

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης,
Τεχνολογίας και Ποιότητας**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) ως
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στις Ελληνικές Εξαγωγές**

Ιωάννης Βίγκος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Παναγιώτης Μαρκόπουλος**

12 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης,
Τεχνολογίας και Ποιότητας**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων
(ERP) ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στις Ελληνικές
Εξαγωγές**

Ιωάννης Βίγκος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Παναγιώτης Μαρκόπουλος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στον Ιωάννη Βίγκο.
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

12 2018

Περίληψη

Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις σε ένα συνεχόμενα ανταγωνιστικό και αμείλικτο περιβάλλον, θα έλεγε κανείς. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο της εποχής της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών. Νοιώθουμε σίγουροι να πούμε πως η νέα αυτή εποχή χαρακτηρίζεται από τις έννοιες : Διεθνές εμπόριο, διοίκηση και έλεγχος σε παγκόσμιο επίπεδο (πολυεθνικές εταιρίες), ιδιαίτερα ανεπτυγμένοι οργανισμοί και ανεπτυγμένες χώρες με επιχειρηματικό μοντέλα βασισμένα στην πληροφορία και τα δίκτυα, μικρός χρόνος ζωής προϊόντων (FMCG), προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, προϊόντα σχεδιασμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη, υπηρεσίες στενά προδιαγεγραμμένες για συγκεκριμένους πελάτες έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα τους νεοεισερχόμενους και μικρομεσαίους οργανισμούς, να αναζητούν συνεχώς τρόπους ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και κατ' επέκταση να αναπτυχθούν.

Η απότομη και ιλιγγιώδη ανάπτυξη του world-wide web, σε συνδυασμό με το διαδίκτυο, αλλά και η νέα φιλοσοφία στον επιστημονικό κόσμο για την ενοποίηση των τμημάτων εντός και εκτός μιας επιχείρησης συνέβαλαν στην δημιουργία αρκετών πρόσθετων εφαρμογών, οι οποίες καλύπτουν πληθώρα εμπορικών αναγκών. Όπως αναζητούνται πλέον ηγετικά χαρίσματα στελεχών με οριζόντιο στυλ διοίκησης (δηλαδή τα υψηλόβαθμα στελέχη, να αφοσυγκράζονται και να φροντίζουν τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού), έτσι και τα ERP εμφανίζουν μια κατεύθυνση ενοποίησης και αξιοποίησης κοινών πόρων.

Τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning) είναι συστήματα διαχείρισης και αξιοποίησης των επιχειρησιακών πόρων που συγκεντρώνουν τα πληροφοριακά συστήματα για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (χρηματοοικονομικά, αποθήκη και παραγωγή, προμήθειες, ανθρώπινο δυναμικό) από όλες τις χρονικές περιόδους σε μια κοινή πλατφόρμα, στην οποία η αναζήτηση και η διαχείριση της πληροφορίας είναι εύκολη. Τέτοια συστήματα καθημερινά επιλέγονται, κάτω από συγκεκριμένα KPIs που καλύπτει το καθένα, από έναν οργανισμό και αν υλοποιηθεί σωστά τόσο η εγκατάσταση του, όσο και η παραμετροποίηση του, μπορεί να προσφέρει ολοκλήρωση επιχειρησιακών διαδικασιών που αποδεδειγμένα βελτιστοποιούν την απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Ένα τέτοιο σύστημα καλύπτει το φάσμα των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, καθώς και των λειτουργιών που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων. Όσο αφορά τη διοίκηση, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της, καθώς είναι σε θέση real-time να παρακολουθεί στόχους και να εξάγει χρήσιμα και έγκυρα αποτελέσματα.

Περιεχόμενα

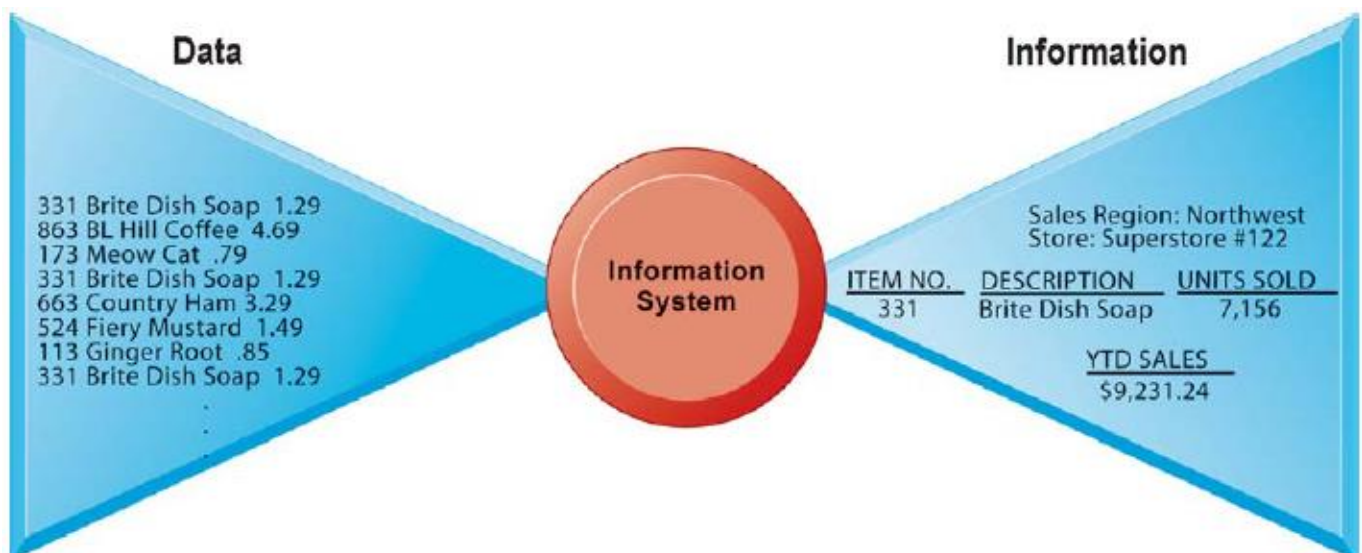
1	Πληροφοριακά συστήματα	1
1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Το πληροφοριακό σύστημα.....	4
1.3	Η φιλοσοφία των ERP συστημάτων.....	7
1.4	Ορισμοί των ERP συστημάτων.....	13
1.5	Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης.....	15
1.6	Εμπλοκή πόρων στα πληροφοριακά συστήματα.....	18
1.7	Κρίσιμα σημεία αποδοτικότητας.....	21
1.8	Πλεονεκτήματα χρήσης ERP συστημάτων.....	22
1.9	CRM (Customer Relationship Management).....	25
2	Ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα	27
2.1	Η περίπτωση των ελληνικών εξαγωγών.....	27
2.2	Μηχανογραφικές ανάγκες και ελληνική πραγματικότητα.....	28
2.3	Τα πληροφοριακά συστήματα στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση.....	29
2.4	ERP συστήματα της ελληνικής αγοράς.....	31
2.5	Μεταβαλλόμενες ανάγκες και ανάγκη δημιουργίας νέων πληροφοριακών συστημάτων.....	31
3	Επιλογή ενός ERP συστήματος από την επιχείρηση	33
3.1	Γενικά.....	33
3.2	Στρατηγική που ακολουθείτε ως προς την εγκατάσταση	33
2.3	Τα πληροφοριακά συστήματα στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση.....	29
2.4	ERP συστήματα της ελληνικής αγοράς.....	31
4	Αξιολόγηση συστημάτων ERP	37
4.1	Αποστολή ερωτηματολογίων σε διευθυντικά στελέχη.....	37
4.2	Ποιοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων	40
4.3	Αποστολή ερωτηματολογίων σε συμβούλους εγκατάστασης ERP.....	43
5	Μελέτη περίπτωσης : Γ. Ν. Φραγκίστας Α. Ε. Εισαγωγές – Εξαγωγές	46
5.1	Ίδρυση και πορεία στον ελλαδικό και διεθνή χώρο.....	46
5.2	Ενδεικτικό πελατολόγιο της GEFRA	47
5.3	Μελέτη αγοράς.....	48
5.4	Όραμα, αποστολή, φιλοσοφία, στόχοι.....	49
5.5	Επαγγελματική σταδιοδρομία	50
5.6	Χρήση πληροφοριακών συστημάτων και νέων τεχνολογιών.....	50
5.7	Λύσεις μηχανοργάνωσης και σχεδιασμός πρότυπου συστήματος	51
5.8	Υποστήριξη της επιχείρησης.....	53
6	Συμπεράσματα	55
6.1	Συμπεράσματα για πληροφοριακά συστήματα	55
6.2	Ερωτηματολόγια	58
Παράρτημα		59
Βιβλιογραφία		71

Κεφάλαιο 1

Πληροφοριακά Συστήματα

1.1 Εισαγωγή

Ο όρος πληροφορία, περιλαμβάνει δεδομένα τα οποία έχουν τροποποιηθεί και υποστεί επεξεργασία, ώστε να έχουν έννοια και αξία για τις αποφάσεις που λαμβάνει ο αποδέκτης καθώς και για τις ενέργειες που πρόκειται να εκτελέσει (Οικονόμου Γ. – Γεωργόπουλος Ν. 2004). Συνοψίζοντας δηλαδή, η πληροφορία είναι το αποτέλεσμα οργάνωσης, επεξεργασίας και σύνθεσης δεδομένων.



Συχνά οι 2 έννοιες χρησιμοποιούνται εναλλάξ, και αυτό μπερδεύει τον αναγνώστη. Παρόλα αυτά δεν είναι το ίδιο πράγμα. Τα δεδομένα είναι πολύ σημαντικά για έναν οργανισμό, αλλά πως εξάγει από αυτά αξία; Υπάρχει πράγματι ένας απλό τρόπος να ξεχωρίσεις το δεδομένο, από την πληροφορία, αρκεί κανείς να εστιάσει στη χρήση τους, αμέσως μόλις παραχθούν. Δηλαδή, τι τροφοδοτούν αμέσως μετά;

- Οι υπολογιστές, χρειάζονται δεδομένα για να λειτουργήσουν. Η συνέχεια, η ακεραιότητα και το νόημα τους, είναι έννοιες που δεν ενδιαφέρουν τα υπολογιστικά συστήματα.

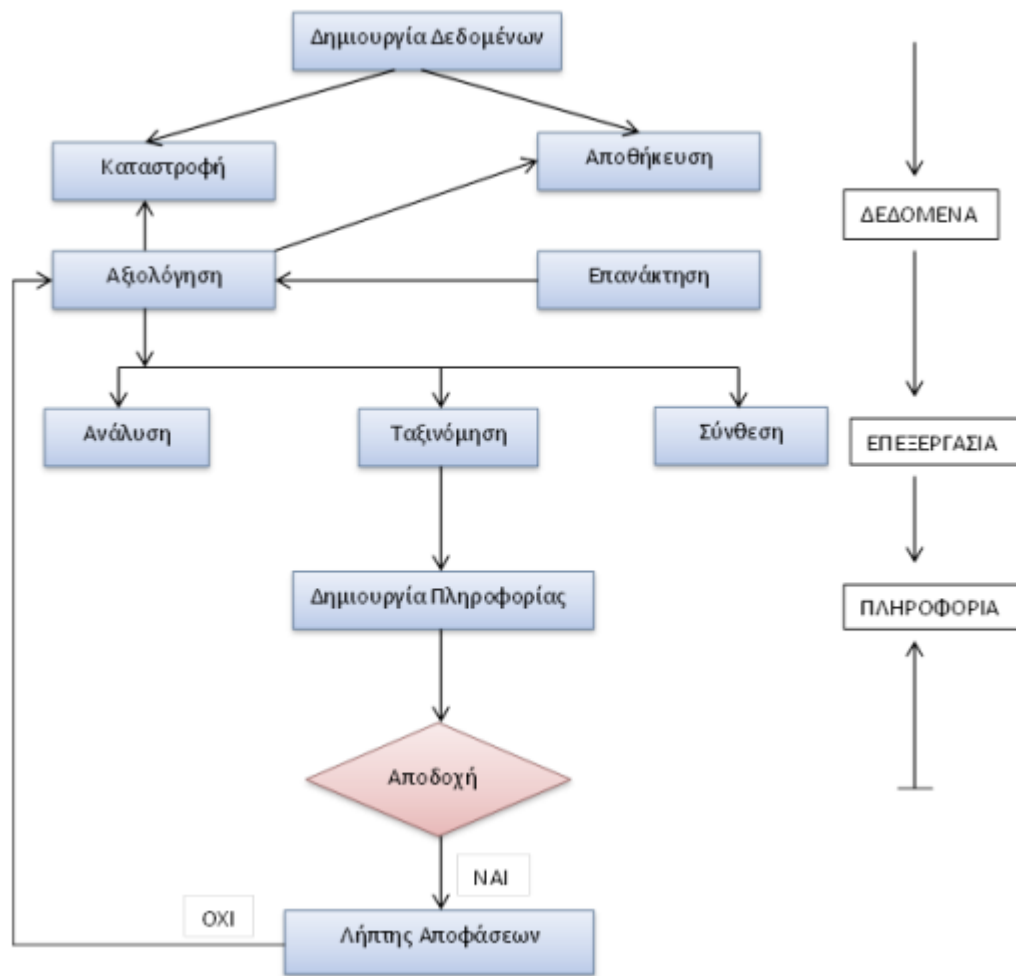
- Τα δεδομένα επεξεργάζονται και δομούνται από τους υπολογιστές, και φτιάχνουν ένα συνεκτικό νόημα και μια αξία για τον άνθρωπο που τα λαμβάνει στο τέλος. Αποκτούν νόημα για το κόσμο, έτσι όπως έχει μάθει ο άνθρωπος να τον αντιλαμβάνεται.

