

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Τ.Ε.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΔΗΜΟΤΑΤΣΗ ΑΡΤΕΜΙΣ

ΑΜ: 10801



2015

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΣΤΥΛΙΟΣ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΣ

ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας και των σπουδών μου θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με βοήθησαν και ήταν δίπλα μου μέχρι το τέλος, ο καθένας με το δικό του ξεχωριστό τρόπο.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέπον καθηγητές μου κ. Στύλιο Χρυσόστομο και κ. Στεργίου Ελευθέριο, για τη συνεργασία και την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους ανθρώπους που με στήριζαν και με βοήθησαν ο καθένας με τον τρόπο του και τις γνώσεις του στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	5
Περίληψη.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο «Γενικά για τα πληροφοριακά Συστήματα»	
1.1 Ορισμός Συστήματος.....	7
1.2 Ορισμός Πληροφοριακών Συστημάτων.....	9
1.3 Σκοποί πληροφοριακών συστημάτων.....	10
1.4 Μέρη του πληροφοριακού συστήματος.....	13
1.5 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων και των νέων τεχνολογιών στη σύγχρονη επιχείρηση.....	17
1.6 Οργανωτική, διοικητική και τεχνολογική διάσταση των πληροφοριακών συστημάτων.....	19
1.7 Ο ρόλος του διαδικτύου.....	20
1.8 Κατηγοριοποίηση πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση.....	21
1.9 Κατηγοριοποίηση εταιρικών πληροφοριακών συστημάτων με βάση το διοικητικό επίπεδο που εξυπηρετούν.....	21
1.10 Είδη πληροφοριακών συστημάτων.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο «Ο ασφαλιστικός τομέας»	
2.1 Βασικές Έννοιες.....	27
2.2 Η ασφάλιση στην Ελλάδα σήμερα.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο «Πληροφοριακά Συστήματα CRM»	
3.1 Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM.....	39
3.2 Τύποι CRM.....	44
3.3 Δομή και διαδικασίες CRM.....	46
3.4 Η θέση του πελάτη στο CRM.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο «ERP Συστήματα (Enterprise Resource Planning System)»

4.1 Γενικά για ERP Συστήματα (Enterprise Resource Planning System).....	58
4.2 Εξέλιξη και εφαρμογές των ERP συστημάτων.....	59
4.3 Χαρακτηριστικά των Συστημάτων ERP.....	62
4.4 Υποσυστήματα ενός ERP συστήματος.....	64
4.5 Γιατί είναι αναγκαία τα συστήματα ERP σήμερα.....	65
4.6 Οφέλη και Πλεονεκτήματα των ERP.....	66
4.7 Μειονεκτήματα και Προβλήματα των ERP Συστημάτων.....	71
4.8 Τρόποι Υλοποίησης των συστημάτων ERP.....	74
4.9 Παράγοντες Αποτελεσματικής Υλοποίησης ενός ERP.....	77
4.10 Υλοποίηση Συστήματος ERP.....	86
Συμπεράσματα.....	91
Βιβλιογραφία.....	95

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη της πληροφορικής, τόσο σε επίπεδο υλικού (μηχανικού εξοπλισμού), όσο και σε επίπεδο λογισμικού, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ), οι προοπτικές του διαδικτύου, αλλά και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος δίνουν νέες διαστάσεις στη λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η διεύρυνση των αγορών σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, η όξυνση των ανταγωνιστικών συνθηκών, ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων, οι αυξημένες και περισσότερο διαφοροποιημένες απαιτήσεις των πελατών, οι πολιτικοοικονομικές εξελίξεις και η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη είναι παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης, και η παρακολούθηση και στάθμισή τους είναι απαραίτητη για τη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας. Ζούμε σε μια εποχή στην οποία ο όγκος των πληροφοριών και η ταχύτητα ροής τους είναι εξαιρετικά υψηλές και ο ανταγωνισμός καθορίζεται ολοένα και περισσότερο από την ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη και δημιουργία εργαλείων, σε σύγχρονα συστήματα και εφαρμογές καθώς και σε διαδικασίες ανασχεδιασμού και βελτιστοποίησης διαδικασιών που σχετίζονται με την ταχύτητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών, στην απόδοση και την ποιότητα των συνεργασιών και γενικότερα στην αποδοτικότερη διοίκηση ολόκληρης της επιχείρησης.

Περίληψη

Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια, τόσο σε οικονομικό όσο και κοινωνικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει νέα και πρωτοφανή δεδομένα σε κλάδους που σχετίζονται άμεσα με τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες όπως, χαρακτηριστικά, στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Η μείωση του μέσου εισοδήματος και τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας περιορίζουν καθημερινά όλο και περισσότερο την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών ενώ, ταυτόχρονα, η διαμόρφωση νέων εναλλακτικών μέσων και δικτύων διάθεσης ασφαλιστικών προϊόντων έχει συμβάλει σημαντικά – και αναπόφευκτα – στη μείωση του κύκλου εργασιών των ασφαλιστικών διαμεσολαβούντων. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει κατά πόσο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στρατηγικές CRM στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Αρχικά γίνεται μία προσπάθεια επισκόπησης του κλάδου με την επεξήγηση των βασικών εννοιών, την αναφορά των παρεχόμενων προϊόντων και την παρουσίαση της τεχνικής ανάλυσης της αγοράς, καθώς και των αναλύσεων SWOT και PEST του κλάδου. Στη συνέχεια δίνονται οι ορισμοί του CRM από τη βιβλιογραφία και γίνεται μία ιστορική αναδρομή της εξέλιξης των σχέσεων των εμπόρων με τους πελάτες. Ακόμα, αναλύονται οι στόχοι που υπόσχεται να πετύχει μία στρατηγική CRM και αναφέρονται οι δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του CRM και πως μπορούν να αποφευχθούν. Έπειτα, παρουσιάζεται η δομή και η αρχιτεκτονική, οι τύποι και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων CRM. Παράλληλα, γίνεται μία επισκόπηση των e-CRM και του κατά πόσο τα CRM συστήματα έχουν ενσωματωθεί στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τέλος, γίνεται μία προσπάθεια ένταξης της στρατηγικής και των πληροφοριακών συστημάτων CRM στον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτής, αναλύονται οι βασικές συνιστώσες οι οποίες προτείνεται να περιέχονται στο CRM μιας εταιρείας ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, η οποία επιθυμεί να αξιοποιήσει το εργαλείο αυτό και να το εντάξει στην καθημερινή λειτουργία της, ώστε να βελτιώσει τη διαχείριση των πελατών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

«Γενικά για τα πληροφοριακά συστήματα»

1.1 Ορισμός Συστήματος

Η έννοια του συστήματος είναι ευρύτατα διαδεδομένη και ο όρος σύστημα χρησιμοποιείται πολύ συχνά. Υπάρχουν λοιπόν πληροφοριακά συστήματα, συστήματα Η/Υ, κοινωνικά συστήματα, πολιτικά συστήματα, βιολογικά συστήματα κλπ. Ακόμη, ένα σύστημα μπορεί και αυτό με τη σειρά του να αποτελείται από άλλα συστήματα, τα οποία ονομάζονται υποσυστήματα κ.ο.κ.

Τα συστήματα ταξινομούνται με βάση κάποιο χαρακτηριστικό γνώρισμα όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΓΝΩΡΙΣΜΑ	ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
Περιεχόμενο	Υπαρκτά και αφηρημένα
Τρόπος δημιουργίας	Φυσικά και τεχνητά
Σχέση με το περιβάλλον	Κλειστά και ανοιχτά
Χρόνος	Στατικά και δυναμικά
Συμπεριφορά	Σταθερά και απρόβλεπτα
Εσωτερική δομή	Απλά και σύνθετα
Διατμηματική τοποθέτηση	Με αυστηρή και χαλαρή διοικητική επιτήρηση
Γεωγραφική τοποθέτηση	Συγκεντρωμένα και διασπαρμένα
Βαθμός σύνθεσης	Διαιρεμένα και ολοκληρωμένα
Πληροφορία	Κατανεμημένα και συγκεντρωμένα
Τρόπους λειτουργίας	Συνεχή και διακριτά

Συνεπώς, σύστημα νοείται ένα σύνολο στοιχείων, διαρθρωμένων με κάποια συγκεκριμένη οργανωτική δομή που επιτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων και επιδιώκει την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το σύστημα είναι σαφώς καθορισμένα, όπως επίσης καθορισμένη είναι και η λειτουργία καθενός από αυτά και ο επιμέρους αντικειμενικός σκοπός. Η αλληλεπίδραση και η συνοχή όλων των στοιχείων τους συστήματος είναι καθορισμένη από ένα σχέδιο εσωτερικής οργάνωσης και δομής με κάποιο συγκεκριμένο τελικό αντικειμενικό σκοπό σε επίπεδο συνόλου.

1.2 Ορισμός Πληροφοριακών Συστημάτων

Πληροφοριακά συστήματα (Information Systems ή IS) ορίζουμε ένα σύνολο διαδικασιών, ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, που προορίζονται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών. Τα συστήματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν λογισμικό, υλικό και τηλεπικοινωνιακό σκέλος.

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν το μέσο για την αρμονική συνεργασία ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένων, διαδικασιών και τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών. Προέκυψαν ως γέφυρα μεταξύ των πρακτικών εφαρμογών της επιστήμης υπολογιστών και του επιχειρηματικού κόσμου.

Κάθε ειδικό πληροφοριακό σύστημα έχει ως στόχο την υποστήριξη των επιχειρήσεων, τη διαχείριση και λήψη αποφάσεων. Σε μια ευρεία έννοια, ο όρος χρησιμοποιείται για να αναφερθεί όχι μόνο στην τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), που ένας οργανισμός χρησιμοποιεί, αλλά στο τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με αυτή την τεχνολογία για την υποστήριξη των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Ως εκ τούτου, τα πληροφοριακά συστήματα σχετίζονται με τα συστήματα διαχείρισης βάσης δεδομένων από τη μία πλευρά και με τα συστήματα δραστηριότητας από την άλλη. Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι μια μορφή επικοινωνίας του συστήματος στο οποίο τα δεδομένα αντιπροσωπεύουν και υποβάλλονται σε επεξεργασία ως μια μορφή κοινωνικής μνήμης. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ημι-επίσημη γλώσσα που υποστηρίζει τις ανθρώπινες λήψεις αποφάσεων και δράσης.

Τέλος, σε ένα πληροφοριακό σύστημα, είναι χειρόγραφο, είτε μηχανογραφικό πραγματοποιούνται οι ακόλουθες διεργασίες:

- **Συλλογή δεδομένων:** Τα δεδομένα που μπορούν να είναι οι αριθμοί, ημερομηνίες, γεγονότα, συζητήσεις, διαδόσεις και άλλα συλλέγονται.
- **Αποθήκευση δεδομένων:** Τα δεδομένα μπορούν να αποθηκεύονται στο ανθρώπινο μυαλό, σε καρτελοθήκη, σε αρχείο ή βάση δεδομένων Η/Υ.
- **Επεξεργασία δεδομένων:** Είναι κυρίως ανάλυση, κωδικοποίηση, ταξινόμηση, αριθμητική επεξεργασιών και σύνθεση των δεδομένων.

- **Παρουσίαση της πληροφορίας:** Γίνεται με την κατάλληλη μορφή που υπαγορεύει το μοντέλο του συστήματος.

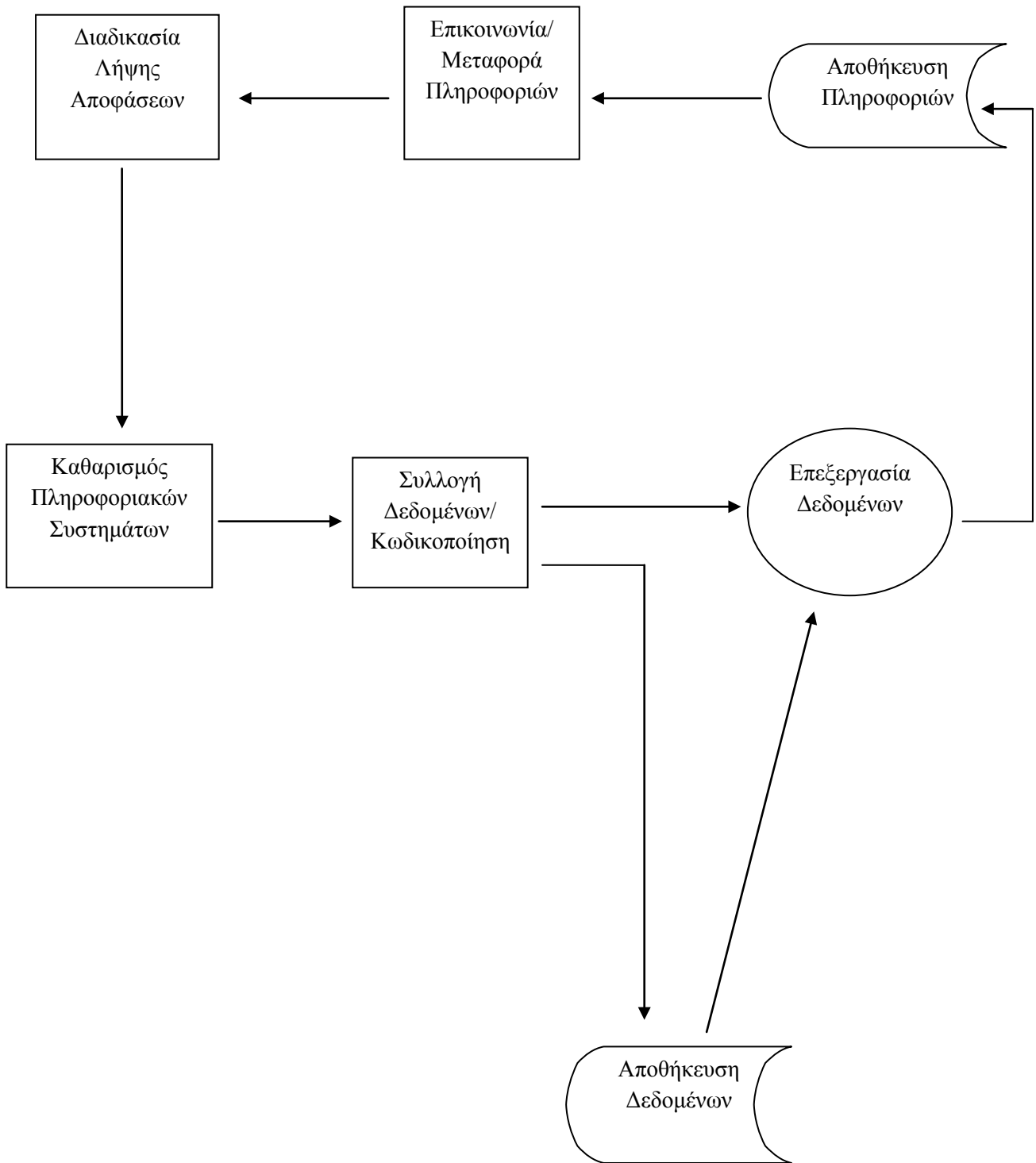
1.3 Σκοποί πληροφοριακών συστημάτων

Στο παρελθόν, όταν τα πληροφοριακά συστήματα δεν ήταν βασισμένα σε Η/Υ, οι πληροφοριακές απαιτήσεις των επιχειρήσεων αφορούσαν κυρίως τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων, που ήταν αναγκαία για τις καθημερινές συναλλαγές και την παροχή της λειτουργικής πληροφόρησης, δηλαδή, τις πληροφορίες του κατώτερου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό συνέβαινε για διάφορους λόγους, ένας εκ των οποίων ήταν ότι οι λειτουργίες πληροφοριακών συστημάτων μέχρι και μερικά χρόνια πριν γινόταν χειρογραφικά, κάτι που απαιτούσε σημαντικούς ανθρώπινους πόρους για την καταγραφή και επεξεργασία των δεδομένων, καθώς και για τη μετατροπή τους σε κατάλληλη μορφή, ώστε να υποστηρίζεται ο λειτουργικός έλεγχος (operational control) της επιχείρησης. Ένας ακόμη λόγος ήταν το σχετικά στατικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι και τη δεκαετία του 1960, αν όχι και λίγο αργότερα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο προγραμματισμός για το μέλλον απαιτούσε πολύ λιγότερη πληροφόρηση από ότι σήμερα, όπου το περιβάλλον κάθε άλλο παρά στατικό είναι, με αποτέλεσμα οι πληροφοριακές ανάγκες της εποχής εκείνης να εστιάζονται κυρίως στις καθημερινές συναλλαγές και στις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και στον έλεγχο τους.

Από τα παραπάνω λοιπόν προκύπτει ότι την εποχή εκείνη δεν είχε δοθεί έμφαση στην χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων για τη λήξη στρατηγικών αποφάσεων (strategic decisions). Αντίθετα, στη σημερινή εποχή, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των οικονομικών μονάδων είναι πολύ πιο έντονος, η επιχείρηση εκείνη που έχει καλύτερη πληροφόρηση από τους ανταγωνιστές της, έχει τη δυνατότητα να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις. Αυτό σημαίνει, ότι η εν λόγω επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (competitive advantages). Φυσικά παρόμοια οφέλη μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν με επέκταση της αλυσίδας αξίας (value chain) συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές επιχειρήσεις ή ακόμη και διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους.

Από την προηγούμενη ανάλυση συνάγεται το συμπέρασμα, ότι το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στην ικανοποίηση όχι μόνο των πληροφοριακών αναγκών για τις αποφάσεις ρουτίνας και τις λειτουργικές αποφάσεις, αλλά και των πληροφοριακών αναγκών για τις στρατηγικές αποφάσεις. Εξάλλου, δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το μέλλον των οικονομικών μονάδων καθορίζεται αποφασιστικά από τις στρατηγικές κυρίως αποφάσεις. Έτσι, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οι σπουδαιότεροι σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων είναι οι ακόλουθοι:

- Η συλλογή και η αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία να μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφορία.
- Η παροχή λειτουργικής πληροφορίας στους εργαζομένους για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης τις σχετικές με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.
- Η παροχή στρατηγικής πληροφορίας σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, που σχετίζονται με την μελλοντική πορεία του οργανισμού.
- Η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι αναγκαίο το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης να συνδέεται με εξωτερικά πληροφοριακά συστήματα και ιδιαίτερα με εκείνα των προμηθευτών, των ενδιαμέσων και των αγοραστών, προκειμένου να δημιουργηθούν οφέλη από την απόκτηση επιπρόσθετης πληροφορίας.



1.4 Μέρη του πληροφοριακού συστήματος

Το Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα οργανωμένο σύνολο το οποίο αποτελείται από τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό μέσω των οποίων παράγονται, φυλάσσονται, διακινούνται, επεξεργάζονται, μετασχηματίζονται, αποθηκεύονται και διαχέονται οι πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων. Μέσω του πληροφοριακού συστήματος, οι πληροφορίες ρέουν από το ένα άτομο ή το ένα τμήμα στο άλλο, με διάφορους τρόπους, όπως τηλέφωνα, έντυπες καταστάσεις από τον Η/Υ, εσωτερική αλληλογραφία, οθόνες τερματικών κλπ. Επίσης το πληροφοριακό σύστημα εξυπηρετεί όλες τις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης συνδέοντας τα διάφορα υποσυστήματα με σκοπό την ομαδική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων. Τα μέρη του πληροφοριακού συστήματος κατατάσσονται ως εξής:

Άνθρωποι:

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων είναι ο άνθρωπος. Οι άνθρωποι της επιχείρησης θα λειτουργήσουν το υπολογιστικό σύστημα χρησιμοποιώντας το ως εργαλείο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Συνεπώς η καλή συνεργασία ανθρώπου και υπολογιστικού συστήματος προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της μεταξύ τους σχέσης.

Μάλιστα είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται με τα πληροφοριακά συστήματα σε διάφορους βέβαια ρόλους όπως χρήστες, διαχειριστές, υπεύθυνοι λειτουργίας και γενικά το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης.

Στους χρήστες περιλαμβάνονται οι τελικοί χρήστες, οι προϊστάμενοι και οι ιδιοκτήτες. Υπάρχουν όμως και οι δημιουργοί οι οποίοι είναι οι προγραμματιστές, οι αναλυτές, οι σχεδιαστές βάσεων δεδομένων, οι ειδικοί δικτύων και οι project managers.

Διαδικασίες:

Με τον όρο διαδικασίες εννοούμε το σύνολο των οδηγιών για τους ανθρώπους οι οποίοι θα επέμβουν στην χρήση και τον συνδυασμό όλων των στοιχείων υποδομής και λειτουργίας ενός πληροφοριακού συστήματος. Ανάλογα με το είδος του συστήματος

μεταβάλλεται και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών.

Προφανές είναι ότι οι διαδικασίες όπως ονομάζονται συνδέονται άρρηκτα με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης-οργανισμού, καθώς για να αποδοθούν με τον καλύτερο τρόπο οι διαδικασίες πρέπει να επέμβει ο άνθρωπος.

Βάσεις Δεδομένων:

Με τον όρο βάση δεδομένων αναφερόμαστε σε μια συλλογή σχετιζόμενων δεδομένων τμημάτων πληροφορίας ηλεκτρονικά αποθηκευμένων. Η δόμηση επιτυγχάνεται μέσα από την οργάνωση των στοιχείων, σύμφωνα με ένα μοντέλο βάσεων δεδομένων. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο σήμερα είναι το συγγενικό μοντέλο (relational model).

Άλλα μοντέλα όπως το ιεραρχικό (hierarchical model) και το δικτυακό μοντέλο (network model) χρησιμεύουν για σαφέστερη περιγραφή των σχέσεων.

Πέρα όμως από το να αποθηκεύει, η βάση δεδομένων παρέχει σύμφωνα με το σχεδιασμό και τον τρόπο ιεράρχησης των δεδομένων της σε προγράμματα ή συλλογές προγραμμάτων, αποκαλούμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου, τη δυνατότητα γρήγορης άντλησης και ανανέωσης των δεδομένων.

Κάθε πληροφοριακό σύστημα δέχεται, επεξεργάζεται και παράγει δεδομένα. Η κατάλληλη επιλογή δεδομένων είναι παράγοντας επιτυχίας στην εφαρμογή κλπ. Το είδος των δεδομένων είναι συνάρτηση των αναγκών των χρηστών και των δυνατοτήτων της τεχνολογίας.

Λογισμικό:

Λογισμικό είναι το σύνολο εντολών που ρυθμίζουν την λειτουργία ενός υπολογιστικού συστήματος και καθοδηγούν τον υπολογιστή να εκτελέσει διάφορες διεργασίες. Πρόκειται λοιπόν για ένα σύνολο προγραμμάτων, διαδικασιών και οδηγιών χρήσης που δίνουν ζωή στο λογισμικό του υπολογιστικού συστήματος. Το λογισμικό διαιρείται σε τέσσερις κλάσεις:

1. λογισμικό συστήματος
2. λογισμικό προγραμματισμού
3. λογισμικό εφαρμογών και
4. βοηθητικό λογισμικό

Εξοπλισμός:

Είναι όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη φύλαξη, διακίνηση και επεξεργασία των πληροφοριών.

Δίκτυο:

Δίκτυο είναι ένα σύνολο από αυτόνομους ή μη διασυνδεδεμένους υπολογιστές. Οι υπολογιστές θεωρούνται διασυνδεδεμένοι όταν είναι σε θέση να ανταλλάξουν πληροφορίες μεταξύ τους και αυτόνομοι όταν δεν είναι δυνατό κάποιος υπολογιστής να ελέγξει τη λειτουργία κάποιου άλλου.

Τα δίκτυα φέρουν τους εξής χαρακτηρισμούς, που καθορίζουν και την κατηγορία τους :

- Ανάλογα με το φυσικό μέσο διασύνδεσής τους χαρακτηρίζονται ως ενσύρματα ή ασύρματα.
- Ανάλογα με τον τρόπο πρόσβασης σε αυτά χαρακτηρίζονται ως δημόσια ή ιδιωτικά δίκτυα.
- Ανάλογα με την γεωγραφική κάλυψη του δικτύου χαρακτηρίζονται ως τοπικά (LAN και WLAN), μητροπολιτικά (MAN και WMAN), ευρείας κάλυψης (WAN και WWAN) και προσωπικά (PAN και WPAN).
- Οι χαρακτηρισμοί με το πρόσθετο W ανταποκρίνονται στον ασύρματο (Wireless) τρόπο σύνδεσης.

Ανά γεωγραφική κάλυψη

Τοπικά:

Τα τοπικά δίκτυα ή και LAN (local area networks) είναι δίκτυα που συνδέουν υπολογιστές σε κοντινές αποστάσεις, π.χ. από υπολογιστές που βρίσκονται σε ένα δωμάτιο μέχρι υπολογιστές που απέχουν μερικά χιλιόμετρα μεταξύ τους. Χρησιμοποιούνται συνήθως για να συνδέουν προσωπικούς υπολογιστές και σταθμούς εργασίας σε γραφεία εταιρειών, εργοστάσια, πανεπιστήμια κ.λπ.

Μητροπολιτικά:

Ένα μητροπολιτικό δίκτυο ή και MAN (metropolitan area network) είναι μια μεγαλύτερη εκδοχή ενός τοπικού δικτύου καθώς καλύπτει μεγαλύτερες αποστάσεις, π.χ. από μια ομάδα γειτονικών γραφείων μιας εταιρείας έως μια πόλη.

Δίκτυα ευρείας περιοχής:

Τα δίκτυα ευρείας περιοχής ή WAN (wide area network) καλύπτουν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές, π.χ. από σύνδεση μεταξύ διαφορετικών πόλεων μέχρι μιας ολόκληρης ηπείρου και μπορούν να συνδέσουν ακόμη και περισσότερα από ένα τοπικά δίκτυα καθώς και ομάδες τοπικών δικτύων. Τα περισσότερα δίκτυα ευρείας περιοχής χρησιμοποιούν τηλεφωνικά δίκτυα ή τηλεπικοινωνιακούς δορυφόρους.

Διαδίκτυα:

Τα διαδίκτυα είναι δίκτυα ευρείας περιοχής τα οποία καλύπτουν γεωγραφικές περιοχές μίας ή περισσότερων ηπείρων διασυνδέοντας επιμέρους δίκτυα. Σε ένα διαδίκτυο μπορεί να συνυπάρχουν διασυνδεδεμένοι υπολογιστές και δίκτυα που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες και λειτουργικά συστήματα. Το Διαδίκτυο (Internet) είναι το μεγαλύτερο τέτοιου είδους δίκτυο.

