

**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : Δ .Μ .Τ .Α .**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
ΔΙΟΝΥΣΗΣ**

Α.Μ. : 98046

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δρ. ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

ΤΟ CRM ΚΑΙ Η ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. Εισαγωγή - Ανάλυση του όρου CRM.....	1
A.1 Τι είναι το CRM	1
A.2 Η σχέση του CRM με το παραδοσιακό marketing.....	5
A.3 Γιατί CRM ;.....	6
A.4 Οι διαφορές του παραδοσιακού marketing από το CRM.....	8
A.5 Ποιες είναι οι δυνατότητες των CRM.....	10
A.6 Τα οφέλη της επιχείρησης από το CRM	11
A.7 Οι τέσσερις φάσεις του CRM.....	13
A.8 Οι κυριότερες περιοχές του CRM	14
B. Από το CRM στο e-CRM	19
B.1 Τι είναι το e-CRM	19
B.2 Οι τέσσερις δραστηριότητες ,τα έξι στοιχεία και οι πέντε μηχανές του e-CRM	22
B.3 Το e-CRM νέα πρόκληση για τις εταιρίες CRM	28
B.4 Η απαραίτητη υποδομή.....	29
B.4.1 CTI.....	30
B.4.2 Πληροφορική και δίκτυα.....	31
B.4.3 ERP.....	32
B.4.4 Οργάνωση ,στελέχωση ,κουλτούρα.....	32
B.4.5 e-Business.....	33
Γ. Το CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	35
Γ.1 Ένας καθορισμός.....	35
Γ.2 Ένα στρατηγικό πλαίσιο CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	36
Γ.2.1 Διασυνδεδεμένες Δημόσιες υπηρεσίες.....	37
Γ.2.2 Ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	38
Γ.2.3 Πλαίσιο ωριμότητας CRM : Στάδια στην ανάπτυξη μιας Στρατηγικής CRM.....	39
Γ.3 Διαστάσεις CRM	48
Γ.4 Μια γενική αρχιτεκτονική για CRM.....	49

Γ.4.1 Κανάλια πρόσβασης	51
Γ.4.2 Πλατφόρμα κέντρου επαφών των επιχειρήσεων	52
Γ.4.3 Γενικές λειτουργίες του κέντρου επαφών.....	53
Γ.4.4 Συστατικά του διαγράμματος ροής των εργασιών	54
Γ.5 Πρόσθετα συστήματα διαχείρισης πολιτών.....	55
Γ.6 Πως και ποιοι Δήμοι χρησιμοποιούν το CRM.....	62
Γ.7 Ζητήματα που σχετίζονται με το CRM.....	70
Γ.8 Το CRM δεν είναι ένα <<φάρμακο>> για κάθε περίπτωση.....	71
Δ. Η Ελληνική πραγματικότητα.....	72
Δ.1 Το CRM στις επιχειρήσεις.....	72
Δ.2 Η Ελλάδα στην κοινωνία της πληροφορίας – η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	74
Δ.2.1 Κοινωνία της πληροφορίας.....	77
Δ.2.2 Στρατηγικοί άξονες δράσης.....	85
Ε. Συμπεράσματα	92
ΣΤ. Παράρτημα	95
Ζ.Βιβλιογραφία	100

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ – Ανάλυση του όρου CRM

A.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ CRM

(Customer Relationship Management)

Ο όρος CRM προέρχεται από τις λέξεις Customer Relationship Management που σημαίνουν διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Τι μπορεί να σημαίνει αυτό σε πιο <<κατανοητά Ελληνικά>>; Απλουστευτικά θα λέγαμε ότι το CRM είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να οργανώσει και να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων και των επαφών της με τους πελάτες της, τους νέους αλλά και τους υπάρχοντες ,με σκοπό την αύξηση των εσόδων της ή, διαφορετικά όλες εκείνες οι μεθοδολογίες και οι πρακτικές ,το χρησιμοποιούμενο software και hardware που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες της με έναν οργανωμένο τρόπο¹ .

Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια , δημιουργώντας ,χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με του πελάτες ,με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα ,να κάνει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο² .

Ακόμη το CRM περιγράφεται ως το χτίσιμο και η διατήρηση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες ,μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό ,στην ανάπτυξη ,στην παραγωγή

¹ Γιάννης Κουρής , << CRM – Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών >> ,περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) ,Δεκέμβιος 2000 ,σελ 9 .

² Ορισμός του Adrian Payne ,καθηγητή και διευθυντή του Center for Relationship Marketing στο πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας .

και στις πωλήσεις της .Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία³ .

Η IDC (International Data Corporation) ,από την άλλη πλευρά ορίζει το CRM ως τη στρατηγική εξυπηρέτησης των σχέσεων με τους πελάτες μέσα από τα ακόλουθα βήματα :

- **Μέτρηση της ικανοποίησης** .Το κόστος αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τον πελάτη αντισταθμίστηκε από το τελικό προϊόν και από τη συνολική εμπειρία της αγοράς ; Εκτιμήθηκε σωστά και ,τελικά ικανοποιήθηκε το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη ;
- **Ανάλυση αποδοτικότητας** . Το κόστος προσέλκυσης και εξυπηρέτησης ενός συγκεκριμένου πελάτη αντισταθμίστηκε από τα έσοδα που αποκόμισε τελικά η επιχείρηση από αυτόν ; Υπάρχει η περίπτωση τα κέρδη από κάποιον πελάτη να καλύψουν το κόστος προσέλκυσης ,εξυπηρέτησης και πώλησης;
- **Χτίσιμο της σχέσης** . Έχοντας εντοπίσει επικερδείς πελάτες ,τι οικονομικά και άλλα πλεονεκτήματα μπορούν να τους προσφερθούν , ώστε να ενδυναμωθεί η σχέση τους με την επιχείρηση ;

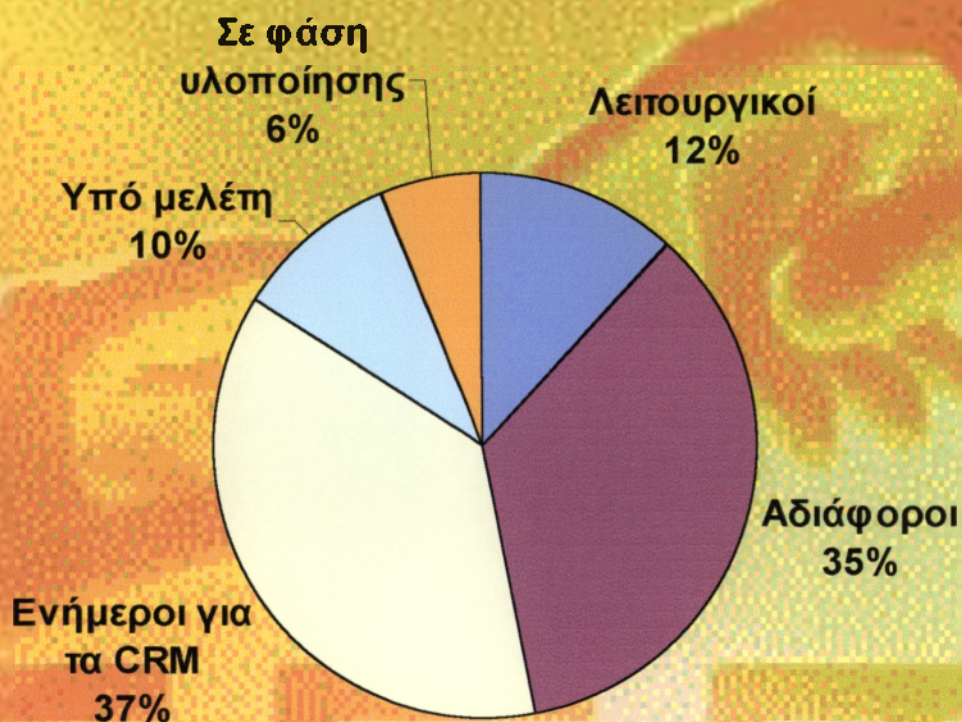
Σε μια έρευνα⁴ που πραγματοποιήθηκε ,με τη συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ , ζητήθηκε από αυτούς να δώσουν μία ελεύθερη ερμηνεία του όρου CRM . Από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων ,οι 53 απάντησαν ότι δεν γνώριζαν καν περί τίνος πρόκειται ,γεγονός που δείχνει ότι πολλές εταιρίες βρίσκονται ακόμα σε σύγχυση ή σε πλήρη άγνοια σχετικά με το CRM . Το συμπέρασμα είναι ότι δεν

³ Ορισμός του Regis McKenna ,καθηγητή στα πανεπιστήμια Stanford και Harvard .

⁴ Του περιοδικού Business Intelligence .

υπάρχει αποδεκτή ερμηνεία για το CRM . Παρόλο που η νέα αυτή ιδέα έχει τύχει μάλλον ενθουσιώδους υποδοχής , τόσο οι εργαζόμενοι στα τμήματα marketing των διαφόρων

Αντιμετώπιση του CRM από εταιρίες στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ



ΕΓΜ

επιχειρήσεων όσο και η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν μπορούν να συμφωνήσουν στο περιεχόμενο και τα όριά της .

Αντίθετα ,είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς ότι η αγορά συμφωνεί στο ότι δεν πάει καλά στον τομέα των πελατειακών σχέσεων των επιχειρήσεων .Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε πολλές εταιρίες και οργανισμούς κατέληξαν σε πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα , ορισμένα από τα οποία συνοψίζονται ως εξής :

- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο το να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε ένα υπάρχοντα .
- Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οχτώ ως δέκα άλλους ανθρώπους .
- Μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85% , αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκρότησης 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 ένα 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 .

Τέτοιου είδους δεδομένα είχαν δημιουργήσει την ανάγκη για την αποδοτική διαχείριση όλων των σχέσεων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τους πελάτες της ,ώστε να εξασφαλιστεί πιο ικανοποιητική αγοραστική εμπειρία για τους καταναλωτές ,η οποία με τη σειρά της πιστεύεται ότι θα έχει άμεση σχέση με τη κερδοφορία της επιχείρησης .

Είναι όμως το CRM κρίσιμο μόνο για την κερδοφορία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ;Στις μέρες μας ,οι περισσότερες πρωτοπόρες εταιρίες πιστεύουν ότι το CRM δεν είναι σημαντικό

μόνο για την κερδοφορία τους αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση .Ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός ,η παγκοσμιοποίηση ,το αυξανόμενο κόστος προσέλκυσης πελατών ,από τη μια ,και τα υψηλά ποσοστά απώλειας πελατών από την άλλη ,είναι κρίσιμα θέματα ,ειδικά σε τόσο ανταγωνιστικούς κλάδους όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες ,οι τηλεπικοινωνίες και το λιανικό εμπόριο .Το CRM είναι ένας συνδυασμός λειτουργιών μιας επιχείρησης και τεχνολογίας που προσπαθεί να καταλάβει τους πελάτες της από όλες τις απόψεις : ποιοι είναι ,τι κάνουν και ,κυρίως ,τι θέλουν !

Οι έρευνες δείχνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί έναν τρόπο στρατηγικής διαφοροποίησης . Για να διατηρήσει τους καλύτερους πελάτες της μια επιχείρηση ,η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις ενέργειές της στο να δημιουργεί γρήγορα και αποδοτικά νέα κανάλια διανομής ,να συγκεντρώνει τεράστιες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες ,καθώς και στο να τα συνδυάζει όλα αυτά μαζί ,ώστε να δημιουργεί μια μοναδική εμπειρία και γνώση .Παρόλα αυτά ελάχιστες εταιρίες έχουν καταφέρει να κάνουν την επικέντρωση του πελάτη πραγματικότητα ,επειδή τα προηγούμενα μοντέλα του επιχειρείν δεν το απαιτούσαν ,η τεχνολογία δεν ήταν προσβάσιμη και η αντίσταση μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις παράμενε υψηλή .

A.2 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ CRM ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MARKETING

Μία κοινή διαπίστωση είναι ότι το marketing ,με τη μορφή και τις πρακτικές με τις οποίες εφαρμόζονταν ως τώρα ,δεν έχει πλέον

να προσφέρει πολλά πράγματα στις επιχειρήσεις .Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις ,παρά τις τεράστιες επενδύσεις που είχαν πραγματοποιήσει στα τμήματα και στις δραστηριότητες marketing γενικότερα , διαπίστωσαν ,ή διαπιστώνουν όλο και πιο συχνά ,ότι τελικά δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα .

Από την άλλη πλευρά υπάρχει το CRM .Ακούγεται ως μια νέα θεραπεία ή ένα νέο φάρμακο που ήρθε να βοηθήσει τις εταιρίες σε όλα αυτά στα οποία το παραδοσιακό marketing δεν είχε αυτή τη δυνατότητα . Ωστόσο ,δεν είναι ο αντικαταστάτης του marketing ,όπως αυτό εφαρμοζόταν έως τώρα ,και σίγουρα δεν είναι κάτι νέο . Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing ,με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτίωσης της << αφοσίωσης >> των πελατών στην εταιρία και στην ικανότητά της να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες της .Όταν λέμε << αφοσίωση >> ενός πελάτη σε μια συγκεκριμένη εταιρία ή οργανισμό , εννοούμε την προτίμηση που δείχνει σε αυτή και τη δυσκολία του να προτιμήσει κάποια άλλη .

A.3 ΓΙΑΤΙ CRM ;

Είναι χαρακτηριστική η φράση: <<Τα μισά από τα χρήματα που δαπάνησα για διαφήμιση πήγαν χαμένα .Το πρόβλημα είναι ότι δεν ξέρω ποια μισά!>>.Ας φανταστούμε⁵ μια επιχείρηση που δαπανά εκατοντάδες εκατομμύρια για να προωθήσει ένα νέο προϊόν και ανακαλύπτει ότι μόνο οι μισοί άνθρωποι από αυτούς που περίμενε το αγοράζουν τελικά .Αυτό σημαίνει ότι η καμπάνια

⁵ Παράδειγμα του Γιάννης Κουρή , <<CRM – Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών >> , περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) ,Δεκέμβιος 2000 ,σελ 11 .

προώθησης που πραγματοποίησε είχε αποτελέσματα μόνο στους μισούς από τους ανθρώπους που απευθυνόταν. Το πρόβλημα και το ζητούμενο σε αυτή τη περίπτωση είναι να ανακαλύψει σε ποιους ανθρώπους ,ή σε ποιες κατηγορίες ανθρώπων ,στόχευσε σωστά η καμπάνια και σε ποιους πήγε χαμένη .

Η προσέγγιση αυτού του είδους είναι πλέον απαράδεκτη . Μια επιχείρηση για παράδειγμα ,ποτέ δεν ανέχονταν έναν προϊστάμενο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ο οποίος θα προσλάμβανε δύο υποψήφιους λόγω έλλειψης γνώσεων και κρίσης για το ποιος θα είναι τελικά καλύτερος ,ή ένα διευθυντή ανάπτυξης ο οποίος θα έχτιζε δύο εργοστάσια ,επειδή δεν θα ήταν σίγουρος ποιο θα δούλευε ποιο αποτελεσματικά .Έτσι ,τα τελευταία χρόνια παρακολουθούμε μια μεγάλη αλλαγή στις πρακτικές marketing .

A.4 Οι διαφορές του παραδοσιακού marketing από το CRM

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MARKETING	CRM
<ul style="list-style-type: none">• Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις• Περιοδική επαφή με τους πελάτες• Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων – υπηρεσιών• Μακροπρόθεσμο• Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών• Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών• Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής• Προϊοντοκεντρικό	<ul style="list-style-type: none">• Προσανατολισμός στη διατήρηση πελατών• Συνεχής επαφή με τους πελάτες• Επικέντρωση στην αξία των πελατών• Βραχυπρόθεσμο• Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών• Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών• Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού• Πελατοκεντρικό

Ήταν βέβαια γνωστό εδώ και χρόνια ότι ο κύριος σκοπός του marketing δεν είναι μόνο να προσελκύσει πελάτες αλλά και να τους κρατήσει .Το marketing καλείται τώρα να δημιουργήσει και να θέσει σε εφαρμογή διαδικασίες που θα προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των καταναλωτών σε προϊόντα ή υπηρεσίες .Ορισμένοι λόγοι για αυτή την αλλαγή είναι οι εξής :

1. Σε ορισμένες αγορές τα προϊόντα γίνονται σχεδόν μη διαχωρίσιμα , λόγω της τεχνολογικής και ποιοτικής ομοιογένειάς τους .Η εξέλιξη αυτή οδηγεί σε ασθενέστερες σχέσεις μεταξύ των καταναλωτών και των εταιριών .

2. Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών ,σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές προόδους ,έχουν ως συνέπεια κλασικές στρατηγικές (όπως η ηγεσία κόστους ,η διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς) να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους .
3. Τα προγράμματα μείωσης κόστους και διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν πολλές εταιρίες ,ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια , προσφέρουν στους ανταγωνιστές τους τη δυνατότητα να τις πλησιάσουν σε πολύ μικρότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος.
4. Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στη κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους .Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα από διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν ,για να τους δοθεί αυτό που ζητούν .Δεν ενδιαφέρονται καν για το εάν έχουν καλέσει λάθος τηλέφωνο ή δικτυακό τόπο .Το μόνο που θέλουν είναι άριστη εξυπηρέτηση ,γρήγορα ,εύκολα ,απλά και ,πάνω από όλα , φθηνά .

Σε απάντηση αυτών των εξελίξεων ,η προτεραιότητα για το marketing άλλαξε : αντί να κοιτά αποκλειστικά το μερίδιο της αγοράς, στρέφεται τώρα στο μερίδιο των ίδιων των πελατών [<<μερίδιο από το μυαλό τους>>] .Επαρκή μέσα για κάτι τέτοιο θεωρούνται προγράμματα όπως τα frequent flyer ,τα περιοδικά και τα club πελατών και οι τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης – οι τελευταίες μάλιστα ως μέρος μιας εκτεταμένης βάσης δεδομένων και ενός προγράμματος direct marketing . Το Internet προστέθηκε σε όλα αυτά τα προηγούμενα μέσα στα τελευταία χρόνια και

μετατράπηκε σε ισχυρό εργαλείο ,το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για CRM .

A.5 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ CRM

Μία ολοκληρωμένη εφαρμογή όπως είναι το Goldmine Sales and Marketing 2002 παρέχει μοναδικές δυνατότητες σε επιχειρήσεις όπως ενδεικτικά ⁶ :

- **Παρακολούθηση των πωλήσεων ανά κατηγορία ή και είδος ανά πελάτη** .Η παρακολούθηση είναι ανεξάρτητη του αριθμού των πελατών ,είτε είναι δεκάδες χιλιάδες ή ακόμα εκατομμύρια .
- **Cross Selling** .Με βάση τις αγορές τις οποίες πραγματοποιεί ο κάθε πελάτης χωριστά μπορεί να γίνει σχεδιασμός χωριστής πρότασης ανά πελάτη και να οργανωθεί η επικοινωνία μαζί τους .
- **Επικοινωνία με πελάτη** .Ανάλογα με την μορφή εμπορίου του κάθε καταστήματος χωριστά και τις δυνατότητες επιλέγεται και υλοποιείται η κατάλληλη εξατομικευμένη επικοινωνία με τον κάθε πελάτη χωριστά ,για παράδειγμα προσωποποιημένη επιστολή ,στοχευμένο έγγραφο ,τηλεφωνική επικοινωνία κ.λ.π.
- **Διαχείριση Καταλόγων** .Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει παράλληλη πώληση ή και υποστήριξη με βάση καταλόγους προϊόντων ,όπως : λευκά είδη .
- **Διαχείριση Τηλεφωνικών Κλήσεων** .Σε ορισμένους κλάδους όπως είναι το food delivery ή τεχνική υποστήριξη ,η διαχείριση των εισερχομένων κλήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική .Στις περιπτώσεις αυτές τόσο η ταχύτατη αναγνώριση του καλούντα

⁶ Ευάγγελος Κανελλόπουλος , << CRM : Επιτέλους! Λύση για αύξηση πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο >> ,περιοδικό Franchise Directory ,Δεκέμβριος 2002 ,σελ 28

όσο και η πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται μαζί του προσδίδουν το αίσθημα της φιλικότητας αλλά και την ταχύτερη εξυπηρέτησή του .

Οι παραπάνω ενδεικτικές περιπτώσεις προφανώς δεν αποτελούν πλήρη παρουσίαση των δυνατοτήτων .Ωστόσο δίνουν μια εικόνα για νέες δυνατότητες που έχουν πλέον στην διάθεσή τους αλυσίδες λιανικού εμπορίου .