Δηλαδή τα δεδομένα είναι σαν μια άλλη ακατέργαστη πρώτη ύλη, για την «παραγωγή» πληροφορίας. Είναι μια αλληλουχία «1» και «0», από έναν σένσορα ή ένα δίκτυο που πίσω του έχει έναν άλλο υπολογιστή όπου έχει ένα barcode scanner, ή πληροφορίες που έρχονται πάλι μέσω δικτύου, και δορυφορικών πιάτων, από φωτογραφίες που παίρνει ένας δορυφόρος. Δεν έχουν νόημα για τον άνθρωπο τα σύνολα «0» και «1» που φτάνουν με κάθε τρόπο εντός ενός πληροφοριακού συστήματος που «τρέχει» πάνω σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή, καθώς είναι αποδιοργανωμένα, και non-user friendly.

Σε αυτό το σημείο, να αναφέρουμε πως τα δεδομένα, προκειμένου να είναι χρήσιμα, πρέπει να πληρούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία φαίνεται πως καθορίζουν την ποιότητάς τους.

- Ακρίβεια. Να μην περιέχουν σφάλματα. Η μέθοδος εισαγωγής και συλλογής των δεδομένων, θα πρέπει στο μέτρο του δυνατού να ελέγχει την ακρίβεια των δεδομένων που συλλέγονται και εισάγονται.
- Πληρότητα. Πρέπει να υπάρχει για όλα τα δεδομένα πληρότητα, καθώς αυτό απαιτείτε για τη λύση ενός προβλήματος ή τη λήψη της σωστής απόφαση.
- Σχετικότητα. Τα δεδομένα πρέπει να έχουν σχέση / συνάφεια με το πρόβλημα ή την απόφαση που θα ληφθεί.
- Εγκυρότητα. Να είσαι διαθέσιμα όταν τα χρειάζεται ο οργανισμός.

Εφόσον με τη σειρά τους επεξεργαστούν τα δεδομένα είναι πλέον πολύτιμη πληροφορία. Έχει αξία για τον άνθρωπο, και τους οργανισμούς. Πολύ σημαντικές και κρίσιμες πληροφορίες μπορεί να προκύψουν από την έκβαση της διαδικασίας αυτής.



Βέβαια, μετά τη σχέση δεδομένου και πληροφορίας, η σωστή λήψη αποφάσεων παραμένει ακόμα στα χέρια των ανθρώπων. Η αλυσίδα, ή αλλιώς η μεγάλη εικόνα, ξεφεύγει ακόμα περισσότερο από τις δυο αυτές έννοιες. Παραμένει όμως πολύ σημαντικό να έχουμε τη ισχυρή βάση των επικαιροποιημένων και όσο το δυνατόν περισσότερο πλούσιων σε χαρακτηριστικά δεδομένων, προκειμένου να παράγουμε πληροφορία με όσο το δυνατό μεγαλύτερα αξία για του ανθρώπους, που λαμβάνουν αποφάσεις.

- Δεδομένα : Αλληλουχίες από «1» και «0».
- Πληροφορία : Αυτό που βλέπω, είναι μια τομάτα. Αναγνωρίζω τα χαρακτηριστικά και το σχήμα ή τη γεύση.
- Γνώση : Ξέρω πως η τομάτα ανήκει στην οικογένεια των φρούτων. Ο άνθρωπος μετά από τις πληροφορίες πλέον ξεχωρίζει μοντέλα, και καθορίζει πρότυπα.
- Σοφία : Ο άνθρωπος έχει τη σοφία, λόγω της συχνής επαφής του με το συγκεκριμένο ή και με άλλα παρεμφερή πρότυπα, να ξέρει πως δε πρέπει να προσθέσει την τομάτα σε μια φρουτοσαλάτα.

Υπάρχουν επομένως υποκειμενικές, αλλά κοινώς κατανοητές αρχές, που διέπουν το σκοπό και τη χρήση ενός αντικειμένου. Και τίποτε από όλα αυτά δε θα μπορούσαμε να έχουμε αν δεν υπήρχαν τα πρωτογενή και ακατέργαστα δεδομένα. Δίνουμε τη συγκεκριμένη αλληγορία, θέλοντας να καταλήξουμε στο ακριβώς ίδιο συμπέρασμα, αυτό του ότι η σωστή επεξεργασία των δεδομένων σε πρώτο λόγο, οδηγεί στην άντληση της πληροφορίας που έχει αξία. Κατ' επέκταση η γνώση και η σοφία, με τη σειρά τους, αποκτούνται από την υψηλή συχνότητα λήψης της πληροφορίας που έχει αξία. Σήμερα, πράγματι τα πληροφοριακά συστήματα είναι σε θέση να τροφοδοτούν τους οργανισμούς με πληροφορίες, πάνω από τις οποίες εξαρτώνται κρίσιμοι ελιγμοί.



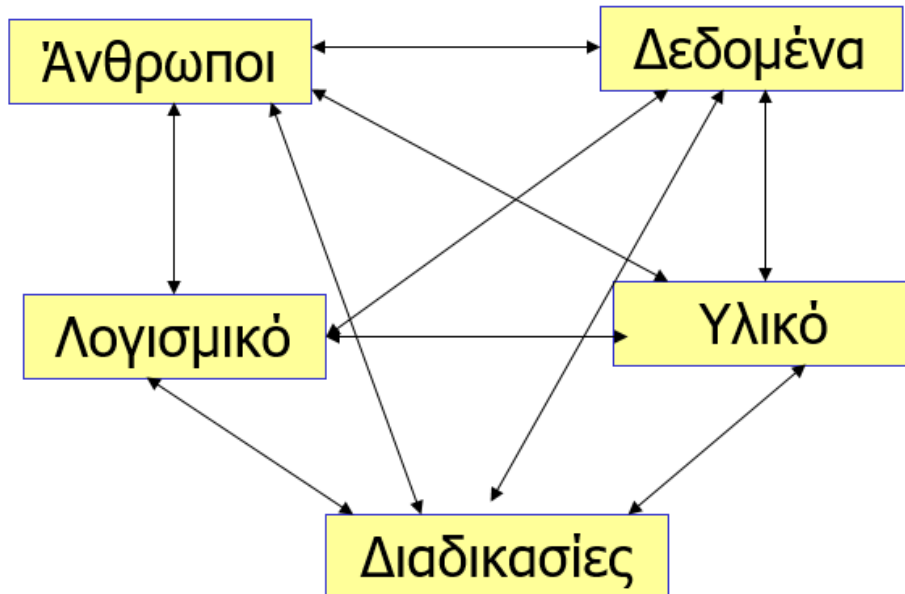
1.2 Το πληροφοριακό σύστημα

Με πολύ συνεκτικό νόημα και προσεγμένες λέξεις ο Schoderek όρισε την έννοια του πληροφοριακού συστήματος. «Ένα σύνολο αντικειμένων με σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών τους, όπως και με το περιβάλλον τους, έτσι ώρα να σχηματίζουν ένα όλον», Schoderek et al. (1990).

Πράγματι, στον σύγχρονο κόσμο, όπου κοιτάξουμε θα βρούμε τέτοια σύστημα να λειτουργούν ακώλυτα και αποτελεσματικά, καθημερινά. Θα το συναντήσουμε και το περιβάλλον εργασίας μας, ως ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, καθώς περιλαμβάνουν:

- Αρχές και διαδικασίες καθώς και οργανωτική δομή
- Προσωπικό
- Δεδομένα
- Υλικό, εγκαταστάσεις και δίκτυα επικοινωνιών
- Λογισμικό

Αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους λοιπόν, με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση πληροφορίας για την υποστήριξη των λειτουργιών ενός οργανισμού.



Σύμφωνα με τον Ludwig von Bertalanffy, σύστημα «είναι μια ολότητα η οποία διατηρεί την ύπαρξή της μέσω αμοιβαίας αλληλεπίδρασης των τμημάτων της». Ή θα μπορούσαμε να πούμε με απλά λόγια πως το σύστημα δεν είναι τίποτε άλλον από ένα σύνολο συστατικών μερών, συνδεδεμένων με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Συνεπώς το πληροφοριακό σύστημα είναι ένα σύνολο, από υποσύνολα που συνεργάζονται άριστα και προκαθορισμένα. Η διάρθρωσή τους είναι οργανωτικά καθορισμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτελείτε σειρά δραστηριοτήτων και να επιδιώκεται επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού.

Λόγου χάρη, ένα υποσύστημα καταμέτρησης των εργατών που «χτυπάνε» κάρτα το πρωινό σε ένα εργοστάσιο εξαγωγής φρούτων, είναι κατασκευασμένο και ρυθμισμένο έτσι, ώστε να συντηρεί δεδομένα χρόνου εισαγωγής και εξαγωγής, για ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, που έχει ως κλειδί έναν και μόνο κωδικό εργάτη. Επιτελεί μια μόνο εργασία, χωρίς λάθη*. Χρονοτήρηση και παρουσιολόγιο. Αντίστοιχα, ένα άλλο υποσύστημα καταμετρά την απόδοση του κάθε εργάτη, με μια συγκεκριμένη πεπερασμένη μεταβλητή. Έστω το σύνολο των κιβωτίων ανά ώρα που μπορεί να παράγει ο εργάτης, τότε ένα scanner, αναγνωρίζει το μοναδικό κωδικό του εργάτη όπου είναι σε μικρό αυτοκόλλητο πάνω στο κιβώτιο με φρούτα

που έχει ετοιμάσει ο ίδιος, και το σύστημα πίσω από την διαδικασία αυτή καταμετρά το μέσο όρο.

Και τα δύο συστήματα – υποσυστήματα, με τη σειρά, και μαζί με άλλα από διάφορες διεργασίες που αφορούν το HR, τροφοδοτούν το σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού. Κανείς δε ρώτησε τον εργάτη για τις παρουσίες ή την απόδοση του, αλλά το ίδιο το σύστημα είναι σε θέση να εξάγει ασφαλή αποτελέσματα, τόσο για τη μισθοδοσία του, μιας και είναι εργαζόμενος με ημερομίσθιο, όσο και για το bonus παραγωγικότητας που δικαιούται αναλόγως την απόδοσή του. Αποτέλεσμα πιστό και ορθό, το οποίο στο τέλος του μήνα αντικατοπτρίζεται ως εισφορά στο λογαριασμό του εργάτη, κάθε μήνα.