1.5 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων και των νέων τεχνολογιών στη σύγχρονη επιχείρηση

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τους οποίους τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε μία επιχείρηση:

- i. Συνιστούν ένα βασικό παράγοντα διαχείρισης επιχειρηματικού κεφαλαίου
- ii. Συνιστούν υποδομή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων
- iii. Επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης
- iv. Δίνουν δυνατότητες για τη δημιουργία στρατηγικών ευκαιριών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Αναλυτικά:

i. Διαχείριση κεφαλαίου

Η πληροφορική συνιστά ένα βασικό τομέα στον οποίο επενδύουν οι επιχειρήσεις. Επαγγελματίες και επιχειρηματίες απαιτείται να γνωρίζουν πως θα αξιοποιήσουν το κεφάλαιο αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μια και η επιτυχία μιας εταιρίας εξαρτάται από την αξιοποίηση των επενδύσεων αυτών.

ii. Υποδομή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας δε θα μπορούσαν να λειτουργήσουν χωρίς πληροφορική και νέες τεχνολογίες. Η πληροφορική παίζει πρωτεύοντα ρόλο στη αύξηση του μεριδίου αγοράς, βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος παραγωγής(διατηρώντας συγχρόνως υψηλή ποιότητα), ενώ παράλληλα είναι συχνά ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η στρατηγική, οι δυνατότητες και οι διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι σε άμεση αλληλεπίδραση με την υποδομή πληροφορικής της επιχείρησης.

iii. Παραγωγικότητα

Οι νέες τεχνολογίες είναι από τα βασικά εργαλεία των επιχειρήσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του. Σύμφωνα με την Federal Reserve Bank, η πληροφορική έχει μειώσει τον πληθωρισμό 0,5-1% την τελευταία δεκαετία καθώς επιτρέπει στις εταιρίες να λειτουργούν με μικρότερο κόστος. Ακόμα, την τελευταία δεκαετία έχει αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 1% γεγονός το οποίο σημαίνει ότι αποτελεί πηγή αποτελεσματικότητας στην εργασία και τις επενδύσεις κεφαλαίου.

iv. Στρατηγικές ευκαιρίες και πλεονεκτήματα

Η πληροφορική μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας τρόπος για τη δημιουργία πλεονεκτήματος είναι η δυνατότητα για λειτουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ένας δεύτερος τρόπος είναι η δυνατότητα δημιουργίας νέων υπηρεσιών.

Σε σχέση με τη συμβολή της πληροφορικής στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να πούμε ότι έχει γραφτεί πως οποιαδήποτε πλεονεκτήματα πηγάζουν από την πληροφορική μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από ανταγωνιστές. Η άποψη αυτή δεν τεκμαίρεται από τα γεγονότα μια και πολλές εταιρίες(πχ Amazon, eBay, Dell, Wal-Mart και Apple's iTunes) αποτελούν παραδείγματα εταιριών με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένο στα συστήματα πληροφορικής τους. Φυσικά, το γεγονός ότι η τεχνολογία άμεσα αντιγράφεται, υιοθετείται και καθίσταται είδος ευρείας διάθεσης και κατανάλωσης(commodity) αποτελεί τροχοπέδη σε καινοτομικά επιχειρηματικά μοντέλα, προϊόντα και υπηρεσίες. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται όχι από την ίδια την τεχνολογία, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση την αξιοποιεί. Έτσι, καινοτομίες σε επιχειρηματικές διαδικασίες, πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν.

1.6 Οργανωτική, διοικητική και τεχνολογική διάσταση των πληροφοριακών συστημάτων

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συστήματα πληροφορικής είναι κάτι περισσότερο και ευρύτερο από την τεχνολογία που τα υποστηρίζει. Για το λόγο αυτό τα πληροφοριακά συστήματα απαιτούν εκτός από την τεχνολογία σημαντικές επενδύσεις σε οργανωτικές αλλαγές και καινοτομικές διοικητικές δομές. Τα εταιρικά πληροφοριακά συστήματα στηρίζονται όχι μόνο σε τεχνολογία, αλλά και σε κατάλληλες οργανωτικές και διοικητικές δομές.

Οργανωτική διάσταση

Βασικά συστατικά της οργανωτικής διάστασης ενός οργανισμού είναι:

- Οι άνθρωποι: πχ διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι
- Η δομή του: οργανόγραμμα, ομάδες ειδικών, προϊόντα, γεωγραφία
- Οι λειτουργικές διαδικασίες του που καθορίζουν κανόνες και όρους δράσης
- Οι πολιτικές αλληλεπιδράσεις στο πλαίσιο του οργανισμού που συνιστούν τη δύναμη του να πείθει και του να πτωχαίνει στόχους.
- Η εταιρική κουλτούρα που περιλαμβάνει τις συνήθειες αντιλήψεις και συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό

Διοικητική διάσταση

Συστατικά στοιχεία της διοικητικής διάστασης αποτελούν:

- Η αντίληψη καταστάσεων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο σχεδιασμός
- Η παραγωγή καινοτομικών διαδικασιών
- Η ύπαρξη και ο ρόλος των ηγετών
- Γενικά η ύπαρξη διοικητικών στελεχών που μπορούν να κατανοήσουν το ρολό των πληροφοριακών συστημάτων στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας, μη αντιγράψαμε από ανταγωνιστές.

Τεχνολογική διάσταση

Η τεχνολογική διάσταση συνίσταται σε:

- Υλικό: εξοπλισμός
- Λογισμικό: προγράμματα – προγραμματικές εντολές
- Αποθήκευση: φυσικά μέσα αποθήκευσης δεδομένων και πληροφοριών
- Τανάλιες επικοινωνιών: μεταφέρουν δεδομένα από μια τοποθεσία σε άλλη
- Δίκτυα: συνδέουν υπολογιστές για κοινή χρήση δεδομένων ή πόρων

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν αρκετά καλή γνώση της πληροφορικής προκειμένου να είναι σε θέση να λαμβάνουν έξυπνες αποφάσεις που δημιουργούν επιχειρηματική αξία. Συμπληρωματικοί πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση και λειτουργία εταιρικών πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν νέες επιχειρηματικές διαδικασίες, νέες διοικητικές συμπεριφορές, νέα οργανωτική κουλτούρα καθώς και εκπαίδευση. Η σημασία των συμπληρωματικών πόρων μαζί με την οργανωτική και διοικητική διάσταση διαφοροποιούν τις αποδόσεις παραγωγικότητας των εταιριών για διάφορους επενδύσεις κεφαλαίου σε πληροφορική.

1.7 Ο ρόλος του διαδικτύου

Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για τις επιχειρήσεις γίνεται ιδιαίτερα μεγάλη εξαιτίας της ραγδαίας εξάπλωσης – ανάπτυξης του διαδικτύου. Το διαδίκτυο συνιστά διασύνδεση δικτύων Η/Υ και είναι μια παγκόσμια τεχνολογική πλατφόρμα που επιτρέπει σε κάθε υπολογιστή να επικοινωνεί με άλλους προσφέροντας πλειάδα ευκαιριών για:

- Επικοινωνία και συνεργασία
- Πρόσβαση σε πληροφορίες
- Συμμέτοχη σε συζητήσεις
- Πληροφορίες προμηθειών
- Εύρεση διασκέδασης
- Επιχειρηματικές συναλλαγές

Σήμερα υπάρχει ραγδαία(εκθετική) αύξηση στον αριθμό των διαδικτυακών τομέων καθώς και στην ευρύτητα και ετερογένεια του διαδικτύου, αντίστοιχα.

1.8 Κατηγοριοποίηση πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση

Κριτήρια κατηγοριοποίησης

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χωριστούν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν και τον οποίον εξυπηρετούν. Κάθε πληροφοριακό σύστημα είναι μοναδικό ως προς τη χρήση του και προσδιορίζεται από τις λειτουργίες του, τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί, τις εργασιακές δομές που δημιουργεί και υποστηρίζει, το βαθμό στον οποίο εμπλέκεται ο ανθρωπινός παράγοντας, τη βαρύτητα του συστήματος στην ίδια την επιχείρηση και το είδος των πληροφοριών που παράγει.

Τα πληροφοριακά συστήματα στην επιχείρηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την οργανωτή δομή (διοικητικό επίπεδο), τις ενέργειες/λειτουργίες που υποστηρίζουν και τις επιχειρησιακές διαδικασίες που εξυπηρετούν. Επίσης από τεχνολογική άποψη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την παρεχομένη υποστήριξη και την αρχιτεκτονική του συστήματος.

1.9 Κατηγοριοποίηση εταιρικών πληροφοριακών συστημάτων με βάση το διοικητικό επίπεδο που εξυπηρετούν

Στις επιχειρήσεις διακρίνουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες συστημάτων πληροφορικής ανάλογα με το οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο του οργανισμού που εξυπηρετούν.

Ειδικότερα:

➤ Συστήματα επιπέδου λειτουργιών (Operational-level systems):

Υποστηρίζουν διαχειριστές λειτουργιών (operational managers), παρακολουθώντας τις βασικές δραστηριότητες και συναλλαγές ενός οργανισμού. Μέσω των

συστημάτων αυτών διαχειριζόμαστε πωλήσεις, αποδείξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία και λοιπά.

➤ **Συστήματα γνωστικού επιπέδου (knowledge based systems):**

Περιλαμβάνουν συστήματα αυτοματισμού γραφείου, υποστήριξη ομάδων, και έμπειρα συστήματα. Με τα συστήματα αυτά οι εργατές γνώσης έχουν στόχο την εισαγωγή νέων γνώσεων στον οργανισμό για εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών ή την απλούστευση άλλων και την υποβοήθηση όσον ασχολούνται με την διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό. Αναπτύχθηκαν με την καθολική εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας(ΤΠΕ) στους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια όταν προστέθηκε ένα ακόμη επίπεδο πριν από το λειτουργικό επίπεδο, το αποκαλούμενο γνωστικό επίπεδο.

➤ **Συστήματα επίπεδου διοίκησης (Management – level systems):**

Εξυπηρετούν τον έλεγχο, την παρακολούθηση, και τη λήψη αποφάσεων. Επιτρέπουν απαντήσεις στην ερώτηση: "Λειτουργούν τα πράγματα όπως πρέπει στη επιχείρηση;" Μερικές φορές εξυπηρετούν και μη-συνηθη λήψη αποφάσεων απαντώντας σε υποθετικές ερωτήσεις.

➤ **Συστήματα επίπεδου στρατηγικής (Strategic – level systems):**

Βοηθούν στελέχη διοίκησης σε υψηλό επίπεδο στο να λάβουν αποφάσεις στρατηγικής. Εξυπηρετών την αντιστοίχιση των δεδομένων στο εξωτερικό περιβάλλον(πχ αγορές, χρηματιστήρια) με υπάρχουσες δυνατότητες του οργανισμού. Μέσω των συστημάτων αυτών απαντώνται ερωτήσεις του τύπου: Ποιες είναι οι τάσεις στη βιομηχανία; Ποια θα είναι τα επίπεδα ανεργίας στα επόμενα τρία χρόνια; Τι είδους προϊόντα πρέπει να παραχθούν;

Μια άλλη σχετική προσέγγιση ως προς την κατηγοριοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση είναι σε:

i. **Συστήματα διαχείρισης συναλλαγών (Transaction Processing Systems- TPS)**

Βασικά επιχειρησιακά συστήματα που έχουν να κάνουν με καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες. Συστήματα βασισμένα σε υπολογιστές που παρακολουθούν και αποθηκεύουν τις καθημερινές συναλλαγές που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένα κλασσικό σύστημα διαχείρισης συναλλαγών είναι το σύστημα μισθοδοσίας

ii. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (Management information Systems- MIS)

Εξυπηρετούν το επίπεδο διοίκησης. Δέχονται σαν είσοδο (input) μεγάλο όγκο δεδομένων συναλλαγών. Επεξεργάζονται τα δεδομένα με βάση απλά μοντέλα και παράγουν σαν έξοδο (output) συγκεντρωτικές αναφορές. Χρηστές των συστημάτων αυτών είναι οι middle managers δηλαδή στελέχη διοίκησης μεσαίου επιπέδου. Ένα καλό παράδειγμα τέτοιου συστήματος συνιστά τα συστήματα παραγωγής ετήσιου προϋπολογισμού μιας εταιρίας.

iii. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (Decision-Support Systems - DSS)

Αφορούν το επίπεδο διοίκησης. Δέχονται σαν είσοδο δεδομένα επίπεδου συναλλαγών (transaction level data), τα επεξεργάζονται αλληλοδραστικά και παράγουν ως έξοδο ανάλυση αποφάσεων. Χρηστές των συστημάτων αυτών είναι στελέχη και σύμβουλοι διοίκησης.

iv. Συστήματα στρατηγικής / επιτελικής υποστήριξης (Executive Support Systems - ESS)

Οι είσοδοι των συστημάτων αυτών είναι συγκεντρωτικά δεδομένα πάνω στα οποία πραγματοποιείται αλληλοδραστική επεξεργασία. Οι έξοδοι των συστημάτων αυτών είναι προβλέψεις που σχετίζονται με την μακροχρόνια στρατηγική της εταιρίας. Οι χρηστές των συστημάτων αυτών είναι επιτελικά στελέχη. Τα συστήματα ESS είναι σχεδιασμένα με τρόπο που ικανοποιούν τις προσωπικές ανάγκες λήψης αποφάσεων ενός επιτελικού στελέχους. Επιτρέπουν στον CEO να έχει πρόσβαση σε κάθε επίπεδο – πτυχή της επιχείρησης, είναι όμως αρκετά ακριβά στη συντήρηση και λειτουργία τους και απαιτούν σημαντικό

αριθμό προσωπικού. Τα συστήματα των διαφόρων επιπέδων μπορούν να επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους.

1.10 **Είδη πληροφοριακών συστημάτων**

Υπάρχουν πολλά είδη πληροφοριακών συστημάτων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Τα κυριότερα πληροφοριακά συστήματα είναι τα εξής:

i. SCMS (Supplier and Contact Management System): Συστήματα Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού

Τα **SCMS** συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και στην αυτοματοποίηση των παραγγελιών από τους προμηθευτές και στην βελτίωση των διαδικασιών, συγχρονίζουν τις διαδικασίες στην αγορά και την παραγωγή και τέλος, προσφέρουν γρήγορη διακίνηση προϊόντων.

ii. KWS (knowledge Work Systems): Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Γνώσης

Τα **KWS** ανακαλύπτουν και κωδικοποιούν τη γνώση, κάνουν εφικτή την πρόσβαση στη γνώση σε όλους και την διανέμουν με διάφορες τεχνικές και τέλος, δημιουργούν γνώση σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών.

iii. OAS (Office Automation Systems): Συστήματα Αυτοματοποίησης Γραφείου

Τα **OAS** παρέχουν ολοκληρωμένο είδος λογισμικού που διευκολύνει τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, ευχάριστες συνθήκες εργασίας και διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στους χρήστες και στους διαφορετικούς χώρους της επιχείρησης.

iv. TPS (Transaction Processing Systems): Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών

Είναι τα συστήματα που εξυπηρετούν το λειτουργικό οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Υποστηρίζουν τις βασικές καθημερινές

τυποποιημένες και προαποφασισμένες λειτουργίες της επιχείρησης και συλλέγουν, καταγράφουν τα δεδομένα τα οποία προέρχονται από αυτές (πχ. Λογιστήριο, προσωπικό, προϋπολογισμό κλπ). Αυτή η κατηγορία συστημάτων εξυπηρετεί:

- a. Πωλήσεις
- b. Προμήθειες
- c. Μισθοδοσία προσωπικού
- d. Πληρωμές κλπ.

Οι δραστηριότητες που καλύπτουν τα πληροφοριακά συστήματα είναι επαναλαμβανόμενες και έχουν πάντοτε την ίδια μορφή. Η έμφαση δίνεται εδώ στην αποτελεσματικότητα, την ακρίβεια και την ταχύτητα, στην επεξεργασία μεγάλων όγκων δεδομένων. Η διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης χρειάζεται τα συστήματα επεξεργασίας δεδομένων για να παρακολουθεί την κατάσταση των εσωτερικών λειτουργιών και συγχρόνως τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

v. ERP (Enterprise Systems): Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τα **ERP** εστιάζουν την προσοχή τους στην έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση, μειώνουν το κόστος και επιταχύνουν τις διαδικασίες που εκκρεμούν. Ακόμη, συγκροτούν μια σταθερή δομή και οργάνωση, βοηθούν στη διαχείριση πολλών τμημάτων της επιχείρησης και τέλος, ρυθμίζουν τις πωλήσεις και τις διανομές.

vi. ESS (Executive-Support Systems): Συστήματα υποστήριξης Διοίκησης

Τα **ESS** κρατούν ενήμερη τη διοίκηση και έρχονται σε επαφή με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης.

vii. DSS (Decision-Support System): Συστήματα Στήριξης /Λήψης Αποφάσεων

Τα **DSS** είναι ένας ιδιαίτερος τύπος μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία υποστηρίζουν τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων επιχειρήσεων και οργανισμών. Ένα σωστά σχεδιασμένο DSS είναι ένα αλληλεπιδραστικό και βασισμένο σε λογισμικό σύστημα, προορισμένο να βοηθήσει τους υπεύθυνους της λήψης αποφάσεων να συλλέξουν χρήσιμες πληροφορίες από "ωμά" δεδομένα, έγγραφα, προσωπικές γνώσεις και επιχειρησιακά μοντέλα, ώστε να αναγνωρίσουν και να επιλύσουν προβλήματα και να πάρουν αποφάσεις.

- viii. **MIS (Management Information Systems)**: Διοικητικά Συστήματα Πληροφόρησης.
Τα **MIS** επικεντρώνονται σε διαδικασίες ελέγχου και τις εκσυγχρονίζουν και τέλος, παραδίδουν αναλυτικές αναφορές ελέγχου στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

«Ο ασφαλιστικός τομέας»

2.1 Βασικές Έννοιες

Αρχικά θα ορισθούν και θα επεξηγηθούν οι βασικές έννοιες που αφορούν στην ασφάλιση και στην ασφαλιστική διαμεσολάβηση.

Ασφάλιση

Είναι η ορθή οργάνωση ενός αποτελεσματικού τρόπου αντιμετώπισης της αβέβαιης μελλοντικής οικονομικής ανάγκης. Είναι η μεταφορά συγκεντρωμένων, τυχαίων και απρόβλεπτων κινδύνων σε ασφαλιστικές εταιρείες έναντι ασφαλιστρών, που συμφωνούν να αποζημιώσουν τους ασφαλισμένους για τυχαίες ζημιές.

Η ασφάλιση διαφέρει από την ασφάλεια. Ασφάλεια είναι η εξασφάλιση που παρέχουν διάφορα μέτρα αποφυγής κινδύνου, ενώ η ασφάλιση αφορά στην κάλυψη των οικονομικών συνεπειών από την πραγματοποίηση του κινδύνου (Μακρής, 2007).

Η ασφάλιση στα πρώτα της στάδια, εμφανίστηκε με την μορφή «αλληλοβοήθειας», μεταξύ ατόμων που εκτελούσαν ένα παρεμφερές είδος εργασίας. Ακολουθούν οι βασικοί σταθμοί της ιστορίας της ασφάλισης:

- Στην αρχαία Αίγυπτο, πολλά «εργατικά» ατυχήματα και πολλές ασθένειες τους μάστιζαν, και έτσι, δημιουργήθηκε το πρώτο «ταμείο αλληλοβοήθειας».
- Στην αρχαία Ελλάδα, ήταν διαδεδομένη η ασφαλιστική κάλυψη με νόμο του Σόλωνα, τον 6^ο π.Χ. αιώνα, ο οποίος ήταν ο πρώτος ασφαλιστικός νόμος που καθόριζε τη λειτουργία εταιριών που είχαν σαν αντικείμενο την κάλυψη των εξόδων.
- Στην Κύπρο τον 5^ο π.Χ. αιώνα, εμφανίστηκε το πρώτο νοσοκομειακό πρόγραμμα της ιστορίας.
- Τον 4^ο π.Χ. αιώνα, συναντάμε αναφορά στο θεσμό της ασφάλισης, σε λόγους του Δημοσθένη, «Περί θαλασσιών πιστώσεων».

- Από τους λεγεωνάριους θεσπίστηκε το πρώτο συνταξιοδοτικό σύστημα της ανθρωπότητας.
- Το πρώτο ασφαλιστήριο συμβόλαιο θαλάσσιας ασφάλισης εκδόθηκε στην Γένοβα στις 23 Οκτωβρίου του 1347 και αναφέρεται στην κάλυψη του ιστιοφόρου Santa Clara για το ταξίδι από την Γένοβα στην Μαγιόρκα.
- Η πρώτη ασφαλιστική εταιρία που συστάθηκε με Ελληνικά κεφάλαια, ιδρύθηκε στην Τεργέστη, το 1789, με την επωνυμία «Societa Greca D' assicurazione»
- Η πρώτη ασφαλιστική εταιρία που συστάθηκε στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε στη Σύρο το 1828 με την επωνυμία «Ελληνικόν Ασφαλιστικόν Κατάστημα». Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ιωάννης Καποδίστριας ήταν μέτοχος κατά 8 %.

Το 1970 ψηφίστηκε ο σύγχρονος ασφαλιστικός νόμος της Ελλάδος και αργότερα, με την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση εκσυγχρονίστηκε και εναρμονίστηκε με τους ασφαλιστικούς νόμους των υπολοίπων χωρών.

Σήμερα, η ασφάλιση έχει εξελιχθεί σε επιστήμη.

Ασφαλιστική Επιστήμη

Είναι ο συνδυασμός ασφαλιστικών οικονομικών, διοικητικής επιστήμης, ασφαλιστικού δικαίου, ασφαλιστικών μαθηματικών, ασφαλιστικής ιατρικής και ασφαλιστικής ιστορίας και στατιστικής (Μακρής, 2007).

Στην Ελλάδα υπάρχει η ιδιωτική και η κοινωνική ασφάλιση.

- Κοινωνική ασφάλιση είναι η ασφάλιση που ασκείται από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης). Αφορά στην κάλυψη κινδύνων που απειλούν άμεσα, κυρίως, τα πρόσωπα. Η ασφαλιστική σχέση που συνδέει φορείς και ασφαλισμένους ρυθμίζεται από διατάξεις δημοσίου δικαίου. Ο χαρακτήρας της κοινωνικής ασφάλισης είναι υποχρεωτικός.
- Ιδιωτική ασφάλιση είναι η ασφάλιση που ασκείται κατά κανόνα από νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Ο φορέας που παρέχει την ιδιωτική ασφάλιση είναι συνήθως εμπορική επιχείρηση (επομένως, αποσκοπεί κυρίως στο κέρδος) και η ασφαλιστική σχέση που τον συνδέει με τον ασφαλισμένο είναι η ασφαλιστική σύμβαση. Διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- i. Την ασφάλιση προσώπων (όπως είναι: οι ασφαλίσεις ζωής, θανάτου, γήρατος, ατυχημάτων, ασθενείας κ.α.)
- ii. Την ασφάλιση πραγμάτων (όπως είναι: οι ασφαλίσεις εμπορευμάτων, πλοίων και αεροσκαφών, περιουσίας, προϊόντων κ.α.)
- iii. Την ασφάλιση ευθυνών (όπως είναι: οι αστικές ευθύνες των επιχειρήσεων, των ιδιοκτητών ακινήτων, των ιδιοκτητών και οδηγών χερσαίων οχημάτων κ.α.)

Ασφαλιστική αγορά

Είναι το σύνολο των φορέων που συντελούν στη λειτουργία της (ιδιωτικής) ασφάλισης, όπως φαίνεται παρακάτω:

1. Η εποπτική αρχή των ασφαλιστικών επιχειρήσεων – Η Τράπεζα της Ελλάδος
2. Το ασφαλιστικό κοινό
3. Οι εκπαιδευτικοί φορείς Ασφαλιστικών Σπουδών
4. Οι Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις
5. Οι Αλληλασφαλιστικοί Συνεταιρισμοί
6. Η Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος
7. Η Υπηρεσία Στατιστικής Ασφαλιστικών Εταιριών
8. Το Επικουρικό Κεφάλαιο
9. Το Γραφείο Διεθνούς Ασφάλισης
10. Το Εγγυητικό Κεφάλαιο Ιδιωτικής Ασφάλισης Ζωής
11. Τα Επαγγελματικά Σωματεία
12. Ο κλαδικός Τύπος
13. Τα διαμεσολαβούντα στην ασφάλιση Πρόσωπα

Γίνεται διάκριση της ασφαλιστικής αγοράς σε:

- **Καταναλωτική ασφαλιστική αγορά**, η οποία αφορά όλες τις ασφαλίσεις που συνάπτονται για ιδιωτικούς και όχι επαγγελματικούς λόγους, όπως συνήθως είναι η ασφάλιση ζωής, κατοικίας, οικοσκευής.
- **Επαγγελματική ασφαλιστική αγορά**, η οποία αφορά στην ασφάλιση των βιομηχανικών κινδύνων κατά πυρκαγιάς, πλημμύρας, βλάβης των μηχανών, απώλειας κερδών, επαγγελματικής αστικής ευθύνης κ.α. (Δραγώνα, 2007).

Ασφαλιστική διαμεσολάβηση

Ως ασφαλιστική διαμεσολάβηση νοούνται οι δραστηριότητες παρουσίασης, παροχής πληροφοριών, πρότασης ή διεξαγωγής προπαρασκευαστικών εργασιών για τη σύναψη ή συνάψεις συμβάσεων ασφάλισης ή παροχή βοήθειας κατά τη διαχείριση και την εκτέλεση των εν λόγω συμβάσεων, ιδίως

σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 1569/85, όπως ισχύει σήμερα μετά τις τροποποιήσεις και τις συμπληρώσεις που έγιναν, μπορούν να ασκούν την ασφαλιστική διαμεσολάβηση οι κάτωθι:

- i. Οι Ασφαλιστικοί Πράκτορες
- ii. Οι Μεσίτες Ασφαλίσεων
- iii. Οι Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι
- iv. Οι Συντονιστές Ασφαλιστικών Συμβούλων
- v. Οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι

Αναλυτικότερα:

- i. **Ασφαλιστικός πράκτορας** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει ως αποκλειστικό έργο την ανάληψη με σύμβαση, έναντι προμήθειας, ασφαλιστικών εργασιών στο όνομα και για λογαριασμό μιας ή περισσότερων ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Ο ασφαλιστικός πράκτορας παρουσιάζει, προτείνει, προπαρασκευάζει, προσυπογράφει ή συνάπτει ο ίδιος ή διαμέσου άλλων διαμεσολαβούντων για λογαριασμό μιας ή περισσότερων ασφαλιστικών επιχειρήσεων ασφαλιστικές συμβάσεις. Επίσης παρέχει στον ασφαλισμένο κάθε αναγκαία συνδρομή κατά τη διάρκεια της ασφαλιστικής σύμβασης και ιδιαίτερα μετά την επέλευση ασφαλιστικής περίπτωσης.
- ii. **Μεσίτης ασφαλίσεων** είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, το οποίο έχει ως αποκλειστικό έργο, κατ' εντολή του ασφαλιζομένου, χωρίς να δεσμεύεται ως προς την επιλογή της ασφαλιστικής ή αντασφαλιστικής επιχείρησης, έναντι προμήθειας που καταβάλλεται από τις ασφαλιστικές ή αντασφαλιστικές επιχειρήσεις, να φέρει σε επαφή ασφαλιζομένους ή αντασφαλισμένους και ασφαλιστικές ή

αντασφαλιστικές επιχειρήσεις, να προβαίνει σε όλες τις αναγκαίες προπαρασκευαστικές εργασίες για τη σύναψη ασφαλιστικών ή αντασφαλιστικών συμβάσεων, να λαμβάνει την αποδοχή από την ασφαλιστική ή αντασφαλιστική επιχείρηση και την έγκριση του ασφαλιζομένου ή αντασφαλισμένου και να βοηθά κατά τη διαχείριση και την εκτέλεσή τους, ιδίως σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου.

