικού, στο οποίο εκτελούνται οι περισσότερες λειτουργίες, εκτός εκείνων που σχετίζονται με τη διαμόρφωση των οθονών εργασίας. Υπάρχει δυνατότητα εγκατάστασης περισσότερων του ενός Application Server σε διαφορετικά μηχανήματα, αξιοποιώντας, με τον τρόπο αυτό, οποιαδήποτε διαθέσιμη υπολογιστική ισχύ και εξασφαλίζοντας εξαιρετικά αποτελέσματα ανταπόκρισης, αξιοπιστίας και επεκτασιμότητας.

Με την κατανομή των Application Servers σε ανεξάρτητα μηχανήματα, επιτυγχάνεται αποσυμφόρηση του συνολικού φόρτου του συστήματος, αφού κάθε Application Server είναι σε θέση να υποστηρίξει ένα υποσύνολο του συνολικού αριθμού των χρηστών. (Altec Software, 2008)



4.9.3 Client

Το τρίτο επίπεδο του λογισμικού αποτελεί τη επαφή του χρήστη με το σύστημα (User Interface). Στο επίπεδο αυτό, πραγματοποιείται η διαχείριση των Οθονών Εργασίας (User Screens), καθώς επίσης και η μορφοποίηση των δεδομένων που εμφανίζονται. Η επικοινωνία του Client με τον Application ή τους Application Servers πραγματοποιείται κάνοντας χρήση ενός μόνο πακέτου δεδομένων κάθε φορά.

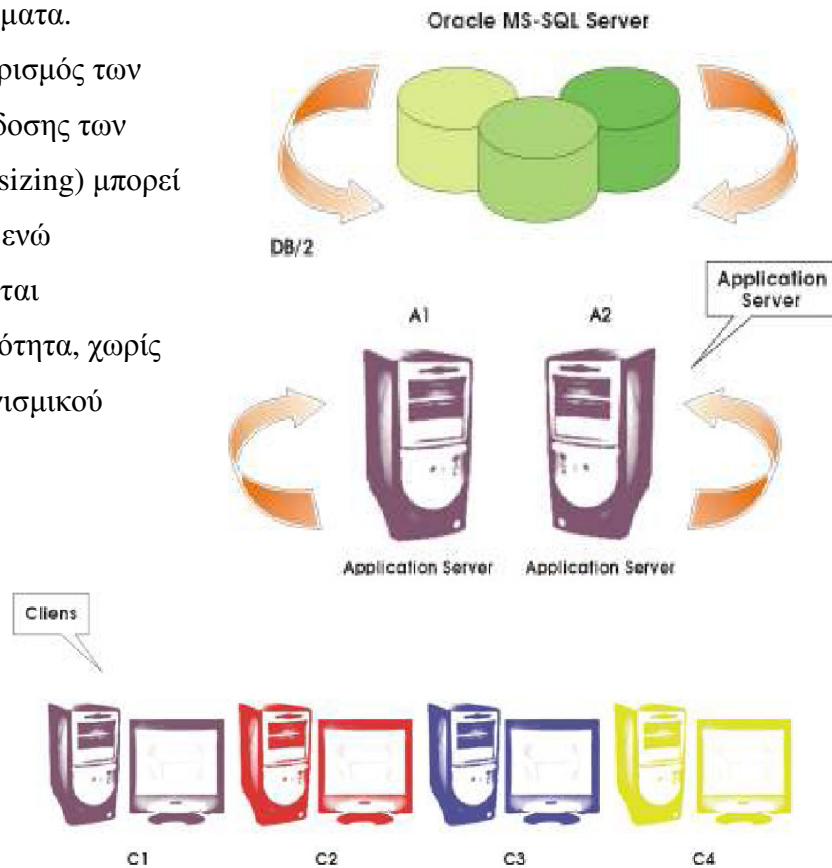
Έτσι, επιτυγχάνεται ο βέλτιστος χρόνος απόκρισης μεταξύ του Client και του Application Server, δεδομένου ότι τα δυο αυτά επίπεδα μπορούν να λειτουργήσουν πάνω σε μια τηλεπικοινωνιακή γραμμή (Leased Line, Dialup, Internet Connection, EDI), εξασφαλίζοντας έτσι μικρούς χρόνους απόκρισης σε όλο το σύστημα. Η αρχιτεκτονική Client -Server τριών επιπέδων (Three Tier) έχει διεθνώς αποδειχθεί ως η πλέον κατάλληλη για δικτυακές εγκαταστάσεις, σε αντίθεση με την αρχιτεκτονική Client -Server δύο επιπέδων (Two Tier). (Altec Software, 2008)

Η συγκρότηση του συστήματος σε τρία επίπεδα εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του δικτύου λόγω μεταφοράς μεγάλου όγκου δεδομένων π.χ. η εκτέλεση

ενός Query (αναζήτηση) για την ανάκτηση μερικών εγγραφών από έναν πίνακα με δεκάδες χιλιάδες εγγραφές γίνεται στο διακομιστή εφαρμογής (ApplicationServer), από τον οποίο μεταφέρεται στο χρήστη μόνο το αποτέλεσμα

Τη δυνατότητα διαχωρισμού του διακομιστή δεδομένων (DataServer) από το διακομιστή ή τους διακομιστές εφαρμογής (Application Server) ώστε να εκτελούνται σε διαφορετικά μηχανήματα.

Κατά συνέπεια, ο καθορισμός των κρίσιμων μεγεθών απόδοσης των αντίστοιχων μηχανών (sizing) μπορεί να γίνεται ανεξάρτητα, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται απεριόριστη επεκτασιμότητα, χωρίς ανακατασκευή, του λογισμικού



5. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Εισαγωγή

Η ανάγκη για ποιοτικότερη διαχείριση των σχέσεων εταιρείας πελάτη οδήγησε στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό και την ερμηνεία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, καθώς επίσης αναλύονται τα βήματα για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού CRM συστήματος. Στην συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφονται οι τέσσερις διαστάσεις του CRM και αναφέρονται οι τρόποι συλλογής των δεδομένων των πελατών.

5.1 Ορισμός

Οι Payne&Pennie (2005) έδωσαν τον επιμέρους ορισμό για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων:

«Το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων/ιδιαιτέρων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (key-customers) και τις διάφορες ομάδες πελατών (customersegments) της επιχείρησης».

Το CRM ενοποιεί τη δυναμική του marketing σχέσεων (relationshipmarketing) με την τεχνολογία (IT), με απώτερο στόχο να δημιουργήσει επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης⁴.

Το CRM παρέχει την χρήση δεδομένων και πληροφοριών για την ορθή αντίληψη και κατανόηση των αναγκών, καθώς και της συμπεριφοράς των πελατών. Αυτό στοχεύει στη δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο και γι' αυτήν την ίδια και

⁴Η μέθοδος CRM εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε σε αυτή του '80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

προϋποθέτει μια διατμηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων και δεξιοτήτων marketing, η οποία είναι εφικτή με τη χρήση της τεχνολογίας και των εφαρμογών της πληροφορικής.

5.2 Πλεονεκτήματα Εφαρμογής CRM

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πολυάριθμα πλεονεκτήματα και δυνατότητες για μια εταιρεία, ιδιαίτερα αν το συγκριτικό της πλεονέκτημα επικεντρώνεται στη γνώση - προνομιακού επιπέδου - και εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη, αλλά και η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει ο πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρίας με την οποία συναλλάσσεται αποτελούν ορισμένα από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα.

Στα θετικά στοιχεία της εφαρμογής CRM εντάσσεται και η μεγιστοποίηση του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και η αύξηση της εμπιστοσύνης στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης. Η δυνατότητα να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. (Κόντος, 2007) Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν.

Επιπλέον, αυξημένη αφοσίωση και διατήρηση – παραμονή (retention) των πελατών, υποδηλώνει ότι παραμένουν περισσότερο χρόνο ως πελάτες της επιχείρησης, αφού αγοράζουν περισσότερο ή συχνότερα. Συνάμα, θέτοντας ως στόχο τη διαρκή εξυπηρέτηση των πελατών που οδηγεί σε αφοσίωση, επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών (customer profitability).

Και τούτο συμβαίνει, όχι μόνο διότι οι υπάρχοντες αγοράζουν περισσότερο - σύμφωνα με τη αρχή του Pareto, από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων - αλλά και εξαιτίας του ότι δαπανούνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση νέων πελατών. Είναι γεγονός ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο σε σχέση με την προσέλκυση νέων.

Ειδικότερα, πολυάριθμες μελέτες που διεξήχθησαν τα τελευταία χρόνια σε πολλές εταιρείες αλλά και ακαδημαϊκές έρευνες κατέληξαν στα εξής :

- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν υπάρχοντα.
- Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.
- Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%.
- Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι
- πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%
- 70% των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

5.3 Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελάτη

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Οι εταιρίες FORTUNE 500 εμφανίζουν κατά μέσο όρο ποσοστό μετακίνησης πελατών 50% κάθε πέντε χρόνια. Ο κύριος λόγος (σε ποσοστό 68%) που οι πελάτες στρέφονται στον ανταγωνισμό είναι η αδιαφορία ενός υπαλλήλου της επιχείρησης. Η κατάσταση εμφανίζει επομένως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους, θα εξασφαλίσουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, υποσκελίζοντας τους ανταγωνιστές τους.

Τι σημαίνει όμως «εξυπηρέτηση» για τους πελάτες και τους προμηθευτές τους; Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να «αφουγκράζονται» και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Η ανταπόκριση στον πελάτη, όμως, είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του. Υψηλού επιπέδου customerservice για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Πώς μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Η απάντηση είναι απλή, αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμη: Εφαρμόζοντας μια

αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customerservice για μια επιχείρηση σημαίνει, ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Πώς μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Η απάντηση είναι απλή, αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμη: Εφαρμόζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customerservice στη δημιουργία επιτυχημένων πελατειακών σχέσεων, στη μεταμόρφωση της πώλησης σε αγοραστική εμπειρία για τον πελάτη και στη διαμόρφωση αξιών, όπως η εμπιστοσύνη και η πιστότητα, οι οποίες αναμφίβολα συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρώτης τάξεως επιχειρηματική ευκαιρία. Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

- Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης, και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, λειτουργίες back-office, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα, μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά processes.
- Συλλογή σε βάθος customer data, δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- Δημιουργία υποδομών (in-house ή outsourced) για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών [κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, με fax, με direct mail, με αποστολή e-mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV (i-tv)]. Η τεχνολογία του Internet επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη στη μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε μία one-to-one βάση και άρα συντελεί στη

δημιουργία πελατειακών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και στην κατανόηση [collaborative CRM (cCRM)].