Όπως αναγνωρίζουμε και από το απλό, δοκιμασμένο καθημερινά, ανώτερο παράδειγμα, όπως σε όλα τα πληροφοριακά συστήματα (ακόμα και μηχανογραφικά), συμβαίνουν με πιστή σειρά οι ακόλουθες ενέργειες όπου θα συναντήσουμε σε πληθώρα εφαρμογών, σκεπτόμενοι αφαιρετικά.

- Γίνεται μια συλλογή δεδομένων. Ίσως είναι χαρακτήρες ή ημερομηνίες ή αριθμοί, κλπ.
- Αυτά τα δεδομένα με τη σειρά τους αποθηκεύονται σε κάποιο προορισμό. Χαρτί ήταν το μέσο μας παλαιότερα, τώρα εξελεγμένοι SSD σκληροί δίσκοι.
- Ακολουθεί μια επεξεργασία των δεδομένων. Εδώ λαμβάνει χώρα η ανάλυση, ταξινόμηση, οι αριθμητικές πράξεις και η σύνθεση των δεδομένων.
- Παρουσίαση της αδόμητης σε συνεκτικό νόημα. Δηλαδή εξαγωγή της πληροφορίας.



Επομένως, ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί τεχνικά ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν ή ανακτούν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον

έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επιπλέον της υποστήριξης στη λήξη αποφάσεων, στον συντονισμό και τον έλεγχο, τα σύστημα πληροφοριών μπορούν επίσης να βοηθούν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων, και στη δημιουργία νέων προϊόντων. K. Laudon, J. Laudon (1999).

1.3 Η φιλοσοφία των ERP συστημάτων

Θα μπορούσες κανείς να πει πως τα ERP είναι μια απέραντη θάλασσα πληροφοριών που διαχειρίζεται κάθε λογής πληροφορία σχετικά με τα προϊόντα μια εταιρείας, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τις εγκαταστάσεις παραγωγής, των οικονομικών στοιχείων, κλπ ενώ χρησιμοποιείτε από κάθε τμήμα σε μια επιχείρηση και σχεδόν από τους περισσότερους εργαζομένους.

Όπως σοφά αναφέρουν οι Thomas Wallace & Michael Kremzar (2001), συχνά το περιβάλλον εκλαμβάνει την ύπαρξη των ERP, ως ένα ακόμα πληροφοριακό σύστημα. Δεν είναι ακριβώς έτσι, δηλώνουν. Είναι ένα σύστημα δομημένο από ανθρώπους, και διαδικασίες, που έχει κατασκευαστεί έτσι, ώστε να λειτουργεί άψογά από ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Πράγματι, ένα ERP σύστημα «ποντάρει» στην παραδοχή πως θα διαχειριστεί όλους τους πόρους ενός οργανισμού ακόμα αποδοτικότερα σε σχέση με το προηγούμενο πληροφοριακό σύστημα. Ένα πληροφοριακό σύστημα έχει τη δυνατότητα να καταγράφει πόσες εγκαταστάσεις παραγωγής ανήκουν σε μια εταιρεία, ποιες είναι οι μηχανές σε κάθε εγκατάσταση, να παρακολουθεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, την ημερομηνία ένταξης, τα τμήματα, τους μισθούς, παρέχεται η δυνατότητα στο τμήμα marketing να προγραμματίζει τη πιθανή ζήτηση των προϊόντων, και να δημιουργεί προβλέψεις. Για το οικονομικό τμήμα από την άλλη πλευρά παρέχεται η δυνατότητα να διαχειρίζεται εισπρακτέα και πληρωτέα, να ελέγχει διαδικασίες cash flow, και οι πωλήσεις μπορούν ελέγχουν τιμές των προϊόντων, καθώς και επίπεδα αποθέματος, ή να εισάγουν εντολές πώλησης από πελάτες.

Γιατί όμως χρειαζόμαστε τα ERP, και πιο εκείνο το καθοριστικό
Ας πούμε ότι είμαστε ένας οργανισμός με εκατοντάδες πιστούς, λόγω της καλής «διαγωγής» μας πελάτες (χονδρικής ή λιανικής ή ακόμα και υπηρεσιών). Ο πελάτης θα απευθυνθεί σε έναν εκπρόσωπο των πωλήσεων, αναζητώντας την εκπλήρωση της επιθυμίας του. Ο υπάλληλος αυτός, θα πρέπει να ελέγξει το απόθεμά του, ή για τις υπηρεσίες τη διαθεσιμότητα των πόρων αντίστοιχα, και να ενημερώσει τον πελάτη που αναζητεί. Αν το απόθεμα δεν υπάρχει, τότε οι πωλήσεις θα ενημερώσουν την παραγωγή, και θα αναζητηθεί η πιθανή ημερομηνία διαθεσιμότητας του ή θα γίνει παραγγελία, ειδική ή όχι. Με τη σειρά της η παραγωγή θα αναζητήσει πάλι στην αποθήκη για πρώτες ύλες ή εξαρτήματα, και αν κάποια

από αυτά δεν είναι διαθέσιμα, τότε θα κάνει αίτημα προμηθειών από τους προμηθευτές, προκειμένου να αναπληρώσει το απόθεμα από πρώτες και βοηθητικές ύλες που χρειάζεται. Συνεχίζοντας πλέον με τα διαθέσιμα υλικά ένα μικρό κομμάτι της παραγωγής ενδεχομένως κινητοποιηθεί άμεσα προκειμένου να προλάβει κάποιες συμφωνημένες προθεσμίες (έστω ότι έχει συμφωνήσει ο πελάτης, που αναμένει μέχρι και αυτή τη στιγμή), να παραδώσει το προϊόν που κατασκευάζει. Το προϊόν τελικώς παραδίδεται στον πελάτη, και η πωλήσεις ύστερα από την ολοκλήρωση της συναλλαγής θα ενημερώσουμε το κύκλωμα των οικονομικών και λογιστηρίου. Μια εισροή χρήματος με τη σειρά της έρχεται δηλαδή στο οικονομικό τμήμα της επιχείρησης, αλλά και μια αντίστοιχη εκροή χρήματος από το οικονομικό τμήμα λογάται επίσης για την εν λόγω αγορά πρώτων υλών που χρειάστηκε ο οργανισμός για την ικανοποίηση της παραγγελίας. Φυσικά, για τον οργανισμό, όλες οι μονάδες που κινητοποιήθηκαν προκειμένου ο πελάτης να ικανοποιηθεί χρησιμοποιούν πληθώρα μέσων, με αναπόσπαστο κομμάτι σε κάθε τμήμα τον πόρο του ανθρώπινου δυναμικού. Άρα και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ενημερώνεται προκειμένου να θέσει σε λειτουργία τους πόρους τους, σε οποίο τμήμα και αν συμμετέχουν επαγγελματικά.

Προσπαθήσαμε με ένα τυπικό και απλό παράδειγμα να περιγράψουμε ένα κύκλο εργασιών, όπως φαίνεται να λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση. Τα συμπεράσματα μας, είναι πως :

- Μια τυπική επιχείρηση έχει πολλά τμήματα και μονάδες
- Αυτά τα τμήμα συνεχώς επικοινωνούν μεταξύ τους
- Η επιτυχία του οργανισμού τελικά φαίνεται να κρίνεται σημαντικά από την αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ αυτών των τμημάτων, και όχι μόνο. Θα συμπληρώσουμε πως κρίσιμη κρίνεται και οι επικοινωνία μεταξύ συνεργατών και όσων μετέχουν τελικά στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (stakeholders)

Βέβαια αυτές οι διαδικασίες είναι γνωστές εδώ και χρόνια για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Το μοτίβο, και η φιλοσοφία δεν έχει αλλάξει ριζικά, όσο αφορά την ροπή εξυπηρέτησης του πελάτη, άσχετα αν τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί τείνουν να εξειδικεύονται ακόμα περισσότερο στην εξυπηρέτηση περισσότερο ειδικών αναγκών του πελάτη, αλλά αυτό που έχει αλλάξει είναι η χρήση και η αποκέντρωση των πληροφοριακών συστημάτων.

Παλαιότερα το κάθε τμήμα εξυπηρετούταν μηχανογραφικά ή και όχι ή ακόμα και εν μέρη (μια υβριδική λύση), εντός των κόλπων του. Το τμήμα παραγωγή χρησιμοποιούσε τον προγονό των ERP, τα MRP, MRPII συστήματα για να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη ροή

πληροφοριών σχετικά με το stock ετοιμού, πρώτων υλών, κλπ. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, μέχρι και στις ημέρες μας, χρησιμοποιούν τα δικά τους προγράμματα μισθοδοσίας και διαχείρισης των πόρων τους, όπως χρονοτήρησης και συλλογής πληροφοριών σχετικά με τους εργαζομένους. Το λογιστήριο επίσης, μέχρι και σήμερα μπορεί να έχει το δικό του εξειδικευμένο πρόγραμμα λογιστικής. Αν και στις περισσότερες περιπτώσεις σήμερα μια «γέφυρα» από την οποία περνούν τα δεδομένα από τα επιμέρους τμήματα είναι σχετικά εξασφαλισμένη. Αυτές οι λύσεις αποτελούν αποκεντροποιημένες λύσεις πληροφοριακών συστημάτων, και εμφανίζονται μέχρι και σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις.

Οι λύσεις των αποκεντροποιημένων πληροφοριακών συστημάτων έρχονται με πολλά μειονεκτήματα. Κοιτάζοντας το παράδειγμα που αναλύσαμε νωρίτερα, αρκεί να φανταστούμε πως ο πελάτης αναμένει πολύ περισσότερο, σε χρονικό διάστημα, για να απαντήσουν οι πωλήσεις αν έχουν διαθέσιμο το προϊόν που ζητείτε. Η πληροφορία είναι αποθηκευμένη στο πληροφοριακό σύστημα της παραγωγής, και μπορεί να πάρει ώρα ή και μέρες, προκειμένου να μάθουμε αν τελικά είναι ή δεν είναι διαθέσιμο. Κανένα τμήμα πωλήσεων δε θα ήθελε να είναι στη δυσάρεστη θέση να ζητήσει περισσότερο χρόνο από τον πελάτη που αναμένει, μόνο και μόνο για να μάθουμε αν όντως είναι διαθέσιμο κάπου το προϊόν. Στις ημέρες μας αυτό το φαινόμενο, εκτός αν βέβαιά εξαιρέσουμε τους οργανισμούς που αναλαμβάνουν ειδικές παραγγελίες, θα έκρινε κανείς το σενάριο αυτό τουλάχιστον ως απαράδεκτο.

Φυσικά τα πιθανά προβλήματα δε τελειώνουν εδώ. Το τμήμα παραγωγής μοιράζεται υλικά με την αποθήκη. Πάλι μπορεί να μην έχει άμεση πρόσβαση στο stock της αποθήκης αναζητώντας πρώτες και βοηθητικές ύλες. Επίσης, μιας και η βάση την οποία συμβουλευονται όλοι, δεν είναι κοινή, μπορεί το εξάρτημα A, να έχει άλλο κωδικό και περιγραφή στην αποθήκη, όπου τυχαίνει, χάριν παραδείγματος, να είναι διαθέσιμο, και άλλο κωδικό και περιγραφή να δίνει η παραγωγή, εννοώντας το εξάρτημα A ουσιαστικά. Τι θα γίνει σε αυτήν την περίπτωση, μπορούμε όλοι να φανταστούμε εύκολα. Θα κινητοποιηθεί το τμήμα προμηθειών, βάσει παραγγελίας του τμήματος παραγωγής, ώστε να αγοράσει το εν λόγω εξάρτημα από τους συνεργάτες – προμηθευτές, δημιουργώντας μια εκροή χρήματος από το οικονομικό τμήμα της επιχείρησής χωρίς λόγο, και διατηρώντας το stock, αναλλοίωτο, και χωρίς χρήση. Υπενθυμίζουμε πως και η συντήρηση εξαρτημάτων και υλών στις αποθήκες, σημαίνουν έμμεσα κόστος. Επίσης, τι γίνεται όταν το HR αποτυγχάνει να επικοινωνήσει με την παραγωγή για τις ώρες που εργάστηκαν οι ανθρωπίνι πόροι; Και τι γίνεται με τις αποφάσεις πληρωμών και διαχείριση των οικονομικών ζητημάτων που προκύπτουν από τις καθημερινές διεργασίες των τμημάτων αυτών;

Άρα, συνοψίζοντας, για τα αποκεντρωποιημένα συστήματα :

- Πλήθος πληροφοριακών συστημάτων, και δύσκολη η συντήρηση τους. Μεγαλύτερες ανάγκες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και πιο εξειδικευμένα, συμβατά, με το software, συστήματα.
- Η σύνδεση των πληροφοριών, καθώς και η δύσκολη διαδικασία του να έχει νόημα η διασύνδεση μιας πληροφορίας, με την άλλη, αλλά και να βγάζει νόημα το τελικό αποτέλεσμα, κάνει όλη την εργασία αυτή εξαιρετικά δύσκολη.
- Ασυνέπεια πληροφοριών και κίνδυνος διπλοεγγραφών
- Καθυστέρηση εξαγωγής της πολύτιμη πληροφορίας, άρα και αργές ενδοεπικοινωνίες και κατ' επέκταση πολλά σενάρια μη ικανοποιημένου πελάτη. Σε αμέσως επόμενο χρόνο απώλεια εσόδων, καθώς και φήμης.
- Να αναφέρουμε πως η καθυστέρηση εξαγωγής της πληροφορίας οδηγεί και λήψη εσφαλμένων ή καθόλου λήψη αποφάσεων διοίκησης.
- Μεγάλο stock στις αποθήκες και κατασπατάληση πόρων.