- iii.** *Ασφαλιστικός σύμβουλος* είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, το οποίο μελετά την αγορά, παρουσιάζει και προτείνει λύσεις ασφαλιστικής κάλυψης των αναγκών των πελατών με ασφαλιστικές συμβάσεις για λογαριασμό των ασφαλιστικών επιχειρήσεων ή ασφαλιστικών πρακτόρων ή μεσιτών ή συντονιστών ασφαλιστικών συμβούλων για την πρόσκτηση εργασιών. Η σχέση που συνδέει τον ασφαλιστικό σύμβουλο με τους ως άνω είναι σύμβαση έργου. Ο ασφαλιστικός σύμβουλος δεν έχει δικαίωμα υπογραφής ασφαλιστηρίων ούτε εκπροσώπησης ασφαλιστικής επιχείρησης ή ασφαλιστικού πράκτορα ή μεσίτη.
- iv.** *Συντονιστής ασφαλιστικών συμβούλων* είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο για λογαριασμό μιας ασφαλιστικής επιχείρησης ζωής ή και μιας μόνο ασφαλιστικής επιχείρησης ασφαλίσεων κατά ζημιών, έναντι προμήθειας διαμεσολαβεί στη σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων διαμέσου ομάδας ασφαλιστικών συμβούλων, τους οποίους επιλέγει, εκπαιδεύει και εποπτεύει. Η σχέση που συνδέει το συντονιστή ασφαλιστικών συμβούλων με την ασφαλιστική επιχείρηση είναι σύμβαση έργου, η οποία καταρτίζεται εγγράφως. Σε περίπτωση ύπαρξης επιπλέον σύμβασης εξαρτημένης εργασίας του συντονιστή ως διευθυντή γραφείου πωλήσεων ασφαλίσεων, η σύμβαση έργου παραμένει ανεξάρτητη και δεν απορροφάται από τη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας.
- v.** *Ασφαλιστικός υπάλληλος*. Το άρθρο 19 του νόμου 1569/85, προβλέπει ότι οι υπάλληλοι ασφαλιστικών επιχειρήσεων, επιχειρήσεων ασφαλιστικής πρακτόρευσης ή εταιριών μεσιτείας ασφαλίσεων, μπορούν να ασκούν ασφαλιστική διαμεσολάβηση στη σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων για λογαριασμό των ασφαλιστικών επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται ή άλλων που συνδέονται με αυτές. Η διαμεσολάβηση αυτή γίνεται χωρίς τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τα

υπόλοιπα διαμεσολαβούνται στην ασφάλιση πρόσωπα. Είναι, όμως, αναγκαία η έγκριση του εργοδότη προκειμένου να πραγματοποιηθεί (Μακρής, 2007).

Να σημειωθεί ότι ο νόμος απαγορεύει τη συγκέντρωση των ιδιοτήτων του ασφαλιστικού υπαλλήλου και του ασφαλιστικού συμβούλου στο ίδιο πρόσωπο.

Κάποιες έννοιες που πρέπει να οριστούν ακόμη, καθώς θα τις συναντήσει ο αναγνώστης στην παρούσα εργασία, είναι:

Ασφαλιστής: Το πρόσωπο που αναλαμβάνει να καλύπτει τον ασφαλιστικό κίνδυνο. Διέπεται κυρίως από τις διατάξεις του Ν.Δ. 400/1970, περί «ιδιωτικής επιχειρήσεως ασφαλίσεως». Είναι δηλαδή η ασφαλιστική εταιρία. Δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή.

Ασφάλισμα: Η παροχή σε χρήμα, ή εφόσον υπάρχει ειδική συμφωνία, σε είδος, που υποχρεούται να καταβάλει ο ασφαλιστής στο λήπτη της ασφάλισης ή σε τρίτο (δηλαδή στο δικαιούχο), όταν επέλθει η ασφαλιστική περίπτωση (δηλαδή το περιστατικό από το οποίο συμφωνήθηκε να εξαρτάται η υποχρέωσή του).

Ασφάλιστρο: Το οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλεται από το λήπτη της ασφάλισης σε κάθε ασφαλιστική σύμβαση, για την ανάληψη του κινδύνου από τον ασφαλιστή. Διακρίνεται σε:

- a. **Τεχνικό ασφάλιστρο** που έχει υπολογιστεί σύμφωνα με τις στατιστικές μεθόδους, για την κάλυψη του ασφαλισμένου κινδύνου,
- b. **Μικτό ασφάλιστρο** που περιλαμβάνει το καθαρό ασφάλιστρο καθώς και το ποσοστό των γενικών εξόδων και του κέρδους της ασφαλιστικής επιχείρησης που ορίζεται ως δικαίωμα συμβολαίου,
- c. **Ενιαίο ή εφάπαξ ασφάλιστρο** που καταβάλλεται κατά τη σύναψη της σύμβασης,
- d. **Ασφάλιστρο σε τμηματικές ή κατά δόσεις καταβολές** που καταβάλλεται περιοδικά σε ισόποσες τμηματικές καταβολές και σε ημερομηνίες που συμφωνούνται με το ασφαλιστήριο.

Ασφαλιστικός Κίνδυνος: Η δυνατότητα που υπάρχει να συμβεί κάποιο γεγονός το οποίο θα έχει ως συνέπεια τη μείωση της περιουσίας κάποιου (ατόμου ή επιχείρησης ή κοινωνίας), ή την ανάγκη αύξησης αυτής, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η έκτακτη οικονομική ανάγκη που προκλήθηκε από το τυχαίο γεγονός.

Ο κίνδυνος διακρίνεται σε:

1. χερσαίο,
2. θαλάσσιο,
3. καθαρό,
4. κερδοσκοπικό,
5. στατικό και δυναμικό,
6. γενικευμένο.

Ασφαλιστική Σύμβαση / Ασφαλιστήριο: Η σύμβαση κατά την οποία ο ασφαλιστής αναλαμβάνει την υποχρέωση, έναντι ασφαλιστρού, να καταβάλει στο συμβαλλόμενο ή σε τρίτο παροχή σε χρήμα ή είδος όταν επέλθει η ασφαλιστική περίπτωση.

Λήπτης της ασφάλισης (συμβαλλόμενος ή αντισυμβαλλόμενος): Το πρόσωπο που συμβάλλεται με τον ασφαλιστή και αναλαμβάνει βασικά την υποχρέωση καταβολής του ασφαλιστρού. Γενικότερα τον βαρύνουν και όλες οι άλλες υποχρεώσεις που απορρέουν από την ασφαλιστική σύμβαση, εκτός από εκείνες που δε μπορούν να εκπληρωθούν παρά μόνο από τον ασφαλισμένο. Ο λήπτης της ασφάλισης μπορεί να είναι συγχρόνως και ασφαλισμένος και δικαιούχος του ασφαλίματος. Οι τρεις, όμως αυτές ιδιότητες δε συμπίπτουν πάντοτε (Κουσκουνά, 2007).

Ασφαλισμένος: Το πρόσωπο που πλήττεται από την πραγματοποίηση του ασφαλισμένου κινδύνου. Ειδικά στην ασφάλιση Ζημιών, είναι το πρόσωπο που έχει συμφέρον για τη διατήρηση του πράγματος (π.χ. ο κύριος ή ο ενοικιαστής του σπιτιού), ή ο ζημιωμένος από τη δημιουργία χρεών στην περιουσία του (π.χ. ο κάτοχος του αυτοκινήτου στην ασφάλιση αστικής ευθύνης αυτοκινήτου).

Δικαιούχος του ασφαλίματος: Το πρόσωπο που έχει το δικαίωμα να λάβει το ασφαλισμα. Στις ασφαλίσεις ζημιών, ο ασφαλισμένος, δηλαδή το πρόσωπο που έπαθε τη ζημιά, είναι συνήθως ο δικαιούχος του ασφαλίματος. Στις ασφαλίσεις Ζωής ο ορισμός του δικαιούχου γίνεται με γραπτή δήλωση του λήπτη της ασφάλισης, η οποία είναι ελεύθερα ανακλητή (αρ.28 παρ.3 ν.2496/97). Μόνο αυτός δικαιούται πληρωμή ασφαλίματος (Κουσκουνά, 2007).

Υπερασφάλιση: Στην ασφάλιση πραγμάτων, υπερασφάλιση υπάρχει όταν το ασφαλιστικό ποσό είναι μεγαλύτερο από την ασφαλιστική αξία του πράγματος που δηλώθηκε κατά τη σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης. Γίνεται, δηλαδή, σύγκριση της ασφαλιστικής αξίας που δηλώθηκε με την τρέχουσα, ή αν δεν υπάρχει, με τη συνηθισμένη αξία του πράγματος κατά το χρόνο που επέρχεται ο ασφαλιστικός κίνδυνος. Αν διαπιστωθεί υπερασφάλιση στη διάρκεια της ασφαλιστικής σύμβασης, οποιοσδήποτε από τους συμβαλλόμενους (ασφαλιστής ή λήπτης της ασφάλισης) μπορεί να ζητήσει τη μείωση της αξίας που δηλώθηκε, καθώς και του ασφαλίστρου για το υπόλοιπο διάστημα της ασφαλιστικής σύμβασης. Εάν, όμως, διαπιστωθεί σε περίπτωση επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου, ισχύουν τα ακόλουθα:

1. Αν ο λήπτης της ασφάλισης, ο ασφαλισμένος ή ο δικαιούχος του ασφαλίματος έχουν δηλώσει δόλια μεγαλύτερη αξία, τότε η ασφάλιση είναι άκυρη και ο καλόπιστος ασφαλιστής δικαιούται τα δεδουλευμένα ασφαλίστρα.
2. Αν δεν υπάρχει δόλος του λήπτη της ασφάλισης, η σύμβαση είναι ισχυρή, οπότε ο ασφαλιστής ευθύνεται μέχρι του ποσού της πραγματικής αξίας των ασφαλισμένων πραγμάτων και, έτσι, οφείλει να επιστρέψει το υπερβάλλον ασφαλίστρο που έχει εισπράξει (Τρακάκη, 2007)

Υπασφάλιση: Στην ασφάλιση πραγμάτων, υπασφάλιση υπάρχει αν η αρχική ασφαλιστική αξία τους, δηλαδή αυτή που δηλώθηκε κατά τη σύναψη της ασφαλιστικής σύμβασης, είναι μικρότερη από την πραγματική (τελική) αξία τους κατά το χρόνο επέλευσης του ασφαλιστικού κινδύνου. Στην περίπτωση αυτή, ο λήπτης της ασφάλισης φέρει ανάλογο μέρος των ζημιών (αναλογικός κανόνας). Δηλαδή, η ευθύνη του ασφαλιστή περιορίζεται στην αποκατάσταση ανάλογου μέρους της ζημιάς (Τρακάκη, 2007).

Αντασφάλιση (Reinsurance): είναι μία πράξη ασφάλισης από μέρους μιας αντασφαλιστικής εταιρίας έναντι ενός ή πλήθους κινδύνων τους οποίους έχει στο χαρτοφυλάκιό της και για τους οποίους φέρει την ευθύνη. Στην ουσία γίνεται μια μεταβίβαση μέρους ή του συνόλου των κινδύνων που έχει αναλάβει μια ασφαλιστική εταιρία σε κάποιον άλλον «ασφαλιστή» που καλείται αντασφαλιστής (reinsurer) (Γουλής, 2007).

Bancassurance (Τραπεζο-ασφαλιστικές εργασίες): Η πώληση των ασφαλιστικών και άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας. Το Bancassurance δεν είναι νόμιμο σε όλες τις χώρες. Οι πρώτες χώρες που το εφάρμοσαν ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Ιαπωνία, ενώ αργότερα εμφανίστηκε και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

2.3 Η ασφάλιση στην Ελλάδα σήμερα

Στην Ελλάδα του 2012 φαίνεται πως η ιδιωτική ασφάλιση, (όπως και οι περισσότεροι τομείς), έχει υποστεί πλήγμα από την Ελληνική Οικονομική Κρίση. Σύμφωνα με το άρθρο «Η κρίση μειώνει τους πελάτες στην ιδιωτική ασφάλιση» στον ιστότοπο insurance world, από μελέτη της Mellon Technologies και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που δημοσιεύτηκε στις 26/10/2011, πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι και είχε αντικείμενο τη χρηματοοικονομική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών, προέκυψε ότι το ποσοστό των ερωτώμενων που δεν ενδιαφέρονται να αγοράσουν ασφαλιστικά προϊόντα το 2011 έφτασε το 74% (60% για τους κατοίκους της Αττικής και τους ερωτηθέντες μεταξύ 35 και 45 χρονών), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 56% το 2008. Η μελέτη διενεργήθηκε μέσω τηλεφώνου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, με τη συμμετοχή συνολικά 9.500 καταναλωτών από όλη την Ελλάδα, σύμφωνα και με τη γεωγραφική και δημογραφική κατανομή των στοιχείων της απογραφής του 2001 της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας.

Στην πτωτική αυτή τάση συνηγορούν και τα δεδομένα της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (ΕΑΕΕ), που αναφέρονται στο άρθρο «Μειωμένη κατά 7- 8% η ασφαλιστική παραγωγή στο εννεάμηνο» στην ίδια τοποθεσία.

Σύμφωνα με αυτό, το πρώτο εννεάμηνο του 2012 η παραγωγή των ασφαλιστικών εταιριών μειώθηκε κατά 7-8%. Συγκεκριμένα, ο κλάδος ζημιών είχε πτώση πάνω από 10%, ο κλάδος αυτοκινήτου πτώση σε έσοδα 12-13% (λόγω της κρίσης που έχει μειώσει τον ασφαλισμένο αριθμό αυτοκινήτων αλλά και των πολύ ανταγωνιστικών ασφαλιστρων των εταιριών), ενώ ο κλάδος Ζωής διατηρήθηκε στα ίδια περίπου επίπεδα.

Σε άρθρο του, ο Κωνσταντίνος Μαρκουλιδάκης (2011), οικονομικός επόπτης του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιώς (ΕΕΠ), αναφέρει ορισμένα σημεία τα οποία συνοψίζουν την κατάσταση του κλάδου της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης κατά τη δεκαετία του 2000. Αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Η συντριπτική πλειοψηφία των διαμεσολαβούντων σε όλες τις βαθμίδες προέρχεται από το agency system. Έχουν μπει στο επάγγελμα και έχουν εκπαιδευτεί σε κάποιο υποκατάστημα. Η ανάπτυξη της αγοράς ανεξάρτητα από τις όποιες στρεβλώσεις έχει γίνει από το agency system που ήταν ο αιμοδότης όλης της αγοράς.
- Αυτό που περιορίζουν πλέον όλες οι ασφαλιστικές Εταιρίες είναι η χρηματοδότηση του κόστους ανάπτυξης.
- Η συγκέντρωση των δυνάμεων των διαμεσολαβούντων είναι πολύ μικρή. Τα σχήματα συνεργασίας είναι ελάχιστα.
- Σε διαφορετικές βαθμίδες διαμεσολάβησης συναντάμε ανθρώπους που κάνουν την ίδια εργασία. Ασφαλιστικούς συμβούλους, πράκτορες ή και μεσίτες που δουλεύουν με προσωπική παραγωγή ή πράκτορες συντονιστές και μεσίτες που αναπτύσσουν δίκτυα.
- Ο παραδοσιακός διαχωρισμός των σωματείων των διαμεσολαβούντων έχει στην πράξη καταστρατηγηθεί.
- Το Bankassurance μετά την πρώτη έκρηξη έδειξε και τα προβλήματα του, λόγω αδυναμίας εκπαίδευσης του προσωπικού του και τις πωλήσεις πειστικών εταιρικών στόχων. Σε δεύτερη φάση επεκτείνεται, αλλά με κόστη ίδια ή μεγαλύτερα της υπόλοιπης αγοράς διαμεσολάβησης.
- Η πολιτική χαμηλού ασφάλιστρου επανέρχεται από τις πολυεθνικές εταιρίες σε μια προσπάθεια να εξαφανίσουν τις μικρότερες που πεισματικά κρατάνε σημαντικά μερίδια αγοράς.

- Στην ίδια λογική αναπτύσσονται direct πωλήσεις όχι με μικρότερο κόστος αμοιβών λόγω κόστους διαφημιστικής πρόσκτησης, αλλά με λιγότερες συνήθως καλύψεις και υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτές όμως θα σταθούν και θα κρατήσουν μερίδιο αγοράς εφ' όσον λύσουν θετικά το πρόβλημα εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Οι διαμεσολαβούντες που είναι σήμερα στην αγορά είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι με μεγαλύτερη εμπειρία και περισσότερες δυνατότητες από ποτέ.
- Η ανάγκη κοινής δράσης μέσα από ομοσπονδία διαμεσολαβούντων ανεξάρτητα από τα πισωγυρίσματα και προσωπικούς ηγεμονισμούς διαγράφεται πιο απαραίτητη από ποτέ.
- Η ευρύτερη συμμετοχή των διαμεσολαβούντων στους φορείς πιστοποίησης του επαγγέλματος, τα επιμελητήρια, οριοθετεί τη θέληση για την ανάπτυξη του επαγγέλματος ανεξάρτητα από τις εταιρίες.
- Οι εταιρικές συμπράξεις των διαμεσολαβούντων ενισχύουν τη θέση τους και τη δυνατότητα χρηματοδότησης της απαιτούμενης εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Η κυοφορούμενη εξυγίανση της αγοράς απελευθερώνει υγιείς δυνάμεις και οδηγεί μέσα από συνέργειες και αλλαγές που δεν είναι πάντα επιθυμητές, σε μια εικόνα διαμεσολάβησης πολύ πιο οργανωμένη και απαραίτητη για τον καταναλωτή.

Σήμερα, το τοπίο της ασφαλιστικής αγοράς αλλάζει. Οι ασφαλιστικές εταιρίες στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, καθώς επιδιώκουν να είναι βιώσιμες παρά τις αντίξοες συνθήκες της αγοράς. Στην προσπάθειά τους αυτή, μεγάλες ασφαλιστικές εταιρίες αναπτύσσουν την ασφάλιση μέσω διαδικτύου, η οποία φαίνεται πως καθημερινά κερδίζει πολλούς καταναλωτές σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι υποψήφιοι πελάτες προτιμούν αυτήν την ασφάλιση, αφού είναι οικονομικότερη και καθώς η περίοδος που διανύουμε είναι πολύ δύσκολη από την άποψη της οικονομικής κατάστασης του μέσου Έλληνα. Στην επιλογή αυτή συμβάλλει και το γεγονός ότι οι πελάτες είχαν συνηθίσει να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες ενός ασφαλιστικού διαμεσολαβητή χωρίς να συνειδητοποιούν τη σημασία τους.

Επομένως, όλα δείχνουν πως υπάρχει μία στροφή προς την ασφάλιση μέσω διαδικτύου και πως ο ρόλος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή παραγκωνίζεται. Ωστόσο, ήδη έχουν αρχίσει να φαίνονται κάποια από τα μειονεκτήματα της ασφάλισης μέσω διαδικτύου,

καθώς πλησιάζουν ξανά τις εταιρίες των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών πελάτες, παραπονούμενοι για το επίπεδο της εξυπηρέτησης που έλαβαν στη direct ασφάλιση και, πλέον, διατεθειμένοι να πληρώσουν μία μικρή διαφορά για να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή. Επιπλέον, οι εταιρίες που δεν παρέχουν ασφάλιση μέσω του διαδικτύου, αρχίζουν να βρίσκουν άλλους τρόπους για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, όπως τη μείωση των ασφαλιστρών. Μάλιστα, τελευταία, αυτές οι εταιρίες παρουσιάζουν την ύπαρξη του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπερασματικά, η ισορροπία θα επέλθει σταδιακά στην ασφαλιστική αγορά, εφόσον το ελληνικό περιβάλλον δεν παρουσιάσει ακόμα μεγαλύτερη αστάθεια και διακυμάνσεις. Η direct ασφάλιση σίγουρα θα αποκτήσει ένα σοβαρό μερίδιο της αγοράς, το οποίο όμως θα σταματήσει να αυξάνεται, καθώς οι καταναλωτές θα κατασταλάξουν στις προτιμήσεις τους, ζυγίζοντας τις υπηρεσίες που προτιμούν να απολαμβάνουν και τα χρήματα που επιθυμούν να διαθέτουν. Σε μία τέτοια αγορά, ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής, οφείλει να είναι όσο καλύτερα προετοιμασμένος γίνεται, ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί δυναμικά την απευθείας ασφάλιση. Ένα βασικό όπλο του διαμεσολαβητή σε αυτήν την προσπάθεια θα είναι η υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής και η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος ανάλογης προσέγγισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

«Πληροφοριακά Συστήματα CRM»

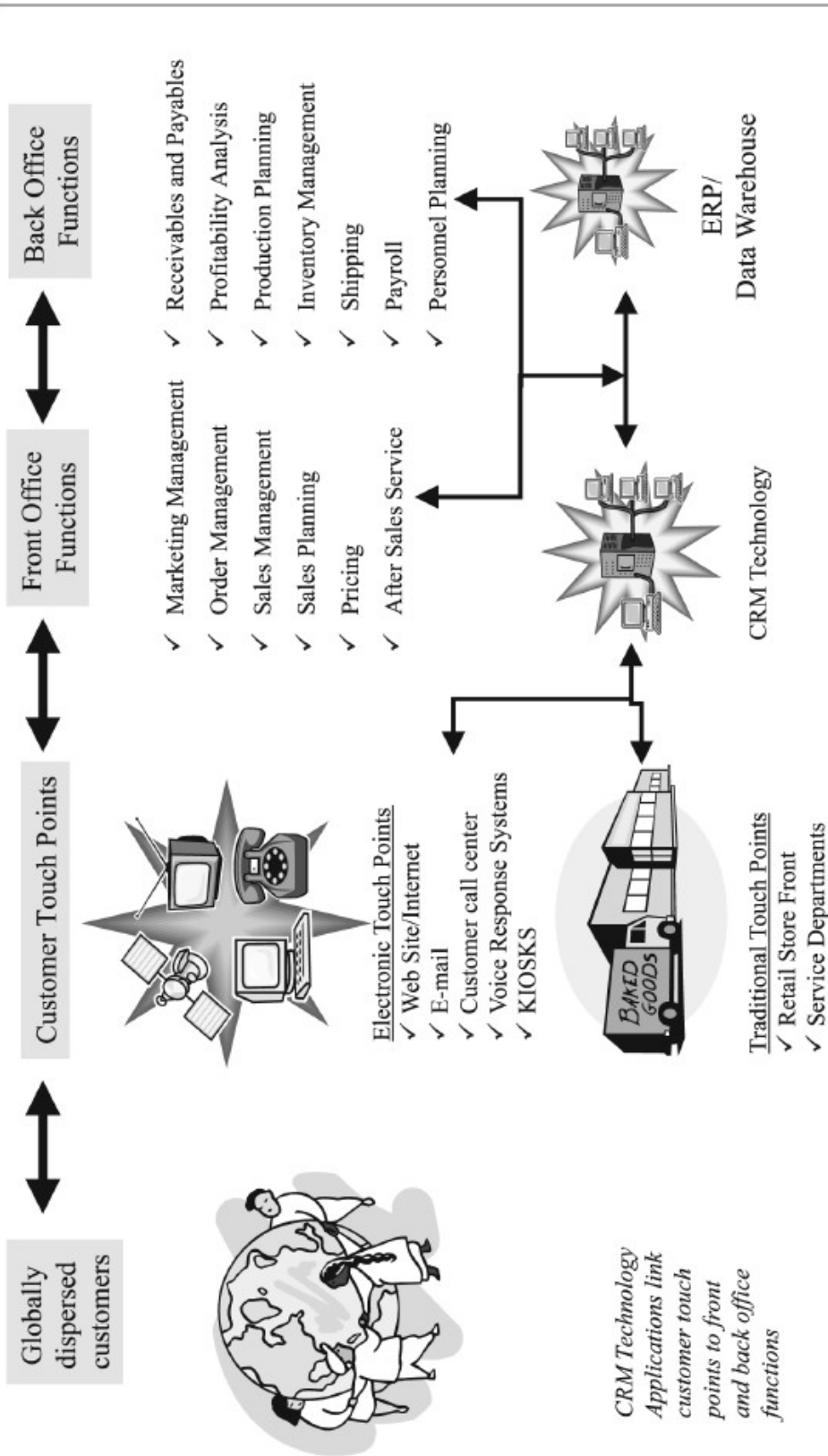
3.1 Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM

Σήμερα, η τεχνολογία παρέχει στις επιχειρήσεις τα συστήματα που μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να παρακολουθούν τις συναλλαγές των πελατών με αυτές και επιτρέπουν στους εργαζομένους στις επιχειρήσεις να ανακτούν γρήγορα όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες. Η έννοια αυτή ονομάζεται σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM system) και, αν χρησιμοποιηθεί σωστά, θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτευχθεί ο τελικός στόχος της διατήρησης των πελατών και έτσι να αποκτηθεί ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Nguyen et al., 2007).

Με τον όρο πληροφοριακό σύστημα εννοούμε ένα σύνολο εφαρμογών λογισμικού που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν σαν στόχο τη συλλογή, την επεξεργασία, την αποθήκευση και τη διανομή πληροφοριών, για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (και όχι μόνο) σε έναν οργανισμό. (Malaga, 2005). Τα συστήματα CRM αποτελούν, ουσιαστικά, υποκατηγορία τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων.

Ο Fickel (1999) αναφέρει ότι οι εφαρμογές τεχνολογίας CRM συνδέουν τις λειτουργίες “front office” (π.χ. πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση πελατών) και “back office” (π.χ. οικονομικά, επιχειρήσεις, λογιστικά και ανθρώπινο δυναμικό) με τα “σημεία επαφής” (touch points) της εταιρείας με τον πελάτη.