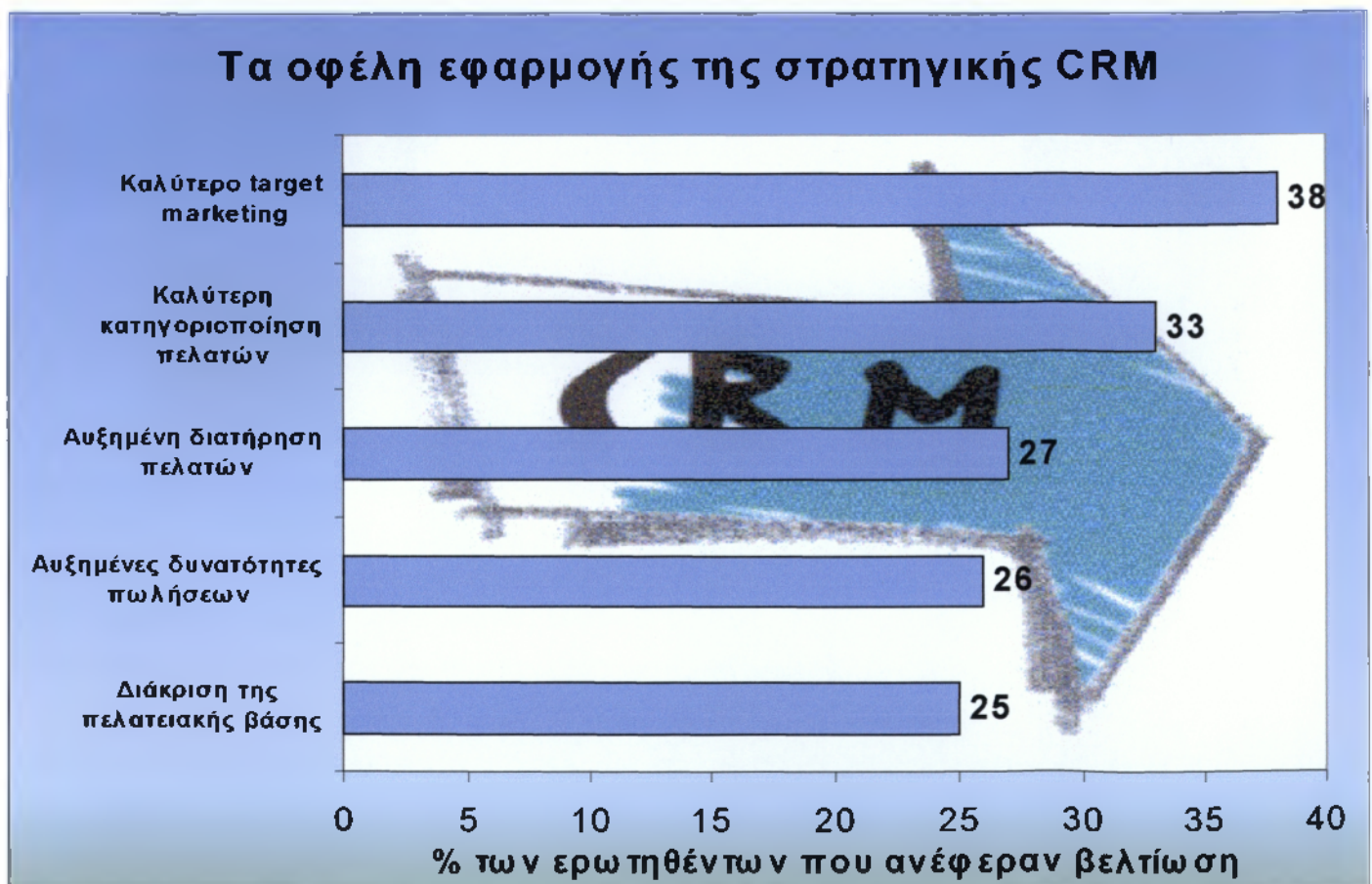
A.6 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ CRM

Πολλές εταιρίες στρέφονται προς συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες τους ,για να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους .Οι εφαρμογές CRM ,που συχνά χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τεχνικές data warehousing , εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και call centers ,επιτρέπουν στις εταιρίες να συγκεντρώσουν και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες γύρω από το ιστορικό αγορών των πελατών ,τις προτιμήσεις τους ,τα παράπονα που έχουν εκδηλώσει κατά καιρούς και άλλα δεδομένα , ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ανάγκες τους .Ο απώτερος στόχος είναι να κερδίσουν την όσον το δυνατόν μεγαλύτερη αφοσίωση των καταναλωτών .Άλλα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του CRM περιλαμβάνουν ⁷ :

- *Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών*
- *Αυξημένη αποδοτικότητα μέσω της αυτοματοποίησης*

⁷ Γιάννης Κουρής , << CRM – Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών >> ,περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) ,Δεκέμβιος 2000 ,σελ 12 .

- Βαθύτερη γνώση των πελατών
- Περισσότερες ευκαιρίες για cross – selling
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτησή τους
- Ανταπόκριση (feedback) από τους καταναλωτές ,που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου marketing << 1 προς 1 >>
- Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης



8

⁸ Ευάγγελος Κανελλόπουλος , << CRM : Επιτέλους! Λύση για αύξηση πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο >> ,περιοδικό Franchise Directory ,Δεκέμβριος 2002 ,σελ 28

A.7 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

Στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων ,ο βαθμός κατανόησης και οικειότητας αυξάνει με το χρόνο ,εφόσον και οι δύο πλευρές είναι αφοσιωμένες στο να κάνουν τη σχέση τους να δουλέψει .Το ίδιο ισχύει και στον κόσμο των επιχειρήσεων : ο βαθμός που ένας καταναλωτής θα αρχίσει να προτιμά και να διαλέγει μια εταιρία σχεδόν αυτόματα ,και ο βαθμός που η εταιρία αυτή αντίστοιχα θα κατανοεί και θα γνωρίζει πλήρως ,εκ των προτέρων ,τις ανάγκες των πελατών της ,αυξάνουν επίσης με το χρόνο .Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γνωρίζουν όλες οι επιχειρήσεις στις μέρες μας ,γιατί ο ανταγωνισμός αυξάνει με τέτοιο ρυθμό ,ώστε οι καταναλωτές ανακαλύπτουν όλο και πιο συχνά ότι μπορούν να επιλέξουν μέσα από μια μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων .

Στο CRM υπάρχουν τέσσερις φάσεις : η φάση της γνώσης ,η φάση της στόχευσης ,η φάση της πώλησης και η φάση της εξυπηρέτησης . Καθεμία έχει διαφορετική επίδραση στις πελατειακές σχέσεις και μπορεί να <<δέσει>> με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό την επιχείρηση με τον πελάτη .

1. Η φάση της γνώσης :κατάλαβε την αγορά και τους πελάτες σου .

Η λεπτομερής γνώση των καταναλωτών είναι κρίσιμη για να ανακαλύπτει μία εταιρία τους πιο επικερδείς πελάτες της αλλά και αυτούς στους οποίους δεν έχει κανένα οικονομικό όφελος να στοχεύει .Η τμηματοποίηση των πελατών (customer segmentation) παίζει σημαντικό ρόλο .Η γνώση για τον καταναλωτή αποκτάται μέσω της τεχνολογίας ,με τη συγκέντρωση αρχικά μεγάλου όγκου

πληροφοριών γύρω από αυτόν και με την εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτές τις πληροφορίες ,με τη χρήση συστημάτων και τεχνικών όπως το Data Warehousing .

2. Η φάση της στόχευσης : ανάπτυξη της προσφοράς

Αυτή η φάση αντιμετωπίζει ερωτήματα όπως σε ποια τμήματα της αγοράς να στοχεύσει η επιχείρηση ,ποια προϊόντα και υπηρεσίες να πουλήσει και μέσα από ποια κανάλια .

3. Η φάση της πώλησης : η κατάκτηση των πελατών .

Οι διαδικασίες πωλήσεων μπορούν να βελτιστοποιηθούν και να εναρμονιστούν με τη χρήση συστημάτων αυτοματοποίησης του δυναμικού πωλήσεων που ασχολείται με κάθε στάδιο του κύκλου αγορών (για παράδειγμα κλείσιμο ραντεβού,προτάσεις πωλήσεων,επιλογή προϊόντων μέσα από ηλεκτρονικούς καταλόγους κ.λ.π.)

4. Η φάση της εξυπηρέτησης : διατήρηση των πελατών .

Η εξυπηρέτηση των πελατών κατά τον καλύτερο τρόπο , προκειμένου να κερδηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη τους . Σήμερα, οι πρωτοπόρες εταιρίες επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στη διατήρηση των πελατών τους και λιγότερο στη προσέλκυση νέων .

A.8 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΟΥ CRM

Υπάρχει σχεδόν απόλυτη συμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς του χώρου ότι οι πωλήσεις ,το marketing και η εξυπηρέτηση (service) είναι οι τρεις τομείς λειτουργικότητας που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να ενοποιηθούν όταν δημιουργείται μια λύση CRM .Αυτές είναι οι κυριότερες περιοχές όπου ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση ,είτε πριν από μία αγορά είτε

έπειτα από μία αγορά είτε ως μέρος μίας συνεχιζόμενης σχέσης που απαιτεί εξυπηρέτηση και πληροφόρηση καθώς και τη δυνατότητα των επιπλέον αγορών .Η σχέση δηλαδή και η επαφή της επιχείρησης με τον πελάτη ξεκινούν σίγουρα πολύ πριν από την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συνεχίζονται ακόμα και έπειτα από αυτή .

<u>PRESALES AND MARKETING</u>	<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u>	<u>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση των επαφών με πελάτες (contact management) • Διαχωρισμός των πελατών (market segmentation) • Διαχείριση επικοινωνίας • Διαχείριση εκστρατειών • Πωλήσεων (campaign management) • Telemarketing / Telesales 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση των επαφών με πελάτες (contact management) • Διαχείριση προσφορών (quotation/ configuration) • Υποστήριξη καναλιών πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών (support of sales channel) • Επιβράβευση καλών πελατών • Διαχείριση σχέσεων με πελάτες (relationship management) 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση των επαφών με πελάτες (contact management) • Υποστήριξη κλήσεων πελατών (help desk) • Διαχείριση συμβολαίων παροχής υπηρεσιών (service agreements) • Παρακολούθηση των προϊόντων / υπηρεσιών ανά πελάτη (installed base tracking)

9

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (SERVICE)

Ο τομέας της εξυπηρέτησης (service) είναι ίσως ο πιο κρίσιμος , όταν πρόκειται για τις σχέσεις με τους πελάτες .Η εξυπηρέτηση πελατών που παρέχει μία εταιρία είναι υψίστης σημασίας για την ικανότητά της να διατηρεί ευχαριστημένους και κυρίως ,πιστούς πελάτες .Εάν μερικά χρόνια πριν το μόνο που έρχονταν στο μυαλό ακούγοντας τη λέξη CRM ήταν το call center ,αυτό δεν ισχύει πλέον .Η εξυπηρέτηση που αναμένεται σήμερα ,εκτείνεται πέρα από το παραδοσιακό call center .Η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με την επιχείρηση μέσω του τηλεφώνου ,πρέπει να εναρμονιστεί με το e-mail ,τα fax ,το internet και οτιδήποτε άλλο μέσο επικοινωνίας επιθυμεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί .

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τους ειδικούς ,η σημασία των πωλήσεων ,ως συστατικού του CRM ,αυξάνεται συνεχώς .Σε τελική ανάλυση ,οι πωλητές είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πιθανούς αγοραστές , αυτοί που προσπαθούν να μετατρέψουν τους πιθανούς αγοραστές σε αγοραστές τελικά και να δημιουργήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και προτίμησης μαζί τους .Οι πληροφορίες που οι πωλητές παρέχουν είναι πολύ κρίσιμες για την επιχείρηση και θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν συχνότερα και να είναι εύκολα προσβάσιμες .

⁹ Δρ . Ιωάννης Παπουτσής <<Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης>>,Καλαμάτα 2002 ,σελ 102

MARKETING

Στις μέρες μας είναι κοινή πρακτική να χρησιμοποιούνται αρχικά καμπάνιες μαζικού marketing για τη δημιουργία της πρώτης επαφής και γνωριμίας μιας επιχείρησης με τους καταναλωτές ,και αργότερα να ακολουθούνται από πιο επικεντρωμένες καμπάνιες με στόχο συγκεκριμένα target audience .Η προσωποποίηση εξελίσσεται γρήγορα σε έναν αναμενόμενο τρόπο αλληλεπίδρασης ,όπου οι προτιμήσεις των πελατών και οι αγοραστικές τους συνήθειες λαμβάνονται υπόψη .Το marketing << 1 προς 1 >> έχει αναδειχθεί σε μια νέα τάση ,έχοντας την αποστολή να πλησιάζει αποτελεσματικότερα τους πελάτες με τις σχετικές πληροφορίες για τις ανάγκες τους .

Οι δραστηριότητες του marketing εξελίσσονται ταχύτατα και περνούν από το παραδοσιακό telemarketing σε καμπάνιες βασισμένες στο web και στα e-mail .Οι τελευταίες προσφέρουν στους πιθανούς πελάτες καλύτερη αγοραστική εμπειρία , καθώς τους επιτρέπουν να λαμβάνουν μόνο τις σχετικές ως προς αυτούς πληροφορίες με τους δικούς τους όρους και όταν αυτοί το θελήσουν .

Για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη ,οι καμπάνιες αυτές θα πρέπει να γίνονται σε συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων ,έτσι ώστε να μπορούν να βγουν τελικά συμπεράσματα κατά πόσο επιτυχείς υπήρξαν με κριτήριο το εάν οδήγησαν τελικά σε πώληση .

ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δεν είναι αρκετό για μια λύση CRM να περιλαμβάνει ανεξάρτητα τα τμήματα πωλήσεων ,marketing και εξυπηρέτησης . Το marketing ,η εξυπηρέτηση πελατών και οι πωλήσεις ήταν παλαιότερα τρεις ξεχωριστές διαδικασίες .Τώρα πλέον ενοποιούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας , όπως και οι ξεχωριστές διαδικασίες της αποθήκευσης ,των προμηθειών , της πρόβλεψης της παραγωγής και της διανομής ευθυγραμμίστηκαν και ενοποιήθηκαν στη λογική της εφοδιαστικής αλυσίδας .Η ενοποίηση των αλληλεπιδράσεων των καταναλωτών κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης μετατρέπει τους οργανισμούς από ένα τμηματοποιημένο μοτίβο επαφών με τους πελάτες σε ένα περιβάλλον όπου όλες οι επαφές με τους πελάτες είναι εναρμονισμένες και σταθερές .

Μια λύση CRM είναι απολύτως αναγκαίο και κρίσιμο να έχει τη βάση δεδομένων των πελατών της κοινή και στο κέντρο των τμημάτων πωλήσεων ,marketing και εξυπηρέτησης (service) .Μια επιχείρηση που λειτουργεί με ανεξάρτητες πηγές πληροφόρησης έχει διπλές , αντικρουόμενες και παρωχημένες πληροφορίες .Αυτό επηρεάζει δυσμενώς την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης συνολικά .




B. ΑΠΟ ΤΟ CRM ΣΤΟ e-CRM

B.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ e-CRM

Αν και το όνομά του υποκρύπτει τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο ,δεν είναι έτσι .Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου ,έστω και αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο . Το e-CRM παρέχει στις εταιρίες τα μέσα για την κατάλληλη προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες ,τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών .Τεχνολογικά , απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου *marketing* για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς .Πάνω σε αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς ,νέα κανάλια επικοινωνίας και <<1 προς 1>> αλληλεπίδραση ¹⁰.Γεγονός είναι ότι ποιοτικά οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε :πολλαπλές δυνατότητες επιλογής ,εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο .Η διαφορετικότητα της σημερινής εποχής εστιάζεται στο γεγονός ότι η πολυπλοκότητα στην εποχή τέτοιων υπηρεσιών έχει αλλάξει δραματικά . Ο καιρός που οι επιχειρήσεις εξυπηρετούσαν τους πελάτες τους μέσω καταστημάτων ή τηλεφώνων έχει περάσει .Στη νέα οικονομία ,τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν για αλληλεπίδραση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί .Για να

¹⁰ Χρήστος Κόπανος ,<<Από το CRM στο e-CRM>>, περιοδικό RAM ,Δεκέμβριος 2000 ,σελ 14

σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον ,οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας : Διαδίκτυο , ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ,ηλεκτρονική συνομιλία ,διαδικτυακή τηλεφωνία , τηλέφωνο και fax .Για παράδειγμα οι πελάτες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές και να καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες ,αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail ,να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιον πωλητή ,στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση . Συνολικά ,απαιτούν την απρόσκοπτη αλλαγή καναλιών επικοινωνίας χωρίς να κοπεί πουθενά το νήμα της επικοινωνίας . Όπως γίνεται κατανοητό ,το e-crm βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το crm ,γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διασπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά .Παράλληλα ,το e-crm αφορά στην προώθηση –σε επίπεδο -<< 1 προς 1 >>- έντονα εξατομικευμένων σε πληροφορία προϊόντων ,σε αντίθεση με το crm το οποίο αφορά στην προώθηση –πάλι σε επίπεδο << 1 προς 1 >>- μαζικά παραγόμενων προϊόντων .

Ενας προς ένα marketing			Αλληλεπίδραση
Μαζικό marketing			
	Ένα προϊόν ή υπηρεσία για όλους	Εξατομικευμένο προϊόν ή υπηρεσία	

Το e-CRM βρίσκεται σε ανώτερη κλίμακα από το CRM, παρέχοντας εξατομικευμένα προϊόντα, με <<1 προς 1>> προσέγγιση .

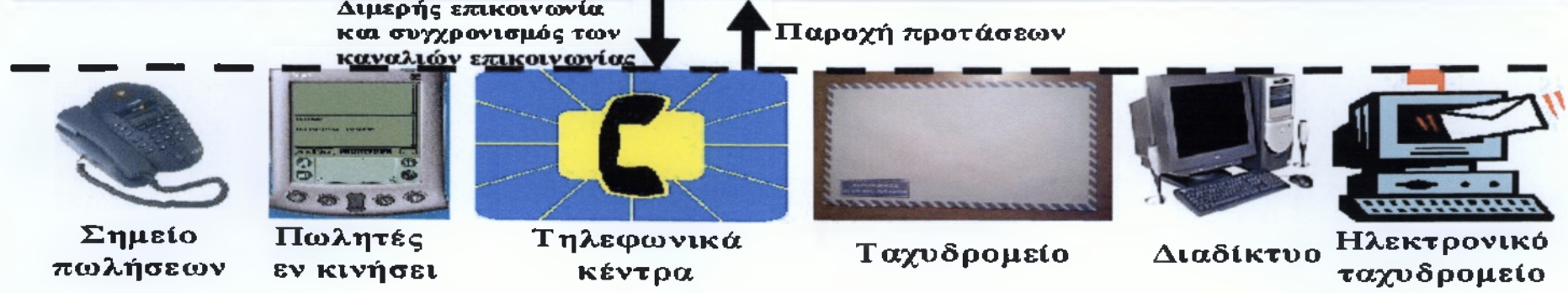
B.2 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ,ΤΑ ΕΞΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΗΧΑΝΕΣ ΤΟΥ e-CRM

Τέσσερις δραστηριότητες μπορούν να περιγράψουν τη επιχειρηματική διαδικασία του e-crm :η πρώτη αφορά στο σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών .Η δεύτερη στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη .Η τρίτη στην επικοινωνία με τον πελάτη ,στον κατάλληλο τόπο και χρόνο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο .Η τέταρτη ,στη διευκόλυνση και στο κλείσιμο της συναλλαγής .

Οι επιχειρήσεις –παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές –που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του e-crm ,πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία :

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας :νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο ,έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη , αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες .
- Την ίδια ην επιχείρηση :μέσα από το e-crm ,είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλάβουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη .
- Την ενδυνάμωση των πελατών :πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική e-crm πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι .Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους .

- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων : λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιο τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική .
- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων :η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής ,μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες .
- Τη χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας :η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο διαδίκτυο ,μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στη περαιτέρω κατανόηση των πελατών .



Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν , μπορεί να χτίσει ή να επενδύσει πάνω σε μια λύση e-crm ,η οποία θα καλύπτει τις τέσσερις δραστηριότητες που αναφέρθηκαν .Η πρώτη φάση υλοποίησης απαιτεί τη **δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος** στο οποίο θα καταχωρίζονται στοιχεία για τους πελάτες ,τις προτιμήσεις τους και οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες θεωρούνται χρήσιμες .Η πληροφορία που θα διατηρείται σε αυτό το σύστημα θα πρέπει όσο το δυνατόν να καλύπτει μια συνολική εικόνα του πελάτη .Θα πρέπει Δε να προέρχεται από οποιεσδήποτε διασπαρμένες πηγές πληροφορίας διαθέτει η εταιρία : συστήματα ERP ,τηλεφωνικά κέντρα ,πωλητές ή βάσεις δεδομένων .

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

Το τρίτο στάδιο είναι η **υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής** . Προϊόντα , υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά ,μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.Το τέταρτο στάδιο αφορά τη δημιουργία **μηχανής επικοινωνίας** . Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης .Η

αλληλεπίδραση αυτή δεν θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο .Αν και το Διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας , κανείς δεν μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόημερη βάση ,οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε αυτό .Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της ,ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη :Διαδίκτυο ,ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ,τηλέφωνο ,κινητό τηλέφωνο ,ασύρματο διαδίκτυο WAP και άλλα .Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η **μηχανή των συναλλαγών** .Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη ,και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης .

Οι πέντε αυτές διαδικασίες πιστεύουμε ότι μπορούν να αποτελέσουν το κέλυφος των απαιτήσεων και των διαδικασιών που απαιτούνται σε μια λύση e-CRM .Για να μην στεκόμαστε όμως μόνο στη θεωρία ,μπορούμε να εξηγήσουμε πώς αυτές οι πέντε διαδικασίες ή μηχανές του CRM λειτουργούν στη πράξη .Ας υποθέσουμε ότι ένας πελάτης επισκέπτεται ένα κατάστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών και συμπληρώνει ένα δελτίο επικοινωνίας με το κατάστημα .Επιστρέφοντας στο σπίτι του , λαμβάνει ένα e-mail που τον ευχαριστεί για την επίσκεψή του στο κατάστημα και τον ενημερώνει για μια προσφορά σε ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή .Ο πελάτης διαμορφώνει τη διάταξη του επιθυμητού προσωπικού υπολογιστή στο διαδίκτυο .Παράλληλα , συμπληρώνει μια φόρμα προτιμήσεων και ολοκληρώνει την παραγγελία του ,κερδίζοντας την έκπτωση – προσφορά που του

έγινε .Λίγες μέρες αργότερα ,χτυπάει το τηλέφωνό του και ενημερώνεται ότι το συγκεκριμένο λογισμικό που προτιμά είναι διαθέσιμο .Ο πελάτης αγοράζει το προϊόν χρησιμοποιώντας τα πλήκτρα του τηλεφώνου του και ,αργότερα την ίδια ημέρα , παραλαμβάνει το λογισμικό από το κατάστημα .Το παράδειγμα μπορεί να είναι λίγο υπερβολικό για τα ελληνικά δεδομένα ,αλλά κάλλιστα μας επιδεικνύει το πώς οι πέντε μηχανές – διαδικασίες του e-CRM δουλεύουν στην πράξη .

Έτσι ,το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώριση των στοιχείων των πελατών παρέχει την δυνατότητα συνολικής λειτουργίας ,τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα .Παράλληλα ,η μηχανή ανάλυσης και τμηματοποίησης αποφασίζει με βάση τις προτιμήσεις του πελάτη τι λογισμικό μπορεί να τον ενδιαφέρει .Η μηχανή εξατομίκευσης της επικοινωνίας παρέχει τη δυνατότητα υλοποίησης του προσωπικού υπολογιστή .Η μηχανή επικοινωνίας διευκολύνει την επαφή με τον πελάτη μέσω τηλεφώνου και του προσφέρει ένα προτεινόμενο προϊόν (λογισμικό) .Τέλος ,η μηχανή των συναλλαγών φροντίζει για την ανταλλαγή της πληροφορίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης και ενημερώνει το πληροφοριακό σύστημα με τα νέα διαθέσιμα στοιχεία για τον πελάτη –στη συγκεκριμένη περίπτωση , η αγορά του λογισμικού .

Ας αναφερθούμε και σε ένα πραγματικό περιστατικό <<αντί -e-CRM>>¹¹ : ο πελάτης παραγγέλνει από το διαδίκτυο και πληρώνει με την πιστωτική του κάρτα συγκεκριμένα τμήματα για τον προσωπικό του υπολογιστή .Ο πωλητής ,του τηλεφωνεί και τον ενημερώνει ότι η παράδοση του υλικού μπορεί να γίνει μόνο μια

¹¹ Παράδειγμα του Χρήστου Κόπανου ,<<Από το CRM στο e-CRM>>, περιοδικό RAM ,Δεκέμβριος 2000 ,σελ 16

συγκεκριμένη ημέρα . Αυτό είναι αδύνατο για τον πελάτη ,οπότε και ο πωλητής του αντιπροτείνει να περάσει από το κατάστημα για να αγοράσει το προϊόν . Η συναλλαγή διακόπτεται –ο πελάτης όμως έχει δώσει τα στοιχεία της πιστωτικής του κάρτας –και κατά την επαφή του με το κατάστημα η συναλλαγή αρχίζει ξανά ,χρεώνεται και παραλαμβάνει το προϊόν .Ο πελάτης δεν λαμβάνει καμία συγγώμη για την ταλαιπωρία ,αλλά είναι υποχρεωμένος να ελέγξει μέσω της τράπεζάς του αν υπάρχει διπλή χρέωση στην πιστωτική του κάρτα .Όπως αντιλαμβανόμαστε ο συγκεκριμένος πελάτης δεν θα ψωνίσει ξανά από το κατάστημα ,ίσως ούτε και από το διαδίκτυο .Με αυτό το περιστατικό μπορεί να αποδειχθεί το γιατί είναι απαραίτητη η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες , ιδιαίτερα στο χώρο του διαδικτύου ,ακόμη και αν το κατάστημα – ηλεκτρονικό ή μη – χωλαίνει σε κάποιες από τις διαδικασίες του . Με μια έκπτωση ,<<συγγώμη>>ή οτιδήποτε που θα αποκαθιστούσε τις σχέσεις με την επιχείρηση ,ο πελάτης θα ήταν ακόμη διατεθειμένος να συνεχίσει να συναλλάσσεται με την εταιρία.

B.3 ΤΟ e-CRM ,ΝΕΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ CRM

Με επίκεντρο τον πελάτη και μέσω το διαδίκτυο και τις νέες πρακτικές που αυτό ανοίγει ,πολλές εταιρίες ,όπως η eGain ,η Genesis ,η Octane και η Talisma ,οι οποίες εμφανίστηκαν στο χώρο περίπου το 1998 έχουν επιτύχει να κερδίσουν μερίδια της αγοράς από τους παραδοσιακούς γίγαντες του είδους .Οι τελευταίοι αντεπιτίθενται με εργαλεία που εστιάζουν στα νέα δεδομένα που το e-CRM θέτει :εξατομίκευση ,χρήση νέων καναλιών επικοινωνίας ,ισχυρότερα εργαλεία ανάλυσης και

προσανατολισμός προς το διαδίκτυο .Οι πρώτες λύσεις e-CRM έχουν ήδη εμφανιστεί ,αλλά είναι γεγονός ότι λίγες από αυτές διαθέτουν όλα τα κομμάτια του παζλ που οφείλουν να το απαρτίζουν . Καθώς τακτική των εταιριών είναι η ανάπτυξη των δικών τους τεχνολογιών ,λίγες είναι αυτές που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις . Άλλες εταιρίες ,πάλι ,έχουν προσανατολιστεί στην εξαγορά κατασκευαστών τμημάτων λογισμικού που οι ίδιες δεν διαθέτουν .

Το ερώτημα βέβαια που τίθεται ,μέσα από μια τέτοια κατάσταση , για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να υλοποιήσουν λύσεις CRM ,είναι κατά πόσο θα περιμένουν την εμφάνιση ολοκληρωμένων λύσεων ή θα προσανατολιστούν στην υλοποίηση μεμονωμένων κομματιών , αφήνοντας την ολοκλήρωση αυτών σε δεύτερη μοίρα .

Γνώμονας για αυτές τις επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι η αγορά στην οποία ανήκουν ,το προϊόν το οποίο διαθέτουν και κατά πόσο αυτό μπορεί να εξατομικευτεί ,το επίπεδο υπηρεσίας που τους διακρίνει και ποιος είναι ο στόχος τους για την βελτίωσή του και , βέβαια ,τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούν και διατίθενται να χρησιμοποιήσουν .

B.4 Η ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Μία από τις πιο βασικές περιοχές της προσέγγισης του πραγματικά ζητούμενου από την επιχείρηση εγκλείει τη θεώρηση και την καταγραφή της κάθε μορφής υποδομής ενός περιβάλλοντος CRM ,κάτω από μια σειρά τυποποιήσεις που όλες - ανάλογα με τη φύση του στοχευόμενου επιχειρείν-είναι σημαντικές

έως κρίσιμες για την επιτυχή διεξαγωγή του . Θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τις τυποποιήσεις αυτές ως εξής ¹²:

- Τηλεφωνία ,CTI
- Πληροφορική και Δίκτυα
- ERP
- Οργάνωση ,Στελέχωση ,Κουλτούρα
- Προοπτική e-business

B.4.1 CTI (Computer Telephony Integration)

Ένα σύστημα ολοκλήρωσης υπολογιστή και τηλεφωνίας (CTI –Computer Telephony Integration), μπορεί να δει το σύνολο των κλήσεων (inbound/outbound) κάτω από μια ενιαία λογική και να βάλει το σύνολο των προϋποθέσεων ώστε να γίνει το πιο σημαντικό βήμα : να πατήσει πάνω σε αυτή τη λογική η πελατοκεντρική διαχείριση των καλούμενων και των καλουμένων (CRM) .

Ένα CTI εκτελεί τα εξής :

- Διοχετεύει τις κλήσεις
- Ελέγχει τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους καλούμενους αριθμούς και κατατάσσει τη φύση και την επικοινωνία μαζί τους σε συγκεκριμένο πλαίσιο υλοποίησης

¹² Γιώργος Μπολάνης , << Η ταυτότητα του CRM >> ,περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) , Δεκέμβριος 2000 ,σελ 18

- Παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα των τηλεπωλητών και κατανέμει τις κλήσεις που βρίσκουν ανταπόκριση , μεγιστοποιώντας το αποτέλεσμα ανά καμπάνια και στο σύνολο
- Προσφέρει όλη την υποδομή διαχείρισης της κλήσης ,εάν για οποιοδήποτε λόγο υπάρχει συνέχεια
- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις εμπλουτισμού της βάσης δεδομένων που ενεργοποιήθηκε αρχικά
- Ενεργοποιεί ένα προηγμένο περιβάλλον αναφορών (reporting) , με ευελιξία και δυνατότητες να καλύψει την τηλεφωνική /ποιοτική ύλη της ενημέρωσης του πελάτη ,αφήνοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε λογαριασμού στις δυνατότητες του CRM

B.4.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ

Στο επίπεδο των δικτύων και των εγκαταστάσεων πληροφορικής ,η αναγκαία υποδομή δεν περιορίζεται πλέον στους παραδοσιακούς παίκτες των μεγάλων έργων του παρελθόντος .Κάποτε ,η ευστάθεια και η στιβαρότητα του περιβάλλοντος απαιτούσαν πλατφόρμες Unix και βάσεις δεδομένων ανάλογων προδιαγραφών .Σήμερα ,χωρίς να περιορίζεται η συγκεκριμένη προσέγγιση ,το περιβάλλον Intel + Microsoft SQL προσδιορίζει με ασφάλεια ένα εξίσου επιτυχές περιεχόμενο υποδομής και στήριξης – ειδικά από τη στιγμή που :

- Οι Server των κορυφαίων κατασκευαστών υπακούν σε σενάρια υψηλής διαθεσιμότητας και επιδόσεων
- Τόσο το λογισμικό όσο και οι διαδικτυακές υποδομές και οι χωρητικότητες των αποθηκευτικών μέσων έρχονται αρωγοί στην προσπάθεια αυτή

B.4.3 ERP

Μια άλλη περιοχή με κυρίαρχη σημασία για την αποτελεσματικότητα του CRM είναι το ERP (Enterprise Resource Planning –Αξιοποίηση επιχειρησιακών πόρων)της εταιρίας ή του οργανισμού που αναλύουμε .Λειτουργώντας ως πηγή πληροφορίας αλλά και δίνοντας το μέτρο του παράγοντα-κλειδιού κατά την διάσταση των οικονομιών ,σε περίπτωση που κάποιος είναι σε θέση να κάνει με ασφάλεια ολοκληρωμένο billing από το CRM και να εγγράψει πλήρη δεδομένα στο ERP ,καθώς συζητά με τον πελάτη ,συνιστά την κορυφαία ίσως επιβεβαίωση της πλήρους ολοκλήρωσης της έννοιας της επικοινωνίας / διαχείρισης και την έννοια της συναλλαγής .

Δεν είναι λοιπόν τυχαίο το γεγονός ότι οι εταιρίες ERP ,αφού επένδυσαν στην κατεύθυνση της γεφύρωσης των προϊόντων τους , θέλησαν να δοκιμάσουν την τύχη τους προσθέτοντας χαρακτηριστικά CRM στο δικό τους περιβάλλον .

B.4.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ,ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ,ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όταν αναφερόμαστε στην τεκμηρίωση ενός περιβάλλοντος CRM δεν μιλάμε για εργαλεία ,μιλάμε για πλατφόρμες σκέψης ,ανάλυσης και σύνθεσης .Μιλάμε για τρόπους ζωής που έρχονται να βάλουν προδιαγραφές οργάνωσης και σχεδιασμού και να φτιάξουν την οργάνωση αυτή ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της πλατφόρμας και ,τελικά της εταιρίας ή του σχήματος που τη χρησιμοποιεί .

Σήμερα έχουμε να κάνουμε με τα εξής ερωτήματα :

- Γνωρίζει ο τοπικός αντιπρόσωπος το προϊόν του στο βαθμό που να μπορεί να δει τις ιδιαιτερότητες του πελάτη και να χτίσει

προστιθέμενη αξία μέσα από μεγιστοποίηση της σύνθεσης που προτείνει ;

- Έχει η εταιρία που αποζητάει την υλοποίηση του CRM τις προδιαγραφές να <<φορέσει>> το περιβάλλον αυτό ;

B.4.5 e-Business

Εάν κάποιος ονειρευόταν το ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη των διαδικασιών του marketing <<1 προς 1>> ,το internet ήρθε να δώσει υπόσταση στην υλοποίηση ενός περιβάλλοντος ,συναφούς των προσευχών του .Η δυνατότητα δημιουργίας χρηστικού προφίλ και η εξ αυτής συνάρτηση της πελατοκεντρικότητας ,συνιστούν περαιτέρω έμφαση στη σύζευξη crm και e-business και στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης λύσεων προς αυτή την κατεύθυνση .Κατά την έννοια αυτή , η ετοιμότητα μιας επιχείρησης για το e-business αλλά και η στρατηγική επιλογή του ρόλου της σε αυτό είναι σαφής συνάρτηση και των επιλογών crm ,τόσο σε επίπεδο πλατφόρμας όσο και σε επίπεδο οργανωτικής και ευρύτερης προσαρμογής στη λεγόμενη Νέα Οικονομία .

Μετρά λοιπόν η συνολική διάρθρωση του οργανωτικού σχήματος , με έμφαση στις πελατοκεντρικές παραμέτρους και σύνδεση με τους αυτοματισμούς που αυτές επιβάλλουν στο ERP και σε άλλες περιοχές μηχανογραφικής ύλης ,πάντα σύμφωνα με τις δυνατότητες του e-business .Δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι σε περιβάλλοντα όπου οι βάσεις δεδομένων υπόκεινται σε εύχερη μεταφορά μέσω διαδικτύου ,η σύνθεση πληροφοριών με βάση τον ίδιο τρόπο επικοινωνίας έχει ανάλογα μέτρα απλούστευσης .

Τέλος η όλη επικοινωνία μέσω του διαδικτύου υπόκειται στην απλότητα που προσδίδει η έννοια της ταχύτητας ,άρα και της μοναδικότητας του χρήστη .Επομένως ,ο σωστός σχεδιασμός σε αυτή τη βάση είναι η προϋπόθεση της επιτυχούς υλοποίησης του CRM ¹³.

Συμπερασματικά

Η υποδομή του CRM είναι μια πολυδιάστατη ιστορία ,στο βαθμό που αποτυπώνει το σύνολο της εταιρικής οργάνωσης και κάθε ιστό μεταφοράς πληροφορίας οπουδήποτε μέσα στην επιχείρηση .

Απαιτούνται λοιπόν :

- Οργανωτική σοβαρότητα και σαφές μοντέλο λειτουργίας ,που να απεικονίζεται πλήρως σε επίπεδο οργανογράμματος
- Διαφανείς και ανάλαφρες διαδικασίες διακίνησης πληροφορίας από το μέτωπο στα εταιρικά μετόπισθεν ,είτε μιλάμε για συναλλακτική υποδομή ,είτε για τηλεφωνική τεκμηρίωση είτε για την ίδια την υποδομή διαχείρισης της πληροφορίας .
- Στρατηγική προοπτική για το πέρασμα σε ηλεκτρονικό εμπόριο προϊόντων ή και υπηρεσιών .

Έτσι ,και μονάχα έτσι ,το μεγάλο στοίχημα του CRM έχει πιθανότητες να κερδηθεί .

¹³ Γιώργος Μπολάνης , << Η ταυτότητα του CRM >> ,περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) , Δεκέμβριος 2000 ,σελ 22

Γ. Το CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Γ.1 Ένας καθορισμός

Η διαχείριση σχέσης πελατών (CRM) είναι ένας πολύ ευρύς όρος, ο οποίος ήταν εφαρμοσμένος σε ένα φάσμα των στρατηγικών, λειτουργικών και τεχνικών πρωτοβουλιών. Αρχικά, οι πρωτοβουλίες CRM αναπτύχθηκαν στον ιδιωτικό τομέα, με σκοπό :

- Να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση των πωλήσεων
- Να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες μέσω καινοτομιών, με την προσφορά των καλύτερων υπηρεσιών και με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και πελατών

Αν λάβουμε υπόψη μας αυτό που έχει επιτευχθεί στον ιδιωτικό τομέα, και εξετάζοντας τις λύσεις που προσφέρονται αυτήν την περίοδο από τους προμηθευτές λογισμικού, το CRM στην τοπική κυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως μια στρατηγική που στρέφεται στους ακόλουθους τομείς :

- Στη διάθεση της βελτιωμένης εξυπηρέτησης πολιτών
- Στο να επιτρέπει μια μεγαλύτερη διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες μεταξύ πολιτών και δημοσίου
- Στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της οργάνωσης που διεκπεραιώνονται από τα νέα συστήματα

Το CRM είναι κατάλληλο ως στρατηγική επειδή:

- Λειτουργεί όχι από ένα συγκεκριμένο τύπο τεχνολογίας ή διαδικασίας, αλλά από ένα συνδυασμό διαδικασιών και

τεχνολογιών που επιτρέπουν την βελτίωση των παροχών υπηρεσιών στο ευρύ κοινό

- Το CRM δεν καθοδηγείται από την τεχνολογία, αλλά συνυπάρχει με αυτή. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές λύσεις και προϊόντα που προσφέρουν σχετική με το CRM λειτουργίες

Το CRM στην τοπική αυτοδιοίκηση ενσωματώνει την λειτουργικότητα ,γύρω από τις διαφορετικές ανάγκες των διαφόρων πολιτών και των άλλων οντοτήτων .Το όραμα ενός μοναδικού πολίτη-λογαριασμού αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους του CRM για την βελτίωση της τοπικής αυτοδιοίκησης .

Γ.2 Ένα στρατηγικό πλαίσιο CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

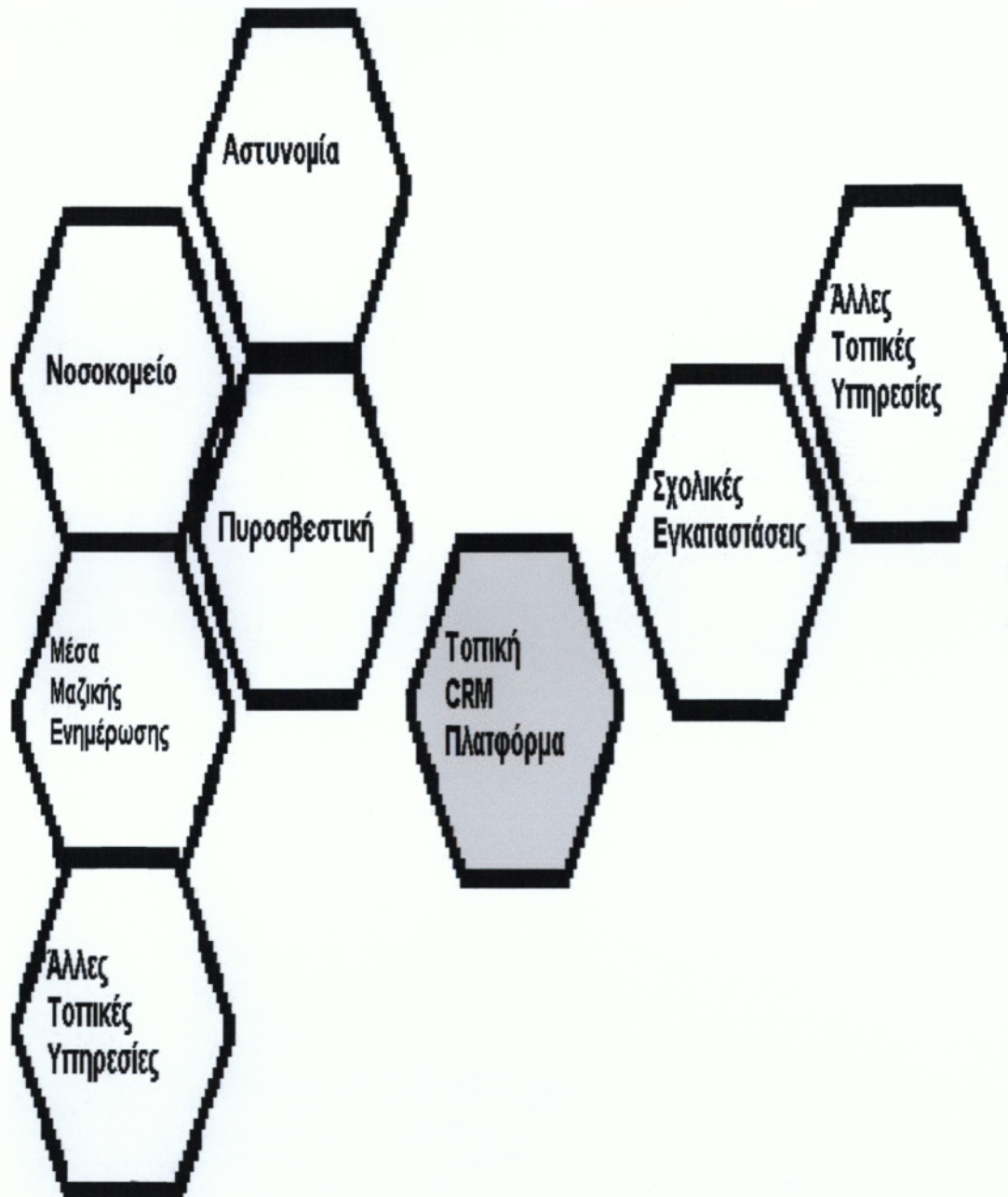
Οι πρωτοβουλίες CRM στοχεύουν στο να βελτιώσουν τις πελατειακές σχέσεις ,με τους εξής τρόπους :

- Προσφορά της πρόσβασης στις υπηρεσίες μέσω των πολλαπλών καναλιών
- Βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών και
- Προσφορά μιας μεγαλύτερης διαφάνειας.