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause-related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις.
- Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM.
- Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

5.4 Στόχοι Συστήματος CRM

Οι Kalakota&Robinson επισημαίνουν τρεις κύριους στόχους του CRM, όπως αναλύονται στον ακόλουθο πίνακα.

<p>Ενδυνάμωση της σχέσης «επιχείρηση - πελάτης» με σκοπό την αύξηση των εσόδων.</p>	<p>Αυτό σημαίνει προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να προσπαθήσει να προσελκύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους πελάτες της.</p>
<p>Χρησιμοποίηση των πληροφοριών για άριστη εξυπηρέτηση.</p>	<p>Αυτό σημαίνει ότι μέσω των πληροφοριών που έχει συγκεντρώσει η επιχείρηση για τους πελάτες είναι δυνατή η καλύτερη εξυπηρέτηση τους (άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση).</p>
<p>Εισαγωγή καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες.</p>	<p>Με την αύξηση των καναλιών επικοινωνίας, πολύ περισσότεροι υπάλληλοι εμπλέκονται στις διαδικασίες συναλλαγών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή πολυπλοκότητα των καναλιών επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώνουν τις διαδικασίες και την</p>

	συνέπεια τους στην διαχείριση των πωλήσεων.
--	---

Το 2001, ο Bergeon (Bargeron, 2001) στο άρθρο του επισημαίνει, ότι η εφαρμογή ενός συστήματος CRM σε μία επιχείρηση συνδέεται με μεταβολές στην οργάνωση και την λειτουργία της και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας της. (Μαυραθαλασσίτου & Στρατάκη, 2010). Ειδικότερα, προβλέπει τις βελτιώσεις που επέρχονται μέσα από αυτήν την εφαρμογή:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών.
- Μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών.
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση δυνατότερης πίστης χάρη στην αναδιοργάνωση και μηχανοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τον κύκλο ζωής των σχέσεων με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη).
- Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων και παραγωγή νέων επιχειρησιακών ευκαιριών.
- Διαφοροποίηση των πελατών σε κερδοφόρους και μη, καθιερώνοντας κατάλληλα επιχειρησιακά σχέδια για κάθε περίπτωση.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών από την κατοχή και παροχή «ολοκληρωμένων» πληροφοριών.
- Χαμηλότερο κόστος.
- Πωλήσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.

Σχετικά με το πρακτικό επίπεδο, οι εφαρμογές CRM σε μια επιχείρηση της προσδίδουν τα παρακάτω:

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες
- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις, ενώ είναι σε θέση (έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς) να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους
- Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερα πωλήσεις από απόσταση
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη, γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.

Για να αξιοποιήσει αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, το CRM εφαρμόζει τα επιμέρους εργαλεία.

<p>Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής (life cycle)</p>	<p>Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Π.χ. μια εταιρία παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων προϊόντων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα να αλλάξουν το παλαιό προϊόν με κάτι νεότερο με έκπτωση</p>
<p>Προγράμματα συνάφειας (Cross-selling)</p>	<p>Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μια εταιρία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από 4-5 χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τα παιδικά έπιπλα της.</p>
<p>Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη (Up-selling)</p>	<p>Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους (π.χ. περισσότερα μπαστούνια γκολφ –«αγοράζοντας το πλήρες σετ») ή ακριβότερου προϊόντος του ίδιου είδους («για ακόμη</p>

	καλύτερες επιδόσεις»).
Προγράμματα επανενεργοποίησης (Reactivation)	Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν παραγγελία. Αυτό συνήθως γίνεται με ειδικές προσφορές.

5.5 Λόγοι Αποτυχίας Εφαρμογής CRM

Το CRM αποτελεί μια φιλοσοφία, μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία «λογισμικού», τα οποία δίνουν έμφαση στην αυτοματοποίηση και στην πρόοδο των επιχειρησιακών διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας θεωρείται η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ των Σχέσεων. (Kotler, 1994) Ωστόσο, θεωρείται παράδοξη προσδοκία των στελεχών πολλών επιχειρήσεων, το γεγονός ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα. Αυτό αποτελεί βασική αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50%.

Μια μελέτη επισημαίνει ότι στη εφαρμογή CRM, ένα ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει. Ο κυριότερος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτό είναι η μη αποδοχή των χρηστών (άρνηση χρήσης λόγω φοβίας, ελλιπής εκπαίδευση των χρηστών, καχυποψία κ.λπ.). Για τον εξής λόγο, θεωρείται σημαντικό ζήτημα να καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τους εκπαιδεύσει ώστε να την εφαρμόζει σωστά.

Η μέγιστη σημασία δίνεται και στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες εφάρμοσαν εξελιγμένα συστήματα για την κατηγοριοποίηση των πελατών τους και κατόρθωσαν με αυτόν τον τρόπο να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν αυξημένες πωλήσεις. Ταυτόχρονα, δημιούργησαν εξαιρετικά τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες

τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν.

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα, που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, η διαχείριση του CRM πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το Μάρκετινγκ, οι Πωλήσεις, το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ή το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών.

Μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Παρόλα αυτά πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν CRM λύσεις, είναι ακόμα οργανωμένες σε τμήματα, με ένα τρόπο που καλλιεργεί την αυτονομία του κάθε τμήματος, με ελάχιστη ενοποίηση της οργάνωσης των δομών, των συστημάτων και της πληροφορίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών. (Κατσιώνης&Μάδαρος, 2011)

Συνάμα, ορισμένοι λόγοι που συμβάλλουν στην αποτυχία είναι η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι κατά την προσπάθεια σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM, συνήθως ατυχώς αγνοούνται :

Ο καθορισμός και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.

Ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Όλα όσα γίνονται σε μια επιχείρηση ακολουθούν μία διαδικασία, είτε αυτή είναι αυστηρά καθορισμένη και καταγεγραμμένη είτε αφήνεται στη διακριτικότητα του κάθε υπαλλήλου που την εκτελεί. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Ο καθορισμός της αγοράς. Κατανόηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Καταγραφή και κατανόηση του ανταγωνισμού της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί και να υιοθετήσει τις επικείμενες αλλαγές.

Η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών στη λογική της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας. Εξασφάλιση ότι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει την αρτιότητα της πληροφορίας και την ολοκλήρωση της στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Η συνεχής επικοινωνία με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και η στρατηγική της, με στόχο να επιτευχθεί η αποδοχή και να μειωθεί η αντίσταση στην επικείμενη αλλαγή.

Ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης. Ποιες από τις διαδικασίες αυτές θα υλοποιηθούν πρώτες και ποιες στη συνέχεια με βάση το μικρότερο βαθμό προσαρμογής. Αναθεώρηση και τεκμηρίωση της άποψης ότι δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα.

Η συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγής και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης. Εδώ πρέπει να θυμόμαστε ότι η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αυτή που θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητα της λύσης τεχνολογίας.

Αναγκαία θεωρείται η υποστήριξη από εταιρεία Consulting (νομικοί σύμβουλοι), η οποία θα επιβλέπει το project, καθώς και η ανάθεση σε ένα κορυφαίο στέλεχος της επιχείρησης της ευθύνης ανάπτυξης της διαδικασίας, της ενδυνάμωσης και της

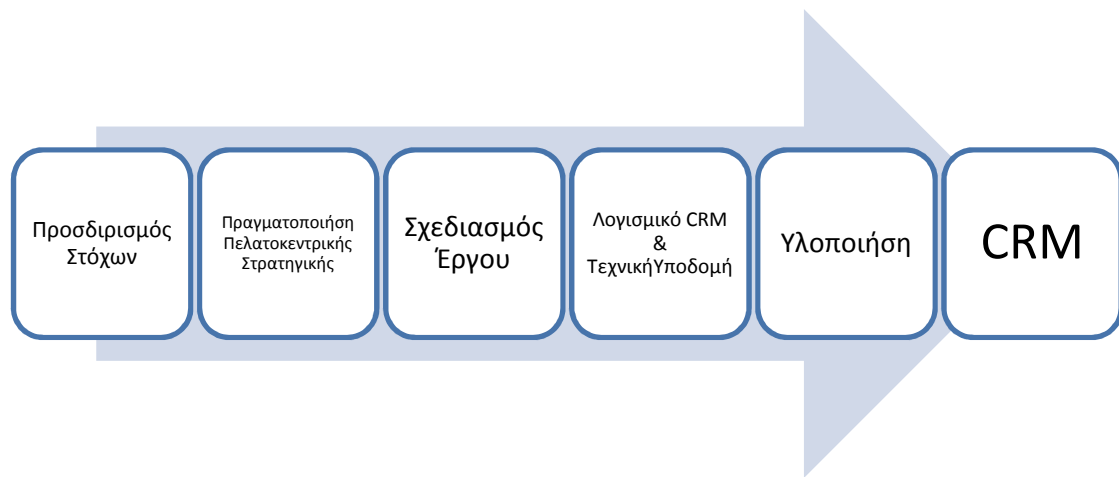
συνεχούς βελτίωσης του έργου, με απώτερο στόχο να αντιμετωπιστούν ή να αποφευχθούν τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

Συνοψίζοντας, κύρια προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μιας CRM προσέγγισης, είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων και των στελεχών τους να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM και ότι το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείτε και συνεχώς να βελτιώνεται.

5.6 Τα Στάδια Ανάπτυξης ενός CRM Συστήματος

Η δημιουργία ενός συστήματος CRM, εκτός από τη σύνθεση του υλικού του λογισμικού και των εφαρμογών (hardware, software, applications), χρειάζεται τη λεπτομερή ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Γενικά, το CRM ορίζεται ως η ευρύτερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση. Η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Συνάμα, η επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM καθορίζεται από την αποδοχή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM πρέπει να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.
- Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής.
- Σχεδιασμός έργου CRM.
- Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών –IT).
- Υλοποίηση



5.6.1 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των μεγάλων επιχειρήσεων έχει καταλήξει στη δημιουργία εταιρικών οραμάτων και αποστολών. Την ίδια πορεία φαίνεται να ακολουθούν και πολλές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Το σημείο από όπου ξεκινάει η δημιουργία της στρατηγικής είναι η δήλωση των εταιρικών στόχων και σκοπών.