Το παραπάνω αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών. (Rigby και Ledingham, 2004)

Οι εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων διευκολύνουν την οργανωμένη συγκέντρωση γνώσεων για τους πελάτες, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τη συμπεριφορά αγορών τους σε συναλλαγές, μέσω διαφόρων διαύλων και σημείων επαφής με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη εφαρμογών CRM είναι περισσότερο σε θέση να αξιοποιήσουν τα αποθέματα συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας στις διαδικασίες υποστήριξης των πελατών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ανάπτυξη των CRM εφαρμογών έχουν την τάση να είναι πιο εξοικειωμένες με τα θέματα διαχείρισης των δεδομένων που εμπλέκονται στην έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό της σχέσης με έναν πελάτη. Αυτή η εξοικείωση δίνει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αξιοποίηση της συλλογής τους από τα δεδομένα των πελατών, για να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Οι εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθούν τις εταιρείες να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις γύρω από τους πελάτες μέσω δύο μηχανισμών. Πρώτον, οι CRM εφαρμογές καθιστούν δυνατή την επαφή με τον πελάτη καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να καταγράφουν τις σχετικές με κάθε συναλλαγή του πελάτη πληροφορίες. Αφού καταγραφεί η πληροφορία, μπορεί να υποστεί επεξεργασία και να μετατραπεί σε γνώση του πελάτη. Η γνώση των πελατών που συλλέγεται κατά την εξυπηρέτησή τους, μπορεί, στη συνέχεια, να διατίθεται σε όλες τις μελλοντικές συναλλαγές, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν κάθε ανάγκη του πελάτη. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη γνώση του πελάτη για να σκιαγραφήσουν το προφίλ του και να εντοπίσουν τις λανθάνουσες ανάγκες του βάσει των ομοιοτήτων της αγοραστικής συμπεριφοράς του με αυτές των άλλων πελατών. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν τη συσσωρευμένη γνώση των πελατών τους με τους ίδιους τους πελάτες για να μπορέσουν να εξυπηρετηθούν μόνοι τους, καθορίζοντας την υπηρεσία που ταιριάζει στις ανάγκες τους. Η διαδικασία της επιλογής των υπηρεσιών από τον πελάτη παρέχει πρόσθετες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις για να μάθουν για τις εξελισσόμενες ανάγκες

των πελατών τους και να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους γύρω από τους πελάτες. (Mithas et al., 2005)

Παρακάτω συνοψίζονται τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής CRM όπως τα προσδιόρισαν ερευνητές και αναλυτές.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) μερικά από τα οφέλη μιας λύσης CRM είναι:

- Ευκολία πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες της εταιρίας
- Αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη
- Αυξημένη παραγωγικότητα υπαλλήλων
- Αύξηση πελατών
- Αύξηση αγοραστών
- Αύξηση των πωλήσεων
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών
- Πρόσβαση σε μια συγκεντρωτική, προσαρμόσιμη προβολή δραστηριοτήτων, πωλήσεων και υποστήριξης, μαζί με πλήρες ιστορικό πελατών
- Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των πελατών.

Οι Nguyen et al. (2007) εντόπισαν τα ακόλουθα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των συστημάτων CRM:

- Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Πλήρεις πληροφορίες σχετικά με το προφίλ του πελάτη και προηγούμενα αιτήματα ή προτιμήσεις του, είναι άμεσα διαθέσιμες στους εκπροσώπους για τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί.
- Ανώτερη εξυπηρέτηση. Οι εκπρόσωποι των πελατών μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες με βάση το ιστορικό αγορών του πελάτη.
- Ανώτερη συλλογή πληροφοριών και μοίρασμα γνώσεων. Τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης πελατών και την τεχνικής υποστήριξης έχουν πρόσβαση σε κοινή βάση δεδομένων.

Επομένως, το σύστημα ενημερώνεται κάθε φορά που ένας πελάτης επικοινωνεί με τον οργανισμό, είτε η επαφή είναι κατά πρόσωπο, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω διαδικτύου.

Ο Swift (2001) εντοπίζει τα ακόλουθα οφέλη από το CRM:

- Χαμηλότερα κόστη προσέλκυσης πελατών. Οικονομία στο μάρκετινγκ, στην αλληλογραφία, στην επικοινωνία γενικότερα, στην παρακολούθηση, στις υπηρεσίες κοκ.
- Δε χρειάζεται να προσελκύσει η εταιρία πάρα πολλούς πελάτες για να διατηρήσει ένα σταθερό όγκο δουλειάς (ειδικά στα business-to-business περιβάλλοντα, δηλαδή σε περιβάλλοντα όπου οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι άλλες επιχειρήσεις).
- Μειωμένα κόστη πωλήσεων. Η καλύτερη γνώση από τις επιχειρήσεις για τα κανάλια και τους διανομείς της οδηγεί σε περισσότερη αποτελεσματικότητα στη σχέση με τους πελάτες και οι υπάρχοντες πελάτες ανταποκρίνονται καλύτερα. Το CRM μειώνει τα κόστη των καμπανιών μάρκετινγκ και παρέχει υψηλότερη επιστροφή των επενδύσεων (Return of Investment, ROI) στο μάρκετινγκ και τις επικοινωνίες με τους πελάτες.
- Ψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη. Η μεγάλη ικανοποίηση των πελατών τους οδηγεί στο να προτρέπουν και άλλους να αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρίας. Έτσι δημιουργείται η δυνατότητα των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-sales).
- Αύξηση στη διατήρηση και την πιστότητα των πελατών. Οι πελάτες παραμένουν περισσότερο, αγοράζουν περισσότερα, επικοινωνούν με την εταιρεία για τις ανάγκες τους και αγοράζουν πιο συχνά. Το CRM, επομένως, αυξάνει τις ευκαιρίες και τη δημιουργία αξίας.
- Εκτίμηση της κερδοφορίας ανά πελάτη. Η εταιρία καταφέρνει να αρχίσει να γνωρίζει ποιοι πελάτες είναι πραγματικά κερδοφόροι, ποιοι θα έπρεπε να αλλαχτούν λόγω χαμηλής κερδοφορίας, ποιοι μπορεί να μην αποφέρουν ποτέ κέρδη και ποιοι θα ενισχύσουν την εταιρία στο μέλλον.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν πολλοί σοβαροί λόγοι για να υιοθετήσει μία επιχείρηση το CRM, αρκεί, όπως προαναφέρθηκε, να γίνει σωστή ανάλυση των στρατηγικών της εταιρίας.

3.2 Τύποι CRM

Ο Κοσμάτος (2004) χωρίζει το CRM σε τρία υποσυστήματα:

- Επιχειρησιακό CRM (operational CRM)
- Συνεργατικό CRM (collaborative CRM)
- Αναλυτικό CRM (analytical CRM)

Ωστόσο, οι Chaudhury & Kuiboer (2002) και Xu & Walton (2005) προτείνουν τις 4 παρακάτω κατηγορίες CRM:

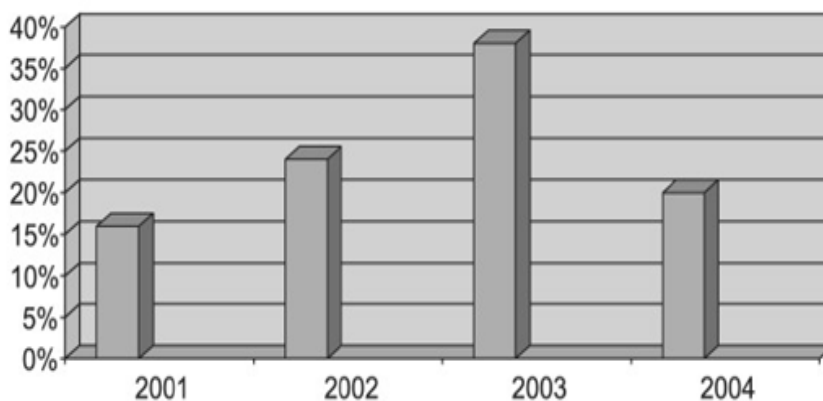
✚ **Operational CRM (Λειτουργικό CRM):** Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται μέσα από ένα ευρύ φάσμα σημείων επαφής (touch points), όπως το κέντρο επικοινωνιών (contact center), το σύστημα διαχείρισης επαφών (contact management system), το ταχυδρομείο, φαξ, το δυναμικό πωλήσεων, το διαδίκτυο, κλπ. Τα δεδομένα, στη συνέχεια, αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων η οποία έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και διατίθεται σε όλους χρήστες που αλληλεπιδρούν με τον αυτόν. Ένα τυπικό λειτουργικό CRM είναι το κέντρο επικοινωνίας και η διαχείριση επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει πλήρη και ολοκληρωμένη παρακολούθηση των πληροφοριών που αφορούν οποιαδήποτε επαφή με τους πελάτες. Αυτό είναι γνωστό ως 100 τοις εκατό εστίαση στον πελάτη (Kotolon, 2002). Το όφελος από αυτό το είδος του CRM είναι η εξατομίκευση της σχέσης με τον πελάτη, καθώς και η διεύρυνση της οργανωμένης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

✚ **Analytical CRM (Αναλυτικό CRM):** Τα δεδομένα που αποθηκεύονται στην κεντρική βάση δεδομένων επαφών αναλύονται μέσα από μια σειρά εργαλείων για τη δημιουργία του προφίλ των πελατών, την αναγνώριση προτύπων συμπεριφοράς, τον καθορισμό του επίπεδο ικανοποίησης και την υποστήριξη στο διαχωρισμό των πελατών σε τμήματα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που αποκτώνται από το αναλυτικό CRM βοηθούν στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης. Αυτός ο τύπος CRM αναφέρεται από τον Kotolon (2002) ως σκοπιά τριακοσίων εξήντα μοιρών του πελάτη. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν το αναλυτικό σύστημα CRM

περιλαμβάνουν πύλες CRM (CRM portals), αποθήκες δεδομένων (data warehouses), καθώς και την ομαδοποίηση, την ταξινόμηση και την αποτίμηση της αξίας του πελάτη (Ahn, Kim & Han, 2003.). Με αυτή την ανάλυση, οι πελάτες θα είναι πιο αποτελεσματικά διαχωρισμένοι και θα τους προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που ταιριάζουν καλύτερα στα προφίλ αγορών τους.

✚ **Collaborative CRM (Συνεργατικό CRM):** Τα συστήματα CRM ενσωματώνονται σε ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης για να είναι δυνατή η καλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού (Kracklauer & Mills, 2004). Για παράδειγμα, ένα CRM μπορεί να επεκταθεί για να συμπεριλάβει εργαζόμενους, προμηθευτές, ή συνεργάτες. Μια συνεργατική πώληση CRM μπορεί να προσφέρει γνώσεις και εργαλεία σε όλους στην επιχείρηση και να προωθήσει τις πωλήσεις μέσα από κάθε κανάλι, από το τηλεφωνικό κέντρο έως το διαδίκτυο.

✚ **Ο e-CRM.** Επιτρέπει στις πληροφορίες των πελατών να είναι διαθέσιμες σε όλα τα σημεία επαφής (touch points) στο εσωτερικό της εταιρείας και στους εξωτερικούς συνεργάτες μέσω του διαδικτύου και του ενδοδικτύου (internet). Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια web-κεντρική προσέγγιση για το συγχρονισμό των πελατειακών σχέσεων σε κανάλια επικοινωνίας και λειτουργίες της επιχείρησης. Το e-CRM δίνει τη δυνατότητα online παραγγελίας, μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), μια γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία προφίλ πελατών, παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, παραγωγή αυτόματης απάντησης σε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αυτόματης βοήθειας (Rowley, 2002).



3.3 Δομή και διαδικασίες CRM

Το CRM είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που καταγράφει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντλούν άμεσα πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, όπως παλιές και τρέχουσες πωλήσεις ή αρχεία των εξυπηρετήσεων, εκκρεμή αρχεία ή κλήσεις για προβλήματα που δεν έχουν λυθεί. Ένα CRM σύστημα αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της επιχείρησης, σε μια βάση δεδομένων. Πληροφορίες όπως ονόματα πελατών, τι αγόρασαν, και τι προβλήματα είχαν με τις αγορές τους, διατηρούνται στη βάση δεδομένων CRM. Το σύστημα όχι μόνο χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα για να δημιουργήσει απλές αναφορές, αλλά μπορεί να παράγει κρίσιμες πληροφορίες για να βοηθήσει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. (Nguyen et al., 2007)

Επομένως, και σύμφωνα με τον Winer (2001) ένα αναγκαίο πρώτο βήμα για ένα ολοκληρωμένο CRM είναι η κατασκευή μιας βάσης δεδομένων των πελατών ή ενός αρχείου πληροφοριών. Ιδανικά, η βάση δεδομένων πρέπει να περιέχει πληροφορίες σχετικά με τα ακόλουθα:

- **Συναλλαγές:** Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα πλήρες ιστορικό αγορών με συνοδευτικά στοιχεία (τιμή που πληρώθηκε, Κωδικός προϊόντος, η ημερομηνία παράδοσης).
- **Επαφές πελατών:** Σήμερα, υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός επαφών με τον πελάτη μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας. Αυτό δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τις κλήσεις για πώληση και τα αιτήματα υπηρεσιών, αλλά και κάθε πελάτη ή εταιρεία που ξεκίνησε την επαφή.
- **Περιγραφικές πληροφορίες:** Αυτό είναι για την τμηματοποίηση των πελατών και άλλους σκοπούς ανάλυσης δεδομένων.
- **Απάντηση στα ερεθίσματα μάρκετινγκ:** Αυτό το μέρος του αρχείου πληροφοριών θα πρέπει να περιέχει πληροφορίες για το αν ο πελάτης ανταποκρίθηκε σε άμεση πρωτοβουλία μάρκετινγκ, σε επαφή πώλησης, ή οποιαδήποτε άλλη άμεση επαφή.
- Τα στοιχεία πρέπει επίσης να είναι διαχρονικά.

Οι Geib et al. (2005) ξεχώρισαν τρεις διαδικασίες CRM, οι οποίες είναι:

✚ **Διαδικασίες παράδοσης CRM (CRM delivery processes):** Διαδικασίες με άμεση επαφή με τον πελάτη που έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν μέρος των διαδικασιών που αφορούν τον πελάτη (διαχείριση καμπάνιας, διαχείριση των πωλήσεων, διαχείριση των υπηρεσιών, η διαχείριση παραπόνων).

✚ **Διαδικασίες υποστήριξης CRM (CRM support processes):** Διαδικασίες με άμεση επαφή με τον πελάτη που δεν έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν μέρος των διαδικασιών που αφορούν τον πελάτη, αλλά για να εκπληρώσουν λειτουργίες στήριξης στο πλαίσιο του CRM (έρευνα αγοράς, τη διαχείριση πιστότητας).

✚ **Διαδικασίες ανάλυσης CRM (CRM analysis processes):** Οι διαδικασίες που ενοποιούν και αναλύουν τις γνώσεις σχετικά με τους πελάτες, που έχουν συλλεχθεί σε άλλες διαδικασίες του CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μεταφέρονται στις διαδικασίες παράδοσης CRM και τις διαδικασίες υποστήριξης, καθώς και τις διαδικασίες καινοτομίας και παραγωγής υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους (βαθμολόγηση των πελατών, κατασκευή προφίλ του πελάτη και διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες (segmentation), ανατροφοδότηση και διαχείριση της γνώσης (knowledge management)).

Αναλυτικότερα,

➤ **Διαδικασίες παράδοσης CRM:**

- Η διαχείριση καμπάνιας (Campaign management) είναι η βασική διαδικασία μάρκετινγκ που υλοποιεί τις ιδέες του μάρκετινγκ σχέσεων. Μπορεί να οριστεί ως ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, που στοχεύει σε γνωστούς παραλήπτες, οι οποίοι είναι είτε υπαρκτοί είτε υποψήφιοι πελάτες. Οι εκστρατείες μάρκετινγκ εξατομικεύονται (one-to-one marketing) ή εξειδικεύονται σε ομάδες πελατών. Συνήθως χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, και προσφέρουν τουλάχιστον ένα κανάλι επικοινωνίας για να επιτρέψουν την αλληλεπίδραση

με τους παραλήπτες. Ο στόχος της διαχείρισης της καμπάνιας είναι να δημιουργήσει πολύτιμες ευκαιρίες, κάτι που μπορεί να ενισχυθεί περισσότερο από τη διαχείριση της ηγεσίας και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί από τη διαχείριση των πωλήσεων.

- Οι στόχοι της διαχείρισης των πωλήσεων (sales management) είναι να κατανοήσει τις ανάγκες των ήδη υπάρχοντων και των εν δυνάμει (αλλά γνωστών) πελατών όσο πιο ολοκληρωμένα γίνεται, να συμβουλευτεί τον πελάτη για πιθανές εναλλακτικές λύσεις με τις οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και, τέλος, να υποβάλει μία προσφορά και να κλείσει μια συμφωνία. Συνεπώς, η διαχείριση των πωλήσεων καλύπτει τις διαδικασίες του εντοπισμού των αναγκών των πελατών, της αξιολόγησής τους, και τελικά της αγοράς από αυτούς.
- Η διαχείριση υπηρεσιών (Service management) είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος των μέτρων για την παροχή υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τη διαχείριση των συμβάσεων και των υπηρεσιών πληροφόρησης στη φάση μετά την πώληση. Οι δηλώσεις δυσαρέσκειας των πελατών λαμβάνονται, υποβάλλονται σε επεξεργασία, και κοινοποιούνται στην επιχείρηση στο πλαίσιο της διαχείρισης παραπόνων (complaint management). Οι στόχοι είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο με την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που οδήγησαν σε παράπονα, καθώς και η υποστήριξη μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης, ώστε να αποφεύγονται τα παράπονα σε μακροπρόθεσμη βάση.

➤ Διαδικασίες υποστήριξης CRM:

- Η έρευνα αγοράς (Market Research) είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, η συλλογή, ανάλυση και η αναφορά των δεδομένων και ευρημάτων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση μάρκετινγκ που αντιμετωπίζει η εταιρεία.
- Διαχείριση της πιστότητας (Loyalty management) είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των μέτρων που αφορούν τη βελτιστοποίηση της διάρκειας και της έντασης των σχέσεων με τους πελάτες.

Παραδείγματα μέτρων είναι προγράμματα πιστότητας, όπως τα προγράμματα τακτικών επιβατών των αεροπορικών εταιρειών, αλλά και η διαχείριση που αφορά τον εντοπισμό των πελατών που υπάρχει ο κίνδυνος να καταφύγουν σε ανταγωνιστές σε πρώιμο στάδιο.

➤ **Διαδικασίες ανάλυσης CRM:**

- Η διαχείριση ηγεσίας (Lead Management) είναι η ενοποίηση, η δρομολόγηση και η ιεράρχηση των επαφών με εν δυνάμει πελάτες. Οι επαφές μπορεί να ληφθούν από τη διαχείριση καμπάνιας ή από άλλες πηγές, π.χ., τη διαδικασία διαχείρισης υπηρεσιών. Ο στόχος είναι να παρέχει στο προσωπικό πωλήσεων μία κατάλληλη και ιεραρχημένη λίστα των πιθανώς πολύτιμων μελλοντικών πελατών, που θα τους επιτρέψει να απευθυνθούν με αποτελεσματικότητα και ακρίβεια στους πελάτες μέσα από τη διαδικασία της διαχείρισης των πωλήσεων.
- Σε αντίθεση με τη διαχείριση ηγεσίας, ο στόχος της βαθμολόγησης των πελατών (customer scoring) είναι να προετοιμάσει μια λίστα τους υπάρχοντες πελάτες, οι οποίοι μπορεί να ενδιαφέρονται για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο, η βαθμολόγηση των πελατών επενδύει στο δυναμότητα δημιουργίας σταυροειδών πωλήσεων (Cross-selling) από τους υπάρχοντες πελάτες και παρέχει ένα μέσο με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται σε πελάτες με μεγαλύτερη ακρίβεια, μειώνοντας, έτσι, το κόστος επαφών και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η δημιουργία προφίλ πελατών (Customer profiling) είναι η ανάλυση των σημερινών γνώσεων σχετικά με τους πελάτες, προκειμένου να ταξινομηθούν και να χαρακτηριστούν, για παράδειγμα με κριτήρια την αξία του κάθε πελάτη για την εταιρεία, την πίστη του σε αυτήν και τις προτιμήσεις του σχετικά με τα προϊόντα και τα κανάλια επικοινωνίας. Οι διαδικασίες διαχείρισης καμπάνιας, διαχείρισης των πωλήσεων, διαχείρισης των υπηρεσιών, διαχείρισης των παραπόνων και διαχείρισης της πιστότητας χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της δημιουργίας προφίλ των πελατών για να αντιμετωπίσουν τους πελάτες με ένα πιο εξατομικευμένο τρόπο. Αντίστροφα, ο στόχος της κατάτμησης (segmentation) είναι η ανάπτυξη ομογενών τμημάτων πελατών που έχουν διαφορετικές ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτά τα τμήματα των

πελατών αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των μεταβλητών στο χαρτοφυλάκιο (portfolio) των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρίας.

- Η διαχείριση ανατροφοδότησης είναι υπεύθυνη για την ενοποίηση και την ανάλυση της γνώσης σχετικά με τους πελάτες, η οποία συλλέγεται κατά τις διαδικασίες παράδοσης CRM και κυρίως κατά τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων. Τα αποτελέσματα τροφοδοτούν μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Η διαχείριση πολλαπλών καναλιών (Multi-channel management) είναι μια λειτουργική δραστηριότητα που είναι υπεύθυνη για τον συγχρονισμό των διαδικασιών παράδοσης και υποστήριξης CRM. Είναι η συντονισμένη ανάπτυξη, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των προϊόντων και της γνώσης των ροών προς και από τους πελάτες με διαφορετικά μέσα και κανάλια επικοινωνίας.
- Για αποτελεσματική εφαρμογή CRM, η υλοποίηση ενός κλειστού βρόχου γνώσης (closed knowledge loop) είναι απαραίτητη. Η γνώση για τους πελάτες που συλλέγεται κατά την παράδοση και την υποστήριξη CRM πρέπει να μεταβεί στις διαδικασίες ανάλυσης. Εκεί αναλύεται και τα αποτελέσματα διοχετεύονται πίσω στις διαδικασίες παράδοσης και στήριξης με τη μορφή συστάσεων για την ανάληψη δράσης. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, μόνο η γνώση που χρειάζεται για τη δημιουργία συστάσεων θα πρέπει να συλλέγεται και να αναλύεται.
- Διαχείριση των επιδόσεων (Performance management) είναι η διαδικασία διαχείρισης όλων τις διαδικασιών CRM. Καθιστά δυνατό τον ολοκληρωμένο έλεγχο και την παρακολούθηση του, καθώς και την κατανομή των πόρων στις CRM διαδικασίες, όπως περιγράφεται από τον Shaw και Reed (1999). Η θεμελίωση της διαχείρισης των επιδόσεων είναι μια κοστολόγηση (ABC), βασισμένη στις δραστηριότητες, που καθορίζει τη συνεισφορά σε κέρδος από τους πελάτες και τις δραστηριότητες εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των διαδικασιών CRM.

3.4 Η θέση του πελάτη στο CRM

Σύμφωνα με τον Κουρή (2000) ισχύουν τα παρακάτω:

- 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%
- Εβδομήντα τοις εκατό των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

Επίσης, σύμφωνα με τον Cram (2004):

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος εξυπηρέτησης όταν γνωρίζετε τους πελάτες
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται μαζί σας τις γνώσεις τους για την αγορά
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους αγοραστές

Ο Ramsey (2003) προτείνει, προτού μία εταιρία να αποφασίσει να επενδύσει σε CRM, να εξετάσει τις στρατηγικές της όσον αφορά το πελάτη και το προϊόν. Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν τη σαφέστατα μεγάλη αξία του πελάτη στην επιχείρηση και την ανάγκη διατήρησής του, όσο περισσότερο είναι αυτό δυνατό. Ωστόσο, οι Davenport και Klahr (1998) υποστηρίζουν ότι η γνώση των πελατών έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που την καθιστούν μία από τις πιο πολύπλοκες μορφές της γνώσης. Για παράδειγμα, η γνώση του πελάτη μπορεί να προέρχεται από πολλαπλές πηγές και μπορεί να έχει πολλές σημασίες.

Επίσης είναι δυναμική, και αλλάζει ταχύτατα. Πρέπει επομένως να ευρεθούν οι τρόποι με τους οποίους μία εταιρία μπορεί να διαχειριστεί με βέλτιστο τρόπο τους πελάτες της.

Οι Nguyen et al. (2007) αναφέρουν πως μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές είναι να εντοπιστούν οι πελάτες-στόχοι με βάση το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο και την εταιρική αποστολή. Αυτό σημαίνει ότι πριν από τη λήψη απόφασης για την εφαρμογή CRM, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν μια καλύτερη εικόνα για τους τύπους των πελατών θα πρέπει να εξυπηρετούν. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίσουν το είδος των αλληλεπιδράσεων με τα τμήματα των πελατών που θα αποκτήσουν τη μεγαλύτερη αφοσίωση και θα επιφέρουν το περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση. Ένα τρόπος για τον εντοπισμό των πελατών-στόχων είναι η χρήση των μοντέλων που επικεντρώνονται στον πελάτη. Η εστίαση στον πελάτη (Customer centricity) είναι η κατάτμηση του συνόλου των πελατών (η οποία είναι μια διαδικασία κατάτμησης των πελατών σε ομάδες με κριτήριο να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά) και η διαχείριση αυτών των τμημάτων με τρόπο που μεγιστοποιεί τόσο τα οφέλη για τους πελάτες, όσο και το μακροπρόθεσμο δυνατό κέρδος της οργάνωσης. Μία τυπική διαχείριση πελατών θα αποτελούνταν από διάφορα στάδια που ονομάζονται το συνεχές (the continuum). Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση με εστίαση στο προϊόν (product-centric)
- Τμηματοποίηση του μάρκετινγκ
- Διαχείριση των πελατών
- Συμβούλους τμηματοποίησης πελατών
- Ιδιοκτήτες τμηματοποίησης πελατών
- Πελατοκεντρικό κέρδος και ζημία

Ανάλογα με το είδος των οργανισμών και το είδος των βιομηχανιών στις οποίες βρίσκονται, οποιαδήποτε στάδια του συνεχούς θα πρέπει να μπορούν να εφαρμόζονται. Το πιο σημαντικό πράγμα είναι να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία σε αυτό το συνεχές, δηλαδή να επιλέξουν τα πλέον κατάλληλα και αποτελεσματικά κανάλια που θα ταιριάζουν με την ικανότητα των οργανώσεων.