Προφανώς, οποιαδήποτε πρωτοβουλία CRM που προσαρμόζεται σε μια γενική εφαρμογή ηλεκτρονικής κυβέρνησης, αναπτύσσεται για να εφαρμόσει την πληρότητα στην ποιότητα υπηρεσιών και για να αλλάξει το μοτίβο ,από ένα κεντρικό πρότυπο τμημάτων σε ένα κεντρικό πρότυπο πολιτών .

Η γενική άποψη μιας διασυνδεδεμένης κυβέρνησης και δημόσιων υπηρεσιών τοποθετεί τις πρωτοβουλίες CRM στην τοπική κυβέρνηση ως καθοδηγητή της γενικής στρατηγικής .

Γ.2.1 Διασυνδεδεμένες δημόσιες υπηρεσίες ¹⁴



¹⁴ www.lgolpathfinder.gov.uk

Οι πρωτοβουλίες CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στοχεύουν να υποστηρίξουν το στρατηγικό στόχο της ενσωμάτωσης των κυβερνητικών υπηρεσιών .

Προσχωρώντας στις δημόσιες υπηρεσίες θεωρούμε την παροχή δημόσιων υπηρεσιών ως δίκτυο από τις αντιπροσωπείες που παρέχουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες σε ένα ενσωματωμένο και ενοποιημένο περιβάλλον όπου η εμπειρία πολιτών δείχνει ότι ο πολίτης συναλλάσσεται με έναν μονάχα οργανισμό .

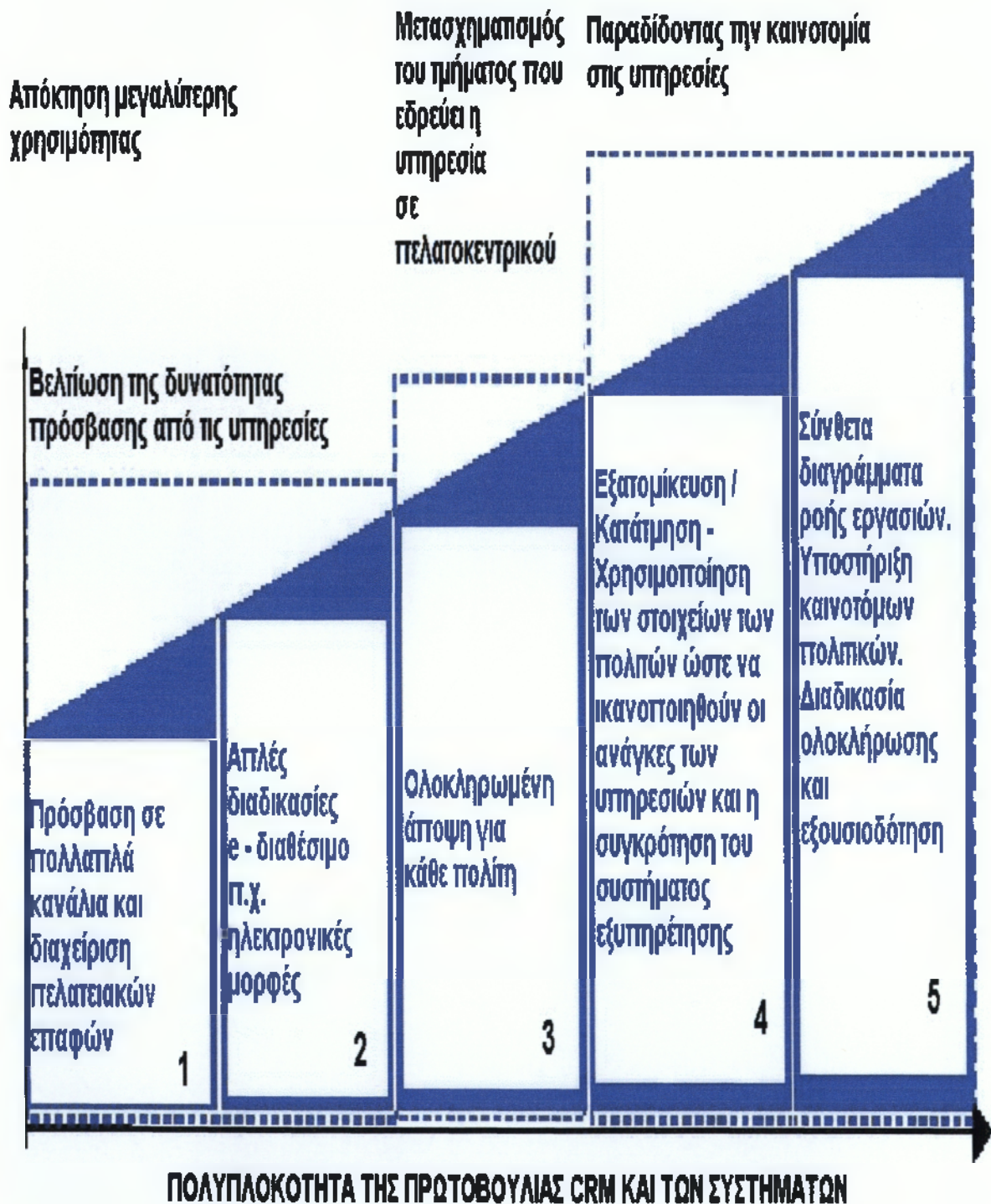
Γ.2.2 Ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Μια στρατηγική CRM έχει σαν στόχο, να βάλει μια στερεά βάση και τα εργαλεία που παραδίδουν περαιτέρω καινοτόμες και αποδοτικές υπηρεσίες , ώστε να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα . Συνολικά, είναι ενδεδειγμένο για οποιεσδήποτε τοπικές αρχές, να υιοθετούν μια σταδιακή μέθοδο στην εφαρμογή των πρωτοβουλιών CRM. Για παράδειγμα, εφαρμόστε μια υπηρεσία τη φορά, ή εισάγετε τις υπηρεσίες που έχουν πολύ απλή φύση στην πρώτη φάση της πρωτοβουλίας, και επεκτείνει έπειτα την ικανότητα για μια χρονική περίοδο. Αυτό μειώνει σημαντικά το γενικό κίνδυνο πρωτοβουλίας ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί τη διάσπαση στην υπάρχουσα παροχή υπηρεσιών.

Η έννοια ενός πλαισίου ωριμότητας (βλ. την επόμενη σελίδα) μας βοηθά να κατανοήσουμε πώς οι τοπικές αρχές χτίζουν τις ικανότητες κατά τη διάρκεια του χρόνου ώστε να χρησιμοποιήσουν όλο και περισσότερο σύνθετες λύσεις CRM. Αυτό το πλαίσιο μας βοηθάει επίσης να καταλάβουμε ποια γενικά τμήματα

αρχιτεκτονικής πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να φτάσουμε συγκεκριμένα στάδια στη διαδικασία ωριμότητας.

Γ.2.3 Πλαίσιο ωριμότητας CRM: στάδια στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM



1) Βελτίωση της δυνατότητας πρόσβασης: πολυδιαυλική πρόσβαση και διαχείριση επαφών

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι ¹⁵:

- Να βελτιώσει την ποιότητα των επιπέδων εξυπηρέτησεων πολιτών στο σημείο επαφής, είτε πρόσωπο με πρόσωπο, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω διαδικτύου .
- Να προσφέρει καλύτερη παρακολούθηση αυτών των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τοπικών αρχών και των πολιτών.
- Να επιτρέψει την πρόσθετη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και πληροφορίες .

Αυτό επιτυγχάνεται χαρακτηριστικά με την διαχείριση των πληροφοριών των πολιτών μέσω ενός κέντρου επαφών, πριν αναφερθεί προς τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Σε αυτό το πρώτο σημείο της επαφής, οι λεπτομέρειες σχετικά με κάθε πολίτη μελετούνται, και προσδιορίζονται οι ανάγκες των υπηρεσιών και έπειτα ταξινομούνται στη σωστή υπηρεσία. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα, μπορεί ακόμη και το κέντρο επαφών να επιλύσει ένα ζήτημα άμεσα χωρίς μεταβίβαση του ζητήματος στις συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Μια εφαρμογή του κέντρου επαφών, χαρακτηριστικό μέρος μιας γενικής λύσης CRM, σε αυτό το σημείο διαχειρίζεται το ιστορικό των επαφών σε φόρμες, οι οποίες περιλαμβάνουν πληροφορίες για παράδειγμα το πότε έγινε η κλήση και για ποιο θέμα έγινε λόγος . Έχοντας υπόψη ότι ο αριθμός των επιδράσεων των πολιτών αναπτύσσεται, η κεντρική εφαρμογή επαφών γίνεται

¹⁵ Office of the Deputy Prime Minister of England ,<<A guide implementing CRM to government>>, Λονδίνο 2002 ,σελίδα 19

επίσης το εργαλείο από το οποίο το τοπικό συμβούλιο θα διαχειριστεί τη σχέση του με τους πολίτες .

Η τοπική αρχή πρέπει να ερευνήσει την ίδρυση του κέντρου επαφών ως μία αυτόνομη λύση πριν κάνει περαιτέρω ολοκλήρωση, αλλά αυτό θα μπορούσε τελικά να οδηγήσει στην καθιέρωση του βήματος III, μια ενοποιημένη άποψη των πολιτών.

ii. Απλές διαδικασίες e - διαθέσιμο

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι:

- Να υποστηρίξει την αυτοεξυπηρέτηση πολιτών των μη-στρατηγικών διαδικασιών μέσω των πολλαπλών καναλιών ειδικότερα μέσω διαδικτύου και μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Χαρακτηριστικά, αυτό θα μπορούσε να είναι μία ολοκλήρωση της αίτησης για μια άδεια εσκαφής ή μια ανανέωση της κράτησης των βιβλίων βιβλιοθηκών.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω:

- Με το σχεδιασμό απλών φορμών που μπορούν να είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του τοπικού συμβουλίου ,οι οποίες θα επιτρέπουν στον πολίτη να συμπληρώσει όλες τις σχετικές και απαραίτητες πληροφορίες για το συμβούλιο, ώστε αυτό να επεξεργαστεί την εφαρμογή χωρίς να χρειάζεται συμπληρωματικές πληροφορίες από τον πολίτη .
- Επιτρέποντας τη συλλογή των στοιχείων ενδεχομένως με την απλή από σημείο σε σημείο ολοκλήρωση για να υποστηρίξει συστήματα γραφείων ή τμήματα .

- Λιγότερη επαν-επεξεργασία των διαδικασιών ώστε να εξασφαλίσει σωστότερη συνεργασία μεταξύ των γραφείων και των ηλεκτρονικών πληροφοριών .

iii. Ενοποιημένη-ολοκληρωμένη άποψη του πολίτη

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι:

- Να παρέχει ένα στρώμα ολοκλήρωσης στα διαφορετικά συστήματα ,που να επιτρέπει τη σύλληψη από τις αλληλεπιδράσεις πελατών σε ολόκληρο τη τοπική Αυτοδιοίκηση συνολικά .(Οι πρωτοβουλίες CRM είναι συχνά ο καταλύτης για την ολοκλήρωση της οργάνωσης γραφείου των τοπικών αρχών μέσω μιας ενιαίας ενοποιημένης αρχιτεκτονικής)
- Να παρέχετε μια ολοκληρωμένη άποψη των στοιχείων των πολιτών, το οποίο είναι και μια προϋπόθεση για μια βιώσιμη μελλοντική ανάπτυξη και ένας φιλόδοξος στόχος, και αυτό βοηθάει στο να παρουσιάσουμε μία ολοκληρωμένη υπηρεσία υπηρεσία στον πολίτη.
- Να παρέχετε η δυνατότητα να εκτελούμε όλο και πιο σύνθετες διαδικασίες αυτοεξυπηρετήσεων με βάση ένα στρώμα ολοκλήρωσης που υποστηρίζει την απλή ολοκλήρωση με τα συστήματα γραφείου, π.χ. να μπορεί κάποιος να πληρώσει τους τοπικούς φόρους online, ή να δει τις σχεδιαστικές του εφαρμογές και που αυτές βρίσκονται στις σημερινές απαιτήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση ενός κοινού μοντέλου στοιχείων σε όλες τις υπηρεσίες, δηλαδή από το ποια είναι τα στοιχεία των πολιτών που είναι κοινά για όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες, και κατόπιν συλλέγουμε τα στοιχεία από τα

μεμονωμένα τμήματα για να ενισχύσουμε την ολοκληρωμένη άποψη για τους πολίτες.

Ο νόμος προστασίας των δεδομένων ορίζει μέχρι ποιο σημείο τα στοιχεία των πολιτών μπορούν να μοιραστούν στις τοπικές υπηρεσίες, και πιθανότατα αυτό μπορεί να περιορίσει το πεδίο του κοινού προτύπου στοιχείων.

Ο δύσκολος στόχος εδώ είναι να καθοριστούν όλοι οι πολίτες μέσα στις τοπικές αρχές και γεωγραφικές μονάδες όπου ανήκουν, όπως τα δημοτικά διαμερίσματα και τα σπίτια στα οποία αντιστοιχούν. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη σύνδεση των στοιχείων πολιτών και των στοιχείων ιδιοκτησίας μέσω της δημιουργίας ενός απλού προφίλ (interface) για κάθε πολίτη . Εντούτοις, αυτό απαιτεί σημαντικό έλεγχο – << καθάρισμα >> των στοιχείων, δεδομένου ότι είναι αρκετά συχνή η περίπτωση που η τοπική Αυτοδιοίκηση έχει στα αρχεία της, πολίτες που έχουν απομακρυνθεί από τα δημοτικά διαμερίσματά τους και οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με πληροφορίες - ιδιότητες μέσα στη τοπική Αυτοδιοίκηση, με αποτέλεσμα το σύστημα να παρέχει ανακριβείς πληροφορίες .

iv.Εξατομίκευση / Κατάτμηση – Χρησιμοποίηση των στοιχείων των πολιτών ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των υπηρεσιών και η συγκρότηση του συστήματος εξυπηρέτησης .

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι:

- Να οργανώσει και να προωθήσει τις νέες πρακτικές εργασίας στην τοπική Αυτοδιοίκηση καθώς και να οργανώσει το περιβάλλον διαδικασίας της τοπικής Αυτοδιοίκησης γύρω από

τον πολίτη και τις ανάγκες του, είτε ως άτομα είτε ως τμήμα των ευρύτερων τμημάτων πολιτών .

- Να διατίθεται μία ιδιαίτερη προσοχή για τα μέλη που είναι πιο εκτεθειμένα στη τοπική κοινωνία , αρχίζοντας να θεωρούνται οι πολίτες ως μεμονωμένα άτομα με αποκλειστικές ανάγκες .

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω:

- Με τη δυνατότητα της τοπικής Αυτοδιοίκησης να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καθιερωμένων και αναγνωρισμένων τμημάτων πολιτών .
- Επιτρέποντας στη τοπική Αυτοδιοίκηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις υπηρεσιών που είναι χωριστά βασισμένες, σε αντιδιαστολή με το τμήμα που βασίζεται .
- Χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες CRM και τις λειτουργίες που επιτρέπουν την κατάτμηση και την εξατομίκευση, χτίζουμε ένα ξεχωριστό προφίλ για κάθε χρήστη .

Κάποιες τοπικές Αυτοδιοικήσεις στην Αγγλία έχουν χρησιμοποιήσει τη μεθοδολογία Acorn για να αναπτύξουν τα τμήματα πελατών μέσα στο συμβούλιο, που συνδυάζονται συχνά με τα γεωγραφικά στοιχεία όπως οι ταχυδρομικοί κώδικες .Το όφελος από τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθοδολογίας είναι το ότι, όχι μόνο χρησιμοποιεί τα εισοδηματικά στοιχεία πελατών σαν ένα κοινό παρανομαστή, αλλά επίσης εξετάζει σε ποιο στάδιο, οι μεμονωμένοι πελάτες βρίσκονται στη ζωή τους .

Αυτό που μας επιτρέπει είναι η ευκαιρία να κατανοήσουμε ποιες είναι οι προσδοκίες και ποιες οι απαιτήσεις της τοπικής Αυτοδιοίκησης και των υπηρεσιών της .Επίσης από αυτό μπορούμε να καταλάβουμε ποια κανάλια πρόσβασης τα διάφορα τμήματα επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν όταν επικοινωνούν με το

συμβούλιο . Για παράδειγμα εργαζόμενα ζεύγη σε νέα σπίτια (Ο τύπος Ασοη 11) είναι πιθανό να έχουν PCs στο σπίτι και ίσως θα προτιμούσαν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να κάνουν τις συναλλαγές τους με τη τοπική Αυτοδιοίκηση, παρά να την επισκεφθούν ή να χρησιμοποιήσουν το τηλέφωνο, καθώς αυτοί οι τρόποι έχουν περιορισμένους χρόνους πρόσβασης .

Με την χρησιμοποίηση των δημογραφικών δεδομένων καθώς και των στοιχείων συμπεριφοράς, και με τον προσδιορισμό των ομάδων κινδύνου, μία αρχή μπορεί να αναπτύξει τις προληπτικές πολιτικές για να μειώσει τον κίνδυνο και να συνδεθεί με άλλες αντιπροσωπείες ή οργανισμούς δημόσιων υπηρεσιών .

Παραδείγματος χάριν, η πιθανότητα μιας πυρκαγιάς στο σπίτι μπορεί συχνά να συσχετιστεί με το εάν οι κάτοχοι είναι καπνιστές. Ένα καλά σχεδιασμένο μοντέλο δεδομένων που συνδυάζεται με τα στοιχεία πελατών θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τους καπνιστές και να οργανώσει την προληπτική δράση για την πιθανότητα-κατάσταση πυρκαγιάς, κάνοντας διαφημιστικές εκστρατείες, και ελέγχοντας εάν το σπίτι έχει εγκατεστημένους αποτελεσματικούς συναγερμούς καπνού .Αυτό δεν απαιτεί απαραίτητα ένα σύνθετο - πολύπλοκο σύστημα .

Οι τεχνικές εξατομίκευσης και κατάτμησης μπορούν επίσης να επιτρέψουν την δημιουργία ενός μοντέλου εκτιμήσεων – προβλέψεων, και χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων σε διευθυντικό επίπεδο με την οικοδόμηση των στατιστικών στοιχείων και τον προσδιορισμό των τάσεων. Παραδείγματος χάριν, με τη χρησιμοποίηση των στοιχείων συλλεχθέν και απολυόμενο, πρέπει να είναι δυνατό να προβλέψει τη σχολική συμμετοχή και επομένως μία πρόσθετη ικανότητα όταν χρειαστεί .

Οι εναλλακτικές τεχνικές κατάτμησης περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση της κατάτμησης σε γεγονότα ζωής, όπως διαγράφετε και από το LEAP¹⁶ όπου τα ακόλουθα στοιχεία αντιπροσωπεύουν τον τυποποιημένο κατάλογο γεγονότων στη ζωή :

- Μεταβολή θέσης απασχόλησης
- Νομοταγής συμπεριφορά
- Αποφοίτηση από το σχολείο
- Γίνοντας επιμελής ,ακολουθώντας ένα επάγγελμα ,γίνοντας προστάτης
- Γίνοντας ανίκανος - ανάπηρος
- Κατοχή ενός μωρού
- Συνταξιοδότηση
- Εξέταση πένθους
- Αφήνοντας το σπίτι
- Αρχίζοντας να αλλάζει σχολείο
- Έναρξη / μετακίνηση μίας επαγγελματικής απασχόλησης

V. Σύνθετα διαγράμματα ροής εργασιών .Υποστήριξη καινοτόμων πολιτικών .Διαδικασία ολοκλήρωσης και εξουσιοδότηση

Στόχος αυτού του σταδίου είναι :

- Να μετασχηματίσει τις υπηρεσίες από τμήμα-κεντρικές σε πολίτη – κεντρικές, μέσω της χρήσης μιας ενιαίας άποψης για τον πολίτη,να αντλήσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, και της

¹⁶ <http://www.leap.gov.uk/>

σύνθετες ικανότητες των διαγραμμάτων εργασίας ,ενώ παράλληλα να αλληλεπιδράσει στα συστήματα αυτοματισμού γραφείου .