Σε μία επιχείρηση υπάρχουν οι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι άπτονται των επιχειρησιακών τμημάτων της και όχι μόνο οι στόχοι για την επιχείρηση ως σύνολο. Οι πρωταρχικοί και ανεξάρτητοι στο εσωτερικό της επιχείρησης στόχοι, αλλά και οι επιμέρους στόχοι των επιχειρησιακών μονάδων της, πρέπει πάντα να υποστηρίζουν το συνολικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης. (Alastair Morisso, 1999)

Η εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητάς της με την ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης των μετοχών, την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, αλλά και την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας θεωρείται το κεντρικό νόημα των στόχων της επιχείρησης.

Για τη διασαφήνιση των εννοιών «αποστολή» και «όραμα», πιθανόν να αποτελούν συμπληρωματικούς όρους, αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος μιας επιχείρησης. Οι δύο αυτοί όροι, παρά τις όποιες θεωρητικές διαφορές τους, αντιπροσωπεύουν στενά συνδεδεμένες έννοιες:

Πίνακας 2 Αποσαφήνιση αποστολής και οράματος

Αποστολή	Όραμα
Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης	Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς	Θέτει γενικούς στόχους
Θέτει συγκεκριμένους στόχους	Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή
Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες ορίζοντας γενικές αρχές και δεοντολογία	

Σε κάθε τμήμα της επιχείρησης εργάζονται τα στελέχη του, τα οποία επιδιώκουν να βοηθήσουν στην εκπλήρωση των οριοθετημένων στόχων της επιχείρησης, πρώτα για το τμήμα τους και ύστερα για την επιχείρηση, στοχεύοντας ταυτόχρονα και στη δική τους προσωπική επιτυχία. (Ζώτος, 2000). Μερικοί από τους λόγους δημιουργίας και χρήσης της εταιρικής αποστολής είναι:

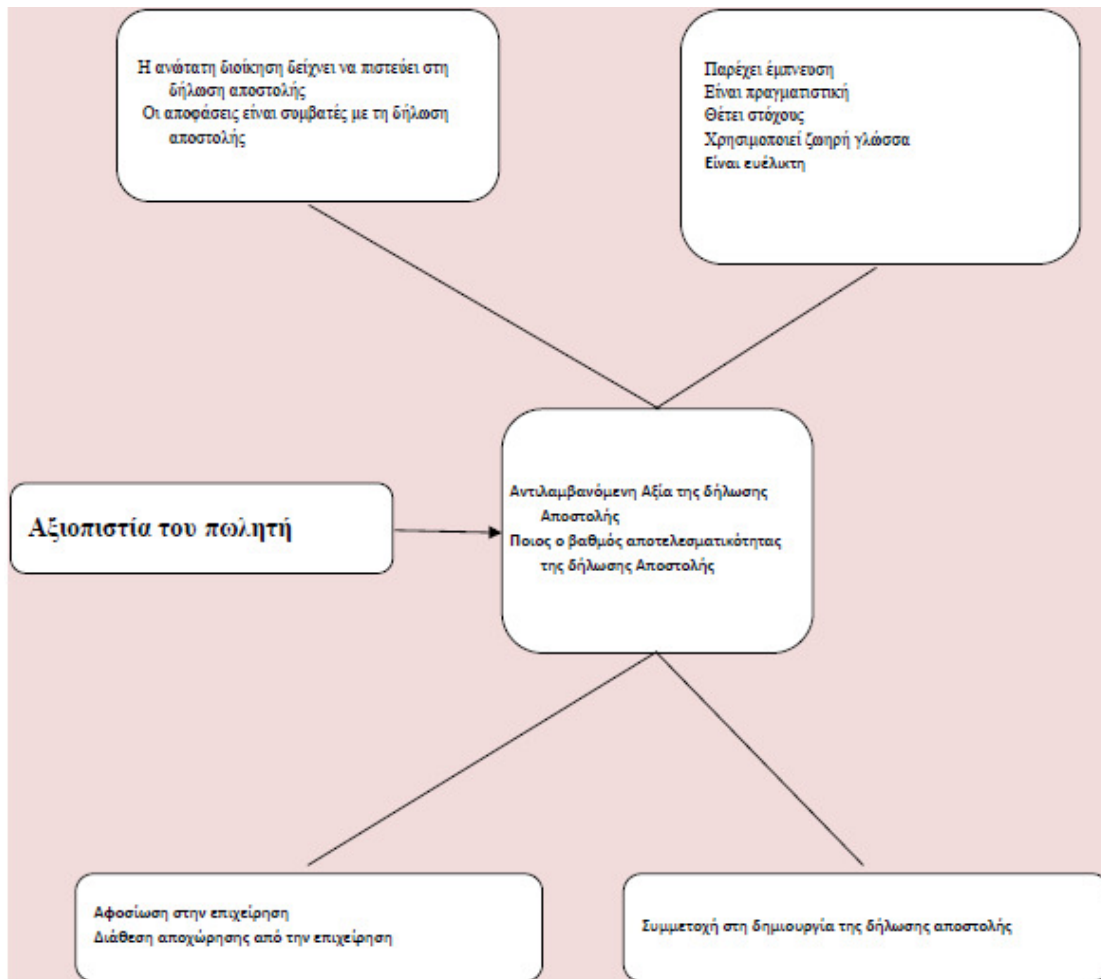
- Δημιουργία προϋποθέσεων για το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Έκφραση του κοινού σκοπού της επιχείρησης.
- Διάχυση της «σκέψης» της ηγεσίας.
- Έκφραση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών.
- Παρακίνηση των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Στελέχωση.
- Κατανομή πόρων.

Αυτό το βήμα στον οδηγό υλοποίησης αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και τη διάχυση των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, για να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων (business units) και των στελεχών, καθώς και να γίνει μία «ανάλυση χάσμάτων» (gap analysis) που θα προσδιορίσει τα πρόσθετα θέματα, τα οποία τελικά θα «γεμίσουν» τα κενά και θα υποστηρίξουν τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. (Τζουβελέκας, 2003)

Σε πρώτη φάση, η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους, έτσι ώστε αυτοί και να διαχέονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και το σημαντικότερο, να είναι ξεκάθαροι σε όλους, ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη σωστή «χρήση» τους. Αν γίνει αυτό, θα αποτελέσει τη βάση για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού συστήματος CRM. Το περιεχόμενο των διαφόρων εταιρικών αποστολών και οραμάτων μπορεί να εμπεριέχει:

- Χρηματοοικονομικούς στόχους.
- Αξίες και φιλοσοφία.
- Προτεραιότητα για την επιχείρηση
- Περιγραφές προϊόντων και αγοράς.
- Ανταγωνισμός.

Σαφέστατα, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής να τη διαμορφώνει ανάλογα με τους στόχους και τις δραστηριότητές της, χωρίς να αγνοεί τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Panafon, που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με όραμα να γίνει «η πιο επικερδής επιλογή παροχέα για κινητές επικοινωνίες». Σήμερα, το όραμα έχει μεταβληθεί και πλέον είναι να «γίνει ηγέτης και στις ασύρματες υπηρεσίες πολυμέσων στην Ελλάδα, παρέχοντας αξία στους μετόχους, τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο». Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής παρουσιάζονται στο επόμενο διάγραμμα. (Μαγαλιού& Καραβελίδου, 2011)



5.6.2 Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια, βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM, είναι πρώτα απ' όλα να μετασχηματιστεί σε μία επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Παρόλο που αυτό είναι απαραίτητο να γίνει πριν εφαρμοστεί στην επιχείρηση η στρατηγική CRM, είναι και κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις «αποφεύγουν». Διστάζουν να αλλάξουν το χαρακτήρα της επιχείρησης, όχι μόνο γιατί ενδεχόμενος μετασχηματισμός απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωσή του, αλλά και επειδή είναι δεδομένο ότι θα προκύψουν προβλήματα εξαιτίας της αλλαγής.

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει τις εν δυνάμει επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες, ώστε μέσα από αυτές να προκύψουν περισσότερα οφέλη για εκείνους. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε και η επιχείρηση θα αποκομίσει περισσότερα και θα

δημιουργηθούν οι επιθυμητοί ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες, οι οποίοι θα «μείνουν πιστοί» σε αυτή.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, με μοναδική προϋπόθεση **τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να λειτουργούν σαν να βρίσκονται στη θέση του πελάτη**. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα θα αναγνωρίζονται ευκολότερα οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες, εφόσον θα έχουν κατανοηθεί οι πραγματικές τους ανάγκες, σύγχρονες και μελλοντικές. Η εστίαση μιας επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα καθίσταται εφικτή, αν αναγνωριστούν οι παρακάτω σημαντικοί παράγοντες:

- Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη (“what customer wants”) και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- Προσήλωση της επιχείρησης στα δεδομένα των πελατών και όχι προσπάθεια προσαρμογής των πελατών στα δεδομένα της επιχείρησης.
- Δημιουργία μίας προσωπικής προωθητικής επικοινωνίας (marketing), που ακολουθείται από την επεξεργασία των πληροφοριών, που προκύπτουν απ’ αυτή. Από τις πληροφορίες αυτές πρέπει, κατ’ αρχήν, να δημιουργείται η «εικόνα» για το κατά πόσο οι διάφορες λειτουργίες επιτελούνται σωστά. Μέσω των αποτελεσμάτων θα πρέπει να διευκρινίζονται τα «λάθη» και να καθορίζονται οι απαιτούμενες βελτιωτικές – διορθωτικές κινήσεις στην επιχειρηματική λειτουργία, στοχεύοντας ,πάντα, στη συντήρηση και επαύξηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Προφανώς, αν η οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθήσει πελατοκεντρική στρατηγική πρέπει αναπόφευκτα να διαμορφώσει αντίστοιχα και τον τρόπο λειτουργίας της.

Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση των ρόλων των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της, που συναλλάσσονται με τους πελάτες, προκειμένου διαπιστωθεί ποια προσθέτουν αξία στους πελάτες και ποια προσθέτουν μόνο κόστος στην επιχείρηση. Κάθε τμήμα, εκτός από φορέας κέρδους, αποτελεί και φορέα κόστους και για να λειτουργεί θετικά σε μία πελατοκεντρικού χαρακτήρα επιχείρηση, θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη. Αυτό, βέβαια, δεν αφορά μόνο εκείνα τα τμήματα που συναλλάσσονται άμεσα με τον πελάτη (π.χ. πωλήσεις, τμήμα marketing, υποστήριξη μετά την πώληση), αλλά και όλα τα υπόλοιπα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (redesign functional activities) βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι μεν δύσκολο, αλλά όχι ανέφικτο εγχείρημα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ξεκαθάρισμα της σύγχυσης που θα προκύψει όταν, παράλληλα με τις τρέχουσες λειτουργίες, θα πραγματοποιούνται και οι απαιτούμενες αλλαγές. Οι λειτουργίες αυτές χαρακτηρίζονται ως «διασταυρούμενου στόχου» (cross-purpose) επειδή στην πραγμάτωσή τους εμπλέκονται διάφορα και κατά κανόνα ισχυρά τμήματα, όπως το οικονομικό ή το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών (IT).

Οι οποιεσδήποτε αλλαγές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός σχεδιασμού συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού που θα καλύψει τις διαφοροποιημένου χαρακτήρα θέσεις. Η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι υποχρεωτική για την επιχείρηση, για τους παρακάτω λόγους:

- Εξοικείωση με την τεχνολογία: Με το σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού καθίσταται εφικτή η εξοικείωσή του με την τεχνολογία, δεδομένο πολύ σημαντικό για την υλοποίηση και χρήση του συστήματος CRM.
- Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, μετά τη μεταστροφή της σε πελατοκεντρικού χαρακτήρα.
- Ταξινόμηση και έλεγχος των συστημάτων, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν την ικανότητα πλήρους ελέγχου και επίλυσης προβλημάτων, που τυχόν προκύψουν.

Τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθούν το εξής σχήμα:

- Προσδιορισμός των αναγκών.
- Προσδιορισμός και επιλογή των μεθόδων και των ατόμων που θα συμμετάσχουν.
- Δημιουργία του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Επαναληπτική αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός του προγράμματος εκπαίδευσης.

Η διαχείριση της ανάπτυξης και προσαρμογής του προσωπικού στα νέα δεδομένα γίνεται σε τρία (3) επίπεδα, όπως αποδεικνύεται στον ακόλουθο πίνακα :

εταιρικό επίπεδο	διαμορφώνεται η στρατηγική και σχηματοποιούνται η πελατοκεντρική κουλτούρα, οι αξίες και οι στόχοι της επιχείρησης.
επίπεδο λειτουργικού τμήματος (business unit)	με στόχο την αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας
λειτουργικό επίπεδο	δίνεται έμφαση στις δεξιότητες και τη συμπεριφορά που είναι χρήσιμες για την επιχείρηση.

Το σχέδιο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την εκπαίδευση εξαρτάται από τους επιμέρους παράγοντες:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Ανάλυση λειτουργιών (job analysis), η οποία θα εστιάζεται στην εφαρμογή του CRM.
- Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης.
- Τεχνικές εκπαίδευσης:
- Εκπαίδευση στην εργασία (on the job training), που βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
- Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training), με τη διεξαγωγή σεμιναρίων, είτε μέσω προσομοιώσεων, είτε μέσω τηλεεκπαίδευσης (distance learning), κ.λπ.
- Συνδυασμένη εκπαίδευση (on & off the job training), που περιλαμβάνει εκπαίδευση μέσω ασκήσεων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές (computer based training), κ.λπ.

Αξιολόγηση εκπαίδευσης:

- Διερεύνηση αντιδράσεων.
- Μάθηση.
- Επιπτώσεις στη συμπεριφορά.
- Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτικής μονάδας.
- Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Σημειώνεται ότι εξέχουσα θέση στην εκπαίδευση του προσωπικού κατέχει η δημιουργία δεξιοτήτων ολοκλήρωσης (integration capabilities), οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM.

Πρωταρχικός στόχος για την προσαρμογή του χαρακτήρα της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή αυτή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έρευνα στο εσωτερικό της, με τη βοήθεια της οποίας θα προσδιοριστούν οι αξίες, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, αλλά και οι δεσμεύσεις τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στη νέα στρατηγική. Επιπροσθέτως, δια μέσου της έρευνας δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν από τη διοίκηση τυχόν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από παράπονα των υπαλλήλων όπως, «Δουλεύω σκληρά για να προωθήσω και να πουλήσω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά η υποστήριξη πελατών δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες.» Σε πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται τέτοιου είδους έρευνες κατ' επανάληψη, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Από την ανάλυση των συμπερασμάτων τους αποδεικνύεται το κατά πόσο έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη αλλαγή, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αυτό το σημείο η εταιρεία δύναται να προωθήσει την αλλαγή στρατηγικής.

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ικανότητας των εργαζομένων να αφογκράζονται τις ανάγκες των πελατών, στα πλαίσια του πελατοκεντρικού σχήματος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να δημιουργήσουν ατομικό προφίλ κάθε πελάτη τους, ώστε να προσδιορίσουν τον καταλληλότερο τρόπο συμπεριφοράς τους, απέναντί του. Επιπλέον, οφείλουν να έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται αυτά τα προφίλ, ώστε η επικοινωνία και η συνεργασία με αυτούς να είναι αποδοτική και κερδοφόρα επί μακρό χρονικό διάστημα. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι μόνο ικανοποιημένα στελέχη, με σαφή κίνητρα μπορούν να αποδίδουν στις συναλλαγές τους με τους

πελάτες, που με το CRM μπορούν να πραγματοποιούνται σε περισσότερα από πριν σημεία επαφής.

Το τελευταίο μέρος είναι αυτό της αξιοποίησης από τα στελέχη και κατ' επέκταση από την υπόλοιπη επιχείρηση, των διαθέσιμων πληροφοριών από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αρχικά, οφείλουν να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες, είτε άμεσα, πηγές. Στη συνέχεια, πρέπει να μάθουν να τις ερμηνεύουν, να τις συνδυάζουν και να διαμορφώνουν ανάλογα τις λειτουργίες τους, πετυχαίνοντας, έτσι, τη δραστηριοποίηση ανάλογα με τις συμπεριφορές των πελατών.

5.6.3 Σχεδιασμός Έργου CRM

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής ακολουθεί ο σχεδιασμός του έργου για την εφαρμογή και την υλοποίηση του CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι, μετά το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει στον τελικό της στόχο που ουσιαστικά είναι ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν έως ότου ολοκληρωθεί το έργο, που θα οδηγήσουν είτε σε χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις.

Όπως είναι προφανές, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι ένα σύνθετο και μεγάλης διάρκειας έργο. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών πρέπει να γίνει μέσα από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης με συζητήσεις και συνεντεύξεις με διάφορους ανθρώπους που είτε είναι οι μέτοχοι είτε τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, είτε οιοσδήποτε εργάζεται σε αυτή και σε οιοδήποτε επίπεδο, ακόμα και άτομα που μπορεί να μην έχουν σχέση με το CRM.

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM, όπως φαίνεται και από τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος, δεν είναι μια απλή υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές από τους μάνατζερ επειδή έχει να κάνει με σύνθετες διεργασίες όπως οι συνεχόμενες πωλήσεις.

Ένας προσεκτικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων για την υλοποίηση ενός τέτοιου σύνθετου συστήματος. Βέβαια, ο σχεδιασμός δεν είναι απλώς μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Καθώς ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για τη δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση

προς τον πελάτη, ο σχεδιασμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από επίμονη προσοχή σε λεπτομερείς στόχους προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες, και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την πιστή τήρηση του.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει, αφού έχουν τεθεί οι στόχοι, είναι η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου CRM. Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση του CRM το οποίο θα είναι ευκολότερο να παρακολουθείται και να ελέγχεται από τους διαχειριστές του έργου. Ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνει αρκετά διακριτά συστατικά που όταν συνδυαστούν, είναι ικανά για την ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης του CRM:

Η μέθοδος S.T.E.P.(Successful Technology Enablement Process) αναδεικνύει ένα λειτουργικό επιχειρησιακό μοντέλο που αναφέρεται από τον Caretsky και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων ή βημάτων, τα οποία δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM. Η απόδοση της στα ελληνικά θα μπορούσε να είναι: Επιτυχείς Διαδικασία Ενσωμάτωσης Της Τεχνολογίας και αφορά τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου η τεχνολογία να ενσωματωθεί στην επιχείρηση και να βελτιώνει τις επιχειρησιακές διεργασίες της. Για παράδειγμα η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και το διαδίκτυο δίνει δυνατότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση, ώστε να αλλάξει τον τρόπο της επικοινωνίας της, τόσο εσωτερικά όσο και με το περιβάλλον της. Το μοντέλο εξασφαλίζει, ότι κάθε μία από αυτές θα υλοποιηθεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες για κάθε φάση-βήμα του σχεδίου S.T.E.P. αποτελούν ενέργειες, οι οποίες δοκιμάζονται ως προς την ορθότητα τους συνεχώς.

5.6.4 Επιλογή Λογισμικού CRM

Στο σημείο αυτό, τίθεται το ερώτημα τι είναι αυτό που θα πρέπει μια επιχείρηση να προσέξει ώστε να κάνει την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού CRM. Το ερώτημα είναι κρίσιμο γιατί οι επιχειρήσεις δεν έχουν τα περιθώρια να δοκιμάσουν όλες τις επιλογές. Η εφαρμογή του CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο, το οποίο θα υποστηρίξει την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Όπως φαίνεται και από τα προηγούμενα, η εφαρμογή αυτή θα πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο σχεδιασμό ο

οποίος θα επιτρέπει στην τεχνολογία να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτού του στρατηγικού εργαλείου. (Τσόβιλη, 2009)

Σήμερα, υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικού που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και απαιτήσεων επιχειρήσεων οποιουδήποτε μεγέθους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βέβαια, δε θα μπορούσαν αν μην αποτελούν στόχο, μόνο που οι προμηθευτές είναι διαφορετικοί σε σχέση με αυτούς που ασχολούνται με μεσαία και μεγάλα μεγέθη επιχειρήσεων. Ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων το λογισμικό έχει και τις ανάλογες δυνατότητες. Σε μεγάλες επιχειρήσεις το λογισμικό εμπεριέχει δυνατότητες σε βάθος που ουσιαστικά αυξάνουν το κόστος απόκτησης του σε επίπεδα απολύτως απαγορευτικό για μια μεσαία ή μικρομεσαία επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, όπου το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό οι εφαρμογές περιλαμβάνουν ολοκληρωμένα πακέτα όπως είναι και τα μεγαλύτερα αλλά δεν έχουν το «βάθος» τους.