Από το άλλο χέρι, προσπαθώντας να διατυπώσουμε τα οφέλη για τα κεντροποιημένα πληροφοριακά συστήματα :

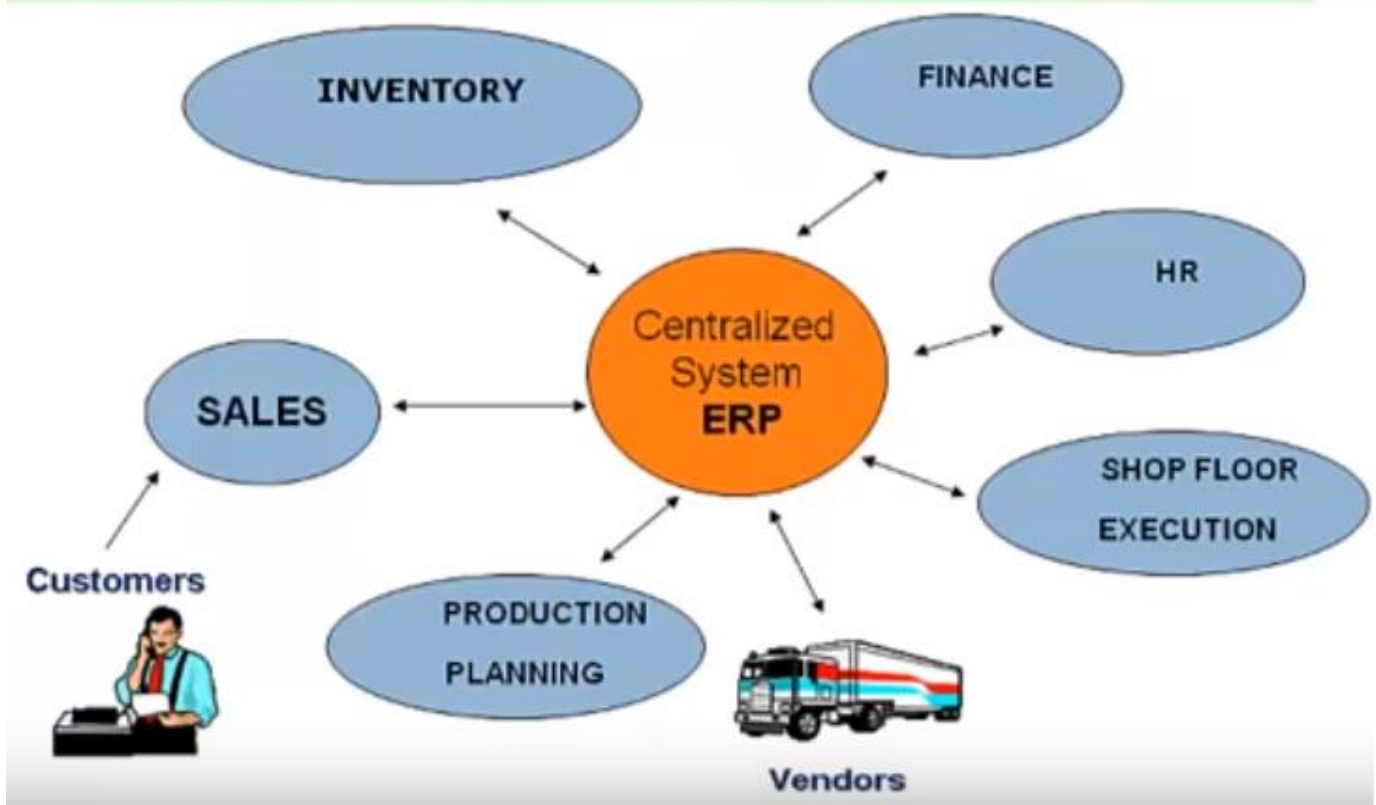
- Τα δεδομένα αποθηκεύονται σε ένα κεντρικό εξυπηρετητή (server). Είναι η γνωστή βάση δεδομένων όπου κατέχει το σύνολο των προς επεξεργασία δεδομένων.
- Όλα τα τμήματα, με τα καθορισμένα δικά τους διαπιστευτήρια (credentials) που τους εξασφαλίζουν είσοδο στη βάση δεδομένων, μέσω δικτύων έχουν πρόσβαση στην βάση αυτή.

Πλέον τα τμήματα μεταξύ τους δε διαμοιράζονται σκόρπιες και μη συνεκτικές πληροφορίες, που απορρέουν από τα δικά τους βοηθητικά mini πληροφοριακά συστήματα. Όλοι κάνουν update, πάνω στην ίδια πληροφορία, που διαχειρίζεται το ERP της επιχείρησης. Μιλάμε για την κοινή βάση δεδομένων, πάνω από την οποία λειτουργεί ένα κεντροποιημένο ERP σύστημα. Επομένως οι πωλητές βλέποντας μια εισροή χρήματος ξέρουν με ακρίβεια ότι η πληροφορία θα περάσει με επιτυχία στο οικονομικό τμήμα, και η παραγωγή ζητώντας το εξάρτημα Α, ξέρει πολύ καλά πως θα έρθει στα χέρια της το σωστό, από την αποθήκη, που έχει πρόσβαση στην κεντροποιημένη βάση δεδομένων, και μπορεί να ταυτοποιήσει με ακρίβεια το ακριβώς ζητούμενο υλικό.

- Οδηγούμαστε σε αύξηση της ταχύτητας των διαδικασιών.
- Άριστη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων

- Μη ύπαρξη διπλοεγγραφών. Συνεχής και συνεπής πληροφορία, που αποκλείει τον πλεονασμό.
- Τροφοδοσία των τμημάτων, με real-time πληροφόρηση.
- Έλεγχος μεταξύ πολλών επιχειρησιακών διεργασιών.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Καλύτερη διαχείριση stock, ποιότητα παραγωγικής διαδικασίας, διαχείριση κόστους και προσφορών, κλπ.
- Βελτιστοποίηση διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Καλύτερη εικόνα της επιχείρησης από τη διοίκηση.
- Μεταξύ της καλής εκπαίδευσης των χρηστών, και της βελτιστοποίησης του ERP για να γίνει πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό, φτάνουμε στην αύξηση των εσόδων και στην ικανοποίηση του πελάτη.

Increased Revenue & Customer Delight



Τελικά, τί είναι ένα ERP σύστημα; Όπως υποστηρίζουν οι Klaus (2000) και Al-Mashari (2003), τα συστήματα ERP δεν είναι εύκολο να έχουν έναν απλό ορισμό, πολύ περισσότερο αν οι απόψεις αυτές αποτελούν τη μελέτη αντικειμένου άλλων ερευνών με συνέπεια να

πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Ο ισχυρισμός τους υποστηρίζεται από τους Boersma & Kingma (2005), οι οποίοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός του ERP. Από την άλλη πλευρά, άτομα που σχετίζονται με τα ERP, τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές θέσεις σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση έχουν εκ' διαμέτρου αντίθετες απόψεις και εμπειρίες για τα συστήματα αυτά (Markus & Tanis, 2000).

Ως εκ τούτου, απόψεις προσώπων ή απόψεις διαφόρων ομάδων για τα πληροφοριακά συστήματα ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, παραθέτουμε, έχοντας συγκεντρώσει πληθώρα ορισμών μπροστά μας, ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για τον ορισμό των ERP συστημάτων. Πρόκειται λοιπόν για ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικού λογισμικού που επιτρέπει σε μια εταιρεία να:

- Αυτοματοποιήσει και ενσωματώσει την πλειοψηφία των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Μοιραστεί κοινά δεδομένα και πρακτικές σε ολόκληρη την επιχείρηση
- Παράγει και να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε ένα περιβάλλον πραγματικού χρόνου.

Στη συνέχεια ο Davenport (1998) ορίζει ένα σύστημα ERP ως “ένα πακέτο λογισμικού που μπορεί να αγοράσει μια επιχείρηση «από το ράφι» από έναν οργανισμό προκειμένου να ενταχθούν και να μοιράζονται πληροφορίες και σχετικές επιχειρηματικές διαδικασίες εντός και μεταξύ των τμημάτων”. Ο ορισμός αυτός προσπαθεί να δώσει συγκεκριμένα μεγάλη σημασία στις έννοιες των δικτύων και ειδικότερα στις λειτουργικές διαίρεσεις στο εσωτερικό των οργανισμών όπως το χρηματοοικονομικό τμήμα, το τμήμα marketing, των προμηθειών, της αποθήκης, τις πωλήσεις και τη διανομή, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας, ενώ υποτιμά την πλευρά των ERP συστημάτων που σχετίζονται για παράδειγμα με τις επιχειρηματικές διαδικασίες οι οποίες είναι ενσωματωμένες στα ERP. Σύμφωνα με τον Shehab (2004), θα πρέπει να τονίζεται ιδιαίτερως η πτυχή της ενοποίησης στο θέμα της οργάνωσης των συστημάτων ERP σε σχέση με τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Δηλαδή υποστηρίζει πως τα ERP είναι κάτι περισσότερο από ένα πακέτο λογισμικού που επιδιώκει να οργανώσει τα λειτουργικά τμήματα με σε μια εταιρεία. Η άποψη αυτή βρίσκει εύφορο χώμα καθώς οι περισσότεροι μελετητές και ερευνητές θεωρούν και ορίζουν ένα ERP σύστημα με βάση την ικανότητα του να αφομοιώνει προηγούμενα συστήματα πληροφόρησης.

Η δεύτερη άποψη, η οποία είναι θεμελιώδης σε σχέση με τα συστήματα ERP γι' αυτήν την έρευνα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες ενσωματώνονται στα συστήματα ERP. Σύμφωνα με τον Umble (2003) : «..αγοράζοντας ένα πακέτο ERP ουσιαστικά σημαίνει πολλά περισσότερα από την αγορά ενός λογισμικού, για την ακρίβεια

σημαίνει ότι αγοράζουμε την οπτική γωνία και τις πρακτικές του κατασκευαστή του λογισμικού, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη βελτιστοποίηση των εταιρειών».

1.4 Ορισμοί των ERP συστημάτων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα ERP συστήματα ενσωματώνουν τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες βασίζονται στατιστικών παρατηρήσεων και μελετών, βρίσκουν καθολικά εφαρμογή σε πληθώρα οργανισμών. (Soh, 2000 - Soh & Sia, 2004 - Boersman & Kingma, 2005 - Arif, 2005). Αυτά τα best practices αποτελούν τις βασικές υποθέσεις και τις πεποιθήσεις οι οποίες ενσωματώνονται στη λειτουργία του λογισμικού ERP από τους κατασκευαστές..

