

Μελέτη Περίπτωσης: Βιβλιοπωλεία AroundLondon (ALBS)

Τα Βιβλιοπωλεία AroundLondon (ALBS) είναι μια αλυσίδα μεσαίου μεγέθους ποιοτικών βιβλιοπωλείων, που βρίσκονται σε πανεπιστημιούπολεις του Λονδίνου. Διαθέτουν επί του παρόντος 20 καταστήματα και δεσμεύονται να παρέχουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε φοιτητές και προσωπικό. Η λειτουργία των βιβλιοπωλείων ελέγχεται από την Κεντρική Επιτροπή των ALBS διαχειρίζεται τα βιβλιοπωλεία κεντρικά και διαθέτει ένα αποδοτικό σύστημα αποθήκευσης και διανομής.

Η Κεντρική Επιτροπή σκέφτεται να επεκτείνει τις υπηρεσίες των βιβλιοπωλείων, επιτρέποντας σε φοιτητές και προσωπικό να αγοράζουν βιβλία μέσω διαδικτύου, αλλά και να παρέχει υποστήριξη σε όσους περιηγούνται στον ηλεκτρονικό κατάλογο αλλά προτιμούν να κάνουν παραγγελίες αυτοπροσώπως ή τηλεφωνικά. Αν και καθυστερημένα, μετά από μείωση της πελατειακής τους βάσης, τα ALBS επιδιώκουν να ανταγωνιστούν εταιρείες όπως η Amazon και το eBay. Ελπίζουν ότι η διαδικτυακή παρουσία θα τους επιτρέψει να μειώσουν ορισμένα κόστη των φυσικών καταστημάτων. Παράλληλα, εξετάζουν την παροχή μιας νέας υπηρεσίας που θα επιτρέπει στους χρήστες να δανείζονται ένα βιβλίο διαδικτυακά (με αποστολή στη διεύθυνσή τους) και να το επιστρέφουν εντός δύο εβδομάδων, παρόμοια με ένα σύστημα βιβλιοθήκης. Επιπλέον, τα βιβλιοπωλεία προσφέρουν εκπαιδευτικά πακέτα με άρθρα περιοδικών σχετικών με συγκεκριμένα μαθήματα, τα οποία οι φοιτητές μπορούν να αγοράσουν σε μειωμένη τιμή.

Η Κεντρική Επιτροπή επιδιώκει να παρέχει υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση στους φοιτητές και το προσωπικό, αλλά ταυτόχρονα θέλει να προσεγγίσει νέους πελάτες από την ευρύτερη περιοχή. Πιστεύουν ότι η αύξηση του μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται μέσω της δυνατότητας διαδικτυακών και τηλεφωνικών παραγγελιών. Είναι ανοιχτοί σε προτάσεις για επιπλέον λειτουργικότητες που μπορεί να υποστηρίξει το νέο πληροφοριακό σύστημα.

Βασικές Απαιτήσεις του Συστήματος

- **Περιήγηση και αναζήτηση:** Οι πελάτες (CUSTOMERS) θα μπορούν να αναζητούν και να περιηγούνται (browse) στον ηλεκτρονικό κατάλογο των βιβλίων.
- **Ηλεκτρονικές αγορές:** Οι πελάτες θα μπορούν να παραγγέλνουν βιβλία και εκπαιδευτικά πακέτα μέσω ενός ηλεκτρονικού «καλαθιού αγορών» και μιας διαδικασίας «checkout». Θα έχουν επιλογές αποστολής με διαφορετικές χρεώσεις, ανάλογα με την ταχύτητα και το βάρος της παραγγελίας.