Η επιλογή του λογισμικού και η διαμόρφωση από την επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική, αν δεν γίνει με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, η προμήθεια και η εγκατάσταση του εμπεριέχει κάποιους κινδύνους, όπως οι εξής:

- Αν το λογισμικό δεν μπορεί να καλύψει τους στόχους του CRM, υπάρχει να δαπανηθούν χρήματα στην υλοποίηση λειτουργιών χαμηλότερης προτεραιότητας.
- Να επαναληφθούν εργασίες που έχουν ήδη γίνει για να καλυφθούν οι απαιτήσεις με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.
- Αν κάποιες από τις επιχειρησιακές διεργασίες πρέπει αναγκαστικά να προσαρμοστούν στις αντίστοιχες λειτουργίες του λογισμικού, τότε διακινδυνεύεται η υιοθέτηση του CRM από την επιχείρηση οπότε είναι πιθανή η απώλεια της ωφέλειας από την εφαρμογή του CRM.

Οι δυνατότητες του λογισμικού που θα επιλεγεί, εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις επιχειρησιακές απαιτήσεις του CRM. Από τις απαιτήσεις της επιχείρησης προσδιορίζονται οι αντίστοιχες λειτουργίες που απαιτούνται για να τις ικανοποιήσουν. Ουσιαστικά, οι απαιτήσεις καθορίζουν το «τι» πρέπει να γίνει και οι λειτουργίες το «πώς» αυτό γίνεται.

Ο καλύτερος τρόπος είναι να γίνει μια καταγραφή των επιχειρησιακών διεργασιών για την εφαρμογή του CRM. Με την καταγραφή θα προκύψει ο ακριβής προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών. Κάθε λειτουργία θα πρέπει να δείχνει

στην αντίστοιχη διεργασία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να αποφασιστεί ποιες θα εξυπηρετηθούν από την τεχνολογία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να γίνεται καταρχήν από τους συμβούλους του CRM οι οποίοι σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης θα φέρουν σε πέρας αυτό το πολύ δύσκολο αλλά σημαντικό τμήμα της υλοποίησης. Η πείρα του προμηθευτή είναι σημαντική για την επιτυχή διεκπεραίωση της καταγραφής των επιχειρησιακών διεργασιών.

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός του καταλληλότερου λογισμικού που μπορεί να εκπληρώσει τις επιθυμητές λειτουργίες. Οι διαθέσιμες λύσεις είναι αρκετές και η εύρεση τους μπορεί να γίνει μέσω:

- Συνεδρίων & παρουσιάσεων σχετικά με το CRM.
- Μελετών σχετικών με το CRM από αντίστοιχες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.
- Συνεργασίας με εταιρίες συμβούλων που ειδικεύονται στο CRM, με την απαραίτητη Προσοχή, καθώς μπορεί αυτές οι εταιρίες, να είναι πολύ κοντά με κάποιους προμηθευτές.
- Επιχειρηματικών περιοδικών και δημοσιεύσεων που περιλαμβάνουν παρουσιάσεις προϊόντων.
- Σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από τους προμηθευτές.
- Το Διαδίκτυο, όπου υπάρχουν πολλές τοποθεσίες Ιστού σχετικά με το CRM.

Από την έρευνα που θα κάνει η επιχείρηση, θα δει ότι υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες λύσεις εφαρμογών CRM. Πιθανότατα όμως, κάποιες από αυτές δε διαθέτουν όλες τις λειτουργίες, ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν τις επιχειρησιακές ανάγκες. Αν από τις διαθέσιμες λύσεις αφαιρεθούν αυτές που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, θα προκύψει μια περιορισμένη λίστα εφαρμογών CRM. Οι εφαρμογές αυτές είναι στην πλειονότητα τους προσαρμόσιμες. Έτσι, κάποιες από αυτές πιθανόν μπορούν να καλύψουν με επιπλέον προσαρμογή τις ανάγκες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτόν, πρέπει να εξεταστεί η ευελιξία των εφαρμογών στην προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις, έχοντας δει παρόμοια θέματα κατά την υλοποίηση εφαρμογών ERP, αντιμετωπίζουν τα ίδια διλήμματα και με τις εφαρμογές CRM. Τα θέματα είναι:

- Αν προκειμένου να εξυπηρετηθούν κάποιες επιχειρησιακές ανάγκες από την εφαρμογή, πρέπει να γίνει και η αντίστοιχη προσαρμογή, το αποτέλεσμα θα είναι το επιθυμητό;
- Η εφαρμογή, μετά την ενσωμάτωση των υπό- τμημάτων που έχουν προκύψει από την προσαρμογή,, παραμένει λειτουργική και ποιος ο βαθμός χρηστικότητας της;
- Πόσο θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας των χρηστών για να μπορούν να χρησιμοποιούν την εφαρμογή;

Οι εφαρμογές αυτές διαθέτουν τις απαραίτητες δυνατότητες, αλλά είναι σίγουρο ότι σε κάθε εφαρμογή οι λειτουργίες γίνονται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, μια εφαρμογή διαθέτει συγκεκριμένους αλγόριθμους που όμως δεν είναι επαρκείς, με αποτέλεσμα να μην μπορούν πραγματικά να ανταποκριθούν στις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Για κάθε μια από αυτές τις εφαρμογές, πρέπει να γίνει ανάλυση με σκοπό τη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών/διεργασίες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να διαθέτουν και τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές ώστε να μπορούν αν ενσωματωθούν απόλυτα στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή.

Συνοπτικά, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά μιας εφαρμογής που πρέπει να εξεταστούν είναι:

- Συνδεσιμότητα και ολοκλήρωση: Η εφαρμογή πρέπει να λειτουργεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ταχύτητα διεργασιών: Το σύνολο των πράξεων που θα εκτελούνται με την εφαρμογή, πρέπει να γίνεται γρήγορα, ώστε να προκύπτουν τα αναμενόμενα οφέλη. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο πρέπει να γίνεται χωρίς καθυστερήσεις.
- Κανόνες ασφαλείας: Η εφαρμογή πρέπει να πληροί τους προκαθορισμένους κανόνες ασφαλείας, όπως είναι η κρυπτογράφηση και η ασφάλεια των δεδομένων και τα δικαιώματα των χρηστών, με κωδικούς πρόσβασης και δυνατότητα περιορισμού της πρόσβασης σε χρήστες εκτός της επιχείρησης, όπως είναι προμηθευτές ή κάποιοι από τους πελάτες.
- Χρηστικότητα: Οι χρήστες να μπορούν απρόσκοπτα και με εύκολο τρόπο να διεκπεραιώνουν τις διάφορες διεργασίες.
- Διαθεσιμότητα: Η εφαρμογή θα πρέπει να είναι διαθέσιμη απρόσκοπτα ανάλογα με τις ανάγκες. Για παράδειγμα η τοποθεσία Ιστού της επιχείρησης

για τους προμηθευτές ή τους πελάτες της πρέπει να είναι 24 ώρες τι εικοσιτετράωρο. Η εφαρμογή στις θέσεις εργασίας πρέπει να είναι διαθέσιμη τουλάχιστον τις ώρες εργασίας ή και συνέχεια αν αυτό απαιτείται. Επίσης, σε περίπτωση προβλήματος ο χρόνος ανάκαμψης να είναι αποδεκτά μικρός.

5.6.5 Εγκατάσταση και Υλοποίηση του CRM

Η φάση αυτή αφορά την εγκατάσταση και την υλοποίηση της εφαρμογής CRM. Η εγκατάσταση αποτελείται, κατ' αρχήν, από την τοποθέτηση της βασικής εφαρμογής στον εξυπηρετητή που θα αναλάβει την εκτέλεση, όσων θα συμβαίνουν στο σύστημα και τη σύνδεση με τη βάση δεδομένων.

Η υλοποίηση αφορά την παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM αναλόγως των απαιτήσεων της επιχείρησης. Στην πλειονότητα τους, οι περιπτώσεις λογισμικών CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ αρχής δημιουργία της εφαρμογής, αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών και του χαρακτήρα της επιχείρησης.

Πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις όπου η απλή παραμετροποίηση της εφαρμογής δεν αρκεί για να προσαρμοστεί πλήρως αυτή στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων πτώσεων αναπόφευκτα γράφεται κώδικας, δηλαδή οι σύμβουλοι του έργου προγραμματίζοντας συμπληρώνουν την παραμετροποίηση ώστε να πλησιάσουν στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αυτό σημαίνει, ότι οι σύμβουλοι που πρέπει να είναι και προγραμματιστές θα δημιουργήσουν νέα τμήματα στο εσωτερικό της εφαρμογής CRM για την κάλυψη των ιδιαίτερων αυτών περιπτώσεων.

Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η δημιουργία της κατάλληλης βάσης δεδομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθεται από την εφαρμογή, την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης καθώς και την υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση επιβάλλεται, γιατί αν γίνει σωστά τότε θα δώσει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να ξέρουν ανά πάσα στιγμή, ποιοί είναι οι πελάτες και ποιά τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και τη δυνατότητα πρόβλεψης διαφόρων παραμέτρων που περιγράφουν την αγορά, τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους, κλπ. Στην αρχή του έργου πρέπει να καθοριστούν οι ομάδες έργου και τα βήματα με τα οποία θα γίνει η υλοποίηση του CRM, δηλαδή οι δραστηριότητες και ο τρόπος με τον

οποίο θα διεκπεραιωθούν, καθώς επίσης και η ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών στην εφαρμογή CRM.

5.6.6 Ομάδες Έργου

Σε ένα λογισμικό που χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, όπως αυτό του CRM, αναπόφευκτα, όσοι απασχοληθούν και θα εργαστούν για την εκτέλεση του δεν είναι άνθρωποι μόνο από την πλευρά του προμηθευτή, όπως είναι οι σύμβουλοι, ο διαχειριστής του έργου ή οι προγραμματιστές, αλλά στις διάφορες φάσεις του έργου, θα εμπλακούν και κάποιοι από τα στελέχη της επιχείρησης τόσο από το IT όσο και από τα υπόλοιπα τμήματα της. Ο βαθμός εμπλοκής των στελεχών της επιχείρησης στις διάφορες διεργασίες ποικίλει ανάλογα με τη φάση του έργου. Μεγάλη συμμετοχή των στελεχών της επιχείρησης απαιτείται σε φάσεις, όπως της καταγραφής των επιχειρησιακών λειτουργιών ή των δοκιμών και της εκπαίδευσης. Αντίθετα, μικρή συμμετοχή έχουν σε φάσεις, όπως της προσαρμογής που κατά κύριο λόγο επιτελείται από τους προγραμματιστές του προμηθευτή.