Σύμφωνα με τους Akrich (1992) και Boersman & Kingma (2005), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι οι βέλτιστες πρακτικές οι οποίες ενσωματώνονται σε ένα ERP, περιέχουν οδηγίες για τους χρήστες, ενημερώνοντας τους αναλόγως με το τι αποφάσεις θα πρέπει να λάβουν στο σωστό χρόνο, στο σωστό μέρος. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένα πληροφοριακό σύστημα δεν είναι απλά ένα πακέτο λογισμικού το οποίο προσαρμόζεται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, αλλά ένα οργανωτικό σχέδιο μιας επιχείρησης που επηρεάζει το πως οι άνθρωποι λειτουργούν με την επιβολή της δικής του λογικής για τη στρατηγική, την οργάνωση, και την κουλτούρα της εταιρείας (Davenport, 1998 – Lee & Lee, 2002).

Επιπρόσθετα, ένα σύστημα ERP έχει την δυνατότητα να δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις στο χώρο εργασίας που πρόκειται να λειτουργήσει, δίνοντας τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες για το πως πρέπει να αυτοματοποιηθούν οι δραστηριότητες μεταξύ των συναδέλφων και των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, όπως στο θέμα της διαχείρισης καθώς και άλλων στοιχείων στον στενό κύκλο των επιχειρήσεων. Έτσι, μπορεί να παρομοιαστεί με έναν παρόμοιο και αυτονόητο τρόπο όπως για παράδειγμα η λειτουργία του κώδικα οδικής κυκλοφορίας, για τους δημόσιους δρόμους, σχετικά με την κυκλοφορία των οχημάτων που πάνε και έρχονται σε προορισμούς.

Σε αντίθεσή με τα έτοιμα πακέτα λογισμικού που πρέπει να προγραμματιστούν με παραδοσιακούς τρόπους για την κάλυψη των τοπικών αναγκών των εταιρειών, το λογισμικό των ERP διαθέτει πιο γενικά χαρακτηριστικά, με στόχο να καλύψει τις ανάγκες πολλών βιομηχανιών, και έτσι θα πρέπει να προσαρμοστεί στις καθορισμένες επιχειρηματικές πρακτικές και ανάγκες για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί στον βέλτιστο βαθμό. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση που αγοράζει σήμερα ERP, πρέπει τουλάχιστον διοικητικά να έχει υπόψη της πως επιλέγει την σκοπιά του κατασκευαστή, σχετικά με το πώς πρέπει να λειτουργούν οι υποδιαιρέσεις των τμημάτων, και τα ίδια τα τμήματα.

Κατά την πάροδο των χρόνων και την βαριά συσσώρευση εμπειρίας, ύστερα από πολλές και δύσκολες υλοποιήσεις, η στήριξη των αποδεδειγμένων best practices, και η πίεση για εφαρμογή τους, βρίσκει τόσο τους συμβούλους εγκατάστασης, όσο και τους κατασκευαστές, σε πλήρη συμφωνία, καθώς απαντά από νωρίς σε προβλήματα που δεν έχουν ακόμα δημιουργηθεί. Η τεχνολογία, ειδικά στην περίπτωση των πληροφοριακών συστημάτων, θεωρείται ως η κινητήρια δύναμη για την οργανωτική αλλαγή σε μια επιχείρηση. Οι βέλτιστες πρακτικές και μεθοδολογίες που περιέχεται σε αυτά τα πακέτα λογισμικού θεωρούνται ως η σύνοψη των βέλτιστων πρακτικών και προτύπων διαδικασιών, αλλά δεν δίνουν καμία απολύτως προσοχή στις υφιστάμενες πρακτικές που ήδη χρησιμοποιούνται και επηρεάζουν τη διαδικασία της εφαρμογής, όπως επίσης την πραγματική λειτουργία και τη χρήση των συστημάτων.

Ενώ οι δημιουργοί των ERP προσπαθούν να διαμορφώσουν τα σύστημα ώστε να αντανακλούν τις βέλτιστες πρακτικές, γίνεται εμφανές ότι ο δημιουργός και όχι ο πελάτης είναι εκείνος ο οποίος θα καθορίσει αυτές τις πρακτικές με στόχο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Δεν είναι εύκολο κανείς να αξιολογήσει αυτή τη βελτιστοποίηση για την οποία γίνεται λόγος, και δε είναι αντικειμενικά πολλές φορές τα κριτήρια. Μελέτες, όπως του Kosalge (2005) έχουν αποδείξει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένες βέλτιστος τρόπος και μέθοδος που αφορά την επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και το υφιστάμενο περιβάλλον κάτω από το οποίο διαδραματίζονται τα γεγονότα παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που ασκείτε η επιχειρηματική δραστηριότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις που διατυπώθηκαν παραπάνω, έγινε αντιληπτό ότι η φράση «best practices» είναι σχετική και απόλυτα υποκειμενική, όσον αφορά το τι είναι καλύτερο σε μια οργάνωση ή μια βιομηχανία και δε μπορεί να ισχύει για όλες τις περιοχές ή χώρες.

Παλαιότερα, τα ERP είχαν κυρίως την ονομασία Enterprise Systems (ES) και λιγότερο συχνά ως Enterprise – Wide Systems. Ο Davenport (2000) στη συνέχεια απαίτησε την αντικατάσταση των όρων αυτών με μια πιο γενική ονομασία των ERP ως «επιχειρηματικά συστήματα». Ο ίδιος υποστηρίζει ότι η τεχνολογία έχει εξελιχθεί σε τέτοιο βαθμό που είναι σε θέση να πραγματοποιήσει εργασίες υψίστης σημασίας καθώς και δευτερευουσών, καθιστώντας ακατάλληλη την εκχώρηση μιας ετικέτας ERP που θυμίζει ουσιαστικά τα προγενέστερα MRP (Material Resource Planning).

Κυρίως λοιπόν, λόγω του Davenport, επικράτησε η χρήση του όρου ERP σε όλες τις βιβλιογραφίες, περισσότερο ως υπενθύμιση της εξέλιξη της τεχνολογίας στο πλαίσιο των βιομηχανιών. Με άλλα λόγια, η χρήση του όρου ERP και σε αυτή τη μελέτη είναι σκόπιμη και έχει ως στόχο να δημιουργήσει χειροπιαστές εικόνες της τεχνολογίας, οι οποίες προέρχονται από τις παραδοσιακές δομές οργάνωσης μιας επιχείρησης (Kumar & Hilleberg, 2000).

Ο ορισμός του ERP συστήματος στην παρούσα μελέτη βασίζεται στα τρία βασικά του χαρακτηριστικά που συνδέονται με τα συστήματα ERP τα οποία προσδιορίζονται μέσα από τις βιβλιογραφικές πηγές από αναλύθηκαν παραπάνω. Ως εκ τούτου, ένα σύστημα ERP :

- Είναι ένα σύνολο από πακέτα εφαρμογών λογισμικού τα οποία έχουν πολλαπλές λειτουργίες, στο πλαίσιο μια ολοκληρωμένης αρχιτεκτονικής και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς ως κύρια μηχανή τους για την ενοποίηση των δεδομένων τους, των διαδικασιών και της τεχνολογίας των πληροφοριών, σε πραγματικό χρόνο.
- Εμπεριέχει βαθιά γνώση των επιχειρηματικών πρακτικών που οι δημιουργοί των ERP έχουν συσσωρεύσει, έπειτα από εφαρμογές σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών, πράγμα που μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στο σχεδιασμό των διαδικασιών σε νέους πιθανούς πελάτες.
- Είναι γενικά ένα ημιέτοιμο προϊόν με τους πίνακες και τις παραμέτρους που οι πελάτες ή οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν στα μέτρα τους, καθώς επίσης διαθέτουν και την δυνατότητα ενσωμάτωσης με άλλα πληροφοριακά συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστή για να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησής τους.

1.5 Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης

Ως πληροφοριακό σύστημα διοίκησης εννοούμε το σύστημα εκείνο το οποίο παρέχει όλες τις πολύτιμες πληροφορίες όπου είναι απαραίτητες για τη λειτουργία, και τον σχεδιασμό λήψης αποφάσεων για τους οργανισμούς. Είναι δηλαδή ο όρος που προσδιορίζει μια συγκεκριμένη κατηγορία, εμπλεκόμενη στα πληροφοριακά συστήματα, που εξυπηρετεί λειτουργίες σε διοικητικό επίπεδο (M.I.S.)

Αυτά συνηθέστερα υποστηρίζουν τις εξής λειτουργίες :

- Προγραμματισμός
- Έλεγχος
- Λήψη αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο.

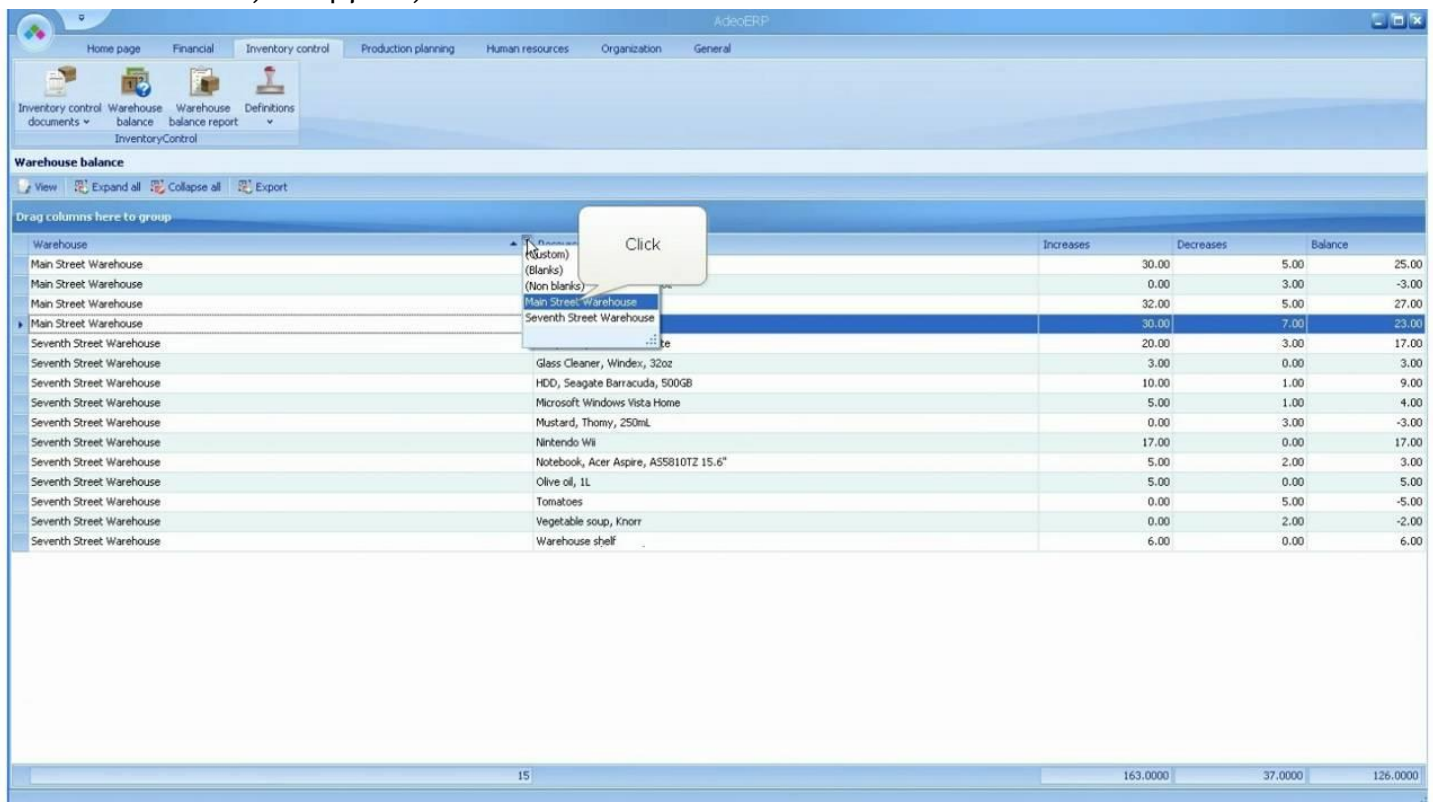
Θα λέγαμε καλύτερα ακόμα, πως είναι μια συλλογή δεδομένων σχεδιασμένη να υποστηρίζει διαρκώς και με τη σωστή πληροφόρηση, στη σωστή στιγμή τη Διοίκηση, ώστε αυτή να λαμβάνει καίριες αποφάσεις. Αυτή η δεξαμενή δεδομένων ενημερώνεται συχνά με πληροφορίες αξίας και επικαιροποιημένες, από όλο το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού, το οποίο δε σταματά σχεδόν ποτέ να συλλέγει τα καθορισμένα εκείνα δεδομένα

ή σύνθεση των οποίων οδηγεί στην πληροφορία που έχει αξία. Όσο το δυνατόν μπορεί να είναι μεγάλης αξίας μια πληροφορία που εξάγεται από τα συστήματα αυτά, τόσο αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα λειτουργεί ο οργανισμός.