- Να προσφέρει νέες, καινοτόμες διαδικασίες ώστε να προσχωρήσει περαιτέρω επάνω στις κυβερνητικές υπηρεσίες και να ενισχύσει τον αυτοματισμό γραφείου .

Σε αυτή τη φάση στο πλαίσιο ωριμότητας, η στρατηγική CRM πρέπει να αντλήσει το σύνολο των πλεονεκτημάτων των συστημάτων υποδομής και πληροφοριών που είναι διαθέσιμα. Εντούτοις, στη χρονική περίοδο στην οποία γράφεται αυτή η πτυχιακή εργασία όλα αυτά αποτελούν ένα μελλοντικό όραμα (και ιδίως για την Ελλάδα). Καμία τοπική αρχή των δέκα ερευνημένων (στην Αγγλία),δεν έχει πραγματοποιήσει τις διαδικασίες ή τα συστήματα για να υποστηρίξει , μέχρι τώρα, αυτό το περιβάλλον

Εντούτοις, μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Εφαρμογή μιας γενικής υποδομής CRM που να παραδίδει την κατάτμηση, ολοκλήρωση των υπηρεσιών back-end και των σύνθετων διαγραμμάτων workflow .Αυτή η υποδομή θα υποστηρίξει τις υπηρεσιακές πολιτικές και τις πρακτικές, και αλληλεπιδράσεις με άλλες τοπικές διοικήσεις και κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες .
- Επιτυγχάνοντας μια ενοποιημένη άποψη του πολίτη και των διαδικασιών εξατομίκευσης με την υποστήριξη των τεχνολογιών, η τεχνολογία του διαγράμματος ροής της δουλειάς (workflow), μπορεί έπειτα να χρησιμοποιηθεί για να επιτρέψει πολυσύνθετες διαδικασίες, καθώς επίσης και για την εισαγωγή πειθαρχίας στο περιβάλλον των διαδικασιών .

- Η χρησιμοποίηση των εφαρμογών συμπλήρωσης πεδίων μπορεί να εισάγει νέες, αποτελεσματικές διαδικασίες. Αυτές οι εφαρμογές μπορούν να εφαρμοστούν σε φορητές συσκευές όπως τα lap-top, palmtops ή σε άλλες φορητές συσκευές. Επιτρέπουν στο προσωπικό τομέων όπως οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι εργαζόμενοι συντήρησης της εθνικής οδού, να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες και να βελτιώσουν τη ποιότητα και τη ταχύτητα παράδοσης της εργασίας τους. Αυτή η επιλογή πρέπει να εξεταστεί σε αυτή τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού δεδομένου ότι είναι επιθυμητό να ενσωματωθούν τέτοιες_εφαρμογές στη γενική αρχιτεκτονική του CRM αφότου είναι σε ισχύ.

Γ.3 Διαστάσεις CRM

Είναι συχνά χρήσιμο να περιγραφεί η πρωτοβουλία CRM μέσω της λειτουργίας της. Μερικοί προμηθευτές προσφέρουν λύσεις που καλύπτουν μία, δύο ή και τις τρεις διαστάσεις του CRM που αναλύονται παρακάτω :

- Συνεργάσιμο CRM - η διευκόλυνση της επαφής με το πολίτη χρησιμοποιώντας τα πιο αποτελεσματικά κανάλια όπως είναι η φωνή ή το Διαδίκτυο.
- Λειτουργικό CRM – η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των υποδομών ώστε να διευκολυνθεί η διαχείριση του αποτελεσματικότερου καναλιού πρόσβασης για τον πολίτη. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν παραδείγματος χάριν να είναι γρηγορότερες, οικονομικότερες, αποδοτικότερες και να φέρνουν πρόσθετα οφέλη στον πολίτη όπως το να τον

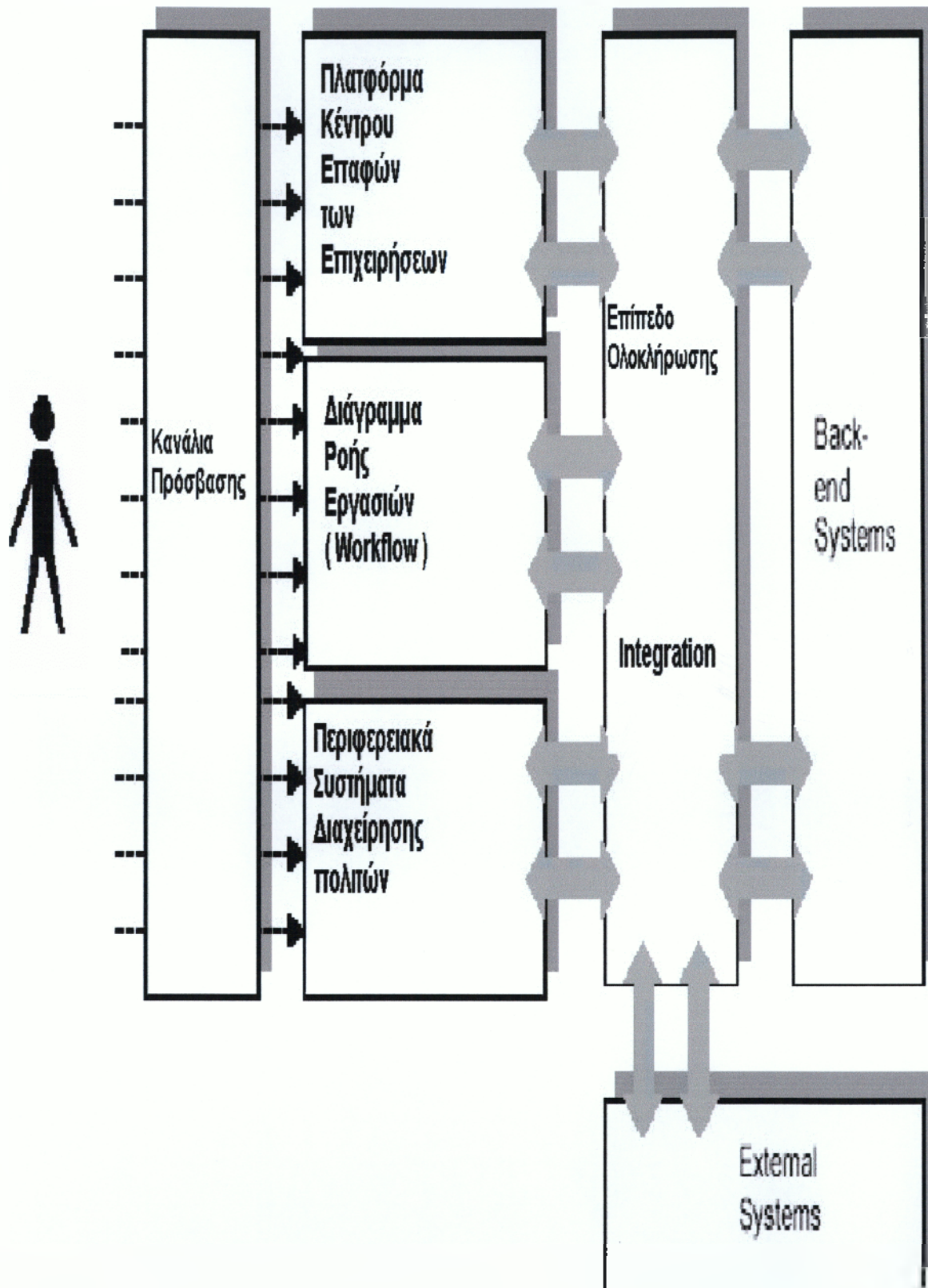
εξυπηρετούν σε έναν χρόνο καταλληλότερο – γρηγορότερο από ότι θα τον εξυπηρετούσε οι τοπικές υπηρεσίες.

- Αναλυτικό CRM - στρέφεται στην οργάνωση και τη χρησιμοποίηση του πολίτη και στα λειτουργικά στοιχεία, με στόχο να αυξήσει τη δυνατότητα των οργανώσεων να προσδοκήσουν ότι θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες που εξυπηρετούν οι υπηρεσίες τους. Η κατάτμηση και η εξατομίκευση των πολιτών είναι συχνά βασισμένες σε μία αναλυτική CRM προσπάθεια .

Γ.4 Μια γενική αρχιτεκτονική για CRM

Τα συστατικά του CRM περιλαμβάνουν τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία, έτσι η έννοια του όρου αρχιτεκτονική σε αυτό το κεφάλαιο ,δεν θα περιλαμβάνει μόνο τεχνολογικά συστατικά αλλά επίσης ανθρώπινα διαδικαστικά και τμήματα .

Γενική αρχιτεκτονική ¹⁷



¹⁷ Office of the Deputy Prime Minister of England, <<A guide implementing CRM to government>>, Λονδίνο 2002 ,σελίδα 25

Γ.4.1 Κανάλια πρόσβασης

Κανάλια πρόσβασης είναι τα μέσα με τα οποία η τοπική αυτοδιοίκηση επικοινωνεί με τους πελάτες - πολίτες. Υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός διαθέσιμων καναλιών. Εντούτοις η διαθεσιμότητα, η ωριμότητα και η ευκολία της χρήσης διαφέρουν ευρέως από κανάλι σε κανάλι .

Παρακάτω είναι ένας κατάλογος καναλιών που εξετάζονται χαρακτηριστικά προς χρήση από τις τοπικές αρχές :

- Πρόσωπο με πρόσωπο (π.χ. πρόσωπο-στάση-αγορά)
- Τηλεφωνικά μέσω του κέντρου επαφών
- Διαδίκτυο μέσω του προσωπικού υπολογιστή
- Διαδίκτυο μέσω της διαλογικής τηλεόρασης
- Διαδίκτυο μέσω των κιοσκίων
- Διαδίκτυο μέσω των ασύρματων τερματικών
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και άλλη αλληλογραφία
- Κινητά / SMS

Στην τοπική αυτοδιοίκηση, τα τρία σημαντικότερα κανάλια επικοινωνίας αυτή τη στιγμή είναι χαρακτηριστικά:

- Πρόσωπο με πρόσωπο (π.χ. πρόσωπο-στάση-αγορά)
- Τηλεφωνικά μέσω του κέντρου επαφών
- Διαδίκτυο μέσω του προσωπικού υπολογιστή

Γ.4.2 Πλατφόρμα κέντρου επαφών των επιχειρήσεων

Ο όρος << κέντρο επαφών >> περιγράφει χαρακτηριστικά μια φυσική ή εικονική κατάσταση όπου οι αντιπρόσωποι εξυπηρέτησης πολιτών (CSR – Customer Service Representatives) χειρίζονται τους πολλαπλούς τύπους των αιτημάτων των πολιτών .

Ένα κέντρο επαφών χειρίζεται γενικά ένα ή περισσότερα κανάλια, μερικές φορές συνδυάζοντάς τα, για παράδειγμα όταν ζητά ο πολίτης έναν αριθμό για έναν CSR μέσω μιας σύνδεσης στο site της τοπικής Αυτοδιοίκησης .Το λογισμικό του κέντρου επαφών μπορεί να καθοδηγήσει, να βάλει σε αναμονή και να διαχειρίζεται καθένα από αυτά τα κανάλια επαφών.

Συχνά εξετάζεται ο πυρήνας μιας CRM πρωτοβουλίας, όπου μια κεντρική πλατφόρμα διαχείρισης υπηρεσιών στηρίζεται σε μια εξειδικευμένη λύση λογισμικού. Μερικές από τις λύσεις έχουν εξελιχθεί μέσω των συστημάτων τηλεφωνικής ολοκλήρωσης (CTI – Computer Telephony Intergration Systems) και άλλες έχουν αναπτυχθεί από τις επιχειρησιακές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα , όπως τα συστήματα διαχείρισης πωλήσεων και οι εφαρμογές αυτοματοποίησης πωλήσεων (SFA – Sales Force Automation applications) ,των οποίων την προσφορά ανέπτυξε η εταιρία Siebel .

Στην τοπική Αυτοδιοίκηση ,οι λύσεις που σχετίζονται με το κέντρο επαφών εστιάζουν τη λειτουργία τους γύρω από τη διαχείριση των επαφών και το χρονικό των αιτημάτων εξυπηρέτησης, είτε με μεθόδους κατευθείαν χρησιμοποίησης τηλεφώνου είτε επαφών face-to-face .

Γ.4.3 Γενικές λειτουργίες του κέντρου επαφών¹⁸

Το τοπικό συμβούλιο του Salford (Αγγλία), έχει αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο λειτουργιών για την εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης του κέντρου διαχείρισης επαφών στην τοπική αυτοδιοίκηση .

Αυτές είναι :

- Κεντρική διοικητική λειτουργία βάσεων δεδομένων ονομάτων και διευθύνσεων
- Καταγραφή αιτημάτων πολιτών
- Παρακολούθηση αιτημάτων πολιτών μέσα από ανάλυση
- Χειρισμός παραπομπής πολιτών
- Κληροδότημα του προφίλ των δεδομένων
- Προφίλ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Προφίλ ηλεκτρονικών φορμών
- Προφίλ τηλεφωνικών συστημάτων
- Διαχείριση πληροφοριών και αναφορών

¹⁸ Βασισμένο στην εργασία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Salford

Γ.4.4 Συστατικά του διαγράμματος ροής των εργασιών (Workflow component)

Η τεχνολογία του διαγράμματος ροής των εργασιών επιτρέπει την αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του κέντρου επαφών, και των Δημοτικών Διαμερισμάτων καθώς και στα κανάλια παράδοσης .

Επιτρέπει τη διαχείριση και την αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών κανόνων που διέπουν τις υπηρεσίες, και μεταφέρει στα συστήματα τα διαγράμματα των δεδομένων / πληροφοριών ή γεγονότων .Αυτοί οι επιχειρησιακοί κανόνες και τα διαγράμματα των πληροφοριών είναι γενικά διαμορφώσιμα μέσω ενός γραφικού περιβάλλοντος .

Το διάγραμμα της ροής των εργασιών επιτρέπει τις επιχειρησιακές διαδικασίες σε διάφορες διαστάσεις, όπως:

- Διαδικασίες έγκρισης
- Διαδικασίες κλιμάκωσης
- Να ξεχωρίσει της μικρότερης σημασίας διαδικασίες από τις κύριες διαδικασίες

Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές τεχνικές λύσεις που μπορούν να εισάγουν ένα σχεδιάγραμμα ροής εργασιών σε μια πρωτοβουλία CRM:

- Λογισμικό του κέντρου επικοινωνίας με τη λειτουργία διαγραμμάτων της ροής των εργασιών (όπως οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου της Siebel και το τηλεφωνικό κέντρο της Siebel μέσω Siebel workflow, Oracle CRM ή ONYX CRM με workflow)

- Ένα workflow προστίθεται σε ένα υπάρχον σύστημα (όπως μια εφαρμογή υποδομής κεντρικών υπολογιστών -server- σε ένα site στο internet .
- Μια λύση που αναπτύσσεται για να χειριστεί την οργάνωση του workflow (συγκεκριμένη λύση workflow ή μια νέα εφαρμογή κεντρικών υπολογιστών εφαρμογής –server-).
- Η διαμόρφωση και η εφαρμογή ενός workflow πρέπει να προσεγγιστεί σύμφωνα με το ποια λειτουργία workflow θα αναπτυχθεί (λειτουργικές απαιτήσεις) και τί η υπάρχουσα τεχνική αρχιτεκτονική μπορεί να προσαρμόσει, και μέχρι ποιο σημείο αυτό είναι εξελικτικό.

Γ.5 Additional customer management systems (πρόσθετα συστήματα διαχείρισης πολιτών)

Υπάρχουν πολλές σχετικές με το CRM λύσεις που προσφέρονται από τους προμηθευτές. Πολλές τεχνικές λύσεις ειδικεύονται σε μια απλή πλευρά CRM παρά στην παροχή ευρείας κάλυψης της λειτουργίας CRM. Υπάρχουν επίσης συστήματα που ενώ δεν στοχεύουν συγκεκριμένα στο CRM, μπορούν να υποστηρίξουν μια πρωτοβουλία CRM όπως μία λύση διαχείρισης δεδομένων web ή ένας κεντρικός υπολογιστής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail server) .

Οι κυριότεροι προμηθευτές όπως η Siebel και η Oracle προσφέρουν πλήρεις λύσεις CRM, οι οποίες καλύπτουν σχεδόν όλα τα περιφερειακά συστήματα διαχείρισης πολιτών .

Η λίστα παρακάτω εμπεριέχει συστήματα ,τα οποία δεν έχουν εφαρμοστεί στα γενικότερα κρατικά σχέδια (αναφερόμαστε

στη χώρα της Αγγλίας) ,αλλά μπορούν να εισαχθούν στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς η πολυπλοκότητα των πρωτοβουλιών CRM αυξάνεται .

Αυτός δεν είναι ένας πλήρης κατάλογος αλλά έχει περιληφθεί για έναν σκοπό πληρότητας:

e - crm

Γενικά ταξινομημένα ως αναλυτικό CRM, τα εργαλεία e - crm προσθέτουν συγκεκριμένες λειτουργίες σε μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου (e-business platform) όπως η εξατομίκευση και η σκιαγράφηση .

Προμηθευτής : E- Piphany

Analytics

Όλα τα εργαλεία που επιτρέπουν την υποβολή έκθεσης και τη σε απευθείας σύνδεση αναλυτική επεξεργασία (OLAP -On-Line Analytical Processing), όπως η συμπεριφορά του χρήστη στα κανάλια πρόσβασης , η χρησιμοποίηση των στατιστικών στοιχείων, οι τύποι έρευνας και οι όγκοι αυτών .

Προμηθευτής: SAS, λύσεις Hyperion



Content Management Systems

Μια διοικητική λύση των περιεχομένων-δεδομένων (CMS) επιτρέπει τη δημιουργία, τη τροποποίηση και την αφαίρεση των περιεχομένων από ένα κανάλι παράδοσης (χαρακτηριστικά ένα web site), χωρίς να χρειάζεται τεχνική πείρα . Οι λύσεις διαχείρισης περιεχομένων μπορούν να επιτρέψουν την δημοσίευση, διαχείριση μορμαρίσματος, έλεγχο αναθεώρησης, και εύρεση, αναζήτηση, και ανάκτηση .

Προμηθευτές: Vignette, Documentum, Mediasurface, Open Source

Knowledge Management

Οι διοικητικές βοήθειες γνώσης παρέχουν την ευφυή βοήθεια που απαιτείται για την απάντηση των ερωτημάτων, με λειτουργίες όπως το να καθοδηγούν έναν αντιπρόσωπο εξυπηρέτησης πολιτών

στηριζόμενες στην ανάλυση – καταννόηση των αποτελεσμάτων των ερευνών που έχουν γίνει στους πολίτες .

Προμηθευτής: Broadbase (από τότε που αγοράστηκε από την Kana)

Geographic Information Systems – Γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών (GIS)

Επιτρέπουν την διαχείριση των σχετικών γεωγραφικών πληροφοριών .Προμηθευτής: Oracle

Marketing / Campaign management automation tools

Αυτά είναι λειτουργικά εργαλεία CRM που πωλούνται από διάφορους προμηθευτές. Επιτρέπουν τη διαχείριση των προωθήσεων, τύπου Marketing μέσω του Διαδικτύου . Αν και μία τοπική αρχή δεν χρησιμοποιεί παραδοσιακά το μάρκετινγκ για εμπορικούς σκοπούς, παρέχει τη λειτουργία να επικοινωνούμε με πελάτες μέσα από μια ποικιλία καναλιών . Προμηθευτής: Kana

Document Image Processing and Electronic Records Management Systems (ERM) -

Επεξεργασία εικόνας εγγράφων και συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικών εγγραφών

Τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων είναι σχετικά ώριμα στην αγορά. Μερικοί προμηθευτές έχουν εξιδεικεύσει τα συστήματα για την τοπική αυτοδιοίκηση (Anite, Comino, Valid...), ενώ άλλοι ασχολούνται περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα (Documentum).

Τα ERM είναι μια επέκταση της σχέσης μεταξύ των εγγράφων και των εγγραφών, και είναι ακόμα μια ανερχόμενη τεχνολογία¹⁹.

Προμηθευτές : Anite, Comino, Valid, Unisys, Documentum

Integration layer (φάση ολοκλήρωσης)

Ο σκοπός της φάσης ολοκλήρωσης, ή του middleware όπως είναι ευρέως γνωστό, είναι να ενσωματώσει τα σχετικά με το CRM συστήματα και τις δομές τους, με τα υπάρχοντα back-end συστήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης (και προαιρετικά με τα εξωτερικά συστήματα). Αυτό τα συστήματα back-end τρέχουν γενικότερα σε διαφορετικές πλατφόρμες και λειτουργικά συστήματα, καθότι είναι δομημένα με διαφορετικές αρχιτεκτονικές και σε γλώσσες όπως η COM, η COBOL, η Java/J2EE, η Smalltalk για να αναφέρουμε μερικές.