- **Κριτικές βιβλίων:** Οι πελάτες θα μπορούν να διαβάσουν περιγραφές και κριτικές των βιβλίων και, εφόσον είναι εγγεγραμμένοι και συνδεδεμένοι, να γράφουν τις δικές τους κριτικές.
- **Δανεισμός βιβλίων:** Οι πελάτες θα μπορούν να δανείζονται βιβλία διαδικτυακά μέσω του καλαθιού αγορών και να τα επιστρέφουν εντός δύο εβδομάδων.
- **Τηλεφωνικές και email παραγγελίες:** Οι πελάτες θα μπορούν να παραγγέλνουν βιβλία μέσω τηλεφώνου ή email, ακόμη και αν δεν γνωρίζουν ακριβείς λεπτομέρειες (π.χ. «το βιβλίο για την Οικονομία και τη Στατιστική που αναφέρθηκε στο τελευταίο τεύχος του Economist»).
- **Επεξεργασία παραγγελιών από το προσωπικό:** Το προσωπικό των καταστημάτων (Sales staff) θα λαμβάνει τηλεφωνικές κλήσεις ή email, θα επιβεβαιώνει λεπτομέρειες βιβλίων, θα προτείνει βιβλία, θα καταχωρεί παραγγελίες και θα διαχειρίζεται ερωτήματα για προηγούμενες παραγγελίες και επιστροφές.
- **Διαχείριση πληρωμών:** Όλες οι πληρωμές θα γίνονται με πιστωτική κάρτα μέσω του συστήματος VISACheck, το οποίο συνδέεται με την τράπεζα της εταιρείας για έλεγχο πιστοληπτικής ικανότητας.
- **Διαχείριση αποθεμάτων:** Οι παραγγελίες βιβλίων θα ελέγχονται πρώτα στην κεντρική αποθήκη και, αν δεν υπάρχουν εκεί, θα γίνονται έλεγχοι σε εξωτερικούς προμηθευτές (RAREBOOKS). Αν ούτε αυτοί διαθέτουν το βιβλίο, τότε θα πραγματοποιείται περαιτέρω αναζήτηση από το κεντρικό γραφείο της εταιρείας.
- **Παρακολούθηση κατάστασης παραγγελίας:** Παρόλο που η αποστολή των παραγγελιών γίνεται από ξεχωριστό τμήμα, το σύστημα πρέπει να παρέχει ενημερώσεις στους πελάτες σχετικά με την κατάσταση της παραγγελίας τους.

Το Διοικητικό Συμβούλιο υποστηρίζει το νέο σύστημα, θεωρώντας το ως έναν αποδοτικό μηχανισμό που θα αυξήσει τον όγκο πωλήσεων και θα επιτρέψει καλύτερες διαπραγματεύσεις με προμηθευτές. Ωστόσο, πιστεύει ότι η κύρια πελατεία παραμένει οι φοιτητές και το προσωπικό και δεν αξίζει να δαπανηθούν χρήματα για διαφήμιση προς νέους πελάτες. Επίσης, θεωρεί ότι η συγγραφή κριτικών από το προσωπικό αποσπά την προσοχή από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και είναι είναι χάσιμο χρόνου και χρημάτων.

Αντίθετα, ο Διευθυντής των βιβλιοπωλείων βλέπει το σύστημα ως μια ευκαιρία για ενίσχυση των πωλήσεων και την επέκταση του καταλόγου προϊόντων πέρα από τα βιβλία (π.χ. είδη γραφείου). Ο Διευθυντής διαφωνεί με την έλλειψη στρατηγικής προώθησης. Θεωρεί το νέο σύστημα ως ευκαιρία για στρατηγική επέκταση πέρα από το Λονδίνο. Επιθυμεί τη συλλογή δεδομένων πελατών για στοχευμένο μάρκετινγκ και βλέπει τις κριτικές του προσωπικού ως ζωτικό στοιχείο που διαφοροποιεί τα ALBS από τους ανταγωνιστές.

Η Κεντρική Επιτροπή ALBS, θέλει το νέο σύστημα να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και να καλύψει τις ανάγκες φοιτητών και προσωπικού. Οι αποφάσεις τους επηρεάζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, κάτι που περιορίζει τις δυνατότητές τους.

Εφαρμογή και Λειτουργία του Συστήματος

Το σύστημα θα λειτουργεί ως **κατανεμημένη εφαρμογή**, με τις τηλεφωνικές παραγγελίες να λαμβάνονται από το προσωπικό των καταστημάτων. Ωστόσο, το προσωπικό αντιτίθεται σε αυτό, καθώς δεν επιθυμεί να εργάζεται ως τηλεφωνικό κέντρο. Προτιμούν να αναλάβει αυτό τον ρόλο ένα ξεχωριστό κέντρο εξυπηρέτησης, κάτι που όμως αυξάνει το κόστος και ενδέχεται να μην εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης, βλέπουν τις βιβλιοκριτικές τις οποίες ετοιμάζουν ως κρίσιμο κομμάτι της εμπειρίας των πελατών. Ανησυχούν ότι εάν η εξυπηρέτηση γίνει απρόσωπη, μπορεί να χαθεί η εμπιστοσύνη στη μάρκα ALBS.