Εκτός των άλλων, επειδή ένα έργο CRM δεν είναι απλή υπόθεση, απαιτεί την προσοχή και την ικανότητα των στελεχών της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, γιατί τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων και κυρίως του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, με το CRM επενδύουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους. Τα ανώτερα στελέχη επιθυμούν να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό εργαλείο, οπότε είναι αναμενόμενο να ζητούν από την επιχείρηση να διαμορφώσει τις αντίστοιχες πολιτικές CRM και να δημιουργήσει τους αντίστοιχους ρόλους. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ρόλοι που απαιτούνται για την ομάδα έργου μπορεί να υπάρχουν, ενώ σε κάποιες άλλες πρέπει να προσδιοριστούν, ώστε να δημιουργηθεί η ομάδα έργου CRM. Οι βασικοί ρόλοι σε ένα τέτοιο έργο είναι:

Υποστηρικτής του έργου	Αυτός ή αυτοί που θα υποστηρίζουν με κάθε τρόπο το έργο, θα έχουν ως κύριο ρόλο τους να προσδιορίσουν το όραμα, να διασαφηνίσουν και να διασώσουν τους επιμέρους αντικειμενικούς στόχους στο εσωτερικό της επιχείρησης, και σε τελική ανάλυση θα αποτελέσουν τους «ηγέτες» του έργου. Συνήθως οι υποστηρικτές είναι αυτοί που χρηματοδοτούν το
------------------------	--

	έργο.
Ανώτερη επιτροπή διαχείρισης του έργου	πρόκειται για την επιτροπή που θέτει τις προδιαγραφές, τις προτεραιότητες για την υλοποίηση, τις βελτιώσεις, και αλλαγές. Όλα αυτά καταγράφονται ώστε να μπορούν να ελέγχονται τόσο κατά τη διάρκεια του έργου όσο και στο τέλος. Βασικός ρόλος της επιτροπής είναι να παρακολουθεί την εξέλιξη του έργου. Την επιτροπή απαρτίζουν άτομα από το ανώτερα διοικητικά κλιμάκια της επιχείρησης αλλά και από τον προμηθευτή.
Διαχειριστής έργου	είναι αυτός που διοικεί και διαχειρίζεται το έργο σε όλη του την εξέλιξη. Συμμετέχει στην ανώτερη επιτροπή και υπαγορεύει τις δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν για την υλοποίηση του CRM. Ο διαχειριστής έργου είναι αυτός που παρακολουθεί καθημερινά την υλοποίηση του έργου, προλαβαίνει προβλήματα και καταστάσεις, και ενημερώνει την ανώτερη επιτροπή για τα τεκταινόμενα στο έργο.
Τεχνικός υπεύθυνος	Ο άνθρωπος αυτός είναι εκείνος που αναλύει τεχνικά τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν κατά τη διάρκεια του έργου. Θα πρέπει να συμμετέχει στον αρχικό προσδιορισμό της τεχνολογίας και να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τις επιμέρους ομάδες ανάπτυξης και υλοποίησης.
Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων	Η ομάδα αυτή αποτελείται από ένα υπεύθυνο και κάποιον ή κάποιους προγραμματιστές βάσεων δεδομένων. Αυτοί, σε συνεργασία με τον τεχνικό υπεύθυνο, αλλά και με το IT της επιχείρησης, καθορίζουν τα όσα πρέπει να γίνουν αναφορικά με τη βάση από την οποία θα γίνονται διαθέσιμα και προσπελάσιμα τα απαραίτητα δεδομένα για τη λειτουργία του CRM.
Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM:	Η ομάδα αυτή θα έχει έναν υπεύθυνο και κάποιους προγραμματιστές. Η σύνθεση της ομάδας αυτή στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποτελείται από στελέχη του προμηθευτή και η κύρια αρμοδιότητα της σε ένα τέτοιο έργο είναι η υλοποίηση της κεντρικής εφαρμογής του CRM. Στην ομάδα αυτή συνήθως περιλαμβάνονται και κάποιοι εξειδικευμένοι άνθρωποι που γνωρίζουν συγκεκριμένες

	περιοχές του CRM τις οποίες και θα κληθούν να υλοποιήσουν.
Ομάδα δοκιμής	οι άνθρωποι που αποτελούν την ομάδα αυτή προέρχονται και από το προμηθευτή και από την επιχείρηση και ο βασικός τους στόχος είναι ο δοκιμαστικός έλεγχος των παραδοτέων της εφαρμογής CRM, και η ανάδειξη τυχόν προβλημάτων και διαφορών από τις αρχικές προδιαγραφές. Στην περίπτωση που υπάρχουν τέτοιες αποκλίσεις, επανεξετάζονται κάθε μια από αυτές, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, και τα παραδοτέα επανελέγχονται. Αυτό γίνεται έως ότου τα παραδοτέα πάρουν την τελική και αποδεκτή τους μορφή.

Απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη αυτών των ομάδων, οι οποίες έχουν σαφείς ρόλους, καθώς το CRM είναι μια σύνθετη εφαρμογή με σκοπό να εξυπηρετήσει τους επιχειρησιακούς στόχους και εμπεριέχει την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών με την τεχνολογία. Η ύπαρξη αυτών των ομάδων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή δημιουργία του CRM.

5.7 Η Ενίσχυση της Αφοσίωσης Πελατών

Σύμφωνα με τους ειδικούς σχετικά με την αφοσίωση πελατών, κυριαρχεί η θέση ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό και αγοράζουν συχνότερα, κατευθύνονται από την επιθυμία τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρεία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις, διότι δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Οι διευθυντές επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται την έννοια της αφοσίωσης, καθώς, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2004, το 64% προσδιορίζει την αφοσίωση πελάτη ως τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς. Συνάμα, αποδείχθηκε ότι το 58% θεωρεί αφοσιωμένο ένα πελάτη που συστήνει μια εταιρεία στους φίλους και τους συναδέλφους του, και το 54% αυτόν που νιώθει συναισθηματική δέσμευση προς την

εταιρία. Ωστόσο, μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεώρησε αφοσιωμένο τον πελάτη που ξοδεύει περισσότερο με την πάροδο του χρόνου.

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein, αποδείχθηκε, ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μια επιχείρηση από την απόκτηση νέων. Στην ίδια έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60 - 70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20 - 40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5 - 20% σε νέους.

Σε ό, τι αφορά τον τομέα της αφοσίωσης πελατών, δεν υπάρχει υποκατάστατο για την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό, αλλά ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες παραμένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική οπτική δίνει φως στους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

Πολλές φορές αποκτώνται και διατηρούνται μη κερδοφόροι πελάτες. Ορισμένες επιχειρήσεις σφάλουν και αποκτούν νέους πελάτες κάνοντας προσφορές και εκπτώσεις. Το αποτέλεσμα είναι υψηλές απώλειες και πελατειακή βάση με μικρό περιθώριο κέρδους. Συνεπώς, η διατήρηση των σωστών πελατών είναι κρίσιμη για αποτελεσματικό CRM.

5.8 Διατήρηση και Απόκτηση Πελατών

Σύμφωνα με την έρευνα του CRMGuru, ποσοστό 83% των πελατών δήλωσε, ότι η απόφασή τους να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή προήλθε από συγκεκριμένο γεγονός. Τις περισσότερες φορές, οι πελάτες αυτοί συνεργάζονταν με μια επιχείρηση για μεγάλη χρονική διάρκεια.

Πολλές φορές, η τελευταία ένδειξη ότι κάποιος καταναλωτής πρόκειται να φύγει δεν γίνεται αντιληπτή από τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι πελάτες επεσήμαναν ότι οι εκπρόσωποι των εταιριών που ήρθαν σε επαφή μαζί τους δεν τους φέρθηκαν ευγενικά ή ότι κάποια συναλλαγή έγινε με λανθασμένο τρόπο. Στις περισσότερες από τις περιπτώσεις που υπήρξε πρόβλημα, η αίσθηση των πελατών ήταν ότι το πρόβλημα δεν έγινε αντιληπτό από τις επιχειρήσεις. Οι ειδικοί επισημαίνουν ότι η διατήρηση

των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Αναλυτικότερα:

1. Προσδιορισμός των πιθανών απωλειών:

Εάν υπάρχει αρχείο, είναι καλό να εφαρμόζεται για την καταγραφή της πελατειακής βάσης. Οι εταιρείες πιστωτικών καρτών μπορούν να ελέγξουν το επίπεδο δραστηριότητας των πελατών. Εάν μειώνεται, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να μην ανανεώσει, όταν έρθει η ώρα. Οι εμπειρογνώμονες επισημαίνουν, ότι ακόμη και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει τεράστιες «επιστροφές», αφού εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

2. Επικοινωνία με τους πελάτες:

Ο Hughes αναφέρει, πως έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, τηλεφωνικά, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με κανονικό ταχυδρομείο ή -εάν χρειαστεί- προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα της φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία. Ως σύμβουλος της BMW, ο Hughes εφάρμοσε μια συστηματική σειρά επαφών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ξεκινώντας με ένα πακέτο υποδοχής συμπεριλαμβανομένου και ενός περιοδικού. Στο τέλος της περιόδου προωθούνταν τα νέα προϊόντα που θα ήταν σύντομα διαθέσιμα.

Σύμφωνα με τον Hughes, η ασφαλιστική εταιρία Travelers, ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους προσωπικών ασφαλειών των Ηνωμένων Πολιτειών, διαπίστωσε, ότι εάν οι πράκτορες τηλεφωνούσαν στους πελάτες τους κάθε χρόνο για να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους, τότε θα ήταν λιγότερο πιθανό οι τελευταίοι να διακόψουν τα ασφαλιστικά τους προγράμματα. «Το γεγονός ότι κάποιος τους

κάλεσε και τους μίλησε, τους ενθαρρύνει να παραμείνουν.» σημειώνει ο ίδιος. Τονίζει, επίσης, ότι ήταν πολύ εύκολο να αποδειχθεί η επίδραση της επικοινωνίας, ελέγχοντας την συμπεριφορά εκείνων των πελατών που δεν κλήθηκαν. Η εταιρία εκμεταλλεύθηκε το «συναίσθημα» για να αποτρέψει τους πελάτες, ακόμη και να σκεφθούν να φύγουν, στέλνοντας κάρτες στα γενέθλιά τους και σε άλλες περιπτώσεις.