Τι θα μπορούσε όμως, να ζητά η διοίκηση από αυτά τα συστήματα, σε μια εξαγωγική επιχείρηση, στην Ελλάδα σήμερα;

- Ανάλυση προϊόντος και πωλήσεων σε πελάτες
- Ανάλυση διαταγών και αποστολών
- Οικονομική ανάλυση
- Προώθηση προγραμματισμού και ανάλυση
- Ανάλυση αγορών
- Ανάλυση κατάτμησης της αγοράς στο εξωτερικό
- Ανάλυση project management

Μελετώντας του όρους νωρίτερα καταλήξαμε πως τα ERP είναι λογισμικά διαχείρισης διαδικασιών της επιχείρησης που επιτρέπουν στην ίδια να χρησιμοποιήσει ένα σύνολο εφαρμογών ώστε να αυτοματοποιήσει τις εργασίες της και τις συναλλαγές με τους πελάτες και τους συνεργάτες.



Warehouse	Increases	Decreases	Balance	
Main Street Warehouse		30.00	5.00	25.00
Main Street Warehouse		0.00	3.00	-3.00
Main Street Warehouse		32.00	5.00	27.00
Main Street Warehouse		30.00	7.00	23.00
Seventh Street Warehouse		20.00	3.00	17.00
Seventh Street Warehouse		3.00	0.00	3.00
Seventh Street Warehouse		10.00	1.00	9.00
Seventh Street Warehouse		5.00	1.00	4.00
Seventh Street Warehouse		0.00	3.00	-3.00
Seventh Street Warehouse		17.00	0.00	17.00
Seventh Street Warehouse		5.00	2.00	3.00
Seventh Street Warehouse		5.00	0.00	5.00
Seventh Street Warehouse		0.00	5.00	-5.00
Seventh Street Warehouse		0.00	2.00	-2.00
Seventh Street Warehouse		6.00	0.00	6.00

Ένα ERP σύστημα ενσωματώνει όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, από το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος, έως και το marketing και τις πωλήσεις μέσα από βάσεις δεδομένων και φιλικό προς το χρήστη interface (UI).

Στα πλαίσια των επιχειρήσεων, πρέπει να σημειωθεί πως τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς πόρους. Αν και θα τους κρίναμε υπερβολικούς, σήμερα κάποιιοι δε θα δίσταζαν να κρίνουν πως οι πληροφορίες είναι κατά πολύ σημαντικότερο κεφάλαιο από τους ίδιους τους παραγωγικούς συντελεστές. (κεφάλαιο, δυναμικό, πάγια κτίσματα και μηχανήματα), αφού έχει μεγάλη προστιθέμενη αξία και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία και διοίκηση του οργανισμού.

Επομένως συμπληρώνουμε πως όσοι οργανισμοί σήμερα μπορέσουν αποτελεσματικά να διαχειριστούν αποδοτικά αυτόν τον τεράστιο όγκο πληροφορίας που δημιουργούν, θα έλεγε κανείς πως τους ανήκει το «αύριο».

Πέρα λοιπόν από τα βασικά συστατικά της καθημερινής εργασίας, όπως π.χ. η οργάνωση των επαφών σας, η διαχείριση των πωλήσεων, η καταγραφή των παραγγελιών, η καταγραφή των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησής, κλπ, ένα ERP σύστημα μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό, παράλληλα, να τηρεί αναλυτικό αρχείο και ενέργειες marketing, όπως π.χ. οι ενέργειες που γίνονται στο κομμάτι της διαφήμισης, η καταγραφή των leads (υποψήφιοι πελάτες) της επιχείρησής, η προώθηση της ιστοσελίδας, κλπ. Πρέπει επίσης να τονιστεί πως τα ERP συστήματα περιλαμβάνουν πολλαπλά επιμέρους modules τα οποία μπορούν να αγοραστούν ξεχωριστά, ανάλογα με τις ανάγκες τις κάθε επιχείρησης και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται.

Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί πλήθος τύπου οργανισμών που χρησιμοποιούν ERP συστήματα:

- Μεγάλες βιομηχανίες
- Χρηματοοικονομικοί οργανισμοί
- Χονδρικό / Λιανικό εμπόριο
- Ναυτιλιακές επιχειρήσεις
- Πρωτογενής τομέας
- Υπηρεσίες εστίασης
- Super markets και αλυσίδες καταστημάτων FMCG
- Διαχείριση αποθηκών / εμπορευμάτων
- Real estates
- Καταστήματα
- Διαφημιστικές επιχειρήσεις

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος ERP είναι δεδομένο πως θα επιβάλλει αλλαγές σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Η επίδραση αυτών των αλλαγών, στον οργανισμό, εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από την ποιότητα του ERP

συστήματος και τη διάθεση των κατώτερων και ανώτερων managers, καθώς και των υπαλλήλων της επιχείρησης να το χρησιμοποιήσουν στο έπακρο προς όφελός τους.

1.6 Εμπλοκή πόρων στα πληροφοριακά συστήματα

Στην καρδιά της πάλαι ποτέ, αλλά και της σύγχρονης επιχείρησής, βρίσκονται οι διαθέσιμοι πόροι. Αυτοί οργανώνονται και διαμοιράζονται σοφά στα επι μέρους τμήματα του οργανισμού, ώστε η εμπλοκή τους να συντελέσει στην παραγωγή πλούτου, και να φέρει τον οργανισμό πιο κοντά στους προ-επιλεγμένους στόχους και όραμα του.

Εφόσον μιλήσαμε για τμήματα, να υπενθυμίσουμε πως αυτά αποτελούνται από ανθρώπους, διαδικασίες και εξοπλισμό. Το ίδιο συμβαίνει και με τα πληροφοριακά σύστημα, που σκοπό έχουν την παραγωγή, διακίνηση, αποθήκευση και επεξεργασία των πληροφοριών που είναι χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

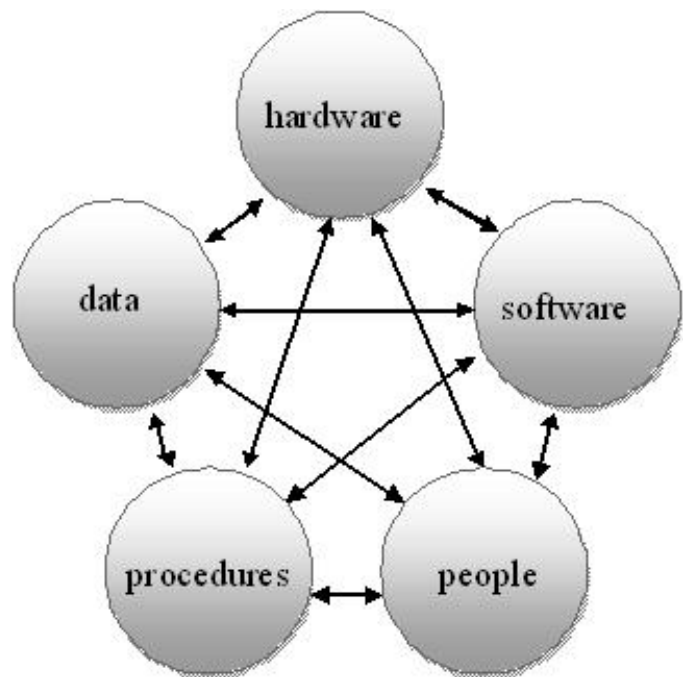
Ξεκινώντας από τον πιο σημαντικό πόρο που έχουν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί, τους ανθρώπους, να πούμε σύμφωνα με τους ίδιους πως, στελέχη κατώτερα και ανώτερα, καθώς και ανώτατα διευθυντικά στελέχη, συντελούν στην παραγωγή και διάχυση της πληροφορίας προς όλους. Ο απλός χρήστης, αποτελεί το αναλλοίωτο εκείνο δομικό συστατικό ενός πληροφοριακού συστήματος από την πρώτη στιγμή που επινοήθηκε μέχρι και σήμερα.

Φυσικά, κάτι που άλλοτε συντηρούταν με το μολύβι και χαρτί συνάμα με το νου του ανθρώπου, εξελίχθηκε στο να φυλάσσεται σε ψηφιακά μέσα, σχεδόν απεριορίστου χωρητικότητας και ύψιστης ασφάλειας ως προς την ακεραιότητα της πληροφορίας. Οι σκληροί δίσκοι, όπως και όλα τα άλλα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επεξεργασία, φύλαξη και διαμοιρασμό της πληροφορίας κατηγοριοποιούνται κάτω από τον διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό του οργανισμού. Σήμερα στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, τα πληροφοριακά σύστημα βασίζονται πάνω σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακές συσκευές, και λογισμικά. Είναι δηλαδή CBIS (Computer Based Information Systems).

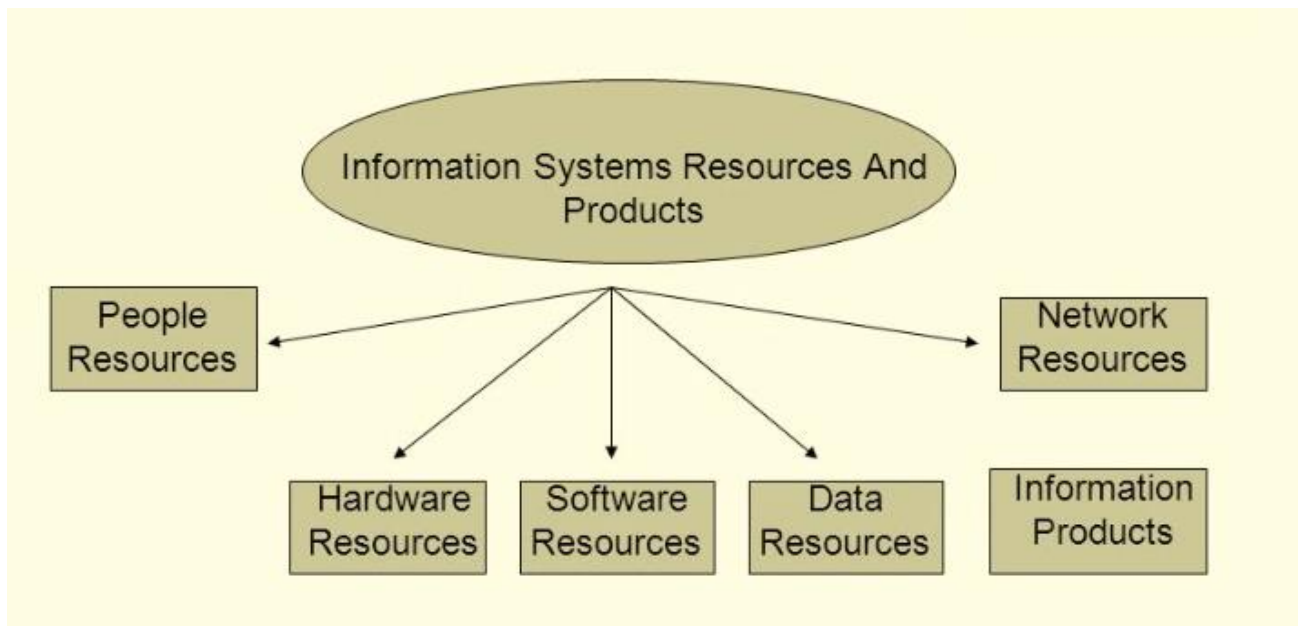
Τα τεχνολογικά μέσα αυτά, αποτελούνται από δύο μεγάλες οικογένειες, οι οποίες είναι : Λογισμικό (software) και Υλικό (hardware). Ως λογισμικό νοούνται τα προγράμματα που τρέχουν σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι δομές δεδομένων, τα προγράμματα συντήρησης και δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας, τα έξυπνα λογισμικά που διαχειρίζονται δίκτυα, κλπ. Ως υλικό εννοούμε τους προσωπικούς υπολογιστές (PC) που έχουν το ρόλο του πελάτη (client) στο δίκτυο συνήθως, τους Servers, δηλαδή τους εξυπηρετητές εφαρμογών και πλήθους ακόμα υποστηρικτικών εφαρμογών ή μη, τα όλες εκείνες τις περιφερειακές

συσκευές που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εργαστούν αποτελεσματικά, όπως εκτυπωτές, scanners, tablets κλπ.