Η τεχνική επιλογή ολοκλήρωσης, για τους σκοπούς των αναγκών είναι η ακόλουθη :

- Αρχεία στηριζόμενα σε μεταβαλλόμενες διαδικασίες (FTP – File based Transactional Processes) .
- Ολοκλήρωση των βάσεων δεδομένων, μέσω των συνδέσεων βάσεων δεδομένων (links) και των αποθηκευμένων τύπων κλήσεων .
- Σημείο με σημείο επικοινωνία μέσω της διανεμημένης ολοκλήρωσης (COM +, CORBA, RMI, RMI -RMI-IIOP...).
- Αναμονή μηνυμάτων (IBM MQSeries™, Tibco Rendezvous™).

¹⁹ <http://www.e-envoy.gov.uk/publications/frameworks/erm2/index.htm>

- Προϊόντα ολοκλήρωσης επιχειρηματικής εφαρμογής (EAI) (Mercator, IBM Crossworlds™, IBM MQSeries Integrator™, Tibco ActiveEnterprise™, Oracle Εφαρμογή Interconnect™).

Όλες αυτές οι εναλλακτικές λύσεις παρέχουν αποτελεσματική βοήθεια ώστε να συνδυαστούν οι εφαρμογές CRM με την υπάρχουσα αρχιτεκτονική και έτσι επιτρέπει στα συστήματα back-office να είναι προσβάσιμα και ανανεώσιμα μέσω μιας κοινής εφαρμογής : μιας CRM εφαρμογής .

Οι υπηρεσίες web προκύπτουν ως πιθανή λύση για την ολοκλήρωση. Εκμεταλλεύονται τα αναδυόμενα πρότυπα όπως XML, SOAP και UDDI, και επιτρέπουν τις από σημείο σε σημείο συνομιλίες κατά μήκος των διαφορετικών συστημάτων.

Οι υπηρεσίες web πρέπει όχι μόνο να υποστηρίξουν τα πρότυπα βιομηχανίας όπως XML, UTF-8, αλλά επίσης e-κυβερνητικά πρότυπα (όπως το e-GIF).

Συστήματα back-end

Τα συστήματα back-end περιλαμβάνουν όλα τα υπάρχοντα συστήματα τοπικής αυτοδιοίκησης. Είναι χαρακτηριστικά αναπτυγμένα στα πολλαπλά λειτουργικά συστήματα όπως τα Windows, NT, AIX, Solaris, και OS/400.

Περιλαμβάνουν συστήματα, τα οποία είναι συχνά σχετικά με μια εφαρμογή CRM όπως :

- Γενικό καθολικό
- Πιστωτές
- Χρεώστες
- Έκδοση απόδειξης μετρητών
- Κοινωνικές υπηρεσίες

- Εκπαίδευση - διοίκηση υπαίθριων χώρων
- Εκπαίδευση - σχολική διοίκηση
- Εκπαίδευση - βραβεία σπουδαστών
- Φόροι τοπικής αυτοδιοίκησης
- Οφέλη κατοικίας
- Εκλογική εγγραφή
- Διαχείριση κατοικίας
- Μισθώματα κατοικίας (ενοίκιο)
- Κέντρα απασχόλησης ελεύθερου χρόνου - Ενταφιασμοί και κρεματόρια
- Χώροι στάθμευσης
- Βιβλιοθήκη
- Μητρώα

Η ολοκλήρωση με τα συστήματα back-end πρέπει να προσεγγιστεί βαθμιαία, άσχετα από από ποια προσέγγιση λαμβάνεται, αρχίζοντας από ένα τμήμα, το οποίο δεν απαιτεί ιδιαίτερα σύνθετη εφαρμογή ούτε σημαντικό μετασχηματισμό στοιχείων .

Αυτό θα επιτρέψει στο συμβούλιο να μάθει από την εμπειρία χωρίς να διακινδύνευσει ,ιδιαίτερα, κάποιο τμήμα και να δημιουργήσει τη βιώσιμη υποστήριξη για την πρωτοβουλία .

Εξωτερικά συστήματα (External systems)

Τα εξωτερικά συστήματα περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα τα οποία διοικούνται και εκτελούνται από εξωτερικούς οργανισμούς.

Αυτοί οι οργανισμοί περιλαμβάνουν :

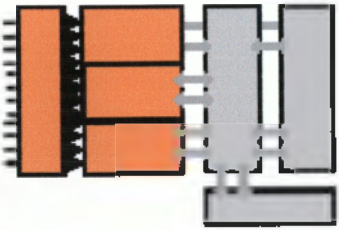
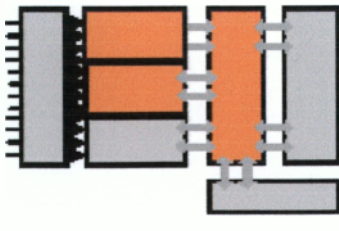
- Κεντρικά κυβερνητικά σχήματα ή συστήματα (π.χ. η κυβερνητική πύλη, η Εθνική Γη και το γεωγραφικό λεξικό εδάφους και ιδιοκτησίας...)
 - Άλλες δημόσιες υπηρεσίες, όπως η πυροσβεστική, η αστυνομία, ή η νομαρχία και οι τοπικοί συνεργάτες
 - Κέντρα εργασίας και εθελοντικές και κοινοτικές οργανώσεις
- Οργανώσεις ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένων όλων των συμβαλλόμενων οργανώσεων

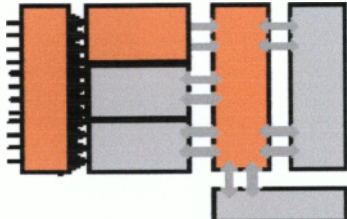
Γ.6 Πως και ποιοι Δήμοι χρησιμοποιούν το CRM

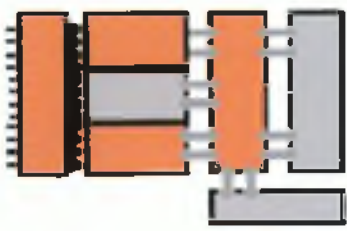
Στα πλαίσια του προγράμματος pathfinder στην Αγγλία, έχουν αναπτυχθεί διάφορες πρωτοβουλίες αρκετά νωρίς. Στην ανάπτυξη αυτής της πτυχιακής επιλέχθηκαν, οκτώ Δήμοι και άλλες δύο αρχές προστέθηκαν, για να συμπληρώσουν πληροφορίες βασισμένες στις εφαρμογές CRM που έχουν εφαρμοστεί στο πρόσφατο παρελθόν .

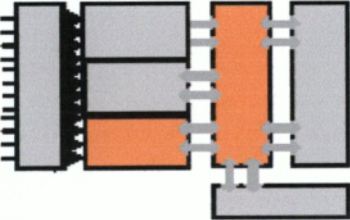
Οι πίνακες κατωτέρω είναι μία περίληψη Δήμων με CRM συστήματα, οχτώ εκ των οποίων εντάσσονται στο κυβερνητικό πρόγραμμα Pathfinder της Αγγλίας και δύο όχι.

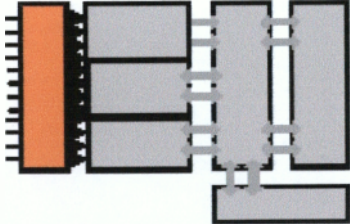
Δήμοι με CRM (μέλη του Pathfinder)

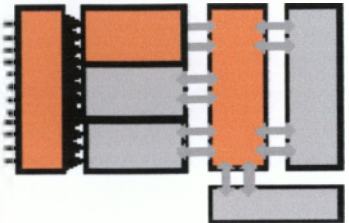
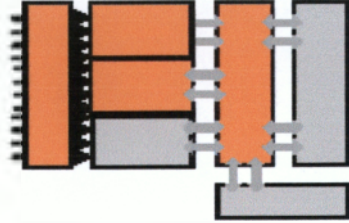
Αυτοδιοίκηση	Τύπος	Κάλυψη της γενικής Αρχιτεκτονικής CRM
<p>Brent</p>	<p>Ανάπτυξη ενός συστήματος πελατοκεντρικής διαχείρισης που είναι κατάλληλο για τις ιδιαίτερες ανάγκες της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και ικανές - γρήγορες και χαμηλού κόστους εφαρμογές . Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: Onyx Workflow : Onyx Πλατφόρμα web : Lotus Ολοκλήρωση : Όχι ακόμα</p>	<p>Υψηλή</p> 
<p>CNET+</p>	<p>Σειρές δεδομένων παραδίδονται σε ηλεκτρονικές μορφές, αποθήκευση πληροφοριών, κοινά workflow, διαχείριση πολιτών και επαφών. Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: καθορίζεται Workflow : καθορίζεται Πλατφόρμα Web : Απροσδιόριστη Ολοκλήρωση: καθορίζεται</p>	<p>Υψηλή</p> 

<p style="text-align: center;">Salford</p>	<p>Λύσεις ICT (Integration Computer Telephony) συμπεριλαμβάνοντας ενσωματωμένο CRM, portal, ηλεκτρονικές αιτήσεις και μία on – line ατζέντα μαζί με μια εφαρμογή για λήψη αποφάσεων, τα οποία θα είναι διαθέσιμα στις οικίες . Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: οι συνήθεις λύσεις βασίζονται σε εφαρμογές Oracle Workflow : κανένα Πλατφόρμα web : Πύλη Oracle Ολοκλήρωση: οι πολίτες δημιουργούν την τράπεζα δεδομένων</p>	<p style="text-align: center;">Υψηλή</p> 
---	--	---

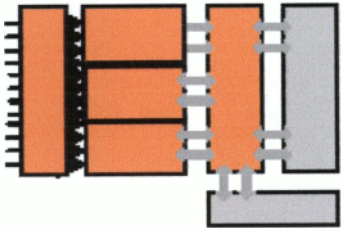
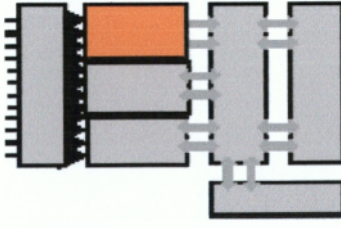
<p style="text-align: center;">Bromley</p>	<p>Σύνδεση front και back -office διαδικασιών κατά μήκος των πολλαπλών υπηρεσιών επιτρέψτε ώστε να έχουμε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση της ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.</p> <p>Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου : oracle</p> <p>Workflow : κανένα</p> <p>Πλατφόρμα web : iPlanet</p> <p>Ολοκλήρωση : iPlanet</p> <p>Περιφερειακά : η Αυτοδιοίκηση</p> <p>εξυπηρετεί μεσητρικές υπηρεσίες</p>	<p style="text-align: center;">Μεσαία</p> 
---	---	---

<p style="text-align: center;">Sedgemoor</p>	<p>XML εργαλεία που μεσολαβούν για την ενσωμάτωση όλων των συστημάτων back-end, των workflow και των συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης (ERM)</p> <p>Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου : σε αξιολόγηση/ανάπτυξη με την Τοπική Αυτοδιοίκηση</p> <p>Workflow : Έγκυρα συστήματα πληροφοριών</p> <p>Πλατφόρμα web : σε αξιολόγηση / ανάπτυξη</p> <p>Ολοκλήρωση: Mercator και έγκυρα συστήματα πληροφοριών</p>	<p style="text-align: center;">Μεσαία</p> 
---	---	---

<p style="text-align: center;">Camden</p>	<p>Μια διαχείριση αρχιτεκτονικής web για τα site των τοπικών αυτοδιοικήσεων που θα επιτρέψουν στους πολίτες να δημιουργήσουν μια προσωπική πύλη που θα παρέχει πληροφορίες και σε άλλες αυτοδιοικήσεις, με προσιτό τρόπο, στην προσωπική σελίδα του κάθε ατόμου (home page).</p> <p>Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: καμία</p> <p>Workflow : κανένα</p> <p>Πλατφόρμα web: java / J2ee</p> <p>Ολοκλήρωση : καμία</p>	<p style="text-align: center;">Χαμηλή</p> 
--	---	---

<p>Three Rivers</p>	<p>Όλες οι υπηρεσίες που παρέχει υποστηρίζονται από το web με τα συστήματα CRM και όλα τα συστήματα back-office . Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: PLC Systemware Workflow : Κανένα Πλατφόρμα web : ASP της Microsoft Ολοκλήρωση : MS Biztalk Server</p>	<p>Μεσαία</p> 
<p>Sunderland</p>	<p>Τείθεται σε ισχύ ένα ολοκληρωμένο κέντρο δημόσιας πρόσβασης, το οποίο θα δέχεται τα αιτήματα των πολιτών οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε μέρος. Το κέντρο εξυπηρέτησης θα υποστηρίζει την παραδοσιακή τηλεφωνία και ταχυδρόμηση. Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: Siebel (αξιολογείτε) Workflow: IBM Websphere Πλατφόρμα web: IBM Websphere Ολοκλήρωση: IBM MQSeries (αξιολογείτε)</p>	<p>Υψηλή</p> 

Δήμοι που δεν ανήκουν στο πρόγραμμα Pathfinder

<p>Kingston upon Hull</p>	<p>Αντικατάσταση των πολλαπλών σημείων επαφών σε όλα τα δημοτικά διαμερίσματα με ένα απλό Hub ,η λύση του κέντρου επαφών αναλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες. Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: Oracle CRM 11i Workflow : Oracle Πλατφόρμα web : Oracle webDB,Oracle portal server Ολοκλήρωση: Oracle OAI</p>	<p>Υψηλή</p> 
<p>Epsom & Ewell</p>	<p>Αντικατάσταση των πολλαπλών σημείων επαφών σε όλα τα δημοτικά διαμερίσματα με ένα κέντρο επαφών και με τη δημιουργία ικανών middleware. Πλατφόρμα τηλεφωνικού κέντρου: Siebel Workflow: όχι ακόμα Πλατφόρμα web : ASP της Microsoft Ολοκλήρωση : όχι ακόμα</p>	<p>Υψηλή</p> 

Γ.7 Ζητήματα που σχετίζονται με το CRM

Υπάρχουν διάφορα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά σχετικά με την εφαρμογή του CRM στην τοπική αυτοδιοίκηση :

Ο Νόμος προστασίας των δεδομένων και τα ανθρώπινα δικαιώματα :

Η τρέχουσα νομοθεσία είναι ένα εμπόδιο στην ανάπτυξη των καινοτόμων διαδικασιών μέσω της χρήσης CRM. Η θέση των νόμων προστασίας των δεδομένων στη διανομή των στοιχείων – όπου διευκρινίζει ότι η διανομή των προσωπικών στοιχείων ενός ατόμου είναι δυνατή μόνο εάν το άτομο συμφωνεί σχετικά με αυτή – καθιστά δύσκολη την επικοινωνία ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς εάν δεν λάβουν υπόψη τους την νομοθεσία .

Ειδικαιρότητες προμήθευσης

Η προμήθεια των CRM συστημάτων θα μπορούσε στις περισσότερες περιπτώσεις να εξεταστεί ως προς τις ιδιαίτερες ανάγκες που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Τα συστήματα CRM δεν είναι εμπορεύματα : είναι σύνθετα προϊόντα, που παρέχονται από πολλούς προμηθευτές. Συνεπώς, προμηθεύοντας ένα κέντρο επαφών, ένα σύστημα workflow ή μια λύση middleware είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί πείρα στην προμήθεια και την στενή παρακολούθηση της τεχνολογίας, και είναι επομένως μια

δυσκολότερη διαδικασία προμήθειας από το να αγοράζουμε ένα παραδοσιακό σύστημα, όπως για παράδειγμα ένα σύστημα μισθοδοτικών καταστάσεων, όπου οι απαιτήσεις είναι πολύ καλά κατανοητές.

Γ.8 Το CRM δεν είναι ένα << φάρμακο για κάθε αρρώστια – περίπτωση >>

Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος (όπως η λύση του κέντρου επαφών) δεν θα λύσει όλα τα προβλήματα ενός οργανισμού. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος δεν επιλύει τα ζητήματα των ανεπαρκών επιχειρησιακών διαδικασιών. Εντούτοις παρέχει μια ευκαιρία να αντιμετωπιστούν τέτοια ζητήματα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής .

Μια στρατηγική CRM πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την επιχειρησιακή στρατηγική και να επικυρωθεί από την ανώτερη διοικητική βαθμίδα της τοπικής Αυτοδιοίκησης .

Δ. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Δ.1 ΤΟ CRM ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι εγκαταστάσεις περιβάλλοντων CRM στη χώρα μας είναι πολύ λίγες, έστω και αν συναφή προγράμματα αγοράστηκαν ή ευρίσκονται στα πλάνα πολύ περισσότερων εταιρικών σχημάτων και οργανισμών ,με ευρεία και περίπλοκη πελατειακή βάση . Παράλληλα συναντάται ισχυρότατη αντίσταση μετάβασης των μηχανισμών παραγωγής σε καινούριες λογικές εργασίας που εκφεύγουν του συμβατικού ,ειδικά σε περιπτώσεις όπου μια απλοϊκή μηχανογράφηση σε πρώτο επίπεδο παρείχε στοιχειώδη geront και ξεπερνούσε τις κλασικές <<απαιτήσεις>> του πελάτη (εσωτερικού ή εξωτερικού) .

Μία δεύτερη εστία αντίστασης απαντάται στη δυνατότητα σύνθεσης με τις πριν και μετά <<τεχνολογίες>>,όλα δηλαδή εκείνα τα συστήματα που πρέπει να συνεργαστούν με τη πλατφόρμα CRM για να προσδώσουν στο περιβάλλον αρμονία ,αυτοματισμό και ταχύτητες που θα δικαιώνουν την τυπική τεκμηρίωση των προδιαγραφών της .

Η τρίτη και εξίσου ισχυρή εστία έχει να κάνει με την έννοια των δεδομένων στην ελληνική πραγματικότητα .Η έλλειψη μεθοδικότητας και προτύπων ,η προχειρότητα του να κερδίσουμε κάποιο χρόνο σήμερα και <<αργότερα βλέπουμε>>,τα μεγέθη της αγοράς που κρατούν ορισμένες επενδύσεις σχετικά χαμηλά και η ιστορική στατιστική ανεπάρκεια του ελλαδικού τοπίου μειώνουν τις δυνατότητες αυτού του τόπου να απογειώσει ένα εταιρικό

περιβάλλον στηριγμένο σε CRM .Κατά αναλογία ,η βασική ανάγκη απογείωσης περνά μέσα από μια οργανωτική υπέρβαση που η ελληνική πραγματικότητα αρνείται πολιτισμικά ,αν και υπάρχουν πλέον οι πρώτες ενδείξεις ότι τα πράγματα αρχίζουν να αλλάζουν .

Στη χώρα μας οι τράπεζες και άλλες υπηρεσίες που ήδη χαρακτηρίζονται για την πελατοκεντρικότητά τους απαρτίζουν το club των μνημένων στο CRM .

Το CRM είναι πρώτιστα μια δομημένη προσέγγιση και συνάμα μια πρωτοπορία που ολοκληρώνει marketing ,πωλήσεις , υποστήριξη ,υπηρεσίες προς τον πελάτη κ.λ.π. Επίσης , προσεγγίζει την πολλαπλή ολοκλήρωση από δύο ακόμη οπτικές : την οπτική των πόρων (άνθρωποι ,διαδικασίες , τεχνολογίες) και την οπτική των αγοραστικών ροών (εσωτερικά - εξωτερικά κανάλια και προμηθευτές) .Τούτο σημαίνει ότι οικονομικά αποτελεσματική εγκατάσταση υφίσταται μόνο όταν προσφέρεται το σύνολο των ώριμων παραμέτρων οργάνωσης ,κοινής στόχευσης και αποδοχής.

Η ελληνική πραγματικότητα έχει την ανάγκη χτισίματος σοβαρών προμηθευτικών υπηρεσιών ολοκλήρωσης (integrators) . Αυτοί είναι ανύπαρκτοι ,κάτι που ενέχει δύο κινδύνους ²⁰ :

- *Να καταληφθεί ο χώρος από <<δήθεν>> ειδικούς που στην καλύτερη περίπτωση είναι επαγγελματίες της πληροφορικής και στη χειρότερη σύμβουλοι με εξειδίκευση στον τσαρλατανισμό .*
- *Να απαξιωθεί μια από τις πιο σημαντικές περιοχές δομημένης προσέγγισης και αναβάθμισης της επιχειρηματικής δράσης ,από την παρουσία και τη δραστηριότητα των ολίγων εκείνων*

²⁰ Γιώργος Μπολάνης , << Η ταυτότητα του CRM >> ,περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) , Δεκέμβιος 2000 ,σελ 54

ανεγκέφαλων που θεωρούν ότι η αγορά αποτελείται από ηλίθιους στους οποίους μπορούν να πουλήσουν οτιδήποτε .