3. Υπακοή στους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»

Το να ακούει κανείς τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που επισημαίνουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, οι επιφορτισμένοι με αυτό το ρόλο υπάλληλοι, είναι η «χοάνη» στην οποία εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και ανακολουθίες μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης που επικοινωνούν με τους πελάτες είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

4. Σωστή συμπεριφορά στους πολύτιμους πελάτες

Πολλοί σύμβουλοι συστήνουν στις εταιρείες να ρωτούν τους πελάτες τους αναφορικά με τις αρέσκειες τους, σχετικά με το τι «συμπαθούν» σε αυτές και πώς αισθάνονται για κάποιο προϊόν της εταιρείας σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Στην περίπτωση που η έρευνα επιδεικνύει ότι ο πελάτης κινείται μόνο από συναλλαγή σε συναλλαγή, τότε το επίπεδο αφοσίωσης του πελάτη είναι χαμηλό και οι πιθανότητες να εγκαταλείψει την εταιρία υψηλές.

5. Να υπάρχει δικαιοσύνη, ακόμη και όταν δεν υπάρχει υποχρέωση

Η «δικαιοσύνη» διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην οικοδόμηση αφοσίωσης πελατών (customer loyalty). Σε μελέτη που διεξήχθη σε εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, σημειώθηκε εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό απωλειών σε ένα τμήμα της πελατειακής βάσης. Οι πελάτες που ανήκαν σε αυτό το τμήμα είχαν κλείσει μεγάλα συμβόλαια μέσω επιθετικών πωλήσεων. Οι πελάτες αυτοί είτε έφευγαν, επειδή έβρισκαν κάποια καλύτερη προσφορά, είτε επειδή αντιλαμβάνονταν ότι το πακέτο που αγόρασαν δεν ήταν το κατάλληλο για τις ανάγκες τους. Η έρευνα κατέδειξε, επίσης, ότι οι πελάτες που παρέμειναν περισσότερο, ήταν αυτοί που πίστευαν ότι είχαν το καλύτερο συμβόλαιο με βάση τις δικές τους ανάγκες. Μόλις η εταιρία άρχισε να προσφέρει τις σωστές χρεώσεις για κάθε πελάτη, τα ποσοστά διατήρησης εκτοξεύθηκαν. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη αύξηση της διατήρησης πελατών, οι περισσότεροι καταναλωτές δεν θέλησαν να αλλάξουν τα συμβόλαιά τους.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι, ότι μόλις μια εταιρία φερθεί δίκαια στους καταναλωτές, προκύπτει μεγάλη μείωση της απώλειας πελατών (customer churn) με πολύ μικρό επιπλέον κόστος και μεγάλη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

6. Χρήση των «εμποδίων εξόδου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία, αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, να εκτονωθεί. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και, με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

7. Επιστροφή τους σωστούς πελάτες

Παρά τις αλλεπάλληλες προσπάθειες, αναπόφευκτα ορισμένοι πελάτες θα χαθούν. Με ποιόν τρόπο είναι δυνατόν να ανακτηθούν αυτοί οι πελάτες; Οι ειδικοί προτείνουν μια προσέγγιση με βάση την κοινή λογική:

- Βρείτε ποιους πελάτες θέλετε πίσω
- Προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί έφυγαν
- Λύστε το πρόβλημα
- Προσκαλέστε τους να επιστρέψουν

Οι ισχυρές σχέσεις ή εκείνες που διακόπηκαν για κάποιο λόγο, πρέπει να αποκατασταθούν. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι, όχι μόνο λόγω των αγορών τους, αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους. Αυτό εξυψώνει το ηθικό του προσωπικού, αλλά συμβάλλει στη βελτίωση της γενικότερης εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω. Οι Griffin και Lowenstein εστίασαν την προσοχή τους στα παρακάτω βήματα για τον εντοπισμό των πελατών που αξίζει να ξανακερδίσει μια επιχείρηση:

Πίνακας 3

1ο βήμα	Πολλαπλασιάστε τον αριθμό παραγγελιών ανά έτος με το χρηματικό ποσό της μέσης παραγγελίας. Αυτό αποτελεί το βασικό σας εισόδημα από τον πελάτη.
2ο βήμα	Προσθέστε το ποσό των διασταυρούμενων πωλήσεων (15% του βασικού εισοδήματος). Διασταυρούμενη πώληση (cross selling) είναι κάθε νέα πώληση που ενδεχομένως γίνει στον πελάτη.
3ο βήμα	Προσθέστε το εισόδημα ενημέρωσης (10% του βασικού εισοδήματος). Εισόδημα ενημέρωσης (informational revenue) είναι κάτι που γνωρίζετε για τον πελάτη (πχ άνοιγμα νέου καταστήματος) και το οποίο θα μπορούσε να σας βοηθήσει να κάνετε περισσότερες πωλήσεις.
4ο βήμα	Αφαιρέστε από αυτό το ποσό τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και των δαπανών για την επικοινωνία, την ανάκτηση και διατήρηση, και έτσι φθάνετε στο ακαθάριστο κέρδος.
5ο βήμα	Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία με τις εκτιμήσεις σας για τα δύο επόμενα έτη.

Τέσσερις σοβαροί λόγοι υπάρχουν, για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως, μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν

Μια επιχείρηση στην κατάρτιση ενός προγράμματος καταναλωτικής αφοσίωσης (customer loyalty program) μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια από συστήματα CRM, με βασική προϋπόθεση να είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από τον βαθμό

εξέλιξης της στρατηγικής της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα δεν μπορεί να συμβεί χωρίς την συμβολή των υπαλλήλων της. ¹⁰

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση στοχεύει στη βελτίωση της πραγματικής αφοσίωσης των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην πίστη των πελατών βοηθώντας την επιχείρηση με τους ακόλουθους τρόπους :

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών διαθέτοντας ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική
- Να αποκτήσει «πελατοκεντρική» συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά..

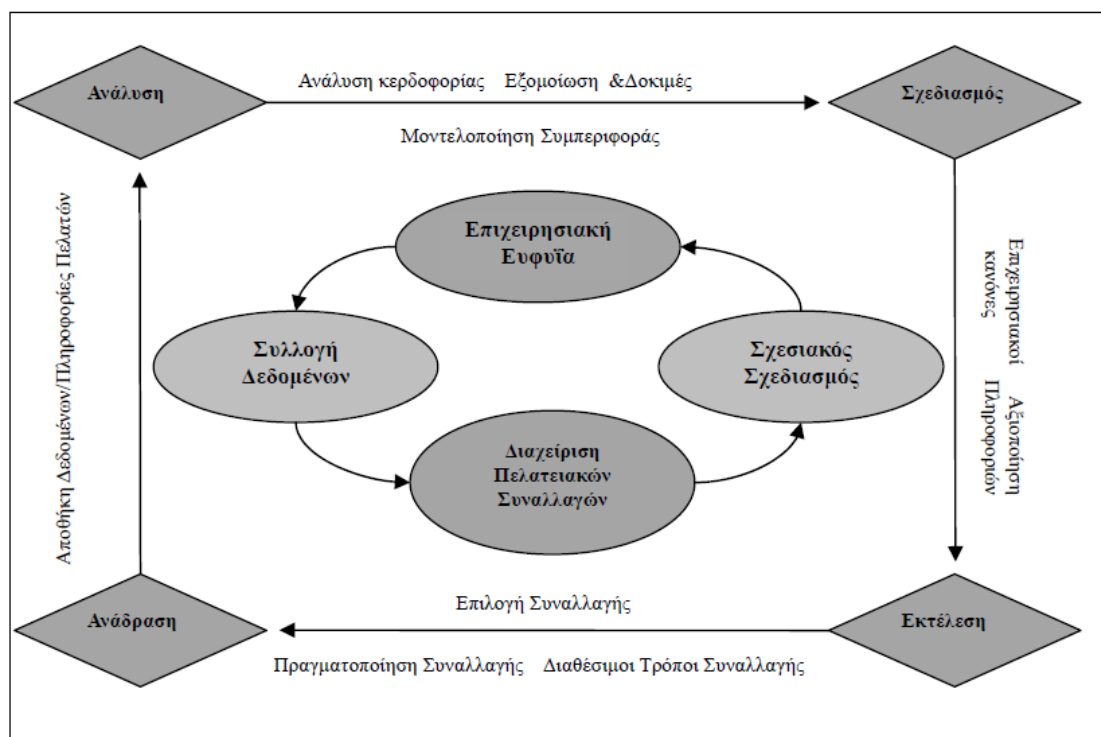
Τα θετικά νέα από τη μελέτη του CRMGuu είναι, ότι οι διευθυντές υποστηρίζουν ότι δίνουν μεγάλη σημασία στην αφοσίωση των πελατών. Οι αρνητικές ειδήσεις είναι ότι η πραγματικότητα απέχει από τις παραπάνω αξιώσεις, παρόλο που το 80% των ερωτηθέντων δηλώνει, ότι η αφοσίωση πελατών είναι «εξαιρετικά» ή «πολύ» σημαντική και μόνο το 45% αυτών θεωρεί τις ενέργειες της επιχείρησής τους σε αυτό τον τομέα «καλές» ή «άριστες».

5.9 Η Αλυσίδα Αξίας του CRM

Η αλυσίδα αξίας του CRM είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις, ώστε να μεγιστοποιούν την αξία προς τον πελάτη. Τα συστατικά της αλυσίδας αξίας του CRM αναλύονται στον επόμενο πίνακα.