Επιλογές Υλοποίησης του Νέου Συστήματος για την ALBS

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του συστήματος, η υλοποίηση και η έναρξη λειτουργίας του πρέπει να εξεταστούν το συντομότερο δυνατό. Η ALBS έχει εξετάσει τις επιλογές της και έχει καταλήξει στις εξής δύο βασικές προτάσεις για την υλοποίηση του νέου συστήματος:

1. **Υλοποίηση του συστήματος ως κατανεμημένη εφαρμογή**, με το προσωπικό πωλήσεων μέσω τηλεφώνου να είναι τοποθετημένο στα **δέκα κύρια βιβλιοπωλεία** της αλυσίδας. Η ιδέα είναι να απασχολούνται οι μόνιμοι υπάλληλοι των βιβλιοπωλείων σε τηλεφωνικές πωλήσεις για ένα μέρος του χρόνου τους, προσφέροντας έτσι μια εμπειρία παρόμοια με μια «βόλτα σε ένα τοπικό βιβλιοπωλείο με καλή παρέα». Το νέο σύστημα θα τεθεί υπό τη διαχείριση των **διευθυντών των βιβλιοπωλείων**, οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα να το προσαρμόσουν στις ιδιαίτερες ανάγκες του τοπικού τους καταστήματος.

Ωστόσο, το προσωπικό των καταστημάτων δεν είναι ιδιαίτερα θετικό απέναντι σε αυτή την ιδέα. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ένας ανώτερος υπάλληλος: *«Δεν επέλεξα να εργαστώ σε βιβλιοπωλείο για να κάθομαι όλη μέρα μπροστά από μια οθόνη με ακουστικά»*. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι τηλεφωνικές παραγγελίες θα πρέπει να διαχειρίζονται από **ένα ξεχωριστό τηλεφωνικό κέντρο**, με το προσωπικό του κέντρου να είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών σε όλα τα βιβλιοπωλεία. Ωστόσο, η πρόσληψη νέου προσωπικού για τη διαχείριση των τηλεφωνικών κλήσεων συνεπάγεται **επιπλέον κόστος για μισθούς και εκπαίδευση**, κάτι που το Διοικητικό Συμβούλιο της ALBS ενδέχεται να μην εγκρίνει.

Επιπλέον, ενώ το μόνιμο προσωπικό των βιβλιοπωλείων διαθέτει την εμπειρία και τις γνώσεις για να γράφει ποιοτικές κριτικές βιβλίων, **δεν είναι σαφές αν το νέο προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου θα μπορεί να προσφέρει την ίδια ποιότητα κριτικών**.

2. **Εξωτερική ανάθεση (outsourcing) της τηλεφωνικής υπηρεσίας παραγγελιών στη British Telecom (BT)**, η οποία θα διαχειρίζεται την υπηρεσία πωλήσεων εκ μέρους της ALBS, απασχολώντας το δικό της προσωπικό σε τηλεφωνικό κέντρο. Στην περίπτωση αυτή, η ALBS θα αναπτύξει το λογισμικό, αλλά το **πελατειακό μέρος της εφαρμογής (client software)** θα εκτελείται στους υπολογιστές της British Telecom.

Το σύστημα θα πρέπει να είναι **εύκολο στην εκμάθηση**, ώστε το προσωπικό της BT, που **δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στον τομέα των βιβλιοπωλείων**, να μπορεί να το χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά μέσα σε **τρεις ημέρες**.

Ωστόσο, το προσωπικό της British Telecom **δεν θα είναι σε θέση να παρέχει κριτικές βιβλίων**, καθώς δεν θα έχει άμεση επαφή με το περιεχόμενο που διατίθεται στα βιβλιοπωλεία. Συνεπώς, θα πρέπει να αναπτυχθεί **ένα εναλλακτικό σύστημα για την παροχή κριτικών**, προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

Προκλήσεις και Περιορισμοί

- Ο προϋπολογισμός των **60.000 λιρών** είναι περιοριστικός για την ανάλυση, σχεδίαση, ανάπτυξη και προώθηση του συστήματος.
- Ο χρόνος ανάπτυξης είναι **μόνο 3 μήνες**, κάτι που σημαίνει ότι απαιτείται μια γρήγορη και αποτελεσματική διαδικασία ανάπτυξης.
- Η μετάβαση των φυσικών καταστημάτων σε ένα μεικτό διαδικτυακό-τηλεφωνικό μοντέλο μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις από το προσωπικό.
- Ο τρόπος λειτουργίας της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και η διαχείριση των κριτικών παραμένουν ανοιχτά ζητήματα.

Η επιτυχία του έργου θα εξαρτηθεί από τη **σαφήνεια των απαιτήσεων, τη στρατηγική ανάπτυξης, τη διαχείριση του προσωπικού και τη δυνατότητα επέκτασης του συστήματος**. Η ισορροπία μεταξύ των αναγκών του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθυντή, καθώς και του προχωπικού θα είναι κρίσιμη για την επιτυχία της νέας στρατηγικής των ALBS.