Ένας ακόμα τρόπος εύρεσης των πελατών-στόχων για έναν οργανισμό, είναι η οικοδόμηση μίας στρατηγικής profit-and-loss (P&L) (κέρδους-ζημίας) για κάθε πελάτη (Wreden, 2000).

Οι Geib et al. (2005) εντόπισαν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις του CRM σε σχέση με τον πελάτη:

- Το CRM ως διαχείριση της ικανοποίησης του πελάτη (Customer Satisfaction Management)
- Το CRM ως διαχείρισης της επικοινωνίας με τον πελάτη (Customer Contact Management),
- Το CRM ως διαχείριση του κέρδους από τον πελάτη (Customer Profitability Management)

Αναλυτικότερα, έχουμε:

❖ *Το CRM ως διαχείριση της ικανοποίησης του πελάτη*

Το CRM ως διαχείριση ικανοποίησης των πελατών στοχεύει στην υψηλή ικανοποίηση του πελάτη, προσφέροντας στους πελάτες υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και εγγύτητα. Οι στόχοι αυτοί συχνά υποστηρίζονται από τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και να επιταχυνθούν οι διαδικασίες και οι λύσεις των προβλημάτων. Η λεπτομερής γνώση για τους πελάτες δεν είναι, ωστόσο, απαραίτητη, επειδή η Διαχείριση της Ικανοποίησης των Πελατών δεν κάνει διάκριση ανάμεσα σε μεμονωμένους πελάτες. Αντίθετα, τα μέτρα που εφαρμόζονται αφορούν όλους τους πελάτες εξίσου.

Για παράδειγμα, η χρήση του προφίλ του κάθε πελάτη κατά τη διαχείριση της καμπάνιας διευκολύνει την ακριβή αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών. Στη διαχείριση των πωλήσεων, μια συμβουλευτική μεθοδολογία μπορεί να εγγυηθεί τη συστηματική ανακάλυψη των αναγκών των πελατών και να προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα για να βελτιώσει την ποιότητα. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαχείρισης των υπηρεσιών, οι συμφωνίες που αφορούν το επίπεδο υπηρεσιών (SLA-Service Level Agreements) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκρινίσουν το μέγιστο χρόνο απόκρισης. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η προσφορά εξυπηρετικών λύσεων σε δυσαρεστημένους πελάτες στο πλαίσιο της διαδικασίας της διαχείρισης παραπόνων. Αυτό απαιτεί από τους εργαζομένους να είναι επαρκώς καταρτισμένοι ώστε να μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας με τον πελάτη, ώστε να αποφασίσουν τι

λύσεις θα του προσφέρουν. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Systems- KM Systems) μπορούν να αποτελέσουν ένα μέσο για τη συστηματική υποστήριξη στη διαχείριση Ικανοποίησης Πελατών, επειδή επιτρέπουν την ταχύτερη επεξεργασία των ερευνών που έχουν γίνει για τον πελάτη.

Η διαχείριση ικανοποίησης των πελατών, επομένως, καλύπτει κατά κύριο λόγο τις διαδικασίες παράδοσης CRM της αρχιτεκτονικής του CRM. Τα εφαρμοζόμενα μέτρα είναι, κατά συνέπεια, ως επί το πλείστον οργανωτικής φύσης. Τα συστήματα KM χρησιμοποιούνται πρωτίστως για την υποστήριξη της διαδικασίας στο επίπεδο του συστήματος.

❖ *Το CRM ως διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη*

Το CRM ως διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη αποσκοπεί στη μείωση των κοστών, μέσω της αποτελεσματικότητας βελτιωμένων διαδικασιών και της χρήσης των καναλιών επικοινωνίας. Η ολοκληρωμένη τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας χρησιμοποιείται για να διατηρήσει ή και να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, η διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες στοχεύει να παρέχει σε αυτούς μια συνεπή σύνδεση με όλα τα κανάλια επικοινωνίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων αυτών είναι η συλλογή και η παροχή όλων των στοιχείων που αφορούν τον πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (touch points). Εκτός από τα βασικά στοιχεία των πελατών, οι εργαζόμενοι που έχουν έρθει σε επαφή με τον πελάτη καταγράφουν και το ιστορικό των επαφών με τον πελάτη, τα θέματα που συζητήθηκαν, τις απαιτήσεις του πελάτη, και τα φαινομενικά λιγότερο σημαντικά δεδομένα του πελάτη, όπως τα χόμπι, τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις του. Με αυτόν τον τρόπο θεμελιώνεται η διαφάνεια μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών σε όλες τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι τυποποιημένες μορφές εισόδου και οι κατηγορίες εγγυώνται τη χρηστικότητα των δεδομένων για την αυτόματη ανάλυση δεδομένων.

Ωστόσο, η ανάλυση των δεδομένων έχει δευτερεύοντα ρόλο. Οι σχετικές διαδικασίες με τη διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες είναι η διαχείριση καμπάνιας, η διαχείριση των πωλήσεων, η διαχείριση των υπηρεσιών, καθώς και η διαχείριση

παραπόνων. Στις διαδικασίες αυτές, τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται και χρησιμοποιούνται. Τα λειτουργικά συστήματα CRM υποστηρίζουν τη συλλογή των δεδομένων των πελατών και τη διαχείριση των επαφών με τους πελάτες. Τα συνεργατικά συστήματα CRM υποστηρίζουν την ένταξη και το συγχρονισμό των διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας στο πλαίσιο της διαχείρισης πολλαπλών καναλιών. Η χρήση των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας επιτρέπει και τη μείωση του κόστους.

❖ *Το CRM ως διαχείριση του κέρδους από τον πελάτη*

Ο στρατηγικός στόχος του CRM ως διαχείριση κερδοφορίας από τους πελάτες είναι να αναπτύξουν μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό επιτυγχάνεται με την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της πελατειακής βάσης. Στην διαχείριση κερδοφορίας από τους πελάτες, η εταιρεία έχει να εντοπίσει και να γαλουχήσει κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες. Οι σχέσεις που δεν είναι κερδοφόρες πρέπει να γίνουν ή να εγκαταλειφθούν. Χρειάζεται εκτενής ανάλυση των δεδομένων, που όχι μόνο θα διαχωρίσει τους κερδοφόρους από τους μη κερδοφόρους πελάτες, αλλά θα στοχεύσει επίσης σε προσφορές προϊόντων σε μεμονωμένους πελάτες.

Αρχικά, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει τη διαχείριση πιστότητας, τη δημιουργία προφίλ πελατών, και τις διαδικασίες βαθμολόγησης των πελατών. Η δημιουργία προφίλ των πελατών αναπτύσσει ένα προφίλ για κάθε πελάτη, το οποίο αποτελεί το θεμέλιο του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού σχετικά με τους πελάτες. Η βαθμολόγηση των πελατών, επιπλέον, επιφέρει ευκαιρίες για cross-selling (διασταυρούμενες πωλήσεις) και up-selling (πώληση πιο ακριβών προϊόντων για αύξηση του κέρδους). Τα αποτελέσματα μεταφέρονται στις διαδικασίες διαχείρισης καμπάνιας και πωλήσεων.

Αυτή η προσέγγιση του CRM χρησιμοποιεί μεθόδους για την εκτίμηση των σχέσεων κέρδους με τους πελάτες, ώστε να δημιουργηθεί ισορροπία ανάμεσα στις επενδύσεις σε πελατειακές σχέσεις και τα πραγματικά κέρδη. Εκτός από την εκτίμηση των πελατών, είναι απαραίτητος ο ακριβής ορισμός και έλεγχος των μέτρων του CRM στο πλαίσιο της διαχείρισης της πιστότητας. Στο πλαίσιο της διαχείρισης των επιδόσεων, ελέγχονται η αποδοτικότητα των μέτρων του CRM και η ανάπτυξη των

τμημάτων των πελατών. Μια αποθήκη δεδομένων (data warehouse) και άλλα αναλυτικά συστήματα CRM αποτελούν τον πυρήνα της υποδομής των πληροφοριακών συστημάτων. Όπως και στη διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες, τα λειτουργικά και τα συνεργατικά συστήματα CRM επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των δεδομένων των πελατών από τους εργαζόμενους, την επικοινωνία και τις επαφές.

Εκτός από τις διαδικασίες παράδοσης CRM, η διαχείριση της κερδοφορίας από τους πελάτες καλύπτει, επίσης, τις διαδικασίες υποστήριξης και ανάλυσης της αρχιτεκτονικής του CRM. Ειδικότερα, ένα κλειστός βρόγχος γνώσης είναι εγκατεστημένος σε αυτή την προσέγγιση CRM. Η σχετική με τους πελάτες γνώση συλλέγεται σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και στη συνέχεια να αναλύεται. Τα αποτελέσματα διοχετεύονται και εξηγούνται, με λεπτομερείς οδηγίες, στους εργαζόμενους στα σημεία επαφής με τον πελάτη. Σε επίπεδο συστήματος, τα λειτουργικά και συνεργατικά συστήματα CRM, καθώς και αναλυτικά συστήματα CRM στηρίζουν τις διαδικασίες CRM. Επιπλέον, τα συστήματα ERP και συναλλαγών χρησιμεύουν ως πηγές δεδομένων για την αποθήκη δεδομένων και τα αναλυτικά συστήματα.

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM έχουν πολλά οφέλη για μια επιχείρηση. Με την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, η εταιρία θα είναι σε θέση να προσφέρει ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της και τελικά να αυξήσει την εμπιστοσύνη τους. Συνέπεια αυτού θα είναι η μείωση των εξόδων προσέλκυσης πελατών και των πωλήσεων, αφού οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι από την εταιρία και θα επιδιώκουν οι ίδιοι να αγοράζουν προϊόντα από αυτήν. Ταυτόχρονα, η εταιρία που θα εφαρμόσει CRM, θα μπορεί, με χρήση κατάλληλων δεικτών, να εντοπίσει τα κόστη που είναι μεγαλύτερα από όσο θα έπρεπε, να βρει τρόπους να τα μειώσει, και τελικά να αυξήσει την κερδοφορία ανά προϊόν. Επίσης, το CRM μπορεί να οδηγήσει και σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Επομένως, η στοχευμένη χρήση του CRM οδηγεί σε αύξηση του κέρδους της εταιρίας, ικανοποιεί, δηλαδή, τον πρώτο στόχο κάθε επιχείρησης.

Ωστόσο, παρά τα πολλά πλεονεκτήματα που αναφέραμε, πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει το CRM. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται πως δεν είναι εξοικειωμένες με την έννοια του Customer Relationship Management, αν και πλέον, η ενημέρωση είναι περισσότερη από παλιότερα. Όμως, η επικρατούσα αντίληψη για το μεγάλο κόστος της εφαρμογής τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων και η αμφιβολία που έχει κυριεύσει σήμερα τις επιχειρήσεις λόγω του ασταθούς ελληνικού

περιβάλλοντος, δυσχεραίνουν την ανάληψη ρίσκου και οδηγούν της επιχειρήσεις σε αναβολή λήψης τέτοιων αποφάσεων και τελικά, σε στατικότητα, αν όχι σε πτώση.

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, πλέον, καθημερινά η σύγχρονη ελληνική επιχείρηση, η υιοθέτηση στρατηγικής και η εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων CRM αποτελεί μία επένδυση, η οποία αξίζει να αξιολογηθεί από τον επιχειρηματία και εφόσον πληρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις να υλοποιηθεί, καθώς υπόσχεται να κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική και αποδοτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

«ERP Συστήματα (Enterprise Resource Planning System)»

4.1 Γενικά για ERP Συστήματα (Enterprise Resource Planning System)

Τα ERP συστήματα είναι εργαλεία λογισμικού τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση δεδομένων. Τα ERP συστήματα βοηθούν τους οργανισμούς να διαχειριστούν καλύτερα λειτουργίες τους όπως είναι η προμηθευτική αλυσίδα, η διαχείριση αποθεμάτων, οι παραγγελίες πελατών, ο σχεδιασμός της παραγωγής, η μεταφορά προϊόντων, λογιστικά, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Πολλοί ορισμοί έχουν γραφτεί κατά καιρούς για τα ERP συστήματα. Ένα ERP σύστημα είναι ένα οργανωμένο σύστημα λογισμικού το οποίο επιτρέπει στην εταιρεία που το χρησιμοποιεί να αυτοματοποιεί και να ολοκληρώνει την πλειοψηφία των επιχειρηματικών διαδικασιών, να μοιράζει κοινά δεδομένα και εφαρμογές σε όλη την έκταση της επιχείρησης, να παράγει και να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Ένα ERP σύστημα παρέχει μια βάση δεδομένων της επιχείρησης την οποία ο χρήστης χρησιμοποιεί για να εισάγει, να επεξεργαστεί, να απεικονίσει και να βγάλει αναφορές για όλες τις διεργασίες της επιχείρησης.

Τα συστήματα ERP είναι ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις οι οποίες καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι της, ενοποιώντας όλες τις διαδικασίες της, και οδηγούν έτσι τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μιας νέας μορφής οργάνωσης, με βάση μια ενιαία πηγή πληροφόρησης. Αναλυτικότερα ενσωματώνουν πληροφορίες και δεδομένα από όλη την επιχείρηση, ώστε να υπάρχει καλύτερη ανάλυση της πληροφορίας, μεγαλύτερη και σωστότερη εκμετάλλευσή της με απώτερο σκοπό την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

Περνάμε δηλαδή από μια παραδοσιακή μορφή οργάνωσης, όπου κάθε τμήμα της επιχείρησης μηχανογραφείται ανεξάρτητα δημιουργώντας αποκομμένες και

ανομοιογενείς νησίδες πληροφοριών και στην πραγματικότητα μηχανογραφεί την ήδη υπάρχουσα οργάνωση, στα πακέτα ERP τα οποία αναδιοργανώνουν μέσω της μηχανογράφησης τις λειτουργίες της επιχείρησης, λειτουργώντας ως το μοναδικό σημείο συγκέντρωσης και αποκόμισης πληροφοριών για το σύνολο της εταιρείας.

4.2 Εξέλιξη και εφαρμογές των ERP συστημάτων

Οι Wallace και Kremzar (2001) περιέγραψαν το ERP ως ένα σύνολο διοικητικών εργαλείων που καλύπτει όλο το φάσμα της επιχείρησης, το οποίο ισορροπεί τη ζήτηση και την προσφορά υλικών, περιλαμβάνει τη δυνατότητα να συνδέονται οι πελάτες με τους προμηθευτές σε μία ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα, να παρέχει τυποποιημένες επιχειρηματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να παρέχει υψηλού επιπέδου δια-λειτουργικής ολοκλήρωσης μεταξύ πωλήσεων, μάρκετινγκ, διαχείρισης αποθεμάτων, συναλλαγών, οικονομικών μεγεθών, ανάπτυξης νέου προϊόντος και ανθρώπινου δυναμικού. Τοιουτοτρόπως ευνοεί την επιχείρηση να λειτουργεί με υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών και παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα μειώνει τα κόστη και τα αποθέματα, παρέχοντας το θεμέλιο λίθο για αποτελεσματικό ηλεκτρονικό εμπόριο.

Ο προγραμματισμός επιχειρηματικών πόρων (ERP) είναι η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων πληροφόρησης σε όλη την έκταση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται με τρόπο που διαφέρει από το παρελθόν, αφού τότε το καθένα δεν είχε πρόσβαση στις πληροφορίες των υπολοίπων – για παράδειγμα η παραγωγή με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM – Customer Relationship Management). Το λογισμικό ERP, που αποσκοπεί στην εφαρμογή του, λειτουργεί ως ένα είδος κεντρικού νευρικού συστήματος για την εταιρία. Συγκεντρώνει πληροφορίες για την κατάσταση και τη δραστηριότητα των διαφόρων τμημάτων του σώματος της επιχείρησης και μεταφέρει τις πληροφορίες σε τμήματα άλλων περιοχών που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν αποδοτικά. Οι πληροφορίες ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο από τους χρήστες και είναι προσβάσιμες σε όλους μέσω του δικτύου ανά πάσα στιγμή.

Η εξέλιξη του ERP ξεκίνησε με το MRP (Material Requirement Planning) ως παγκόσμια κατασκευαστική εξίσωση. Η λογική του εφαρμόζεται όταν τίθενται ερωτήματα πάνω σε οποιαδήποτε παραγωγή αγαθών, είτε αυτά είναι αεροπλάνα, είτε είναι χημικά, είτε είναι εργαλεία.

Το MRP εξελίχθηκε στο MRP κλειστού κόμβου (Closed loop-MRP). Επιπλέον, εξελίχθηκαν εργαλεία, όπως ο Προγραμματισμός Πωλήσεων & Διαδικασιών, η Διαχείριση Ζήτησης και ο Προγραμματισμός Δυναμικότητας. Το επόμενο βήμα ήταν η εξέλιξη αυτού, η οποία αποκαλείται MRP II (Manufacturing Resource Planning) το οποίο εμπεριείχε επιπρόσθετα τη Διαχείριση Χρηματοδότησης και την Προσομοίωση (Wallace and Kremzar,2001).

Η ιστορία του ERP είναι η ιστορία της SAP (System Analyse und Programmentwicklung), μιας γερμανικής εταιρείας λογισμικού που τη δεκαετία του 1990 εδραίωσε μια εκτεταμένη κυριαρχία στην αγορά των ERP συστημάτων. Η SAP ιδρύθηκε από τρεις μηχανικούς στο Mannheim το 1972. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τις εταιρείες να συνδέσουν διαφορετικές επιχειρηματικές διαδικασίες, συνδυάζοντας τις πληροφορίες από διάφορες λειτουργίες και τις χρησιμοποιούσαν για να τρέξει η όλη επιχείρηση πιο ομαλά.

Το λογισμικό της SAP έχει σχεδιαστεί για να μπορεί να λειτουργήσει αρθρωτά έτσι ώστε τα συστήματα της εταιρίας να μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη και τις αλλαγές στην αγορά. Ήταν τόσο μεγάλη η επιτυχία του στην αναγνώριση και στην ανταπόκριση των επιχειρηματικών αναγκών ώστε από τα τέλη του 1990 το μερίδιο της SAP στην αγορά των ERP συστημάτων ήταν μεγαλύτερο από εκείνο των πέντε πλησιέστερων ανταγωνιστών της μαζί. Τα συστήματα της υπολογίζονται να είναι σε χρήση από τουλάχιστον το ήμισυ των 500 μεγαλύτερων εταιρειών στον κόσμο.

Τα θεμελιώδη στοιχεία ενός ERP είναι τα ίδια με το MRP II. Παρόλα αυτά, χάρη σε μεγάλο βαθμό του επιχειρηματικού λογισμικού, το ERP είναι αρκετά ευρύτερο σε έκταση και πιο αποτελεσματικό όταν αντιμετωπίζει πολλαπλά επιχειρηματικά ζητήματα.

Η οικονομική ολοκλήρωση είναι πολύ πιο πλήρης. Τα εργαλεία εφοδιαστικής αλυσίδας, τα οποία υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις πέρα από τα όρια της εταιρίας, είναι πιο δυναμικά. Το πρόβλημα το οποίο καλούνται να επιλύσουν ουσιαστικά είναι «ο καταμερισμός των πληροφοριών σε μεγάλες επιχειρήσεις» (Davenport, 2008). Πρόκειται δηλαδή για μια εκτεταμένη, παράλληλα όμως περιεκτική, βάση δεδομένων. Αυτή

συγκεντρώνει δεδομένα από κανάλια ανατροφοδότησης πληροφοριών (τερματικά στους χώρους εργασίας) σε «εφαρμογές-σπονδύλους» (modules) υποστηρίζοντας έτσι εικονικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης διαμέσου των λειτουργιών της, των μονάδων της και σε όλη της την έκταση. Η διατήρηση πολλών διαφορετικών υπολογιστικών συστημάτων οδηγεί σε τεράστια κόστη αποθήκευσης δεδομένων, συλλογής αυτών και επεξεργασίας των, μεταφοράς από το ένα σύστημα στο άλλο, αναβάθμισης όλων αυτών και προγραμματισμό όλων για σύνδεση και αυτοματοποίηση μεταφοράς δεδομένων μεταξύ των (Davenport, 1998).

Ένα σύστημα ERP εκσυγχρονίζει τη ροή πληροφοριών στο εσωτερικό μια επιχείρησης και παρέχει διαχείριση με άμεση πρόσβαση στο σύνολο των πληροφοριών ανά πάσα στιγμή.

Για πολλές εταιρίες αυτά τα οφέλη μεταφράζονται σε κέρδος στην παραγωγικότητα και στην ταχύτητα εκτέλεσης οποιασδήποτε διαδικασίας. Το ERP προβλέπει και εξισορροπεί τη ζήτηση με την προσφορά υλικών. Είναι δηλαδή ένα εργαλείο που καλύπτει όλη την έκταση της επιχείρησης και εκτελεί προβλέψεις, προγραμματισμό εργαλείων και σχεδιασμό παραγωγής.

Συνοπτικά τα εργαλεία που διαθέτει α) συνδέουν τους πελάτες με τους προμηθευτές σε μία ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα, β) εφαρμόζουν τυποποιημένες διαδικασίες όταν τίθεται ζήτημα λήψης αποφάσεων και γ) συντονίζουν τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τη διαχείριση αποθεμάτων, τις συναλλαγές, τα λογιστικά, την ανάπτυξη προϊόντος και τους ανθρώπινους πόρους (Wallace and Kremzar, 2001).

Ακριβώς όπως η ικανότητα του κεντρικού νευρικού συστήματος να μπορεί κατά καιρούς να ξεπεράσει με τη συλλογική ικανότητα των επιμέρους τμημάτων του ένα πρόβλημα (ένα φαινόμενο που ονομάζουμε συνείδηση), έτσι ορίζεται και η ικανότητα του ERP συστήματος. Αυτό προσδίδει στην εταιρεία αυτογνωσία. Ειδικότερα, τα συστήματα ERP συνδέουν μεταξύ τους πληροφορίες σχετικά με τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπινους πόρους, την παραγωγή και τη διανομή. Εννοχρηστώνει επίσης τα συστήματα ελέγχου και διαχείρισης αποθεμάτων, τις βάσεις δεδομένων των πελατών, τα συστήματα παρακολούθησης παραγγελιών, την πληρωμή λογαριασμών, και ούτω καθεξής. Επίσης αλληλεπιδρούν όπου και όποτε χρειάζεται με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Οι στόχοι του ERP περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, παραγωγικότητας, μείωσης κόστους και ανακύκλωσης αποθεμάτων και σύστημα που

παρέχει τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων ώστε ο σωστός πόρος, είτε αυτός είναι το ανθρώπινο δυναμικό, είτε τα υλικά, είτε τα μηχανήματα, είτε πόροι χρηματοδότησης, να είναι διαθέσιμοι στη σωστή ποσότητα, όταν αυτός χρειάζεται (Wallace and Kremzar, 2001).

Αν θα θέλαμε να συνοψίσουμε τον κύριο στόχο του ERP σε μία γραμμή, θα λέγαμε ότι στόχος του είναι να τρέχει μία επιχείρηση, σε ένα διηλεκώς μεταβαλλόμενο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, καλύτερα από ποτέ.

4.3 Χαρακτηριστικά των Συστημάτων ERP

Τα πακέτα ERP ήρθαν στην αγορά με την υπόσχεση να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση εφαρμογών όπου κάτω από μια δυναμική λειτουργικότητα θα βελτιστοποιήσουν τους διάφορους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, θα προσφέρουν πλεονεκτήματα και ευελιξία, και θα μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα. Για πρώτη φορά από τον καιρό που ιδρύθηκαν οι μεγάλες εταιρείες η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τα γεγονότα σε πραγματικό χρόνο, χωρίς να χρειάζεται να περιμένει τις μηνιαίες αναφορές διαφόρων τμημάτων. Οι υπεύθυνοι κάθε διεύθυνσης έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν πλέον από το γραφείο τους τι συμβαίνει όχι μόνο στην εταιρεία αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο. Η πληροφορία ρέει ομοιόμορφα σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Προκειμένου ένα ERP σύστημα να θεωρείται ολοκληρωμένο, απαιτείται να δρα καταλυτικά στην ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά συγχρόνως να προσαρμόζεται στις ποικίλες οργανωτικές δομές και το σημαντικότερο να προσδίδει αξία σε ολόκληρο τον οργανισμό ώστε να του παρέχει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επομένως τα βασικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες των ERP συστημάτων συνοψίζονται ως εξής:

- Τα σύγχρονα ERP συστήματα ενσωματώνουν και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το διαδίκτυο.
- Παρέχουν πληροφορίες και υποστηρίζουν όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή εμπεριέχουν στην τελική τους ολοκλήρωση τα Πληροφοριακά Συστήματα

Διοίκησης (Management Information Systems– MIS) και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems- DSS).

- Αξιοποιούν όλες τις νέες τεχνολογίες στον τομέα της πληροφορικής, υποστηρίζοντας την αρχιτεκτονική client–server καθώς και Σχεσιακά Σχήματα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων.
- Λειτουργούν αποτελεσματικά, τόσο σε συνθήκες τοπικού δικτύου (LAN), όσο και σε περιβάλλον δικτύου ευρείας ζώνης.
- Παρέχουν ενιαία πληροφορία (καρτέλα) και εικόνα για κάθε συναλλασσόμενο ανεξάρτητα από τον τύπο των συναλλαγών του και τη σχέση του με την επιχείρηση (πελάτης, προμηθευτής, χρεώστης, πιστωτής κ.λπ.).
- Δίνουν τη δυνατότητα προϋπολογισμού (πολλαπλά σενάρια) καθώς και ορισμού ορισμένων (user defined) οθόνων προβολής και εκτυπώσεων-οικονομικών αναφορών (Ισοζύγια, Καρτέλες κ.λπ.).
- Προσφέρουν ένα εξελιγμένο και εύχρηστο σύστημα αντιστοίχισης ανοικτών εγγραφών (Many-to-many-open-item matching) που μπορούν να ανήκουν ακόμα και σε διαφορετικές χρήσεις.
- Παρακολουθούν διαφορετικούς τομείς ειδικού οικονομικού ενδιαφέροντος (επιχειρηματικές μονάδες, κέντρα κόστους, έργα, τομείς δραστηριότητας κ.λπ.) και έχουν τη δυνατότητα επιμερισμού των αξιών κάθε παραστατικού το οποίο καταχωρείται σε έναν ή περισσότερους άλλους τομείς.
- Δίδουν τη δυνατότητα εξαγωγής οικονομικών αναφορών για κάθε τομέα καθώς και αυτόματων επιμερισμών στην Αναλυτική Λογιστική.