Τα συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων, είναι εκείνο το ειδικό λογισμικό, το οποίο «βοηθά» τον οργανισμό να εισάγει και να επεξεργαστεί ή μετασχηματίσει τα δεδομένα, όπου στην πρώτη φάση τους αποτελούν μια ακατέργαστη ροή πληροφοριών που δεν έχει λογική συνέχεια και αξία, αποθηκεύσει, παραλάβει και προωθήσει εκ των υστέρων την πολύτιμη πληροφορία, όπου είναι και το τελικό χρήσιμο πλέον «προϊόν» για την ίδια. Είναι δηλαδή το ειδικό αυτό λογισμικό όπου συγκρατεί και επεξεργάζεται μια μεγάλη συλλογή δεδομένων.



Όλα αυτά που αναφέρουμε φυσικά πλαισιώνονται από τις διαδικασίες. Αυτές ορίζουν τη σειρά και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ενεργεί ο πόρος, άνθρωπος σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Απριόρι αυτές θα πρέπει να έχουν υποστηρίξει τις ανθρώπινες δραστηριότητες εξασφαλίζοντας πως ο κατάλληλος πόρος, άνθρωπος θα λάβει την κατάλληλη πληροφορία, την κατάλληλη στιγμή με ασφάλεια. Καθορίζεται από αυτές επίσης ο τρόπος με τον οποίο μετασχηματίζονται οι πληροφορίες. Θα συναντήσουμε αυτές τις διαδικασίες εντός των κόλπων κάθε οργανισμού, ανεξαρτήτου μεγέθους, σε πληθώρα μορφών. Άλλοτε είναι γραπτές και επίσημες, άλλοτε πάγιες ή ακόμα και έκτακτες. Πολλές φορές είναι ακόμα και άτυπες, «συμφωνημένες» μεταξύ των πόρων, στα πλαίσια μιας υγειούς συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

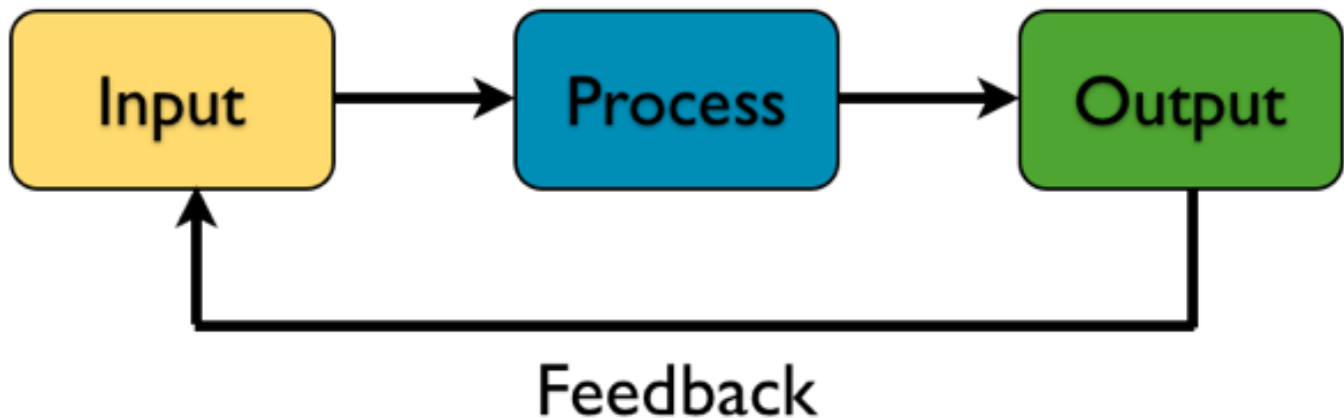


Ένα γνωστό σε όλους μας παραδοσιακό σύστημα παραγωγής, για έναν οργανισμό έχει είσοδο για τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, εξαρτήματα και ανταλλακτικά, μια εσωτερική παραγωγική διαδικασία, και ένα προϊόν, δηλαδή μια έξοδο. Άρα μιλάμε για μια διακριτή εισροή οποιασδήποτε ύλης, πόρων και προσπάθειας, και μια διακριτή εκροή προϊόντος. Σε μικρογραφία επίσης, παραλληλισμός μπορεί να γίνει με έναν κινητήρα αυτοκινήτου, που έχει για είσοδο οξυγόνο και υγρό καύσιμο, προκειμένου με την εσωτερική διεργασία που προκαλεί η θερμική ενέργεια (κινητήρες εσωτερικής καύσης), να παραχθεί κινητική ενέργεια, με τα πληροφοριακά συστήματα που επίσης έχουν εμφανέστατες και διακριτές εισροές και εκροές σε κάθε κύκλο διεργασιών τους. Οι εισροές επιδέχονται μια κατάλληλη επεξεργασία κάθε φορά, και τελικώς γίνονται εκροές. Σκοπός είναι, οι εκροές να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία, για τον οργανισμό, τη δεδομένη στιγμή που ζητούντε.

Πιο συγκεκριμένα:

- Οι εισροές είναι η συλλογή ακατέργαστων δεδομένων, που μπορεί να προέρχονται από οποιοδήποτε περιβάλλον από το οποίο διατηρεί επαφές ο οργανισμός.
- Η επεξεργασία είναι ο κατάλληλος χειρισμός αυτών των αρχικών δεδομένων, συμφωνημένος σε κάθε περίπτωση και πλαισιωμένος και εκφρασμένος, από τις διαδικασίες που συντροφεύουν κάθε πληροφοριακό σύστημα.
- Οι εκροές, είναι ο διαμοιρασμός και διάχυση, στον οργανισμό, των επεξεργασμένων πληροφοριών.
- Το νευραλγικό κομμάτι, που έρχεται τελευταίο να κλείσει τη γενική παρουσίαση του κύκλου αυτού, είναι η ανατροφοδότηση (feedback). Ο μηχανισμός ελέγχου εκείνος, ο οποίος υπάρχει για να ελέγχεται και να αναθεωρείτε η επεξεργαστική

δυνατότητα του πληροφοριακού συστήματος, έτσι ώστε να είναι δυνατή η βελτίωσή του, και άρα της ακόμα μεγαλύτερης αξίας εξαγωγίμης πληροφορίας.



1.7 Κρίσιμα σημεία αποδοτικότητας

Αναζητώντας στην αγορά λοιπόν εκείνα τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησης δε θα μπορούσαμε να μη συμπεριλάβουμε στην έρευνα μας τα εξής :

- Εξασφάλιση αυτοματοποίησης και συντονισμού όλων των λειτουργιών του προγραμματισμού, της εκμετάλλευσης και του ελέγχου όλων των διαθέσιμων νευραλγικών επιχειρησιακών πόρων.
- Επίτευξη της προσομοίωσης κάθε εργασίας για στάδια παραγωγής προστιθέμενες αξίας σε ένα περιβάλλον οικονομικής και εμπορικής διαχείρισης, προγραμματισμού παραγωγής και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.
- Εξασφάλιση της εποπτείας της επιχείρησης σε όλα τα υποκαταστήματά και τις αποθήκες της και για όλες τις σχέσεις που διατηρεί άμεσα ή έμμεσα με τον εξωτερικό περιβάλλον της.
- Συμβολή στην κατάργηση της γραφειοκρατίας με την εισαγωγή αποδοτικών και αποτελεσματικών ηλεκτρονικών διαδικασιών επεξεργασίας όλων των συναλλαγών και πραγματοποίησης προκαθορισμένων ελέγχων και παροχής εγκρίσεων (workflow management).
- Εξασφάλιση προτυποποίησης και συστηματοποίησης κάθε λογής λειτουργίας της βιομηχανικής παραγωγής με τις προηγμένες δυνατότητες του υποσυστήματος MRP II (Manufacturing Resource Planning*)

- Επίτευξη της εξοικονόμησης δυναμικότητας με τη μείωση των χρόνων παραγωγής έργου σε όλα τα τμήματα και την καλύτερα αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management)

1.8 Πλεονεκτήματα χρήσης ERP συστημάτων

Αναζητώντας βιβλιογραφικά και με σύντομη αντιπαραβολή των εξαγόμενων αποτελεσμάτων σε σύγχρονα δεδομένα και μελέτες καταλήγουμε πως εκείνα τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησης που κάνουν τα ERP συστήματα ισχυρό «χαρτί» στα χέρια των οργανισμών που τα επιλέγουν, είναι :

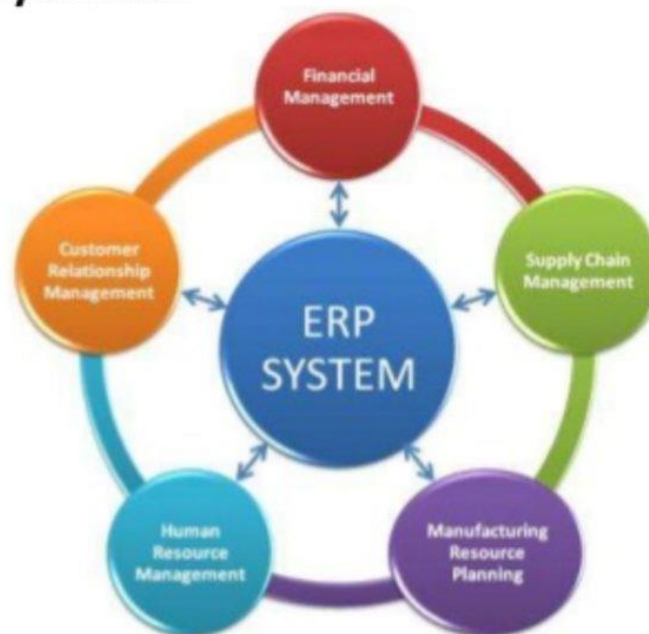
- Βελτίωση της ροής εργασιών. Τα ERP συμβάλλουν στη βελτίωση της ροής εργασιών της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας φιλικές προς το χρήστη διεπαφές, όλες οι εργασίες εξομαλύνονται και η πρόσβαση απλοποιείται. Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την εργασία τους, μη αλλάζοντας εντελώς τον τρόπο που εργάζονταν στον οργανισμό. Οι υπάλληλοι γίνονται πλέον και πιο παραγωγικοί.
- Ποιότητα δεδομένων. Έχει περάσει πολύς καιρός όταν οι εταιρείες εξαρτώνταν περισσότερο από την εργασία στο χαρτί. Τώρα, εξαρτάται όλο και περισσότερο από το λογισμικό για την τήρηση αρχείων και για το έργο που επιτελούν οι άνθρωποι. Το σύστημα ERP βελτιώνει την ποιότητα των δεδομένων βελτιώνοντας τις υποκείμενες διαδικασίες, και οδηγεί στην καλύτερη πορεία της επιχείρησης.
- Μείωση της πολυπλοκότητας. Το σημαντικότερο όφελος από τη χρήση των συστημάτων ERP είναι ότι μειώνουν την πολυπλοκότητα των διαδικασιών, της επιχείρησης και εισάγουν αντί αυτών, μια πιο προσιτή και από όλου αποδεκτή ροή διαδικασιών. Οποιοδήποτε business plan αποφασιστεί πως θα εισαχθεί αργότερα, τα ERP συστήματα θα βοηθήσουν σίγουρα στην υλοποίησή του.
- Ευκολία κλιμάκωσης. Τα ERP από τη φύση τους σήμερα, είναι εύκολα επεκτάσιμα. Που σημαίνει πως οποιαδήποτε στιγμή στο μέλλον, εάν η επιχείρησή απαιτεί μια αλλαγή ή να προσθέσει μια νέα λειτουργία, δύσκολα ένα σύγχρονο ERP θα αποτελέσει τροχοπέδη.
- Παραγωγικότητα. Βοηθά επίσης στην αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας ERP, οι χρήστες έχουν περισσότερο χρόνο να

εργαστούν σε άλλα πειστικά έργα και εργασίες. Οι χρήστες θέλουν να κρατήσουν περισσότερο ωφέλιμο χρόνο για να εργαστούν σε οριακά deadlines ή άλλα απαιτητικά καθήκοντα, κατά καιρούς. Καθώς οι λύσεις των ERP έχουν σχεδιαστεί για μεγαλύτερη ευκολία, όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τελικά να εργαστούν ευκολότερα, και να λάβουν όσο το δυνατόν περισσότερο αξία από τη χρήση τους.