Δ.2 Η Ελλάδα στην κοινωνία της πληροφορίας – η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Στο κατώφλι του 21ου αιώνα ,στην Ελλάδα το επιχειρησιακό πρόγραμμα << Η Κοινωνία της Πληροφορίας >> (ΚτΠ) δημιουργεί νέα δεδομένα και νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη, ευημερία και ποιότητα ζωής. Η ανάπτυξή της βασίζεται στη ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Οι τεχνολογίες αυτές αποτελούν ουσιαστικό εργαλείο για ανοιχτή και αποτελεσματική διακυβέρνηση καθώς και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Δημιουργούν νέες μεθόδους εργασίας, νέες δεξιότητες και την ανάγκη για συνεχή μάθηση και προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος. Συμβάλλουν στη καλυτέρευση της ποιότητας ζωής με την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών υγείας, μεταφορών και προστασίας του περιβάλλοντος. Για την προώθηση της ΚτΠ στην Ελλάδα με τρόπο συνεκτικό και ολοκληρωμένο, έχει ενταχθεί ένα ξεχωριστό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την ΚτΠ (ΕΠΚτΠ) στο 3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Το ΕΠΚτΠ έχει καινοτόμο και οριζόντιο χαρακτήρα, διαπερνώντας διαφορετικές κυβερνητικές υπηρεσίες. Αποτελεί σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής έτσι ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν καταλυτικά για την ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Το ΕΠΚΤΠ περιλαμβάνει 5 άξονες δράσεις:

- Παιδεία και Πολιτισμός
- Πολίτης και Ποιότητα Ζωής
- Ανάπτυξη και Απασχόληση
- Επικοινωνίες
- Τεχνική Βοήθεια

Η κοινωνία της Πληροφορίας όσον αφορά τη Δημόσια Διοίκηση βρίσκει έκφραση στην Τεχνολογία και τις Εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Με τον όρο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εννοούμε ένα σύνολο λειτουργιών που υποστηρίζονται από τις τρέχουσες τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών με σκοπό την προσφορά υπηρεσιών προς τους πολίτες εύκολα, γρήγορα, απλά και με καλύτερη ποιότητα. Συνοπτικά, οι λειτουργίες αυτές μπορούν να αποτυπωθούν ως ακολούθως:

- Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών με ηλεκτρονικά μέσα. Οι υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης προσφέρονται on line καθώς οι συναλλαγές με τους πολίτες πραγματοποιούνται με τη χρήση του Διαδικτύου και από ένα σημείο προσπέλασης (π.χ. Δικτυακή Πύλη της Κυβέρνησης).
- Αξιοποίηση της Τεχνολογίας προκειμένου να προσφέρονται υπηρεσίες προσανατολισμένες στις εκάστοτε ανάγκες των πολιτών ταχύτερα, ποιοτικότερα και μικρότερο κόστος. Ο Πολίτης αντιμετωπίζεται ατομικά και οι υπηρεσίες προσφέρονται σε προσωπικό επίπεδο.

Ήδη οι περισσότεροι Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν προχωρήσει στην δημιουργία Δικτυακών Τόπων και παρέχουν πληροφόρηση

προς τους Πολίτες, τις Επιχειρήσεις και σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Η αξιοποίηση των Δικτυακών Τόπων για τους περισσότερους αφορά κυρίως την παροχή Πληροφοριών με τη δημοσίευση κειμένων, δοκιμίων και μελετών ή την λήψη και αποστολή μηνυμάτων και την απάντηση ερωτημάτων. Τα παραπάνω μπορούν εύκολα να υλοποιηθούν, καθώς τόσο τεχνολογικά όσο και σε επίπεδο διαδικασιών δεν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, όπως συνοπτικά αναφέρθηκε προηγουμένως, στο πλαίσιο της παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών και στις οποίες θα υποστηρίζονται οικονομικές και νομικές συναλλαγές (πχ πληρωμή τελών, έκδοση πιστοποιητικών) απαιτεί πολλά περισσότερα που πρέπει να πραγματοποιηθούν και ξεκινούν από την ασφάλεια των δεδομένων, την αυθεντικοποίηση και την ηλεκτρονική υπογραφή και καταλήγουν στην ανάπτυξη ή αναβάθμιση των Πληροφοριακών Συστημάτων, στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος επικοινωνίας των συστημάτων, στην αναδιοργάνωση των λειτουργικών διαδικασιών, στη δημιουργία προτύπων και κωδικών επικοινωνίας των συστημάτων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιοποίηση της τεχνολογίας των έξυπνων καρτών και σε πολλά άλλα ακόμη. Γίνεται φανερό ότι η μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας δεν είναι απλά ένα έργο εγκατάστασης Πληροφοριακών Συστημάτων, αλλά εμπλέκονται ένα σύνολο διαδικασιών που ουσιαστικά μεταβάλλουν δραστικά το περιβάλλον λειτουργίας και τον τρόπο παροχής υπηρεσιών. Η υλοποίηση όλων αυτών κρύβει μεγάλη και συντονισμένη προσπάθεια που πρέπει να γίνει από όλους μας. Το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας θα πρέπει να καταλήξει:

- Στην προσφορά υπηρεσιών σε όλους, οπουδήποτε και με οποιοδήποτε μέσο (Η/Υ, Τηλέφωνο, Κινητό Τηλέφωνο, Ψηφιακή Τηλεόραση, Πρόσωπο με Πρόσωπο). Η περίπτωση δημιουργίας ομάδων πολιτών που αποκλείονται από τις ευκολίες προσπέλασης στην εξυπηρέτηση αποτελεί τον αντίθετο των στόχων της κοινωνίας της Πληροφορίας.
- Οι υπηρεσίες που θα προσφέρονται οφείλουν να είναι προσανατολισμένες στον Πολίτη. Η αξιοποίηση των Συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες (στις ιδιωτικές εταιρείες χρησιμοποιούνται τα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες-CRM) αποτελεί βασικό παράγοντα για την παροχή ποιοτικών και προσανατολισμένων στον πολίτη υπηρεσιών
- Η προσφορά των Υπηρεσιών θα είναι ολοκληρωμένη, πράγμα που σημαίνει ότι οι πολίτες μέσα από ένα σημείο, είτε είναι μια δικτυακή πύλη είτε μια Δημόσια Υπηρεσία θα μπορούν να εξυπηρετούνται και να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους γρήγορα, απλά και αποτελεσματικά. Ο πολίτης δεν πρέπει να εμπλέκεται ή να γνωρίζει τις περίπλοκες, πολλές φορές, διαδικασίες για την διεκπεραίωση μιας υπόθεσης και να αναλώνει χρόνο και προσπάθεια.

Δ.2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (ΚτΠ)

Οι βασικές αρχές οι οποίες διέπουν την ΚτΠ είναι η καινοτομία και επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, η Δημοκρατία και ατομικές ελευθερίες και οι ίσες ευκαιρίες και αλληλεγγύη. Οι αρχές αυτές

ουσιαστικά διαμορφώνουν το πλαίσιο διαμόρφωσης των δύο γενικών στρατηγικών στόχων που είναι :

- Εξυπηρέτηση του πολίτη και βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- Ανάπτυξη και ανθρώπινο δυναμικό.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων το ΕΠΚΤΠ θέτει μια σειρά από ειδικούς στόχους που είναι:

- Παιδεία και πολιτισμός.
- Χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας για καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Ανάπτυξη και απασχόληση στην ψηφιακή οικονομία.
- Επικοινωνίες.

Οι βασικοί άξονες προτεραιότητας του ΕΠΚΤΠ και τα μέτρα στα οποία αυτοί διαχωρίζονται παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί ²¹:

Πίνακας 1

Άξονας Προτεραιότητας 1 Παιδεία και Πολιτισμός	Άξονας Προτεραιότητας 2 Εξυπηρέτηση του πολίτη & και βελτίωση της ποιότητας ζωής	Άξονας Προτεραιότητας 3 Ανάπτυξη & Απασχόληση	Άξονας Προτεραιότητας 4 Επικοινωνία	Άξονας Προτεραιότητας 5 Τεχνική Βοήθεια
Μέτρο 1.1 Εξοπλισμός	Μέτρο 2.1 Ηλεκτρονική	Μέτρο 3.1 Δημιουργία	Μέτρο 4.1 Ανάπτυξη	Μέτρο 5.1 Διαχείριση

²¹ <http://www.infosociety.gr>

<p>& Δικτύωση σε όλες τις βαθμίδες της Εκπαίδευσης ΕΤΠΑ</p>	<p>Κυβέρνηση για την εξυπηρέτηση του πολίτη: Επιχειρησιακά σχέδια, μελέτες, πιλοτικά έργα</p>	<p>ευνοϊκού ψηφιακού περιβάλλοντος για την οικονομική δραστηριότητα ΕΤΠΑ</p>	<p>μηχανισμών για την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου και την ενίσχυση του ανταγωνισμού - ΕΤΠΑ</p>	<p>εφαρμογή & παρακολούθηση ΕΤΠΑ</p>
<p>Μέτρο 1.2 Εισαγωγή & αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση της ΕΚΤ</p>	<p>Μέτρο 2.2 Ηλεκτρονική Κυβέρνηση ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 3.2 Ενίσχυση επιχειρήσεων για την εισαγωγή τους στην ψηφιακή οικονομία ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 4.2 Ανάπτυξη υποδομών δικτύων τοπικής πρόσβασης-ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 5.2 Τεχνική βοήθεια ΕΚΤ ΕΚΤ</p>
<p>Μέτρο 1.3 Τεκμηρίωση, Αξιοποίηση & ανάδειξη του Ελληνικού πολιτισμού ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 2.3 Υποστήριξη της διαχείρισης των πόρων των διαρθρωτικών ταμείων & μετάβασης στο ΕΥΡΩ-ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 3.3 Έρευνα & τεχνολογική ανάπτυξη για την κοινωνία της Πληροφορίας ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 4.3 Προηγμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες για τον πολίτη-ΕΤΠΑ</p>	<p>Μέτρο 5.3 Τεχνική Βοήθεια ΕΤΑΠ ΕΤΠΑ</p>
	<p>Μέτρο 2.4 Περιφέρεια γεωγραφικά πληροφοριακά</p>	<p>Μέτρο 3.4 Αναβάθμιση δεξιοτήτων του</p>	<p>Μέτρο 4.4 Ανάπτυξη & εκσυγχρονισμός των</p>	

	συστήματα & καινοτόμες ενέργειες ΕΤΠΑ	ανθρώπινου δυναμικού ΕΚΤ	ταχυδρομικών υποδομών & ανάδειξη ταχυδρομικών γραφείων σε πολυδύναμα κέντρα ΕΤΠΑ	
	Μέτρο 2.5 Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Μελέτες υποστήριξης του εκσυγχρονισμού της ΕΚΤ	Μέτρο 3.5 Πρώθηση της απασχόλησης στην ΚιΠ-ΕΚΤ	Μέτρο 4.5 Κατάρτιση Ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των επικοινωνιών ΕΚΤ	
	Μέτρο 2.6 Τεχνολογίες πληροφορίας & επικοινωνίας στην υγεία & πρόνοια –ΕΤΠΑ			
	Μέτρο 2.7 Κατάρτιση θεσμικά μέτρα στην υγεία &			

	πρόνοια –ΕΚΤ			
	Μέτρο 2.8 Ευφυείς μεταφορές ΕΤΠΑ			

Το Επιχειρησιακό σχέδιο του Υπουργείου «Επιχειρησιακό Σχέδιο και Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για Ένταξη στο Επιχειρησιακό "Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας"» επιχειρεί την εξυπηρέτηση των στόχων που καλύπτουν τα Μέτρα 2.2, 2.4 και 2.5 του Άξονα προτεραιότητας 2 ("Εξυπηρέτηση του πολίτη και βελτίωση της ποιότητας ζωής") του ΕΠΚτΠ.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα μέτρα η Δημόσια δαπάνη οι δείκτες εκροών και αποτελέσματος για τα δύο μέτρα:

Πίνακας 2

ΜΕΤΡΑ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΔΡΧ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΚΡΟΩΝ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤ ΟΣ
--------------	---	--	---------------------------	---------------------------------------

<p>Μέτρο 2.2: Ηλεκτρονική κυβέρνηση για την εξυπηρέτηση του πολίτη</p>	<p>362.000. 000</p>	<p>123.351.500. 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Αριθμός PCs □ Αριθμός Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης που καλύπτονται δικτυακά □ Αριθμός one stop shops που δημιουργούνται 	<ul style="list-style-type: none"> □ Βελτίωση της αναλογίας PCs διοικητικούς Δημόσιους Υπαλλήλους □ Ποσοστό κάλυψης φορέων με δυνατότητα δικτύωσης από το δίκτυο της Δημ. Διοίκησης □ Βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τους στόχους e-government
---	-------------------------	-----------------------------	--	---

<p>Μέτρο 2.4: Περιφερειακά γεωγραφικά πληροφορικά συστήματα και καινοτομικές ενέργειες</p>	<p>99.666.667</p>	<p>33.961.416.780,25</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Πλήθος καινοτόμων εφαρμογών που θα αναπτυχθούν □ Πλήθος εφαρμογών Γ.Π.Σ. που θα αναπτυχθούν 	
<p>Μέτρο 2.5: Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και μελέτες υποστήριξης του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης</p>	<p>96.000.000</p>	<p>3.271.200.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Αριθμός επιμορφούμενων σε ΤΠΕ και νέες μεθόδους εργασίας □ Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων □ Αριθμός μελετών 	<ul style="list-style-type: none"> □ Ποσοστό ψηφιακά εγγράμματων Δημ. Υπαλλήλων □ Θέσεις απασχόλησης εκπαιδευτών για την υλοποίηση της εκπαίδευσης □ Αριθμός απαραίτητων μελετητικών ανθρωπομηνών

Συνοπτικά το Μέτρο 2.2 ταυτίζεται με τις επιδιώξεις και στόχους του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης που επιδιώκουν:

- Τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Την οργάνωση σε ενιαίο πλαίσιο της ψηφιακής υποδομής των Υπηρεσιών.
- Την αύξηση του αριθμού των εγκατεστημένων Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (ΟΠΣ).
- Την οργάνωση συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης που να υποστηρίζουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη.

Οι παραπάνω στόχοι απορρέουν από τις διεθνείς τάσεις και πρακτικές που διαμορφώνονται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αναφορικά με την υλοποίηση παρεμβάσεων για την τελική προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στην ψηφιακή εποχή.

Το μέτρο 2.4 αναφέρεται στην ικανοποίηση μιας σειράς στόχων που σχετίζονται με την ύπαρξη ψηφιακών δεδομένων και εφαρμογών Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων.

- Ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων σε Περιφερειακό επίπεδο και η συνέργια των φορέων μεταξύ κεντρικής διοίκησης και περιφερειών.
- Η πρόσβαση του κοινού σε περιβαλλοντικές πληροφορίες.
- Την ύπαρξη ορθολογικής και βιώσιμης ανάπτυξης παράλληλα με την προστασία του περιβάλλοντος.
- Δημιουργία Εθνικής Υποδομής Ψηφιακών Γεωγραφικών Πληροφοριών για το σύνολο της χώρας.

Το μέτρο 2.4 επιδιώκει την δημιουργία περιφερειακής πολιτικής μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων δράσεων καθώς και στην ανάπτυξη εφαρμογών Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων για την παραγωγή γενικών και θεματικών χαρτών.

Ανάλογα και το μέτρο 2.5 έρχεται να ικανοποιήσει μια σειρά προβλημάτων που διαπιστώνονται στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού και αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από τη Δημόσια Διοίκηση.

Επιγραμματικά αναφέρονται:

- Η ανάγκη για άμεση ενσωμάτωση των κατάλληλων υποδομών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στις υπηρεσίες του ΥΠΕΣΔΔΑ.
- Ο συσχετισμός της επιμόρφωσης με τα κίνητρα.
- Ψηφιακές βιβλιοθήκες αναφοράς και ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό.
- Κατάλληλες υποδομές για εξ' αποστάσεως εργασία και επιμόρφωση.
- Δια βίου επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Το μέτρο 2.5 επιδιώκει τη διαρκή αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων (π.χ. εκμάθηση νέων μεθόδων και διαδικασιών) του Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Δ.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του ΥΠΕΣΔΔΑ για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας βασίζεται στο τρίπτυχο Ανθρώπινο Δυναμικό, Διαδικασίες και Τεχνολογία, όπως διαγραμματικά παρουσιάζεται στο σχήμα 4.1. Η επίτευξη

των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος και του οράματος της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης επιτυγχάνονται μέσα από συνδυασμένες και συντονισμένες δράσεις που προάγουν το ανθρώπινο Δυναμικό, υποστηρίζουν και βελτιστοποιούν τη λειτουργία των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και παρέχουν την απαιτούμενη Τεχνολογική Υποδομή Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Ο σχεδιασμός των δράσεων για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε στη βάση των τριών παραπάνω Βασικών Αξόνων Δράσης διακρίνοντας τις ενέργειες στη λογική των τεσσάρων επιπέδων λειτουργίας της Κοινωνίας της Πληροφορίας (Συλλογή και Δημοσίευση Περιεχομένου, Αλληλεπίδραση, Συναλλαγή και Συνδυασμένες Υπηρεσίες) που αποτελούν και τα διακριτά σημεία της προσφοράς των υπηρεσιών προς τις Ομάδες Στόχου. Κάθε επιμέρους Δράση απαιτεί ενέργειες και παρεμβάσεις σε έναν ή περισσότερους βασικούς άξονες καθώς υπάρχει αλληλεπίδραση και συνέργια για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Επιπρόσθετα, η διάκριση των Δράσεων πραγματοποιήθηκε στη λογική της πορείας εξέλιξης του Επιχειρησιακού Προγράμματος και με βάση την αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιμέρους Ενεργειών. Ειδικότερα:

- Η επιμόρφωση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ξεχωριστή δράση η οποία θα εξελιχθεί σε όλη τη φάση της υλοποίησης και αποτελεί τον κρισιμότερο κρίκο στην υλοποίηση και παραγωγική λειτουργία των παρεμβάσεων που θα γίνουν.
- Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών για την υλοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί δράση προετοιμασίας του περιβάλλοντος για τη μετάβαση στην

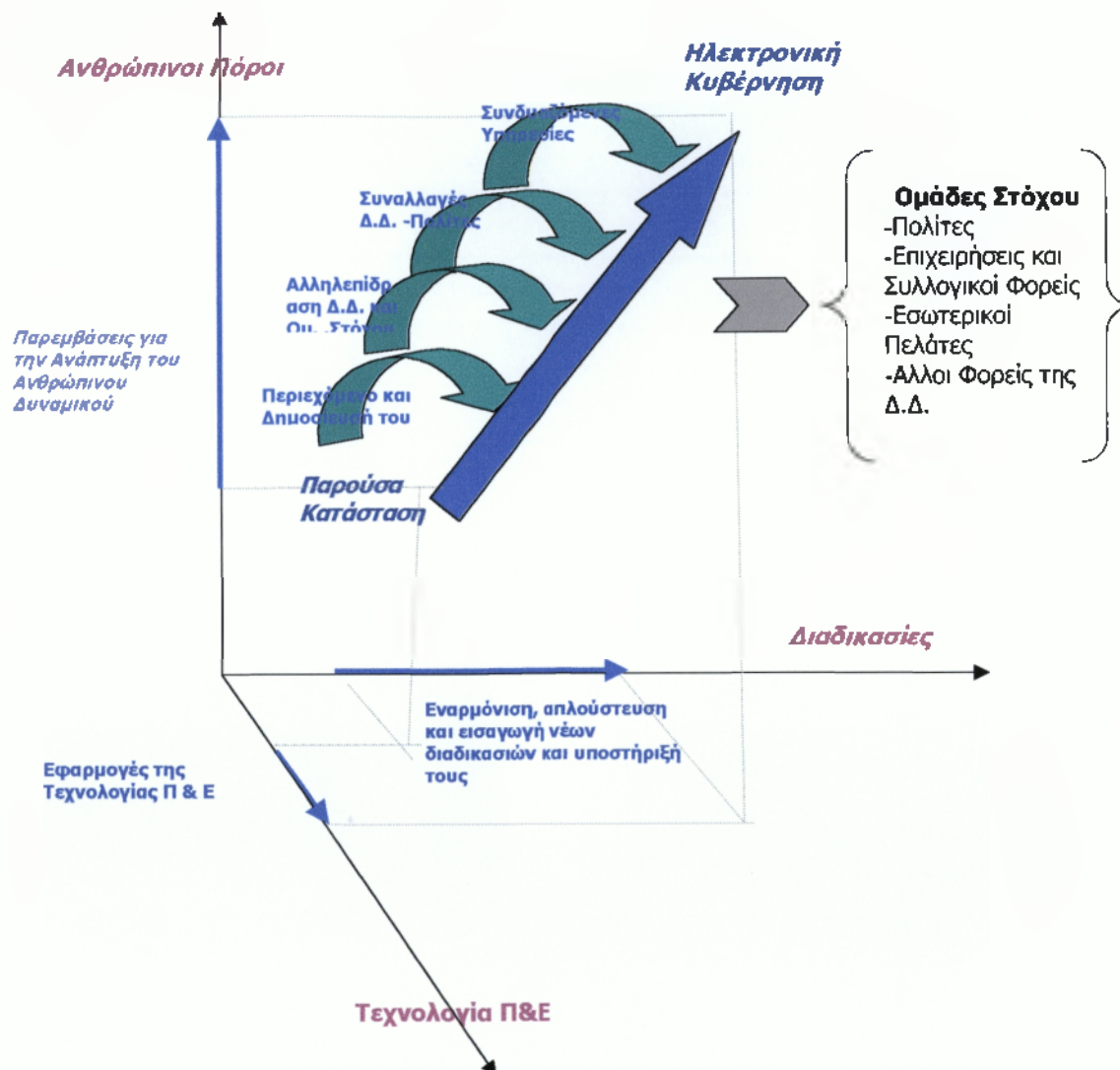
Κοινωνία της Πληροφορίας. Ο ανασχεδιασμός και η ανάπτυξη των απαιτούμενων ΟΠΣ, η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων Διαχείρισης Ροών Εργασίας και Εγγράφων, θα επιτρέψουν την αποτελεσματική συγκέντρωση και διαχείριση της πληροφορίας και την υποστήριξη των λειτουργικών διαδικασιών, ώστε να καταλήγουν στην προσφορά υπηρεσιών προς τους πολίτες.