Οι επιχειρησιακές εφαρμογές ξεκίνησαν με την υποστήριξη των Υποστηρικτικών (back-office) εφαρμογών και στη συνέχεια μετατοπίστηκαν και στις Εφαρμογές Πρώτης Γραμμής (front-office) εφαρμογές, υποστηρίζοντας την εφοδιαστική αλυσίδα, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ. Αυτές οι νέες λειτουργίες επιτεύχθηκαν είτε με την εγκατάσταση πιο περιεκτικών πακέτων, είτε με συμπληρωμένα πακέτα λογισμικού από τρίτους (third-party companies). Οι αλλαγές που υπεισέρχονται με αυτά τα συστήματα είναι αρκετά μεγάλες, καθώς αλλάζουν τον τρόπο που μέχρι τότε λειτουργούσε κάποια επιχείρηση. Η οργανωτική δομή, η κουλτούρα, ο τρόπος που εργάζονταν οι εργαζόμενοι και η επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης αναδομούνται.

4.4 Υποσυστήματα ενός ERP συστήματος

Ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα τα οποία αναφέρονται στη συγκεκριμένη ενότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ποια από τα υποσυστήματα θέλει να εγκαταστήσει ανάλογα με τις επιχειρηματικές λειτουργίες και ανάγκες της.

❖ **Συντήρηση Εγκαταστάσεων (Maintenance & Service)**

Το ERP μπορεί να καθορίσει τα προγράμματα των επισκευών, των συντηρήσεων και των αναβαθμίσεων σε συνδυασμό με τα προγράμματα παραγωγής και τις απαιτήσεις.

❖ **Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)**

Στον τομέα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM), το ERP μπορεί να προάγει εφαρμογές προγραμματισμού και σχεδιασμού, να παρακολουθήσει και να ελέγξει τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς, να προβλέψει τη ζήτηση και να εξασφαλίσει τις έγκαιρες παραδόσεις των παραγγελιών. Η εφαρμογή Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, συνδέει την εφοδιαστική αλυσίδα μιας εταιρείας με τα κυκλώματα των Προμηθειών, του Προγραμματισμού Παραγωγής και των Πωλήσεων και αναλαμβάνει τον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας από την πρόβλεψη πωλήσεων έως την εκτέλεση της διανομής.

❖ **Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Management Information System - MIS)**

Πρόκειται για πλήρες σύστημα αναφορών και εκτυπώσεων μαζί με ενσωματωμένη γεννήτρια αναφορών με στοιχεία από όλα τα υποσυστήματα της εφαρμογής για την υποστήριξη του MIS μιας επιχείρησης.

❖ **Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management)**

Διαχείριση των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών. Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης, καταγραφή των επικοινωνιών, διαχείριση των ενεργειών-εργασιών που πραγματοποιούνται, δημιουργία και αξιοποίηση βάσης γνώσης

❖ **Third Party Logistics (3PL)**

Διαχείριση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες 3 PL για την αποθήκευση εμπορευμάτων τρίτων στους χώρους τους.

❖ **Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce)**

❖ **Διαχείριση Έργων (Project Management)**

❖ **Διαχείριση Διεργασιών (Process Management)**

❖ **Τηλεφωνικά Κέντρα (Call Centers)**

4.5 Γιατί είναι αναγκαία τα συστήματα ERP σήμερα

Οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, επιβάλλουν κατά κάποιον τρόπο την υιοθέτηση των λύσεων που προσφέρει ένα ERP σύστημα. Η ανάγκη για την ύπαρξη τέτοιων συστημάτων προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση (globalization), την υπερπαραγωγή και τον ανασχεδιασμό (overcapacity and reengineering), την εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και τις συνεχείς αλλαγές.

Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον ένα γεγονός που δεν μπορεί να αφήσει κανέναν αδιάφορο. Οι εταιρείες ξεπερνούν τα γεωγραφικά τους σύνορα και επεκτείνονται ανά τον κόσμο. Ένα σύστημα που τους δίνει τη δυνατότητα να συγχρονίζουν και να ελέγχουν τις ενέργειες τους καλύτερα στη νέα πραγματικότητα είναι το ERP.

Υπερπαραγωγή και Ανασχεδιασμός

Οι περισσότερες βιομηχανίες παράγουν προϊόντα σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι είναι απαραίτητα σύμφωνα με τη παγκόσμια ζήτηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι βιομηχανίες αυτές συνεχώς να βελτιώνουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες τους, ώστε να γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 90 αυτή η ανάγκη για συνεχή βελτίωση πήρε τη μορφή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR), η οποία στην πορεία αποδείχθηκε αρκετά δύσκολη και δαπανηρή. Σήμερα όταν οι εταιρείες σκέφτονται ανασχεδιασμό στρέφονται στα ERP για να τον επιτύχουν.

Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce)

Για πολλούς δεν είναι άμεσα κατανοητό όταν σκέφτονται το ηλεκτρονικό εμπόριο να βλέπουν και τη σχέση του με τα ERP. Απλά αναφέρουν την πρόσβαση στο Διαδίκτυο, στους Web Servers και στους Περιηγητές, βλέποντας μόνο τις λειτουργίες πρώτης γραμμής και όχι τα ηλεκτρονικά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων που βρίσκονται πίσω από αυτές. Όταν κάποιος επιθυμεί οι πελάτες του, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι του να έχουν σύνδεση με τις πιο σημαντικές πληροφορίες στο Διαδίκτυο θα χρειαστεί ένα καλό ERP και σύνδεση αυτού με το Internet / Intranet.

Συνεχείς Αλλαγές

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη για πολύ γρήγορες αλλαγές που αφορούν στη στρατηγική, την οργανωτική δομή, συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις και τις σχέσεις στην αγορά. Αυτό απαιτεί ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων και συνεπώς την ύπαρξη ενός ERP.

4.6 Οφέλη και Πλεονεκτήματα των ERP

Τα ERP συστήματα επηρεάζουν και ενισχύουν σημαντικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες συνεισφέροντας στην ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι από τους οποίους μπορεί μια εταιρεία να αποκομίσει οφέλη από ένα ERP, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι:

1. Βελτιωμένη Εξυπηρέτηση Πελατών & Αύξηση των Πωλήσεων

Για ορισμένες εταιρείες ο κύριος στόχος τους είναι η διατήρηση των πωλήσεων σε ολόένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε κάθε περίπτωση, η αύξηση της αξιοπιστίας όλου του συστήματος συνεπάγεται ότι δεν θα υπάρχουν χαμένες πωλήσεις εξαιτίας εσωτερικών αδυναμιών. Το ERP έχει δώσει τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις να αποστέλλουν έγκαιρα τα παραγγελθέντα προϊόντα, να προετοιμάζουν και να αποστέλλουν τις παραγγελίες σε λιγότερο χρόνο από αυτόν του ανταγωνισμού και να αξιοποιούν τους πωλητές με μεγάλη αποδοτικότητα. Η μείωση των λαθών στις παραγγελίες, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η δυνατότητα συμμετοχής του πελάτη σε ορισμένες διαδικασίες της επιχείρησης, η άμεση ενημέρωση των προμηθευτών, ο ακριβής και ταχύτερος χρόνος παράδοσης, συνεπάγεται παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και επομένως δημιουργία πιστών καταναλωτών και αύξηση των κερδών για την εταιρία.

Το ERP μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ ισχυρό όπλο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσον αφορά στις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών. Εταιρίες που έχουν εφαρμόσει ERP συστήματα, επιβεβαιώνουν αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών από 15% μέχρι 30%. Στις περισσότερες επιχειρήσεις η αύξηση της εξυπηρέτησης πελατών σημαίνει και ταυτόχρονη αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

2. Αύξηση της Παραγωγικότητας

Η αύξηση της παραγωγικότητας προέρχεται ως άμεσο αποτέλεσμα των έγκυρων και έγκαιρων προγραμμάτων που παρέχει το ERP. Η παραγωγικότητα αυξάνει διότι εξασφαλίζει, παρέχει στην παραγωγή και στη συναρμολόγηση το κατάλληλο σύνολο υλικών, έτσι ώστε να εξαλείφονται τα ακατάλληλα κομμάτια και υλικά καθώς και η σπατάλη χρόνου. Μειώνει δραστικά το ποσό των αιφνιδιαστικών και αναγκαστικών αλλαγών στο πρόγραμμα παραγωγής. Απαιτεί πολύ μικρότερο χρόνο ο οποίος θα αναλωθεί σε εργασίες που δεν έχουν προβλεφθεί και πολύ μικρότερο χρόνο σε υπερωρίες, εξαιτίας του καλύτερου προγραμματισμού, της καλύτερης οργάνωσης και πρόγνωσης. Τα αποτελέσματα ερευνών αποκαλύπτουν ότι οι εταιρείες που εφάρμοσαν ολοκληρωμένες λύσεις ERP αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 11% - 20%.

3. Μειωμένο κόστος αγορών

Το ERP παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία στους προμηθευτές, ώστε να έχουν καλύτερη και έγκαιρη ενημέρωση για τις ανάγκες της επιχείρησης. Από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις - πελάτες και οι προμηθευτές απαλλαχθούν από το κλασικό σύστημα αναπαραγγελίας, οι προμηθευτές μπορούν να παράγουν τα προϊόντα τους πιο αποδοτικά και με μικρότερο κόστος. Ένα μέρος από αυτή την αποταμίευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως κέρδος, είτε ως χαμηλότερη τιμολόγηση, η οποία μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις και τα συνολικά κέρδη.

Περαιτέρω, τα έγκυρα προγράμματα μπορούν να απελευθερώσουν τους αγοραστές από διαδικασίες που κοστίζουν τόσο σε χρήμα όσο και σε χρόνο και να δώσουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απασχολήσουν πόρους για τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης (core business processes). Επομένως, η μείωση δεν προέρχεται απλώς από τις χαμηλότερες τιμές, αλλά μάλλον από τη συνολική μείωση των δαπανών αγορών. Έρευνα της εταιρείας APICS μας δίνει το συμπέρασμα ότι η χρήση ERP μειώνει τις συνολικές δαπάνες αγορών κατά 7%-13%. Σε πολλές επιχειρήσεις το μεγαλύτερο οικονομικό όφελος από το ERP προέρχεται από τη μείωση του κόστους αγορών.

4. Βελτιωμένη Διαχείριση της Πληροφορίας

Τα ERP τυποποιούν και ενοποιούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες κάτω από μια ενιαία πλατφόρμα, καταργούν τις νησίδες πληροφοριών, απλοποιούν την επικοινωνία και διευκολύνουν την υλοποίηση νέων προγραμμάτων και μεθόδων των επιχειρήσεων. Τα απαραίτητα δεδομένα εισάγονται στη βάση δεδομένων μόνο μια φορά και το σύστημα ενημερώνει αυτόματα όλα τα συνδεδεμένα πεδία, με αποτέλεσμα να μειώνεται η πιθανότητα για λάθος κατά την εισαγωγή των δεδομένων, τη βελτίωση της ποιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών.

5. Μειωμένα Αποθέματα

Η αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων και ο προσεκτικός σχεδιασμός, οδηγεί σε καλύτερο προγραμματισμό με αποτέλεσμα η παραγωγή να λειτουργεί πολύ αποδοτικά, χωρίς λάθη και με συγκεκριμένο ρυθμό. Ο προσεκτικός αυτός σχεδιασμός, έχει ως αποτέλεσμα όλα τα προϊόντα να αποστέλλονται έγκαιρα, οι απαιτήσεις σε πρώτες ύλες να είναι εκ των προτέρων γνωστές και τελικά το επίπεδο των αποθεμάτων σε πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα να μειώνεται σημαντικά.

6. Μειωμένο Απαρχαιωμένο και Απαξιωμένο Απόθεμα

Η αυξημένη ικανότητα για διοίκηση αλλαγών, οι καλύτεροι μηχανισμοί πρόβλεψης, η ύπαρξη μικρότερου ρίσκου και το χαμηλότερο επίπεδο αποθεμάτων οδηγεί στη μείωση των απαρχαιωμένων αποθεμάτων. Σε πολλές εταιρείες το απαρχαιωμένο και απαξιωμένο απόθεμα αποτελεί κρυφό κόστος, ωστόσο επειδή αυτό μπορεί να είναι μεγάλο, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

7. Προώθηση της Ολοκλήρωσης

Το ERP ενημερώνει αυτόματα τα απαραίτητα στοιχεία μεταξύ των διαφορετικών επιχειρησιακών τμημάτων και λειτουργιών. Επομένως, η επικοινωνία και η ολοκλήρωση μεταξύ των διαφορετικών επιχειρησιακών διαδικασιών βελτιώνεται κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης.

8. Προσαρμογή Στην Παγκοσμιοποίηση

Το ERP επιτρέπει την εύκαμπτη χρήση της γλώσσας, του νομίσματος, και των προτύπων λογιστικής. Βελτιώνει έτσι την προσαρμογή στα πολυεθνικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

9. Πρόσβαση στο Ιστορικό του Πελάτη

Η εταιρεία μπορεί να μελετήσει ανά πάσα στιγμή τις συναλλαγές της με τους πελάτες της, να ξεχωρίσει κάποιους από αυτούς και να τους αντιμετωπίσει διαφορετικά καθώς και να προβλέψει τις μελλοντικές συναλλαγές μαζί τους.

10. Συντονισμός

Ένα σύστημα ERP φροντίζει το συγχρονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να παραχθεί το σωστό προϊόν, στο μικρότερο δυνατό χρόνο, ικανοποιώντας παράλληλα όλα τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί.

11. Χρήση Τεχνικών Εξόρυξης Δεδομένων (Data Mining)

Τα συστήματα ERP μπορούν να αξιοποιήσουν τις τεχνικές data mining και να εντοπίσουν σχέσεις μεταξύ των δεδομένων που δεν είναι άμεσα αντιληπτές. Έτσι θα βελτιστοποιηθεί η λήψη αποφάσεων και θα αναβαθμιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις.

12. Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας

Τα συστήματα ERP με την αξιοποίηση νέων μεθόδων και τεχνολογιών (e-business, web) και διαφοροποίηση με την υιοθέτηση νέων πρακτικών και μεθόδων (SCM - CRM) δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ο οργανισμός αλληλεπιδρά με πελάτες και προμηθευτές χρησιμοποιώντας εφαρμογές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και διαχείρισης πελατών. Η παραγόμενη πληροφορία διοχετεύεται μέσα από το ERP παρέχοντας στη διοίκηση στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με το παρελθόν. Οι επιχειρήσεις οι οποίες θα διασυνδέσουν τις εφαρμογές SCM και CRM θα διαφοροποιηθούν στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους. Με την ενσωμάτωση τεχνολογιών internet θα αναπτύξουν ψηφιακά συστήματα διαχείρισης ζήτησης και προσφοράς ώστε να ανταποκρίνονται σε πραγματικό χρόνο σε αιτήματα πελατών - προμηθευτών με κριτήρια που οι ίδιοι οι οργανισμοί θέτουν (πιστωτικά όρια πελατών, ύψος παραγγελίας, χρόνος παράδοσης κ.λπ.

4.7 Μειονεκτήματα και Προβλήματα των ERP Συστημάτων

Αν και τα ERP συστήματα διατηρούν ένα πολύ μεγάλο αριθμό ωφελειών και πλεονεκτημάτων, εμφανίζουν και ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα:

- Υψηλό κόστος Υλοποίησης
Το υψηλό κόστος υλοποίησης έχει ως αποτέλεσμα πολλές μικρές επιχειρήσεις να μην είναι σε θέση να υλοποιήσουν ένα έργο ERP. Για αυτό το λόγο μια επιχείρηση που προγραμματίζει να επενδύσει σε ένα ERP πρέπει να έχει διαμορφώσει μια κατάλληλη στρατηγική και να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος.
- Μεγάλο Χρονικό Διάστημα Υλοποίησης
Η υλοποίηση ενός τέτοιου έργου εξαιτίας της πολυπλοκότητας, του μεγέθους και της ιδιομορφίας του αποτελεί μια μακροχρόνια και επίπονη διαδικασία.
- Δέσμευση στο «Άρμα» ενός Κατασκευαστή (ERP Vendor) και μεγάλος βαθμός εξάρτησης από αυτόν.
- Επιπτώσεις στους εργαζόμενους της επιχείρησης λόγω της αλλαγής φιλοσοφίας που επιβάλλει το νέο σύστημα και πιθανές αντιδράσεις.
- Υψηλό Κόστος Συντήρησης και Αναβαθμίσεων
- Μικρός βαθμός Ευελιξίας

Οι σημερινές επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν διαδικασίες διαρκούς βελτίωσης. Οι βελτιώσεις πρέπει να υποστηρίζονται από το πληροφοριακό σύστημα. Οι απαιτούμενες προσαρμογές είναι χρονοβόρες και δαπανηρές από τη στιγμή που ένα σύστημα ERP έχει μπει σε λειτουργία. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις, πρωτοβουλίες Just In Time – JIT (στρατηγική αποθήκευσης εμπορευμάτων) και μείωσης χρόνων εκκίνησης παραγωγικής

διαδικασίας παρεμποδίζονται μετά την εισαγωγή των συστημάτων.

Οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν πάντοτε ένα σύστημα που ταιριάζει στο μοντέλο λειτουργίας και τη στρατηγική τους. Μερικές φορές αγοράζουν συστήματα που άλλοι έχουν προδιαγράψει για αυτούς, άλλες φορές υιοθετούν σύστημα που χρησιμοποιείται

από το μητρικό οργανισμό και άλλες φορές το σύστημα ενός συνεργαζόμενου οργανισμού. Συμβαίνει τα υιοθετούμενα με αυτό τον τρόπο να μην είναι κατάλληλα για το μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης. Ανάλογα με τον τύπο παραγωγής απαιτούνται διαφορετικά χαρακτηριστικά ERP, π.χ. στην κατά παρτίδες παραγωγή απαιτείται λεπτομερής παρακολούθηση κάθε εργασίας, χαρακτηριστικό το οποίο επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα στην συνεχή ή επαναληπτική παραγωγή. Ένας τύπος συστήματος μπορεί να είναι κατάλληλος για την πλειονότητα των μονάδων μίας μεγάλης επιχείρησης αλλά ακατάλληλος για μεμονωμένες εγκαταστάσεις που διαφέρουν σημαντικά.

Που χαράζεται ο διαχωρισμός μεταξύ τοπικών και παγκόσμιων διαδικασιών προκειμένου να συντηρούνται τοπικά στρατηγικά πλεονεκτήματα; Οι κεντρικές ομάδες ERP συχνά δεν ασχολούνται με την πρόσθετη προσπάθεια για προσαρμογή του συστήματος μίας μεμονωμένης εγκατάστασης διότι είναι επιφορτισμένες με τη διόρθωση των κοινών προβλημάτων όλων των εγκαταστάσεων. Αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται άτυπα χειρόγραφα πληροφοριακά συστήματα.

Για να αντιμετωπίσουν το υψηλό κόστος και την πολυπλοκότητα, οι πωλητές των συστημάτων έχουν αναπτύξει προκαθορισμένες παραμέτρους λογισμικού που βασίζονται σε υποδειγματικές πρακτικές ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας. Οι ενσωματωμένες υποδειγματικές πρακτικές στα συστήματα μπορεί να βασίζονται σε μεθόδους περασμένων δεκαετιών και να μην προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των διαρκώς εξελισσόμενων οργανισμών. Η προσέγγιση αυτή αυξάνει την πολυπλοκότητα της υλοποίησης διότι προσθέτει ακαμψία στη διαδικασία υλοποίησης με αποτέλεσμα καθυστερήσεις και αποτυχία. Επίσης, η αυστηρή πειθαρχία και τάξη που επιβάλλουν τα συστήματα ERP είναι δυνατόν να εμποδίζουν τους νεωτερισμούς και τη δημιουργικότητα.

Οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν την εισαγωγή των ERP ως ευκαιρία για ριζικό ανασχεδιασμό υφιστάμενων αναποτελεσματικών διαδικασιών με αποτέλεσμα αυτές να διαιωνίζονται στο νέο σύστημα. Επίσης, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μετά από την έγκριση της δαπάνης για την απόκτηση του συστήματος αφήνουν τους τεχνικούς πληροφορικής να αναλάβουν την εγκατάσταση.

Λόγω μεγάλης επένδυσης για να αποδώσουν τα συστήματα ERP προϋποθέτουν μεγάλους αριθμούς χρηστών και μεγάλο βαθμό επαναλαμβανόμενων εργασιών. Για παράδειγμα,

μία επιχείρηση που χρησιμοποιούσε το SRM διαπίστωσε ότι οι προμηθευτές της δεν είναι Web enabled, γεγονός που οδήγησε σε σημαντική μείωση του αριθμού των χρηστών.

Ελλείψεις σε εκπαιδευμένα στελέχη σε θέματα ERP και οι δραματικές αλλαγές από την εισαγωγή του συστήματος αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση απαιτεί συνδυασμό διοικητικών γνώσεων και γνώσεων σε θέματα ERP. Οι μεγάλες ελλείψεις και οι υψηλές αμοιβές σπρώχνουν τα εκπαιδευμένα στελέχη έξω από την επιχείρηση που υλοποιεί το σύστημα. Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικοί ειδικοί σε θέματα ERP μπορεί να είναι γνώστες της πληροφορικής αλλά συχνά δεν γνωρίζουν το αντικείμενο της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούνται οι ευκαιρίες για βελτίωση διαδικασιών που ανοίγονται κατά την περίοδο προετοιμασίας του νέου συστήματος.

Συχνά, η εκπαίδευση των χρηστών επικεντρώνεται στη χρήση του συστήματος χωρίς να εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιούνται τα νέα συστήματα. Προβλήματα προστίθενται από το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης, την ανεπαρκή τεκμηρίωση και τη σύγχυση από τις συχνές αποχωρήσεις του προσωπικού.

4.8 Τρόποι Υλοποίησης των συστημάτων ERP

Η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος δε σημαίνει απλώς την εγκατάστασή του και τίποτα περισσότερο. Σημαίνει ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών και πληροφοριών σε κοινή βάση δεδομένων, εγκατάλειψη παλαιών μεθόδων εργασίας, εκπαίδευση εργαζομένων κ.λπ. Με άλλα λόγια, η οργανωτική αλλαγή αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός ERP. Οι επιχειρήσεις μπορούν να υλοποιήσουν ένα ERP με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Οι διαστάσεις - κλειδιά που διαφοροποιούν τον τρόπο υλοποίησης είναι ο χρόνος υλοποίησης και το μέγεθος της οργανωτικής αλλαγής που προσδοκά η επιχείρηση.

Τα συστήματα μπορούν να υλοποιηθούν είτε αργά είτε γρήγορα, και αυτό εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, από το πόσο περιορισμένος είναι ο διαθέσιμος χρόνος και από το πόσο καλά προχωρά η υλοποίηση. Μια γρήγορη υλοποίηση μπορεί να διαρκέσει από μερικούς έως έξι (6) μήνες, ενώ μια αργή να χρειαστεί πέντε (5) ή και παραπάνω χρόνια. Ανάλογα με τις επιδιώξεις της εταιρείας τα συστήματα διαχείρισης μπορούν να εγκατασταθούν για τεχνικούς λόγους ή για την υποστήριξη της στρατηγικής και της ανταγωνιστικότητάς της. Μια υλοποίηση που αφορά τον πρώτο λόγο σκοπεύει στο να προσφέρει μια ουσιώδη λειτουργικότητα στην εταιρεία, με την όσο το δυνατόν μικρότερη οργανωτική αλλαγή. Αντίθετα μια υλοποίηση που αφορά στη στρατηγική στοχεύει στη μεγιστοποίηση της θετικής οργανωτικής αλλαγής και αξίας της εταιρείας στην αγορά.

Από τον παραπάνω πίνακα ο μοναδικός συνδυασμός ο οποίος δεν φαίνεται να είναι λογικός είναι η επιλογή Αργή - Τεχνική. Καθώς η εστίαση στους τεχνικούς λόγους προσφέρει μικρή επιχειρηματική αξία, θα ήταν ορθό να ολοκληρώνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Όταν κάποιος διαπιστώσει ότι βρίσκεται σε αυτήν την κατηγορία, αντιλαμβάνεται ότι έχει πραγματοποιήσει μια «φτωχή» υλοποίηση.

Ο συνδυασμός Γρήγορη - Τεχνική σημαίνει γρήγορη ανακούφιση από πολλά τεχνικά προβλήματα και είναι μια προσέγγιση που θεωρείται ως η πιο οικονομική.

Κάποιες εταιρείες θεωρούν ορθότερο να ξεκινούν μια γρήγορη τεχνική υλοποίηση, σκοπεύοντας όμως στην απόκτηση συγκεκριμένης επιχειρηματικής αξίας από τα συστήματά τους. Για να γίνει αυτό περισσότερο κατανοητό, η θεώρησή τους αυτή

αναφέρει τη γρήγορη τοποθέτηση του συστήματος και στην πορεία τη βελτιστοποίησή του και το ταίριασμα του στην εταιρεία.