Η ανάλυση	Ο αναλυτής του μάρκετινγκ χρησιμοποιεί το αναλυτικό CRM, ώστε να αναλύσει τα δεδομένα των πελατών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι διάφορα μοντέλα πρόβλεψης, όπως ένα μοντέλο για την προσέλκυση πελατών, ένα μοντέλο σταυρωτής πώλησης, ή ακόμα και ένα μοντέλο διατήρησης πελατών. Οι αναλύσεις και τα μοντέλα μπορούν να αποθηκεύονται σε μια κεντρική αποθήκη, ώστε να είναι διαθέσιμα σε όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης, να επαναχρησιμοποιούνται, και να προκύπτουν όλο και περισσότερο βελτιωμένες διαδικασίες και, επομένως, μεγαλύτερη αξία.
Ο σχεδιασμός	Οι μαρκετίες σε πραγματικό χρόνο σχεδιάζουν την επικοινωνία και τις συναλλαγές με τους πελάτες χρησιμοποιώντας διάφορους

	κανόνες, όπως επιλογής του τμήματος της αγοράς ή ακόμη και κανόνες απόρριψης πελατών ώστε να διαμορφώσουν το πελατειακό τους κοινό. Στο σχεδιασμό συμπεριλαμβάνεται ο τρόπος και τα μηνύματα που θα περιλαμβάνονται στην όλη διαδικασία, καθώς και τα αντίστοιχα χρονικά περιθώρια.
Η εκτέλεση	Μέσω των εφαρμογών του CRM η επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται μεγάλος όγκος δεδομένων και δραστηριοτήτων. Για κάθε γεγονός οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας προσδιορίζονται ποια είναι τα «εμπορικά μηνύματα» που διακινούνται και σε ποια από αυτά υπάρχουν οι αναμενόμενες θετικές ή αρνητικές απαντήσεις, οπότε είναι εφικτή η βελτίωση των διαδικασιών και η δημιουργία αξίας πρώτα στον πελάτη και μετά στην επιχείρηση.
Ανάδραση	Κάθε διαδικασία επικοινωνίας και συναλλαγής με τον πελάτη καταχωρίζεται σε ένα κεντρικό σημείο μαζί με τα συνοδευτικά δεδομένα, όπως τα στοιχεία των πελατών, τα στοιχεία συμπεριφοράς, κλπ. Η επιχείρηση μπορεί να «μαθαίνει» από τα διαθέσιμα στοιχεία επειδή δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη μάθηση μέσω των εμπειριών με τους πελάτες.



Η επιλογή του κατάλληλου software περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Σωστή Πληροφόρηση: Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Το software, το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση, θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής: Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το λειτουργικό CRM το οποίο διαχειρίζεται παραγγελίες, το αναλυτικό CRM που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων και το CRM της αλληλεπίδρασης το οποίο αναφέρεται στην σχέση με τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM, αλλά πολύ δύσκολα να υπάρχουν όλα σε ένα, και αν υπάρχουν, θα είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση να καταφύγει σε μία τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρησηθα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

Συνεργασία με ειδικούς: Η συνεργασία με εταιρείες συμβούλων CRM, βοηθάει, τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM, όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρείας.

Μετά τη φάση δημιουργίας του πληροφοριακού συστήματος ακολουθεί η φάση, η οποία αφορά στη χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες – και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης, όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων (Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη. Το στάδιο που ακολουθεί αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόκληρη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σε αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατό περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη.

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εν κατακλείδι,, όπως έχει ήδη επισημανθεί και αναλυθεί, η παρούσα πτυχιακή εργασία, με θέμα τη μηχανογράφηση λογιστικού γραφείου, επικεντρώθηκε στο EnterpriseResourcePlanning, το οποίο θεωρείται μια εφαρμογή δόμησης και συγκρότησης της εταιρείας. Η συμβολή της έγκειται στην απλοποίηση των διαδικασιών ανταλλαγής δεδομένων και αποσκοπεί σε ένα βοηθητικό σύστημα ανάπτυξης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σημαντικότητα της διπλωματικής εργασίας αφορά το EnterpriseResourcePlanning με ιδιαίτερη έμφαση στα συστήματα δόμησης των εταιρειών, τα εξελικτικά στάδια και τα πληροφοριακά συστήματα. Τα συστήματα ERP διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο στην επιχείρηση, καθώς συνιστούν ένα σύστημα δεδομένων και αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων που οργανώνουν τις πληροφορίες που δέχονται. Συνάμα, όπως έχει προαναφερθεί, τα συστήματαERP ανήκουν στα «λειτουργικά συστήματα» για κάθε τύπο της επιχείρησης.

Είναι επιτακτικό να σημειωθεί ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ξεκίνησε από την ανάγκη για ουσιαστικότερη οργάνωση των σχέσεων ανάμεσα στην εταιρεία-επιχείρηση και τον πελάτη. Όπως έχει διαπιστωθεί, το CRM αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της δυναμικής του marketing σχέσεων και της τεχνολογίας. Αυτό αποσκοπούσε στη δημιουργία ωφέλιμων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και τους κύριους προμηθευτές.

Συνεπώς, από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η ύπαρξη του συστήματος EnterpriseResourcePlanning και η ορθή δόμηση των πελατειακών σχέσεων έχουν τεράστια σπουδαιότητα και μπορούν να εφαρμοστούν σε μια λογιστική εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα είναι ποικίλα, καθώς η παρουσία τους επικεντρώνεται στην αποδοτικότερη διαχείριση των πόρων, την τήρηση μικρών αποθεμάτων πρώτων υλών, τη μείωση των λαθών και την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επιπρόσθετα, στα οφέλη που προκύπτουν, εντάσσεται η γνώση του προνομιακού επιπέδου, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες η μεγιστοποίηση του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών, αλλά και η αύξηση της εμπιστοσύνης στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτά

αποτελούν ορισμένα πλεονεκτήματα που θα αποκτήσει η λογιστική εταιρεία και θα συμβάλλει στη σωστή οργάνωση και την καλή λειτουργία της.

Βιβλιογραφία

1. [Ηλεκτρονικό] // www.eede.gr.
2. **Alastair Morisso A** Τουριστικό & Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 1999.
3. **Alastair&Morriso A** Τουριστικό & Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ [Βιβλίο]. - Αθήνα : Δεύτερη έκδοση, 1999.
4. **Bargeron B** Essentials of CRM : Customer Relationship Management for Executives [Βιβλίο]. - [s.l.] : Wiley & Sons, 2001.
5. **Council C** Travel and Tourism Economic Impact [Βιβλίο]. - 2009 .
6. **Kalakota & Robinson K** e-Business 2.0 [Βιβλίο]. - [s.l.] : Tapscott D. Addison - Wesley, 2000.
7. **Kotler K** Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ [Βιβλίο]. - Αθήνα : Interbooks, 1994.
8. **Kotler K** Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ [Βιβλίο]. - Αθήνα : Έβδομη έκδοση, 1994.
9. **Philips P** On-line Public Relations [Βιβλίο]. - [s.l.] : Kogan Page., 2001.
10. **Sandhusen S** Marketing [Βιβλίο]. - New York : Barron's Educational Series, 1993.
11. **Τζουβελέκας T** Οικονομική των Επιχειρήσεων [Βιβλίο]. - Ρέθυμνο : [s.n.], 2003.
12. www.eede.gr [Ηλεκτρονικό].
13. **Αρναούτογλου & Ντουρουντάκης A** Δημόσιες Σχέσεις. Μια τεχνική επικοινωνίας του Marketing και του Management [Βιβλίο]. - Αθήνα : Interbooks, 1999.

14. **Γούναρης Γ** Μάρκετινγκ Υπηρεσιών [Βιβλίο]. - [s.l.] : Rosili, 2001.
15. **Ζώτος Ζ** Διαφήμιση: Σχεδιασμός και λειτουργία στα πλαίσια της επιχείρησης και του διαφημιστικού γραφείου [Βιβλίο]. - Θεσσαλονίκη : University Studio Press, 2000.
16. **Καραφλού Κ** Τεχνικές Προβλέψεων στην Τουριστική Ζήτηση- Σύγκριση Μεθόδων για την Πρόβλεψη της Ολυμπιακής Ζήτησης [Βιβλίο]. - Αθήνα : Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2006.
17. **Κατσιώνης & Μάδαρος Κ** Τουριστικά Γραφεία και Tour Operators [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2011.
18. **Κατσιώνης&Μάδαρος Κ** Τουριστικά Γραφεία και Tour Operators [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2011.
19. **Κόντος Κ** Ρητορική και Διαφήμιση [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2007.
20. **Κόντος Κ** Ρητορική και Διαφήμιση [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2007.
21. **Μαγαλιού Μ** Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις και Προώθηση Πωλήσεων στον Τουρισμό [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2011.
22. **Μαγαλιού& Καραβελίδου Μ** Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις και Προώθηση Πωλήσεων στον Τουρισμό [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2011.
23. **Μαγνήσαλης Μ** Ο Προγραμματισμός στις Δημόσιες Σχέσεις [Βιβλίο]. - Αθήνα : Interbooks, 1995.
24. **Μαυραθαλασσίου & Στρατάκη Μ** Οργάνωση και Λειτουργία των Τουριστικών Γραφείων.Ο ρόλος των Tour Operator στην Κρήτη [Βιβλίο]. - Κρήτη : Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, 2010.

25. **Μαυροθαλασσίτου Α. Στρατάκη Μ** Οργάνωση και Λειτουργία των Τουριστικών Γραφείων.Ο ρόλος των Tour Operator στην Κρήτη [Βιβλίο]. - Κρήτη : Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα , 2010.
26. **Μουτζούρη Μ** Πληροφοριακά Συστήματα στον Τουρισμό [Βιβλίο]. - Πειραιάς : Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2012.
27. **Πανηγυράκης & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Π** Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων [Βιβλίο]. - Αθήνα : εκδόσεις Μπένου, 2001.
28. **Πιπερόπουλος Π** Επικοινωνώ άρα Υπάρχω [Βιβλίο]. - Θεσσαλονίκη : Ζυγός.
29. **Τζουβελέκας Τ** Οικονομική των Επιχειρήσεων [Βιβλίο]. - [s.l.] : Ρέθυμνο, 2003.
30. **Τομάρας Τ** Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς [Βιβλίο]. - Αθήνα : [s.n.], 2000.
31. **Τσόβιλη Τ** Η Διαχείριση Σχέσεων Πελατών με τη Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος e-CRM [Βιβλίο]. - Ηράκλειο Κρήτης : Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου Κρήτης, 2009.
32. **Χυτήρης Χ** Τουριστικά Γραφεία. Ίδρυση-Οργάνωση- Λειτουργία [Βιβλίο]. - Αθήνα : Interbooks, 1995.