- Η ψηφιοποίηση και δημοσίευση της Νομοθεσίας και Νομολογίας αποτελεί βασικό τμήμα της προσπάθειας για τη συγκέντρωση, ταξινόμηση, κωδικοποίηση και παροχή του περιεχομένου προς τις Ομάδες Στόχου. Η υλοποίηση της Δράσης αυτής θεωρείται πρώτης προτεραιότητας, καθώς το αποτέλεσμα της μπορεί να υποστηρίξει τόσο την εσωτερική λειτουργία του ΥΠΕΣΔΔΑ με προφανή αποτελέσματα για τις Ομάδες Στόχου και αφετέρου να δώσει άμεσα αποτελέσματα με την παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης προς τους πολίτες.
- Η δράση που αφορά στην Εξυπηρέτηση του Πολίτη με παροχή περιεχομένου και πραγματοποίηση συναλλαγών σχετίζεται με τη δημιουργία και λειτουργία των συστημάτων που θα αποτελούν τα σημεία διεπαφής για την εξυπηρέτηση του Πολίτη με πολλαπλά μέσα όπως είναι το Διαδίκτυο, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης των Πολιτών, η Κινητή Τηλεφωνία, κ.α. Η Δράση θα εξελιχθεί σταδιακά σύμφωνα με τα επίπεδα λειτουργία της Κοινωνίας της Πληροφορίας και το βαθμό υλοποίησης εκείνων των δράσεων με τις οποίες υπάρχει συνέργια και αποτελούν δομικά συστατικά της εκάστοτε ενέργειας.

- Δράσεις Δημιουργίας των Υποδομών. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνονται όλα όσα πρέπει να γίνουν από πλευράς υποδομής τόσο σε θέματα τεχνικά όσο και σε διαδικαστικά. Η εξασφάλιση της Ασφάλειας των Συστημάτων και των προσωπικών Δεδομένων, η Αυθεντικοποίηση και η Ηλεκτρονική Υπογραφή, η δημιουργία του Φυσικού Δικτύου για την υποστήριξη των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας αποτελούν ενέργειες πρώτης προτεραιότητας.
- Η ενοποίηση του περιεχομένου της Δημόσιας Διοίκησης συνιστά το τελικό στάδιο της πορείας για την Κοινωνία της Πληροφορίας και αναφέρεται ουσιαστικά στην συνέργια και την συγκέντρωση των Πληροφοριών και τον ενιαίο τρόπο αντιμετώπισης με την εφαρμογή της Έξυπνης Κάρτας, μέσω της οποίας θα μπορεί να συναλλάσσεται ο Πολίτης με το Σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και όχι μόνο. Η Δράση αυτή θα εξελιχθεί σταδιακά μέσα από την προετοιμασία των Πληροφοριακών Συστημάτων και Διαδικασιών προκειμένου στο τελικό στάδιο να πραγματοποιηθεί η πλήρης εφαρμογή.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η σύνδεση των Στρατηγικών αξόνων δράσης και του τελικού οράματος της υλοποίησης της ηλεκτρονικής κυβέρνησης:

Σχήμα 4.1



Ο σχεδιασμός των Δράσεων έχει γίνει με τρόπο ώστε από τη μια μεριά να υπάρχουν άμεσα αποτελέσματα από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών και από την άλλη οι δράσεις να εξελιχθούν σταδιακά, ανάλογα με το βαθμό ωρίμανσης και επίτευξης των επιμέρους στόχων (έργα υποδομής, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, κλπ). Ουσιαστικά στο πρώτο στάδιο δημιουργείται ο κορμός πάνω στον οποίο θα βασισθεί η λειτουργία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ο οποίος, με την εξέλιξη των δράσεων, θα εμπλουτίζεται συνεχώς με συστήματα και

υπηρεσίες μέχρι την επίτευξη του συνόλου των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Ειδικότερα:

- Σε πρώτη φάση θα υπάρχουν άμεσα αποτελέσματα καθώς θα λειτουργήσουν εκείνα τα δομικά συστατικά της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που σχετίζονται με τα δυο πρώτα επίπεδα δηλαδή της Δημοσίευσης Περιεχομένου και της Αλληλεπίδρασης με τον Πολίτη. Αυτό θα επιτευχθεί με τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης των Πολιτών, του call center (ΑΡΙΑΔΝΗ) και τη λειτουργία της Διαδικτυακής Πύλης της Κυβέρνησης. Επίσης, εξετάζεται και τίθενται σε λειτουργία διαδικασίες συναλλαγής με τους πολίτες εκεί που μπορεί να γίνει με την υπάρχουσα υποδομή.
- Ταυτόχρονα δημιουργούνται οι απαιτούμενες υποδομές ώστε να εμπλουτίζονται συνεχώς οι ενέργειες που αφορούν στα δυο πρώτα επίπεδα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και εξασφαλίζονται οι απαιτήσεις για να προχωρήσουν οι διαδικασίες για την επίτευξη του τρίτου επιπέδου που αφορά τις συναλλαγές με τη Δημόσια Διοίκηση. Σε αυτό εντάσσονται ενέργειες όπως είναι η ψηφιοποίηση του περιεχομένου, η λειτουργία του Δικτύου Μεταγωγής Δεδομένων της Δημόσιας Διοίκησης, η Ανάπτυξη Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων, τα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες κα.
- Η ολοκλήρωση του τρίτου επιπέδου θα πραγματοποιείται σταδιακά σύμφωνα με την εξέλιξη των επιμέρους ενεργειών, παρέχοντας συνεχώς στους πολίτες νέες υπηρεσίες μέσω της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης.

- Τέλος, η εξέλιξη των Δράσεων καταλήγει στην ολοκλήρωση της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης για το σύνολο των Δημοσίων Φορέων και αφορά στην λειτουργία συνδυασμένων υπηρεσιών. Η εφαρμογή της έξυπνης κάρτας σε όλα τα σημεία και τρόπους εξυπηρέτησης των πολιτών από το Δημόσιο Τομέα (και όχι μόνο) αποτελεί από τη μια μεριά ένα στόχο όραμα και από την άλλη τεχνολογική λύση που θα συνδράμει αποτελεσματικά, ώστε να οδηγηθεί η Δημόσια Διοίκηση στην προσφορά υπηρεσιών σε επιθυμητά επίπεδα (ταχύτητα, ποιότητα, μέσα).

Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ e-CRM

Στην Ελλάδα ,πολλοί σήμερα ισχυρίζονται ότι μιλούν τη γλώσσα του internet και κατανοούν τη φύση των περιοχών όπου με ταχύτητα νομιμοποιείται το ιντερνητικό μοντέλο και αρχίζει να διαφαίνεται και εμπορικό ενδιαφέρον .Παράλληλα η μόδα του CRM εξαπλώνεται με απίστευτη δεκτικότητα σε πλήθος τομέων και θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι σε δύο με τρία χρόνια –αν η δεκτικότητα μεταφραστεί σε τεκμηρίωση και οργάνωση- η Ελλάδα θα γεμίσει από χαμόγελα ευχαριστημένων πελατών κάθε δραστηριότητας .

Ας κατέβουν λοιπόν οι Νεοέλληνες επιχειρηματίες –και εν δυνάμει πελάτες του CRM- στην αρένα της πελατοκεντρικότητας ,

- με γνώση του στόχου τους ,
- με οργανωτική σοβαρότητα και σαφές μοντέλο λειτουργίας που θα απεικονίζεται πλήρως σε επίπεδο οργανογράμματος ,
- με στρατηγική προοπτική και αποτίμηση πιθανοτήτων και χρόνων περάσματος σε ηλεκτρονικό εμπόριο προϊόντων ή /και υπηρεσιών .

Ο σοβαρότερος κανόνας του CRM είναι ότι πρόκειται για πλατφόρμα ανάπτυξης που παρεμβαίνει με οργανωτική και μεθοδολογική λογική στο σύνολο της εταιρικής δράσης .Άρα ,η απλούστευση του τύπου <<αγόρασα /εγκατέστησα>> δεν απεικονίζει τα μεγέθη μιας τέτοιας κίνησης η οποία ,όταν μιλάμε για εταιρίες – οργανισμούς ,πρέπει να κινείται και να φωτογραφίζει πολύ ευρύτερη λογική σε οργανωτικά και εμπορικά μοντέλα με σταθερότητα και προοπτική .

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, λόγω της χαμηλής παραγωγικότητας, αντιμετωπίζει έντονες πιέσεις και προκλήσεις για την βελτίωση της. η διαμόρφωση ενός πλαισίου στρατηγικής, μέσω της αξιοποίησης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών, θα οδηγήσει στην αναβάθμιση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, μέσω της ταυτόχρονης μείωσης του κόστους λειτουργίας.

Ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση και το ΥΠΕΣΔΔΑ θα αποτελέσουν οι εφαρμογές της ψηφιακής τεχνολογίας σε διαφορετικούς τομείς της Δημόσιας Διοίκησης. Η εκμετάλλευση αυτών των μέσων θα δημιουργήσει ένα νέο δίκτυο ευρέως φάσματος, που θα συνδυάζει ψηφιακή τηλεφωνία, εκπομπή πληροφοριών, καλωδιακή σύνδεση και τοπικά γεωγραφικά δίκτυα Η/Υ. Για παράδειγμα στον τομέα των επικοινωνιών σημαντικό βήμα εξέλιξης είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με στόχο την γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους ανθρώπους.

Η δημόσια διοίκηση του μέλλοντος εκφράζει σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές που επιδεικνύουν το δυναμικό της προσέγγισης μέσω δικτύου και της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης. Περιλαμβάνει εφαρμογές που αφορούν την ψηφιακή βιβλιοθήκη, τις δικαστικές πληροφορίες, την εύρεση εργασίας, την ασύρματη επικοινωνία, την ηλεκτρονική επεξεργασία αιτήσεων και δηλώσεων και άλλα. Απώτερος στόχος είναι να υπάρχει συνεχής εστίαση σε ιδέες που θα οδηγήσουν και θα διαμορφώσουν τεχνολογίες αιχμής.

Για να πετύχει τους σκοπούς του ο δημόσιος τομέας οφείλει να αναπτύξει πολιτικές για την εκμετάλλευση της πληροφορικής, από την στιγμή μάλιστα που ακόμη και στην Ε.Ε. αναπτύσσεται το

πρόγραμμα για την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των διοικήσεων
(*Interchange Data Between Administration*).

ΣΤ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΑ ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΜΕ ΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ ΤΟΥ CRM

CSS (Customer Service System) : Παλαιότερα γνωστό ως Τμήμα Χειρισμού Παραπόνων ,το Σύστημα Υποστήριξης Πελατών είναι αρμόδιο για τη διατήρηση και την επέκταση των σχέσεων με τους πελάτες ,μετά την πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας .Συστατικά στοιχεία του CSS είναι :

- **Call Management** : Η διαχείριση κλήσεων είναι ο λειτουργικός πυρήνας των εφαρμογών του CSS ,καθώς αναλαμβάνει την καταχώριση και τη διαχείριση όλων των εισερχομένων κλήσεων και συναλλαγών ,από την έναρξη έως το κλείσιμό τους .
- **e-service suites** (ή internet-based CSS) : Πρόκειται για την οικογένεια εφαρμογών και εργαλείων που επιτρέπουν την αυτοεξυπηρέτηση και την αμφίδρομη επικοινωνία πελατών , συνεργατών και ενδιαφερομένων ,μέσω του διαδικτύου .Τα συστατικά μέρη των e-service suites είναι :
 1. Λογισμικό ιχνηλάτησης και κλιμάκωσης (tracking and escalation), το οποίο είναι ενσωματωμένο στην front-end εφαρμογή διαχείρισης ζητημάτων υποστήριξης πελατών .
 2. Λογισμικό διαχείρισης γνώσης για επίλυση προβλημάτων ,το οποίο παρέχει διεπαφές τύπου επικοινωνίας σε φυσική γλώσσα και επιτρέπει στους πελάτες να διερευνούν οι ίδιοι τη βάση καταχωρισμένων αιτημάτων .

3. Ένα σύστημα επιχειρησιακών σχέσεων (ERMS) για τη διαχείριση εσωστρεφών και εξωστρεφών e-mail .
 4. Ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης αναμονών (queue management) , το οποίο ενοποιεί τα πολλαπλά κανάλια ,προκειμένου να προτυποποιήσει το χειρισμό των αιτημάτων των πελατών .
 5. Τη συνεργατική ηλεκτρονική συζήτηση (collaborative chat), η οποία βοηθά την ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους μέσω του διαδικτύου .Η μετάδοση φωνής μέσω του internet (Voice over IP-VoIP) θα είναι ένα βασικό συστατικό του περιβάλλοντος e-εξυπηρέτησης τα αμέσως επόμενα χρόνια .
- **FS /D Systems** (Field Service and Dispatch) : Η Επιτόπια Υποστήριξη και Αποστολή ήταν ιστορικά μια λειτουργία back-office , η οποία συνδεόταν στενά με τις βιομηχανίες και τους παροχείς υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (ΔΕΗ ,ΟΤΕ κ.λ.π.) .Είναι ιδιαίτερα σημαντική στην οικονομία υπηρεσιών ,έχει γίνει βασικό συστατικό των CSS και είναι και σημαντικότερο σύστημα και των συστημάτων CRM .Έχει ήδη εξελιχθεί σε ένα επιχειρησιακό σύστημα που συνδέει στενά το back-office με τα συστήματα υποστήριξης front-office .
 - **Contact Centers** : Τα Κέντρα Επαφών ή Κέντρα Επικοινωνίας διαφέρουν από τα κέντρα κλήσεων στο ότι περιλαμβάνουν ,εκτός από τη διαχείριση φωνητικής επικοινωνίας ,και όλους τους άλλους τύπους επαφής με τον πελάτη .

DBM (DataBase Management) : Η Διαχείριση Βάσεων Δεδομένων περιλαμβάνει τα κλασικά συστήματα βάσεων δεδομένων (DBMS) και τα σχεσιακά συστήματα (RDBMS) . Εν γένει ,αναφέρεται στα προγράμματα λογισμικού που επιτρέπουν τη διαμοίραση δεδομένων και παρέχουν μία συστηματική μέθοδο δημιουργίας ,ενημέρωσης , ανάκτησης και καταχώρισης πληροφοριών σε βάσεις δεδομένων .

ESD (Electronic Software Distribution) : Η Ηλεκτρονική Διανομή Λογισμικού επιτρέπει τη μέσω δικτύου εγκατάσταση προγραμμάτων . Είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα κρίσιμη για τις εφαρμογές client/server και mobile client/server .

e-CRM (electronic Customer Relationship Management) : Η Ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων σημαίνει την ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής CRM με τα διαδικτυακά κανάλια επικοινωνίας .Στόχος είναι η συνεκτικότητα όλων των καναλιών που σχετίζονται με τις πωλήσεις ,το CSS και τις πρωτοβουλίες του marketing .

Knowledge Management : Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια διαδικασία που τυποποιεί τη διαχείριση και το χειρισμό των πνευματικών πόρων μιας επιχείρησης .Πρόκειται για επιχειρηματική κουλτούρα και πρακτική που προωθεί συνεργατικά τη δημιουργία ,τη σύλληψη ,την οργάνωση ,την πρόσβαση και τη χρήση των πληροφοριακών πόρων ,περιλαμβανομένης της ακαταχώριστης εμπειρικής γνώσης .

Middleware : Το <<μεσολογισμικό>> είναι η <<λογισμική κόλλα>> που επιτρέπει σε προγράμματα και βάσεις δεδομένων ,που ενδεχομένως βρίσκονται σε διαφορετικούς υπολογιστές ,να δουλεύουν μαζί .

OLAP (OnLine Analytical Processing) : Η ανάγκη για συστήματα υποστήριξης αποφάσεων που θα έπαιρναν γρηγορότερα αποφάσεις προκάλεσε την δημιουργία μιας νέας γενιάς εργαλείων .Αυτά τα νέα εργαλεία ονομάζονται OLAP tools ,τα οποία δημιουργούν ένα πλεονεκτικό περιβάλλον ανάλυσης δεδομένων που υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων ,τα επιχειρηματικά μοντέλα και τις επιχειρησιακές έρευνες .

Τα OLAP συστήματα έχουν τέσσερα χαρακτηριστικά :

- Χρησιμοποιούν τεχνικές ανάλυσης δεδομένων πολλαπλών κατευθύνσεων .
- Παρέχουν πλεονεκτική υποστήριξη βάσεων δεδομένων
- Παρέχουν ευκολία στη χρήση και απλά προφίλ χρηστών (interface)
- Υποστηρίζουν την αρχιτεκτονική δομή πελάτη /διακομιστή (client /server)

Mobile Client /Server : Μία μέθοδος μεταφοράς δεδομένων μεταξύ κινητών υπολογιστών και φιλοξενούντων την εφαρμογή συστημάτων.

SAM Tools (System Administration Management) : Τα διοικητικά εργαλεία διαχείρισης του συστήματος είναι ένα ευέλικτο σύνολο χρηστικών εφαρμογών συντήρησης και διαχείρισης .Ένα τέτοιο εργαλείο επιτρέπει στο διαχειριστή του συστήματος να προδιαγράψει την αλλαγή μιας βάσης δεδομένων ,διασφαλίζει την ακεραιότητα όλων των συνδεόμενων με την αλλαγή μερών της εφαρμογής και διασπείρει την αλλαγή σε όλους τους χρήστες που αφορά .

TES (Technology-Enabled Sales) : Οι τεχνολογικά επιβοηθούμενες πωλήσεις (όρος γνωστός και ως << αυτοματοποίηση των πωλήσεων >>)αναφέρονται στη χρήση της τεχνολογίας με τρόπο ,ώστε να γίνεται εφικτή η πώληση μέσω όλων των επιθυμητών καναλιών , περιλαμβανομένων των επιτόπιων και κινητών πωλήσεων ,των τηλεπωλήσεων ,των τηλεσυνεργατών και μεταπωλητών και των κλασικών λιανικών πωλήσεων .

TEM (Technology-Enabled Marketing) : Το τεχνολογικά επιβοηθούμενο marketing (όρος γνωστός και ως << αυτοματοποίηση του marketing >>)στοχεύει στην ανάλυση και στον αυτοματισμό των διαδικασιών του marketing ,μέσω της κατανομής των πόρων σε

δραστηριότητες ,κανάλια και μέσα ,με τη βέλτιστη δυνατή απόδοση και την αντίστοιχη παραγωγή κερδοφόρων πελατειακών σχέσεων .

Workflow Management : Η διαχείριση της ροής εργασιών είναι δύο τύπων :

- Η διαχείριση της ολοκλήρωσης των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών .Συνήθως απαιτεί την ανάπτυξη περιβάλλοντος ροής εργασιών βάσει εμπορικών προτύπων .
- Τα αυτοματοποιημένα γεγονότα ή διαδικασίες .Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει για παράδειγμα ,την αυτοματοποίηση των βημάτων μιας καμπάνιας marketing ή μιας διαδικασίας πώλησης .

Z. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 . <<CRM – Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών>>, περιοδικό RAM (ένθετο αφιέρωμα) ,Δεκέμβριος 2000
- 2 . Ευάγγελος Κανελλόπουλος , <<CRM : Επιτέλους! Λύση για αύξηση πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο>> ,περιοδικό Franchise Directory , Δεκέμβριος 2002
- 3 . Office of the Deputy Prime Minister of England ,<<A guide implementing CRM to government>>, Λονδίνο 2002
- 4 . Δρ . Ιωάννης Παπουτσής <<Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης >>,Καλαμάτα 2002
- 5 . <http://www.lgolpathfinder.gov.uk>
- 6 . <http://www.leap.gov.uk>
- 7 . <http://e-envoy.gov.uk/publications/frameworks/erm2/index.htm>
- 8 . <http://www.infosociety.gr>
- 9 . <http://www.crm-forum.com>
- 10 . <http://www.crm2day.com>
- 11 . <http://www.ypes.gr>
- 12 . <http://www.crbible.com>
- 13 . <http://www.idea.gov.uk>
- 14 . <http://www.brent.gov.uk/pathfinder/>
- 15 . <http://www.crmcommunity.com>

- 16 . <http://www.crmevaluation.com>
- 17 . <http://www.crm-assist.com>
- 18 . <http://www.crmdaily.com>
- 19 . <http://www.crm-a.org>
- 20 . <http://www.c-techs.co.uk>
- 21 . <http://www.call-center-crm-software.co.uk>
- 22 . <http://www.techgov.com>
- 23 . <http://www.zope.org>
- 24 . <http://www.mysap.com>
- 25 . <http://www.worldbank.org/publicsector/egov/>
- 26 . D.Peppers and M.Rogers ,<<Enterprise one to one>>,England
2000
- 27 . M.J.A. Berry and G.S.Linoff ,<<Mastering data
mining>>U.S.A. 1999
- 28 . Περιοδικό Computer software,<<CRM business guide>>,
Αθήνα ,Δεκέμβριος 2002