Πριν ακόμη μια επιχείρηση αποφασίσει ποιο ERP της ταιριάζει και ξεκινήσει τη διαδικασία της υλοποίησης, θα πρέπει να έχει συγκεντρώσει κάποιες απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να εξασφαλίσει ότι κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση, καθώς οι αποφάσεις της θα παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο για το μέλλον της. Οι πληροφορίες που θα χρειαστεί να συλλεχθούν θα απαιτήσουν αρκετό χρόνο, που όμως ακόμη και στην περίπτωση που θα αποφασιστεί να εγκαταλειφθεί η ιδέα για ένα ERP, θα είναι πολύ χρήσιμες για άλλους σκοπούς. Η συλλογή των πληροφοριών θα γίνει μέσω ορισμένου τύπου ερωτημάτων, όπως τα ακόλουθα:

- Σε ποια μορφή βρίσκονται οι πληροφορίες στην εταιρεία; πόσο διαφέρουν κάποιες πληροφορίες «κλειδιά» σε αυτή, π.χ. πόσες διαφορετικές έννοιες της λέξης πελάτης μπορεί να βρει κάποιος;
- Το διαθέσιμο προσωπικό έχει τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός επιχειρησιακού συστήματος διαχείρισης; Π.χ. μπορεί να υιοθετήσει νέους τρόπους εργασίας, να σχεδιάσει κάποιες διαδικασίες και να ανταποκριθεί στο μεγάλο βαθμό της οργανωσιακής αλλαγής και να καταλάβει τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας ενός ERP πακέτου.
- Σε τι είδους μορφή βρίσκεται η τεχνολογική υποδομή της εταιρείας; Μπορούν οι τωρινοί servers, τα συστήματα desktop και τα δίκτυα να υποστηρίξουν μια μεγάλη νέα εφαρμογή;
- Ποιες είναι οι στρατηγικές της εταιρείας τόσο από εταιρική άποψη όσο και από πλευράς συνεργασιών; (εάν δεν μπορεί να γίνει καθορισμός των στρατηγικών δεν θα μπορεί να τις υποστηρίξει η εταιρεία με ένα νέο πληροφοριακό σύστημα)
- Πόσα χρήματα προτίθεται να επενδύσει η εταιρεία για ένα νέο ERP;
- Υπάρχουν κάποιες οργανωσιακές αλλαγές, θέματα ή προβλήματα, που έχουν ήδη εντοπιστεί και πιθανόν να λάβουν χώρα στο μέλλον επηρεάζοντας αρνητικά ένα μεγάλο έργο ERP;

Δίνοντας απαντήσεις στα ερωτήματα που προηγήθηκαν, η εταιρεία θα μπορέσει όχι μόνο να αποφασίσει ποιο ERP σύστημα της ταιριάζει αλλά και πώς θα το υλοποιήσει. Οι επιχειρήσεις που συνειδητοποιούν τη συνεισφορά του πληροφοριακού συστήματος που επιλέγουν για τη βελτίωση της επιχείρησής τους, αναζητούν τον ταχύτερο τρόπο για τη

βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους με αφορμή το νέο σύστημα. Το σημαντικότερο στοιχείο και καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση είναι η νέα εγκατάσταση να καλύπτει την «επικράτεια» της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαδικασίες αυτές πρέπει να οριστούν από την αρχή για να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τη δύναμη της ομοιόμορφης πληροφόρησης. Αναγκαία προϋπόθεση είναι η επιχείρηση να δεχτεί να περάσει αυτό το μετασχηματισμό των διαδικασιών της δείχνοντας διαλλακτικότητα προς το τι πρέπει να παραμείνει ως έχει και τι πρέπει να αναθεωρηθεί. Σε εταιρείες που μόλις ξεκινούν τη μηχανογράφηση τους, η ανάγκη περιορίζεται μόνο στις διαδικασίες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις που κάποιο σύστημα είναι σε λειτουργία πρέπει να ερμηνευθούν τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και να μεταφερθούν στο καινούριο. Καθοριστικό ρόλο παίζουν οι άνθρωποι που υλοποιούν τη λύση αλλά και αυτοί που υφίστανται το νέο τρόπο λειτουργίας. Η έλλειψη καταρτισμένου τεχνικά προσωπικού στη χώρα μας δημιουργεί την ανάγκη για προσωπικό το οποίο μπορεί να παίζει διαφορετικούς ρόλους κατά περίπτωση, για να μπορεί να συμβάλει ενεργά σε όλα τα στάδια που περιλαμβάνει ένα τέτοιο έργο. Στο σημείο αυτό η απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου μηχανογραφικού πακέτου που θα κληθεί να ενσαρκώσει όλα τα παραπάνω είναι καθοριστική.

Η επιτυχία ωστόσο των ERP σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούν οι επιχειρήσεις τις επιχειρηματικές πρακτικές. Για παράδειγμα, εάν ένα σύστημα δεν καταφέρνει να ενσωματώσει την πρακτική της εταιρείας στον υπολογισμό της τελικής έκπτωσης για τον πελάτη, αλλά απαιτούνται παρεμβάσεις του χειριστή, τότε το αποτέλεσμα είναι αύξηση της πιθανότητας λάθους, διάσπαση των δεδομένων, καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και συνεπώς αφαίρεση στρατηγικών ανταγωνιστικών πρακτικών και οδήγηση στην αποτυχία.

Η υλοποίηση ενός ERP συστήματος δεν αποτελεί φθηνό και δίχως ρίσκο εγχείρημα. Στην πραγματικότητα το 6.5% των στελεχών πιστεύουν ότι τα ERP συστήματα έχουν μια λογική πιθανότητα να βλάψουν την επιχείρηση μέσα από το ενδεχόμενο προβληματικής υλοποίησης. Για αυτό το λόγο είναι σκόπιμο να εξετάσουμε τους παράγοντες εκείνους που σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν εάν θα επιτύχει η διαδικασία της υλοποίησης. Μεγάλος αριθμός συγγραφέων έχει αναγνωρίσει διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν κρίσιμοι για την επιτυχημένη υλοποίηση ενός ERP.

4.9 Παράγοντες Αποτελεσματικής Υλοποίησης ενός ERP

Η υλοποίηση ενός ERP απαιτεί από τους ανθρώπους με κρίσιμες θέσεις μέσα στην επιχείρηση να δημιουργήσουν ένα σαφές όραμα για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες να ενδυναμώνει και να παρακινεί τους εργαζομένους, να διευκολύνει τις συνεργασίες και να βελτιώνει τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Πρέπει επίσης να υπάρξει σαφής καθορισμός των στόχων και των προσδοκιών. Τέλος η επιχείρηση πρέπει προσεκτικά να καθορίσει τους λόγους για τους οποίους θα γίνει η υλοποίηση του ERP συστήματος και ποιες κρίσιμες επιχειρηματικές ανάγκες θα καλύπτει το σύστημα.

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

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

Η επιτυχής υλοποίηση ενός ERP απαιτεί σωστή και αποτελεσματική Διοίκηση Έργου (Project Management - PM). Αυτό περιλαμβάνει σαφή καθορισμό των στόχων, με ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης και ενός σχεδίου πόρων καθώς και προσεκτική παρακολούθηση της προόδου των εργασιών. Επίσης το πλάνο του έργου πρέπει να έχει επιθετικό χαρακτήρα, αλλά να είναι και εφαρμόσιμο με σχέδια και προγράμματα τα οποία επισημαίνουν τη σημασία και την κρισιμότητά του.

Ένας σαφής καθορισμός των στόχων του έργου και ένα σαφές σχέδιο θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποφύγει παράγοντες οι οποίοι μπορεί να πιέσουν τον προϋπολογισμό, να

διακινδυνεύσουν την πρόοδο του έργου και να περιπλέξουν την υλοποίηση. Το αντικείμενο του έργου πρέπει να καθοριστεί σαφώς στην έναρξη του και πρέπει να αναγνωριστούν τα λειτουργικά υποσυστήματα τα οποία θα επιλεγούν για υλοποίηση καθώς και οι άμεσα επηρεαζόμενες επιχειρηματικές διαδικασίες.

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

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

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

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι ευρέως αποδεκτό ότι αποτελεί αν όχι τον πιο κρίσιμο, έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η υλοποίηση ενός συστήματος ERP απαιτεί μια κρίσιμη μάζα γνώσεων, ώστε οι χρήστες να είναι σε θέση να λύσουν προβλήματα μέσα στα πλαίσια του συστήματος. Εάν οι υπάλληλοι δεν κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα, θα εφεύρουν δικές τους διαδικασίες χρησιμοποιώντας μόνο εκείνα τα μέρη του συστήματος που θα είναι σε θέση να χειριστούν.

Τα πλήρη οφέλη του ERP δεν μπορούν να συνειδητοποιηθούν έως ότου οι τελικοί χρήστες μάθουν να το χρησιμοποιούν κατάλληλα. Για να μπορέσει η εκπαίδευση να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να ξεκινήσει πριν την έναρξη της διαδικασίας υλοποίησης του ERP.

Πολλές επιχειρήσεις υποτιμούν, τόσο τη διαδικασία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των χρηστών, όσο και τα αποτελέσματα αυτής, εξαιτίας του κόστους. Η διοίκηση πρέπει να είναι πλήρως δεσμευμένη να καταβάλει τα επαρκή κεφάλαια για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των χρηστών και να τα ενσωματώνει ως τμήμα του προϋπολογισμού του ERP.

Έχει διαπιστωθεί ότι με την επένδυση στην εκπαίδευση 10%-15% του συνολικού προϋπολογισμού υλοποίησης του ERP αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας της εφαρμογής περίπου στο 80%.

Συχνά πολλοί εργαζόμενοι, θεωρούν ότι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν το νέο σύστημα, βασιζόμενοι μόνο στην εκπαίδευση. Ένα μεγάλο μέρος όμως της διαδικασίας της εκπαίδευσης προέρχεται από την πραγματική χρήση του συστήματος κάτω από πραγματικές συνθήκες λειτουργίας. Υπάρχει λοιπόν επιτακτική ανάγκη για συνέχιση της εκπαίδευσης και μετά το τέλος της υλοποίησης. Περιοδικές συναντήσεις των χρηστών μπορούν να συμβάλλουν στον προσδιορισμό και στην επίλυση προβλημάτων που έχουν προκύψει με τη χρήση του συστήματος. Η εκπαίδευση έχει δύο βασικούς αντικειμενικούς

στόχους:

- Την εκμάθηση χειρισμού του συστήματος, με παράλληλη γνώση των εργαλείων και των δυνατοτήτων του.
- Την αλλαγή συμπεριφοράς των χρηστών, η οποία προκύπτει όταν οι χρήστες του συστήματος έχουν πειστεί και έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για αλλαγή του τρόπου με τον οποίο εργάζονταν μέχρι σήμερα. Πρέπει επίσης να έχουν καταλάβει γιατί και πώς η χρήση ενός καινούριου ενιαίου συστήματος κρίνεται επιτακτική και ποια θα είναι τα οφέλη για τη επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους.

Οι υπάρχουσες οργανωτικές δομές και διαδικασίες που παρατηρούνται στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι πλήρως συμβατές με τη δομή, τα εργαλεία και τους τύπους πληροφοριών που παρέχονται από τα συστήματα ERP. Ακόμα και το πιο εύκαμπτο ERP σύστημα επιβάλλει τη δική του λογική στη στρατηγική μιας επιχείρησης,

στην οργάνωση και την κουλτούρα. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή ενός συστήματος ERP επιβάλλει τον επαναπροσδιορισμό και τον ανασχεδιασμό των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών και / ή την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών διαδικασιών για την υποστήριξη των ευρύτερων στόχων. Οι νέες διαδικασίες απαιτούν αντίστοιχη ευθυγράμμιση στον οργανωτικό έλεγχο, έτσι ώστε να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας για ανασχεδιασμό. Ο νέος αυτός σχεδιασμός έχει αντίκτυπο στις περισσότερες λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Οι αλλαγές που προκύπτουν μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις οργανωτικές δομές, την πολιτική, τις διαδικασίες και τους εργαζόμενους.

Δυστυχώς, πολλοί διοικητικοί υπάλληλοι βλέπουν το ERP σαν ένα σύστημα λογισμικού και την εφαρμογή του κυρίως σαν μια τεχνολογική πρόκληση. Δε συνειδητοποιούν ότι το ERP μπορεί να αλλάξει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες. Ο τελικός στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση της επιχείρησης και όχι αυτή η καθ' αυτή εφαρμογή του λογισμικού. Η εφαρμογή του πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην επιχείρηση και να κατευθύνεται από τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και από το τμήμα Πληροφοριακής Τεχνολογίας.

Σίγουρα, η εφαρμογή ενός ERP μπορεί να προκαλέσει βαθιές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για τις επικείμενες αλλαγές, τότε η άρνηση, η αντίσταση και το χάος θα είναι προβλέψιμες συνέπειες που θα προκύψουν από την υλοποίηση. Εντούτοις, αν χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές, η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αποδεχτεί τις ευκαιρίες που παρέχονται από το νέο ERP σύστημα, ένα σύστημα που θα παρέχει περισσότερες πληροφορίες και θα καταστήσει εφικτές περισσότερες βελτιώσεις από ότι πρώτα φαινόταν πιθανό. Η διοίκηση πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη, ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως αυτές τις ευκαιρίες.

Το σύστημα αξιολόγησης αποτιμά την επιρροή του νέου συστήματος και πρέπει να σχεδιαστεί με μεγάλη προσοχή. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να δείξουν αν το σύστημα λειτουργεί με επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνει τις επιθυμητές συμπεριφορές και λειτουργίες. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι οι έγκαιρες παραδόσεις, το μεικτό κέρδος, η ταχύτητα

κυκλοφορίας των αποθεμάτων, η απόδοση των προμηθευτών, η απόδοση του προσωπικού, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υλοποιηθεί στο αρχικό στάδιο, ώστε η διοίκηση, οι προμηθευτές και οι χρήστες να μοιραστούν μια σαφή κατανόηση του στόχου. Εάν κάποιος δεν είναι ικανός να πετύχει τους προσυμφωνημένους στόχους, πρέπει είτε να λάβει την απαραίτητη βοήθεια, είτε να αντικατασταθεί. Όταν όμως οι ομάδες επιτυγχάνουν τους στόχους τους, τότε πρέπει η ανταμοιβή να παρουσιάζεται με εμφανείς τρόπους. Το έργο πρέπει να ελέγχεται στενά μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία της υλοποίησης, ενώ το σύστημα πρέπει να παρατηρείται και να αξιολογείται καθ' όλη τη διάρκεια της «ζωής» του.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση υποστηρίζει ότι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα θα αρχίσει να βελτιώνεται ακριβώς τη στιγμή που το ERP θα αρχίσει να χρησιμοποιείται. Αντί αυτού, επειδή το νέο σύστημα είναι πολύπλοκο και απαιτητικό στη χρήση, οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμαστούν για το ενδεχόμενο μιας αρχικής και προσωρινής μείωσης της παραγωγικότητας. Όσο αυξάνεται η χρήση του νέου συστήματος, τόσο αυξάνεται και η οικειότητα των χρηστών με αυτό, με αποτέλεσμα την εμφάνιση των πρώτων βελτιώσεων. Κατά συνέπεια, οι ρεαλιστικές προσδοκίες για την παραγωγικότητα και τα χρονικά πλαίσια πρέπει να εναρμονιστούν και να ευθυγραμμιστούν.

Δεδομένου ότι ένα σύστημα ERP από την ίδια του τη φύση θα επιβάλλει τη δική του λογική στρατηγική, στην οργάνωση και στην κουλτούρα της επιχείρησης, είναι επιτακτική ανάγκη η διαδικασία επιλογής συστήματος ERP

να διευθύνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι μεγαλύτερες αποτυχίες εφαρμογής επιχειρηματικών συστημάτων φαίνονται να παρουσιάζονται όταν οι νέες τεχνολογικές ικανότητες και ανάγκες δε συνδυάζονται επιτυχώς με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να αναμένουν μια αλλαγή ή μια αναβάθμιση των πληροφοριακών τους συστημάτων, τουλάχιστον κάθε πέντε ή επτά έτη. Με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, την επέκταση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και ικανοτήτων και του πολλαπλασιασμού των προμηθευτών λογισμικού, υπάρχουν πολυάριθμες επιλογές για τα ERP συστήματα. Ενώ τα περισσότερα πακέτα ERP έχουν πολλές ομοιότητες, παρουσιάζουν και ουσιαστικές διαφορές. Οι περισσότεροι

προμηθευτές πακέτων ERP ενσωματώνουν σε αυτά ορισμένες φιλοσοφίες διοίκησης και επιχειρηματικές πρακτικές τις οποίες θεωρούν βέλτιστες. Κατά συνέπεια, η αγορά μιας επιχειρηματικής εφαρμογής ERP, είναι κάτι σαφώς πιο πολύπλοκο από την απλή αγορά λογισμικού. Ουσιαστικά, σημαίνει την αποδοχή της φιλοσοφίας και των διαδικασιών που έχει ενσωματώσει στο σύστημά του ο κάθε προμηθευτής. Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να επιλέξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα που να υπογραμμίζει και να αναδεικνύει τις μοναδικές ανταγωνιστικές του ικανότητες, βοηθώντας παράλληλα να υπερνικήσει τις ανταγωνιστικές αδυναμίες. Ο τελικός στόχος δεν πρέπει να είναι αυτή καθ' αυτή η εφαρμογή του λογισμικού, αλλά η βελτίωση των διαδικασιών και η συνολική βελτίωση της επιχείρησης τα οποία επιδιώκονται από το ERP.

Από έρευνες προκύπτει ότι το 80% - 90% των συστημάτων που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις είναι άκρως τυποποιημένα και κοινά για όλες τις εταιρείες, ενώ μόνο το 10% - 20% είναι διαφοροποιημένα και προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης. Επομένως η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει της κρίσιμες επιχειρησιακές της ανάγκες καθώς και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και ιδιότητες του επιλεγμένου συστήματος.

Δύο ευδιάκριτες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή ERP συστημάτων. Μια μέθοδος είναι να επιλεγεί ένα πακέτο λογισμικού πάνω στο οποίο θα χτιστούν όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης. Η άλλη μέθοδος είναι να καθοριστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης και με βάση αυτά να επιλεγεί ένα πακέτο το οποίο θα «χτιστεί» ουσιαστικά πάνω σε αυτά. Τυποποιημένα πακέτα όπως είναι το SAP R /3 και το PeopleSoft απαιτούν από τις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν να προσαρμόσουν τις διαδικασίες επάνω στις απαιτήσεις του λογισμικού. Η SQL και η Oracle πάνω στις οποίες βασίζονται το SAP και το PeopleSoft αντίστοιχα, έχουν πιο ανοιχτή αρχιτεκτονική, διαφορετική φιλοσοφία και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν να προσαρμόσουν το λογισμικό επάνω στις υφιστάμενες διαδικασίες. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που έχουν την κατάλληλη εξειδίκευση μπορούν να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα για ολοκλήρωση. Αναπτύσσοντας ένα «εσωτερικό» (in- house) λογισμικό υπάρχει η ελευθερία να βρεθούν δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα ολοκλήρωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία DELL, η οποία το 1996, σχεδίαζε να εφαρμόσει το πακέτο SAP R /3.

Ύστερα από προτροπή της διοίκησης, η εταιρεία δεν προχώρησε στην υλοποίηση αυτού του σχεδίου, διότι πίστευε ότι το σύστημα δεν θα ήταν ικανό να ανταποκριθεί στην ασυνήθιστη εταιρική ανάπτυξη. Αντί αυτού, η επιχείρηση σχεδίασε μια ανοιχτή αρχιτεκτονική, πάνω στην οποία θα είχε τη δυνατότητα να προσθέσει και να αφαιρέσει άμεσα εφαρμογές και να επιλέξει λογισμικό από ποικίλους προμηθευτές.

Η σημασία του ακριβή καθορισμού της διαδικασίας επιλογής πακέτου ERP δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμάται. Για την καλύτερη δυνατή επιλογή, προτείνεται μια συγκεκριμένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει έντεκα συγκεκριμένα στάδια.

1^ο Στάδιο - Δημιουργία Οράματος

Καθορισμός της εταιρικής αποστολής, των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Χρήση ομάδων που αποτελούνται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης (cross - functional teams) καθώς και της διοίκησης, για τον έλεγχο των υφισταμένων επιχειρησιακών διαδικασιών.

Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ο λόγος για τον οποίο γίνεται η υλοποίηση του ERP. Εάν εμπλέκονται πολλές εγκαταστάσεις, η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τους συμμετέχοντες από όλες τις εγκαταστάσεις. Μόλις το όραμα εγκριθεί από τη διοίκηση, πρέπει αυτό να γίνει γνωστό σε ολόκληρη την επιχείρηση.

2^ο Στάδιο - Δημιουργία Καταλόγου Λειτουργιών Και Χαρακτηριστικών

Σύνταξη μιας ομάδας αποτελούμενης από άτομα γενικής αποδοχής, τα οποία είναι εξοικειωμένα με διάφορα πακέτα λογισμικού και με εσωτερικές διαδικασίες. Η ομάδα αυτή θα είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών που απαιτούνται, ώστε το λογισμικό αποτελεσματικά να υποστηρίζει κάθε λειτουργική περιοχή καθώς και το γενικό όραμα της επιχείρησης.

3^ο Στάδιο - Δημιουργία Καταλόγου Υποψηφίων Εταιριών Παροχής Λογισμικού

Ο κατάλογος αυτός θα καταρτιστεί με βάση το μέγεθος και τον τύπο της επιχείρησης ή της βιομηχανίας και από τη συλλογή πληροφοριών από άλλες εταιρείες, οι οποίες χρησιμοποιούν τα αντίστοιχα προγράμματα και ανήκουν στον ίδιο κλάδο.

4^ο Στάδιο - Προκαταρκτική Αξιολόγηση Των Υποψηφίων

Αξιολόγηση των υποψηφίων εταιρειών και παρεχομένων πακέτων με βάση τη SWOT ανάλυση, ελέγχοντας δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των υποψηφίων καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες παρουσιάζονται από την εφαρμογή κάποιου συστήματος. Η αξιολόγηση των υποψηφίων προμηθευτών πρέπει να είναι πολυκριτηριακή και να ακολουθήσει συστηματική διαδικασία.

5^ο Στάδιο - Δημιουργία της Πρότασης (Request For Proposal - RFP)

Το συγκεκριμένο στάδιο συνήθως περιέχει έναν κατάλογο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και λειτουργιών που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί η επιχείρηση να λειτουργεί κάθε τμήμα ή διαδικασία, οριοθετεί τεχνικές προδιαγραφές καθώς και οδηγίες προς τον προμηθευτή, όρους και δεσμεύσεις.

6^ο Στάδιο - Αξιολόγηση Των Προσφορών

Σε αυτό το στάδιο γίνεται αξιολόγηση, τόσο όσον αφορά στα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των προσφορών που υποβλήθηκαν, όσο και με βάση τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα βαθμολόγησης με συντελεστές βαρύτητας και ζητούνται πρόσθετες, διευκρινιστικές πληροφορίες. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η επιλογή των δύο ή τριών επικρατέστερων συστημάτων.

7^ο Στάδιο - Τελική Αξιολόγηση των Συστημάτων

Όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν το σύστημα που θα υλοποιήσουν, επηρεάζονται άμεσα από τη χρηματική αξία του συστήματος, από τη δυνατότητα υποστήριξης των προμηθευτών, από την ευκολία εφαρμογής, από την ευελιξία και την εύκολη προσαρμογή του σε νέες επιχειρησιακές διαδικασίες, από το τεχνολογικό ρίσκο και από την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης.

8^ο Στάδιο - Αξιολόγηση της Προτεινόμενης Επένδυσης

Με βάση το συγκεκριμένο πακέτο που έχει επιλεγεί μπορούν να συγκριθούν τα αναμενόμενα, μετρήσιμα και μη οφέλη που θα προκύψουν σε σχέση με το κόστος υλοποίησης. Τα μετρήσιμα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, πιο ακριβή πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων, αυξημένη παραγωγικότητα και έγκαιρες παραδόσεις, βελτιωμένη επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών,

εξάλειψη περιττών και αντιφατικών βάσεων δεδομένων και μείωση κόστους. Τα μη μετρήσιμα αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν βελτιωμένες επικοινωνίες, πιο άμεση και γρήγορη πληροφόρηση και υψηλότερο ηθικό.

9^ο Στάδιο - Υπογραφή της Σύμβασης

Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η συνάντηση των εμπλεκομένων και υπογράφεται το συμβόλαιο-σύμβαση με τους όρους που έχουν προκαθοριστεί σε προηγούμενα βήματα.

10^ο Στάδιο - Πειραματική Εφαρμογή Ενός Αντιγράφου (Demo)

Σκοπός αυτής της πειραματικής εφαρμογής είναι η αποκάλυψη σημαντικών εκπλήξεων, τόσο θετικών όσο και αρνητικών που σχετίζονται με το λογισμικό και που επιταχύνουν τη διαδικασία της υλοποίησης.

11^ο Στάδιο - Επικύρωση Της Έναρξης Της Διαδικασίας Εφαρμογής Του ERP

4.10 Υλοποίηση Συστήματος ERP

Η ορθή υλοποίηση του συστήματος ERP αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την μακρόχρονη επιτυχία του συστήματος. Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές φάσεις της διαδικασίας υλοποίησης και οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής:

Φάση 1^η: Προετοιμασία

Η προετοιμασία της υλοποίησης περιλαμβάνει δύο βασικές ενέργειες:

- Οργάνωση της ομάδας υλοποίησης
- Ανάπτυξη του προγράμματος υλοποίησης

Η ομάδα υλοποίησης δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη με την ομάδα αξιολόγησης και επιλογής του λογισμικού, αν και συνήθως οι δύο ομάδες περιλαμβάνουν κοινά μέλη. Η δομή της ομάδας υλοποίησης διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες του εκάστοτε έργου.

Μια τυπική ιεραρχία της ομάδας περιλαμβάνει τα εξής επίπεδα:

1. Χορηγός έργου (project sponsor), ο οποίος εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους. Ο ρόλος του χορηγού αναλαμβάνεται από ανώτατο διοικητικό στέλεχος, όπως ο αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευση της διοίκησης.
2. Υπεύθυνος έργου (project manager), ο οποίος αναλαμβάνει τη διοίκηση του έργου υλοποίησης. Ο project manager πρέπει να έχει ολοκληρωμένη αντίληψη των σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών και των διασυνδέσεων τους. Συνιστάται η θέση αυτή να ανατεθεί σε manager, όχι όμως στον υπεύθυνο μηχανογράφησης.
3. Επιτροπή Παρακολούθησης και αξιολόγησης (steering committee), η οποία ασκεί την εποπτεία του έργου. Συνήθως τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας αποτελούν μέλη τους steering committee.
4. Ομάδες έργου (project teams), οι οποίες επικεντρώνονται και εκτελούν βασικά τμήματα του έργου. Ο υπεύθυνος κάθε ομάδας έργου είναι συνήθως manager της

εταιρείας, ο οποίος αφιερώνει σημαντικότερο χρόνο στο έργο υλοποίησης (από 40% έως 60% του διαθέσιμου χρόνου του).

5. Υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας του έργου, ο οποίος ασκεί συμβουλευτικό ρόλο. Η θέση αυτή δεν εντάσσεται σε ιεραρχικό επίπεδο.

Επισημαίνεται επίσης ότι στελέχη του εξωτερικού συμβούλου υλοποίησης συμμετέχουν στην επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης, καθώς και στις ομάδες έργου. Το πρόγραμμα υλοποίησης καταρτίζεται σε συνεργασία με τον εξωτερικό σύμβουλο. Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες και είναι κατάλληλο δομημένο, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή του.

Συνίσταται επίσης η αποτύπωση του προγράμματος υλοποίησης σε διάγραμμα PERT, και ο σαφής καθορισμός του κρίσιμου δρόμου. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ανάπτυξη διαδικασίας και αναθεώρησης του προγράμματος από το steering committee.

Φάση 2^η: Σχεδιασμός και Παραμετροποίηση

Η φάση αυτή αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας υλοποίησης και απαιτεί τη μεγαλύτερη συνεισφορά από όλους της συμμετέχοντες στην ομάδα. Σημαντικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Εγκατάσταση εξοπλισμού, λογισμικού και αρχικές δοκιμές λειτουργικότητας.
- Εκπαίδευση της ομάδας υλοποίησης στο πακέτο ERP και ειδικότερα των project teams στα αντίστοιχα εξειδικευμένα υποσυστήματα του πακέτου.
- Αποτύπωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Ανάλυση και αξιολόγηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Προσαρμογή των ανωτέρω διαδικασιών σε επιλεγμένες διαδικασίες που υποστηρίζει το πακέτο ERP.
- Ανάπτυξη των κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους των διαδικασιών του συστήματος.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση οθονών και αναφορών.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση επιπέδων πρόσβασης και εξατομίκευση περιβάλλοντος χρηστών.

Η αποτύπωση ανάλυση και προσαρμογή των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελούν κρίσιμα βήματα όχι μόνο για την επιτυχή υποστήριξη της επιχείρησης από το πακέτο ERP, αλλά και για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης γενικότερα. Συνιστάται η διεξαγωγή ενός έργου Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering BPR) προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP. Η τακτική αυτή διευκολύνει όχι μόνο την επιλογή του πλέον κατάλληλου συστήματος, αλλά και την καίρια αυτή φάση της υλοποίησης.

Γνωρίζοντας εκ των προτέρων τις βέλτιστες διαδικασίες προς υλοποίηση, οι προσπάθειες των μελών της ομάδας επικεντρώνονται:

- a. Στην υλοποίηση της κατάλληλης παραλλαγής από πολλές εναλλακτικές διαδικασίες που υποστηρίζουν τα περισσότερα από τα ισχυρά πακέτα και
- b. Στην ανάπτυξη των κατάλληλων παραμέτρων, οι οποίοι εξειδικεύουν τις διαδικασίες αυτές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων παραμέτρων αποτελούν οι χρόνοι διέλευσης (lead times) παραγωγής, ή η ιεραρχία των κέντρων κέρδους (profit centers) της εταιρίας. Εάν δεν έχει προηγηθεί έργο BPR, τότε η Φάση σχεδιασμού και παραμετροποίησης περιλαμβάνει σημαντικές δραστηριότητες αξιολόγησης και σχεδιασμού διαδικασιών, οι οποίες τείνουν να επιμηκύνουν και ορισμένες φορές να αποπροσανατολίζουν το έργο της υλοποίησης.

Επισημαίνεται επίσης ότι τα πλέον ολοκληρωμένα πακέτα ERP περιλαμβάνουν εξειδικευμένα εργαλεία αποτύπωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ορισμένα από αυτά δεν προσαρμόζουν το σύστημα αυτόματα βάσει της εκάστοτε αποτυπωμένης, μέσω των ειδικών εργαλείων, επιχειρηματικής διαδικασίας. Καίριο ρόλο διαδραματίζει ο σύμβουλος υλοποίησης στη αποτύπωση / ανάλυση / προσαρμογή των διαδικασιών, καθώς και στην παραμετροποίηση του συστήματος. Επίσης η υποστήριξη του συμβούλου είναι σημαντική στον καθορισμό αρμοδιοτήτων και επιπέδων πρόσβασης των χρηστών.

Φάση 3^η: Προετοιμασία για πλήρη εφαρμογή και δοκιμές

Η φάση αυτή αποσκοπεί στην προετοιμασία του παραμετροποιημένου συστήματος για την πλήρη εφαρμογή και περιλαμβάνει:

- Μετάβαση δεδομένων
- Εκπαίδευση χρηστών
- Τεκμηρίωση διαδικασιών και συστήματος
- Πιλοτική εφαρμογή
- Έλεγχο αποδοχής

Η εκπαίδευση των χρηστών περιλαμβάνει διαφορετικά στάδια όπως η γενική εισαγωγή στη χρήση του συστήματος, εκπαίδευση στις διαδικασίες και στις μεθόδους που υποστηρίζει το σύστημα, λεπτομερή εκπαίδευση στις οθόνες που χρησιμοποιεί και τα βήματα που εκτελεί ο κάθε χρήστης, εκπαίδευση στα εργαλεία του συστήματος κλπ.

Ο σωστός κατακερματισμός της εκπαίδευσης, καθώς και η προσαρμογή της στις ανάγκες των χρηστών αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις επιτυχίας.

Η πιλοτική εφαρμογή επικεντρώνεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα περιπτώσεων (περιορισμένο εύρος δεδομένων), αλλά εισχωρεί σε βάθος στις ιδιαιτερότητες κάθε διαδικασίας. Κατά την πιλοτική εφαρμογή διαφαίνονται προβλήματα του σχεδιασμού και της υλοποίησης των διαδικασιών, καθώς και της παραμετροποίησης του συστήματος. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπιστούν επιτυχώς προ της έναρξης της πλήρους λειτουργίας του συστήματος. Επισημαίνεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι διεξαγωγής της πιλοτικής εφαρμογής και αξιολόγησης του συστήματος με τη χρήση ειδικών εργαλείων. Η αποδοχή του συστήματος γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής.

Φάση 4^η: Πλήρης εφαρμογή (Live)

Σε αυτή τη φάση το σύστημα τίθεται σε πλήρη λειτουργία. Η φάση αυτή συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Δοκιμαστική εκτέλεση πλήρους λειτουργίας (parallel run)
- Αποτύπωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της πλήρους λειτουργίας

- Βελτιστοποίηση συστήματος
- Κατά τη δοκιμαστική εκτέλεση το νέο σύστημα ERP και τα υφιστάμενα συστήματα της εταιρίας λειτουργούν παράλληλα. Τα υφιστάμενα συστήματα όμως είναι αυτά τα οποία υποστηρίζουν ακόμη τις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας των δύο συστημάτων συγκρίνονται και διεξάγονται οι τελευταίες ρυθμίσεις και βελτιώσεις στο πακέτο ERP. Μετά την έναρξη πλήρους λειτουργίας καταγράφονται όλα τα λειτουργικά προβλήματα, τα οποία αναλύονται και διορθώνονται. Πέραν της αντιμετώπισης προβλημάτων της υλοποίησης, η βελτίωση του συστήματος αλλά και των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί συνεχές έργο, το οποίο αποβλέπει και στη δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Συμπεράσματα

Η εικόνα του ασφαλιστικού κλάδου, σήμερα, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τόσο στη μορφή, όσο και στην υφή της, εξαιτίας των νέων οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών που έχουν συντελεστεί στη χώρα μας, αλλά και στις διεθνείς αγορές. Ήδη από το 2010, είχε αρχίσει να διαφαίνεται η πτωτική διάθεση της αγοράς, καθώς το σύνολο των ασφαλιστρών που εισπράχθηκαν από τις ασφαλιστικές εταιρίες είχε παρουσιάσει πτώση σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Επίσης, το έτος 2011 και τα πρώτα τρίμηνα του 2012 η πτωτική πορεία συνεχίστηκε. Τα έσοδα των ασφαλιστικών εταιριών σταδιακά συρρικνώθηκαν, αφενός λόγω της μείωσης του αριθμού των ασφαλιστηρίων συμβολαίων που παρέμειναν ενεργά και αφετέρου εξαιτίας των μειώσεων που επήλθαν στα ασφάλιστρα των ενεργών ασφαλιστηρίων συμβολαίων, οι οποίες μειώσεις οφείλονται στην προσπάθεια των εταιριών να διατηρήσουν την παραγωγή τους όσο το δυνατόν περισσότερο στις αντίξοες συνθήκες.

Η ασφαλιστική διαμεσολάβηση υπέστη ακόμα μεγαλύτερο πλήγμα. Στο βωμό των μειώσεων των λειτουργικών εξόδων των ασφαλιστικών εταιριών και της προσέλευσης πελατών, αναπτύχθηκαν λειτουργίες (όπως η ασφάλιση μέσω του Διαδικτύου), οι οποίες παραγκωνίζουν το ρόλο του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή στην ασφάλιση. Επομένως, ο σύγχρονος ασφαλιστικός διαμεσολαβητής έχει έρθει αντιμέτωπος με πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, ο οποίος συντελείται από τις ίδιες τις ασφαλιστικές εταιρίες που τον προμηθεύουν με τα προϊόντα που εκείνος καλείται να προωθήσει, αλλά και από τους συναδέλφους του, οι οποίοι επίσης προσπαθούν να επιβιώσουν στην κρίση με τα μέσα που διαθέτουν.

Παράλληλα, μέσα από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο ασφαλιστικός διαμεσολαβητής σήμερα, αρχίζουν να διαφαίνονται και οι επιπλέον αδυναμίες που τον καθιστούν σε δυσμενή θέση, όπως αυτή της απουσίας σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων για τη διαχείριση και την ποιοτική προσέγγιση του πελατολογίου του. Επιπλέον, οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, όντας, συνήθως, μικρές επιχειρήσεις, δεν έχουν διεισδύσει στις έννοιες σύγχρονων επιχειρηματικών στρατηγικών, όπως μεγαλύτερες εταιρίες. Οι πελάτες, όμως, σήμερα, με την ανάπτυξη του Διαδικτύου και των υπόλοιπων μέσων ενημέρωσης, είναι, πλέον, δέκτες μεγάλων ποσοτήτων πληροφορίας, με αποτέλεσμα να έχουν γίνει πιο απαιτητικοί και να

αναζητούν την καλύτερη δυνατή ποιότητα, στο μικρότερο δυνατό κόστος. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή της στρατηγικής και της οργάνωσης των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.

Επιπρόσθετα, οι εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, έχουν κατά παράδοση διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους, καθώς ο ρόλος του ασφαλιστικού διαμεσολαβητή είναι τέτοιος, που αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη μεγάλη ασφαλιστική εταιρία και τον πελάτη. Ωστόσο, επειδή ο διαμεσολαβητής σε κάθε πελάτη έχει μικρό περιθώριο κέρδους, αναγκαστικά διαχειρίζεται μεγάλο πλήθος πελατών, με αποτέλεσμα να μη θυμάται τις ανάγκες όλων των πελατών του, ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσει. Η σχέση του πελάτη με το διαμεσολαβητή, όμως, είναι καθοριστικής σημασίας και δεν πρέπει να εξαλειφθεί, αλλά θα πρέπει να ισχυροποιηθεί ακόμη περισσότερο στη δύσκολη αυτή χρονική συγκυρία.

Μία προοπτική που υπόσχεται λύσει πολλά από τα προβλήματα και να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο εργασίας των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών είναι η υιοθέτηση στρατηγικών και η εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM) είναι μία ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία αποσκοπεί μέσα από την εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη, να αποφέρει κέρδος στην εταιρία που την εφαρμόζει.

Τα οφέλη από την εφαρμογή CRM στις επιχειρήσεις είναι πολλαπλά. Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων υπόσχεται πως θα προσφέρει ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας τελικά την ικανοποίηση και τη διατήρησή τους. Παράλληλα, θα μειωθούν τα κόστη των πωλήσεων, καθώς η εταιρία θα γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της και επειδή η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι οικονομικότερη από την προσέλκυση καινούριων.

Για να είναι, όμως, σε θέση η εταιρία να απολαμβάνει τα οφέλη του CRM, είναι αναγκαίο να του προσδώσει τη δέουσα προσοχή. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου οι μισές εταιρίες που εγκαθιστούν πληροφοριακά συστήματα CRM οδηγούνται σε αποτυχία. Ένα από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι η έλλειψη οράματος. Το CRM δεν αποτελεί απλώς μία τεχνολογική λύση, αλλά μία ολοκληρωμένη στρατηγική, γεγονός που κάποιες εταιρίες παραβλέπουν και θεωρούν το πληροφοριακό σύστημα CRM πανάκεια. Επιπρόσθετα, πολλές εταιρίες δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις αλλαγές

που επιφέρει το CRM ή εστιάζουν στην εξυπηρέτηση των πελατών με οποιοδήποτε κόστος. Επομένως, είναι σημαντικό, η εταιρία που επιθυμεί να εφαρμόσει CRM να εστιάσει στη στρατηγική της και να μην υποτιμήσει τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του CRM.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε μία προσπάθεια ανάπτυξης των βασικών συνιστωσών ενός πληροφοριακού συστήματος CRM για τον κλάδο της ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, με σκοπό αυτό να ενταχθεί στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και να αποτελέσει το εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Τα βασικά στοιχεία που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν είναι οι οντότητες, οι διαδικασίες και η δημιουργία αναφορών (reporting).

Οι οντότητες μπορούν να παρομοιαστούν με ένα σύγχρονο σύστημα αρχειοθέτησης σε βάση δεδομένων και περιέχουν όλα τα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζει η εταιρία για τους πελάτες της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Οι διαδικασίες είναι η αυτοματοποίηση των εργασιών της εταιρίας και εξασφαλίζουν την καθημερινή λειτουργία της. Το reporting αποτελεί το εργαλείο που, με χρήση κατάλληλων δεικτών CRM και KPI's (Key Performance Indicators, Βασικοί Δείκτες Απόδοσης), αλλά και στοχευμένης επεξεργασίας των δεδομένων, θα βοηθήσει την εταιρία να σχεδιάσει τη στρατηγική της, καθώς μέσα από αυτές τις διαδικασίες η διοίκηση θα μπορέσει να εντοπίσει τις ευκαιρίες της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών της. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό τη δυνατότητα σύνδεσης στο CRM από το χώρο του πελάτη μέσω του Διαδικτύου, προσφέρουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της απόδοσης της εταιρίας.

Συμπερασματικά, η άμεση υλοποίηση του συστήματος που παρουσιάστηκε, είναι καθοριστικής σημασίας για μία εταιρία που οφείλει να διαχειριστεί μεγάλο πλήθος πελατών και να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις της ασφαλιστικής αγοράς με δυναμικό τρόπο. Με την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος από μία εταιρία ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, η διαχείριση των πελατών θα καταστεί αποτελεσματικότερη και η εταιρία θα έχει αποκτήσει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αλλά και την direct (απευθείας) ασφάλιση. Το πλεονέκτημα αυτό έγκειται πρωτίστως στην ύπαρξη γερά θεμελιωμένων σχέσεων με τους πελάτες της αλλά και στην αποτελεσματική και οργανωμένη διαχείριση της ίδιας της εταιρίας.

Η απόφαση για το ποιες πληροφορίες θα ενσωματώνονται στο CRM και ποιες δεν είναι αναγκαίες, καθορίζεται από τις εκάστοτε προσδοκίες της εταιρίας και γι' αυτό πρέπει το σύστημα να είναι δυναμικό και να επιδέχεται βελτιώσεις και διαφοροποιήσεις. Επίσης, έχει μεγάλη σημασία τι είδους CRM δείκτες και KPI's θα επιλεγούν για την αξιολόγηση της λειτουργίας της εταιρίας και τη χάραξη της στρατηγικής της. Οι δείκτες που αναφέρθηκαν μπορεί να αλλάξουν ή να προστεθούν και καινούριοι, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της εταιρίας αποτελεσματικότερα.

Τέλος, η έρευνα για την ανάπτυξη τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων είναι ασταμάτητη και ανεξάντλητη. Η εύρεση χρηστικών δεικτών CRM, η ανάλυση των στρατηγικών CRM που μπορούν να ακολουθήσουν οι εταιρίες ανάλογα με το είδος τους και η κατασκευή αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων CRM είναι θέματα που μπορούν να ερευνηθούν και να αναλυθούν περαιτέρω.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

- ✚ Κόπανος Χ., «Η ταυτότητα του CRM' XRAM», Δεκέμβριος 2000
- ✚ Κοσμάτος Δημήτριος, «Διαχείριση πελατειακών σχέσεων», Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004
- ✚ Κουρής Γ., «Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς», XRAM, Δεκέμβριος 2000
- ✚ Κουσκούνα Ε., Τρακάκη Μ., Μακρής Κ., Δραγώνα Μ., Γουλής Ν., κ.α., «Στοιχεία Ιδιωτικής Ασφάλισης, Εθνική η πρώτη ασφαλιστική», 2η έκδοση, 2007
- ✚ Μαρκουλιδάκης Κωνσταντίνος, «Η ασφαλιστική διαμεσολάβηση σε νέους δρόμους», Νέο Δελτίο Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιώς, Έτος Ι', Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2011, Τεύχος 57
- ✚ Παξιμάδης Δ, 1998 «Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM».
- ✚ Βλαχόπουλου, Μάρω Φραγκοπούλου – Μάνθου, Βασιλική, Φώλινας , Δημήτριος Κ, «Ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων: διοικητική και τεχνολογική προσέγγιση», 2004.
- ✚ Οικονόμου, Γεώργιος Σ. Γεωργακόπουλος, Νικόλαος Β, «Πληροφοριακά Συστήματα για την διοίκηση επιχειρήσεων», 1995 & 2004.

Ξένη:

- ✚ Ahn, J.Y., Kim, S.K. and Han, K.S. (2003), “On the design concepts for CRM system”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 No. 5
- ✚ Bose R., “Customer relationship management: Key components for IT success”. Industrial Management and Data Systems vol. 102(2), 2002
- ✚ Chang Hsin Hsin, “Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management”, Total Quality Management Vol. 18 No. 5, July 2007
- ✚ Chen I.J. & Popovich K., “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”, Business Process Management Journal vol. 9(5), 2003
- ✚ Crockett, B. and Reed, K., “The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding”, The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY, 2003
- ✚ Fickel L., “Know your customer”, CIO Magazine, Vol. 12 No. 21, 1999, pp. 62-72
- ✚ Freeland J., “The new CRM imperative”, The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY, 2003
- ✚ Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L. & Brenner, W., “Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services”, System Sciences, 2005. HICSS '05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on, 03-06 Jan. 2005
- ✚ Goodhue Dale L., Wixom Barbara H. & Watson Hugh J., “Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the right target in the right way”, MIS Quarterly Executive Vol. 1 No. 2, June 2002\
- ✚ Kim Jongyeok, Suh Euiho, Hwang Hyunseok, “A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard”, Journal of Interactive Marketing Vol. 17 no. 2, Spring 2003
- ✚ Kotler P., Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, 2002
- ✚ Kovacs, J. (2006), “How to embrace e-business and make it succeed”, Destination CRM, Viewpoint, available at: www.destinationcrm.com

- ✚ Kumar V., & Reinartz W. J., Customer Relationship Management: A Databased Approach, New Jersey, John Wiley & Sons, 2006
- ✚ Malaga R. A., Εισαγωγή στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 2005
- ✚ Mithas Sunil, Krishnan M.S. & Fornell Claes, “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, Journal of Marketing Vol. 69 (October 2005)
- ✚ Nguyen ThuyUyen H., Sherif Joseph S. & Newby Michael, “Strategies for successful CRM implementation”, Information Management & Computer Security Vol. 15 No. 2, 2007
- ✚ Payne Adrian & Frow Pennie, “Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation”, Journal of Marketing Management vol. 22 no.1-2, 2006
- ✚ Peppard Joe, “Customer Relationship Management (CRM) in financial services”, European Management Journal vol. 18 No. 3, June 2000
- ✚ Rowley, J., “Eight questions for customer knowledge management in e- business”, Journal of Knowledge Management vol. 6 No. 5, 2002
- ✚ Sheth Jagdish N. & Parvatiyar Atul, “The Evolution of Relationship Marketing”, International Business Review Vol. 4, No. 4, 1995
- ✚ Swift Ronald S., Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall PTR, 2001
- ✚ Tiwana A., “The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications” (Prentice Hall PTR), 2001
- ✚ Thomas F. Wallace & Michael H. Kremzar , “ERP: Making It Happen: The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning”, 2001
- ✚ Thomas F. Wallace, “MRP II: Making It Happen: The Implementers' Guide to Success with Manufacturing Resource Planning”, 1992
- ✚ Chaudhury, A. Kuiboer, J.P, E-Business and E-Commerce Infrastructure: Technologies Supporting the e-Business Initiative. International Edition. McGraw Hill., United States of America, 2002
- ✚ Barrels R., Development of Marketing Thought: A Brief History, in Schwartz, G. (Ed.), Science in Marketing, 1965, John Wiley & Sons, Inc., New York.

- ✚ Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Services marketing conference proceedings*. Chicago: American Marketing Association.
- ✚ Berry L. L., “Relationship marketing of services - Perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 2002
- ✚ Boulding William, Staelin Richard, Ehret Michael & Johnston Wesley J., “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go”, *Journal of Marketing* vol. 69(4), 2005
- ✚ Davenport T.H. & Klahr Philip, “Managing Customer Support Knowledge,” *California Management Review*, 40 (3), 1998
- ✚ Hackney D., “Business intelligence technology and tools for CRM”, in *Proceedings of DCI, Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, 27-29 June 2000
- ✚ Harker, M. J., “Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions”. *Marketing Intelligence & Planning* vol. 17(1), 1999
- ✚ Kabiraj Sajah, “Electronic customer relationship management: origin and opportunities”, *Engineering Management Conference, IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change*, 2-4 Nov. 2003
- ✚ Kalakota R. & Robinson M., *e-Business 2.0: Roadmap for Success* (Pearson Education Corporate Sales Division), 2001 Kale S. H., “CRM Failure and the Seven Deadly Sins”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (5), 2004
- ✚ Kingon, E. R., Hirshorn, B. A. and Cornmarn, J. M., *Ties that Bind: the Interdependence of Generations*. Seven Locks Press, Cabin John, MD., 1986
- ✚ Kotorov, R. (2002), “Ubiquitous organisation: organisational design for e- CRM”, *Business Process Management Journal*, Vol. 8 No. 3
- ✚ Kracklauer, A.H. and Mills, D.Q. (Eds) (2004), *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*, Springer, Berlin.
- ✚ Kutner S. and Cripps J., “Managing the customer portfolio of healthcare enterprises”, *The Healthcare Forum Journal* vol. 40(5), 1997

- ✚ Morgan, R. M., & Hunt, S. D., “The commitment–trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing* vol. 58, July 1994
- ✚ Parvatiyar, A., & Sheth, J. N., Conceptual foundations of relationship marketing. In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000
- ✚ Parvatiyar Atul & Sheth Jagdish N., “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline”, *Journal of Economic and Social Research* vol. 3(2), 2001
- ✚ Peppers, D., Rogers M. and Dorf R. “Is your company ready for one-to-one marketing”, *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1999
- ✚ Prabhaker P., “Integrated marketing-manufacturing strategies”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 2, 2001
- ✚ Ramsey, S., “Introduction: strategy first, then CRM”, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY, 2003
- ✚ Reichheld, F.F., “The Loyalty Effect”, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1996
- ✚ Reinartz, W. and Chugh, P., “Learning from experience: Making CRM a success at last”. *International Journal of Call Centre Management*, March/April 2002
- ✚ Reinartz W. J., Kumar V., “On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 64, no.4 (Oct. 2000)
- ✚ Rigby D.K & Ledingham D. (2004), *CRM Done Right*, Harvard Business Review vol. 82 (11), 2004
- ✚ Rigby Darrell K., Reichheld Frederick F. & Schefter Phil, “Avoid the four Perils of CRM”, *Harvard Business Review* vol. 80 (2), 2002
- ✚ Ryals Lynette & Knox Simon, Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management, *European Management Journal* vol. 19(5), 2001
- ✚ Rygielski Chris, Wang Jyun-Cheng, David C., “Data mining techniques for customer relationship management”, *Technology in Society* Vol. 24 (4), November 2002

- ✚ Shaw, R. and Reed, D., *Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies*, Business Intelligence, London, 1999
- ✚ Sheth Jagdish N., Parvatiyar Atul & Shainesh G., *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill Publishing, 2001
- ✚ Schweigert D., “Balancing idealistic vs realistic processes”, in *Proceedings of DCI, Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, 27-29 June 2000
- ✚ Sin Leo Y.M., Tse Alan C.B. & Yim Frederick H.K., "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss: 11/12, 2005
- ✚ Smith Alan, "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", *Handbook of Business Strategy* vol. 7 (1), 2006
- ✚ Winer R.S., “Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future”, Haas School of Business, 2001
- ✚ Wreden, N. (2004), “Build a customer P&L sheet”, *Destination CRM*, Viewpoint, available at: www.destinationcrm.com
- ✚ Xu M. & Walton J., “Gaining customer knowledge through analytical CRM”. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106, No 7, 2005
- ✚ Yim, F. H., Anderson, R. E. and Swaminathan, S. (2004), “Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4)
- ✚ Yip George S., Madsen Tammy L., “Global account management: the new frontier in relationship marketing”, *International Marketing Review* Vol. 13 (3), 1996
- ✚ Zablach, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J., “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, 2004
- ✚ Zimmer, J., “Be ready to take the heat”, 2006, *Destination CRM*, Viewpoint, available at: www.destinationcrm.com

Ιστοσελίδες:

✚ http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1

✚ http://el.wikiversity.org/wiki/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE_%CF%83%CF%84%CE%B1_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1

✚ <https://dsepwiki.wikispaces.com/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC+%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1>

✚ <http://www.eaee.gr/cms/uploads/n1569.pdf>

✚ <http://www.eaee.gr/cms/uploads/nd400-70.pdf>

✚ <http://www.hefepi.gr/Nomothesia/EL/%CE%9D%202496-97.pdf>


✚ <https://sites.google.com/site/math181172/orismos-plerophoriakon-systematon>

✚ http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82


✚ <https://dsepwiki.wikispaces.com/%CF%80%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1>

 <https://sites.google.com/site/math181172/elektroniko-emporio/meionektemata>

 <https://sites.google.com/site/math181172/elektroniko-emporio/pleonektemata>

 <https://dsepwiki.wikispaces.com/%CE%9C%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1+%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD+%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD>

 http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%9D%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1_%CE%93%CE%B9%CE%B1_%CE%9C%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%CF%82_%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/%CE%A0%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%9C%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%B1%CF%80%CF%8C_%CF%84%CE%B7_%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%95%CE%9B/%CE%9B%CE%91%CE%9A_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF_%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1

 http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%83%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B1_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD

 <http://www.mou.gr/el/Pages/ITinnovation.aspx>

- ✚ <http://simvoulos-asfalisis.gr/index.php/bio/orismos-asfalisis>
- ✚ <http://www.bbvasiliadis.gr/index/footer-pages-main-menu/asfalistikes-enoies.php>
- ✚ <http://insuranceworld.gr/>
- ✚ <http://mellongroup.com/el/%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1/mellon-technologies>
- ✚ <http://www.aagora.gr/index.php/news/itemlist/tag/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B7%20%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B9%CF%83%CF%84%CF%81%CF%89%CE%BD?start=50>
- ✚ <http://www.investopedia.com/terms/a/american-agency-system.asp>
- ✚ <http://en.wikipedia.org/wiki/Bancassurance>
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Return_on_investment
- ✚ <http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling>
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Market_research
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Loyalty_business_model
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Lead_management
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Service-level_agreement
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management
- ✚ http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_ERP
- ✚ <http://www.apics.org/>

 <http://en.wikipedia.org/wiki/APICS>

 http://en.wikipedia.org/wiki/The_Economist#History