- Διευκολύνει τον προγραμματισμό των αναγκών παραγωγής και αναπλήρωσης.
- Plug 'n play. Επιτρέπει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων χωρίς να προσθέτει ένα σημαντικό ποσό, πάγιο ή μη, υλικού ή εξόδων hardware.
- Αποδοτικότητα. Βελτιωμένη απόδοση σε όλες τις πτέρυγες του οργανισμού. Από το τμήμα αποθήκης έως το marketing, και ανάλογα τις υπάρχουσες διαδικασίες που εκτελούνται στη ροή του χρόνου, παρατηρείτε σημαντική απόκλιση της απόδοσης. Όχι μόνο γίνονται οι ίδιες εργασίες πιο γρήγορα, αλλά αλλάζει και ο τρόπος εκτέλεσης με τη βοήθεια της τεχνολογίας, και έτσι μερικές μπορούν επίσης να αυτοματοποιηθούν στο μέτρο του δυνατού.
- Παρακολούθηση και ενημέρωση. Μέσω αυτοματοποίησης, όπως προηγούμενων αναφέραμε, δύναται η παρακολούθηση των κύκλων παραγωγής και αποθέματος και η αυτόματη ενημέρωση προμηθευτών / πιστωτών.
- Ακρίβεια της πληροφορίας. Η οικονομική ακρίβεια εξασφαλίζεται μέσω των λογικών μεταβάσεων που κάνει αυτόματα το πρόγραμμα για τις κινήσεις που εκτελούνται από το ένα τμήμα, μέχρι το τελευταίο.

Benefits of ERP Systems

- Scalability
- Improved reporting
- Data quality
- Lower cost of operations
- Business analytics
- Reduced complexity



Συμπερασματικά, μελετώντας όλα αυτά τα οφέλη για τα ERP συστήματα, κατανοούμε πως αν θέλει κάποιος οργανισμός να μεγαλώσει και να έρθει πιο κοντά στην αποστολή του, να γίνει πιο ανταγωνιστικός, αποτελεσματικός, λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον υψηλής απόδοσης, είναι σημαντικό να σκεφτεί την αλλαγή σε κάποιο νέο σύγχρονο ERP ή νέας έκδοσής του του υπάρχοντος, ή την έρευνα για εγκατάσταση νέου.



1.9 CRM (Customer Relationship Management)

Μια ευρέως διαδεδομένη στρατηγική διαχείρισης των αλληλεπιδράσεων μιας επιχείρησης με τους άμεσα ενδιαφερόμενους, είναι τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM).

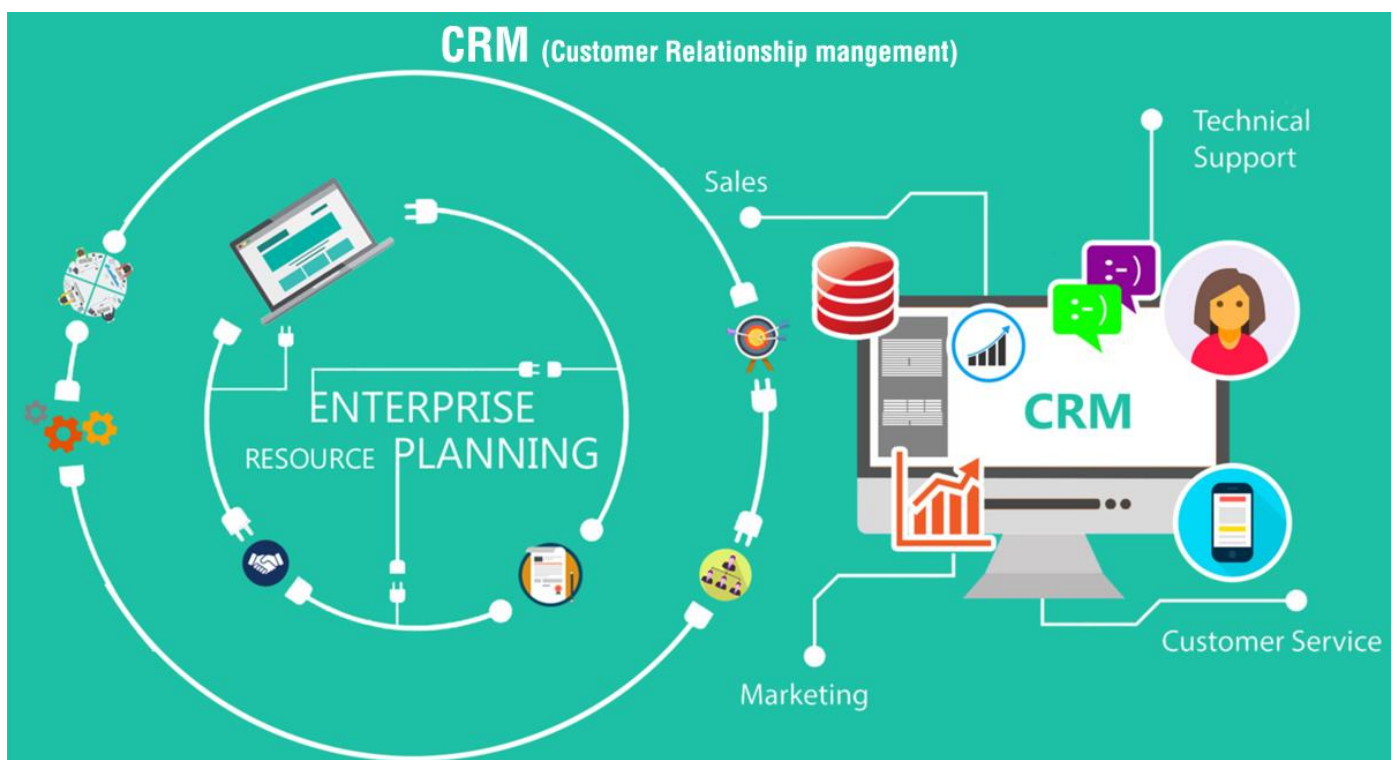
Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρηματικών πρακτικών, συστημάτων και τεχνολογιών πληροφορικής που εστιάζει στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων της με πελάτες. Θα έλεγε κανείς πως δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό, αλλά μια φιλοσοφία ολόκληρη. Ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες μέσα από κάθε ευκαιρίας επαφής και επικοινωνίας μαζί τους, είναι και αυτός δομικός παράγοντας της επιτυχίας ενός CRM συστήματος που ήρθε να βοηθήσει τον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να προσαρμόζονται και να βελτιώνουν συνεχώς κάποιες λειτουργίες τους, προκειμένου να αξιοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τεχνολογική αυτή λύση.

Η χρήση της τεχνολογίας φυσικά έχει έρθει για τα καλά να αντικαταστήσει τις ατζέντες και να οργανώσει, αυτοματοποιώντας τις διεργασίες, τόσο τις πωλήσεις και μάρκετινγκ, όσο και τις σχέσεις με προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες, κλπ. Η εξυπηρέτηση πελατών κατά το φάσμα της παροχής υπηρεσιών απριόρι θα έλεγε κανείς υποχρεώνει τις εταιρείες να χειρίζονται με άνεση τέτοιου είδους προγράμματα. Ξεκάθαρα θα μπορούσαμε να πούμε πως τα συστήματα αυτά αποτιμούν την κάθε σχέση με τον πελάτη ή επαφή ξεχωριστά και προσδίδουν αξία οργανώνοντας με ευφυία το ιστορικό, τις συνομιλίες, τις προτιμήσεις ή ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για το πρόσωπο αυτό κρατώντας μια πολύτιμη και εξαιρετικά ευέλικτη βάση δεδομένων.

Για την ελληνική αγορά, πολύ γνωστά και εξελιγμένα είναι τα CRM της Entersoft, SoftOne, SAP, και SingularLogic, όπου βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις που κάνουν ηλεκτρονικό εμπόριο (π.χ. καταστήματα με φυσικά μαγαζιά και stock), όσο και αυτές που επιχειρούν ολοκληρωτικά μέσω ηλεκτρονικών οδών (ηλεκτρονικό επιχειρείν)

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν (eBusiness) είναι ουσιαστικά η ψηφιοποίηση όλων των επιχειρηματικών ενεργειών που στοχεύουν στην άμεση αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή νέο ή παλιό ή ενδιαφερόμενο. Επομένως, θα λέγαμε σαν eBusiness σήμερα το σύνολο επιχειρηματικών στρατηγικών που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων, και συναλλαγών, ώστε να προσφέρουν στον πελάτη.¹

Η έννοια του eCRM, ακριβώς όπως και στην έννοια eCommerce, εμπεριέχει την επαναστατική πρακτική χρησιμοποίησης όλων των διαθέσιμων δικτυακών περιβαλλόντων για να εξάγει χρήσιμα στοιχεία, όπως το intranet μιας επιχείρησης και το internet. Όλοι οι δυνητικοί πελάτες και το ήδη υπάρχον πελατολόγιο που χρησιμοποιεί αυτά τα ίδια δίκτυα είναι ο πρωταρχικός στόχος αυτού του σοφιστικέ λογισμικού. Οι εφαρμογές eCRM είναι σε θέση να χρησιμοποιούν οποιαδήποτε ηλεκτρονική πλατφόρμα επικοινωνιών, και επίσης είναι σε θέση να εξάγουν το αποτέλεσμα που έχει αξία για την επιχείρηση που θέλει να προσφέρει ασυναγώνιστες υπηρεσίες, και να “μαντέψουν” θα έλεγε κανείς, τι έχει αξία για τον πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, το eCRM, όσο αφορά τη διατήρηση της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης, συγκριτικά με το CRM, μπορεί να είναι πολύ πιο αποδοτικό.



Για μια επιχείρηση μεσαίο έως μεγάλο κύκλο εργασιών, είναι απαραίτητα ακόμα περισσότερο από το CRM, η χρήση ERP, όπου ενοποιεί όλα τα υπόλοιπα ζωτικά συστήματα των οργανισμών (Παράγωγή, Λογιστική, Κοστολογικά σενάρια, HR management). Σήμερα λοιπόν οι δύο σουίτες συνεργάζονται προκειμένου να ολοκληρώνονται διεργασίες ταχύτατα, και κατόπιν να ενημερώνεται και η λογιστική διαχείριση. Εταιρίες επιλέγουν να αγοράζουν το καλύτερο δυνατό σύστημα, στον τομέα του, και ύστερα δημιουργούν γέφυρες, που συνήθως υπάρχουν και αυτές στο εμπόριο, ή ενοποιούν τα συστήματά τους κάτω από επιλογές από τον ίδιο προμηθευτή.

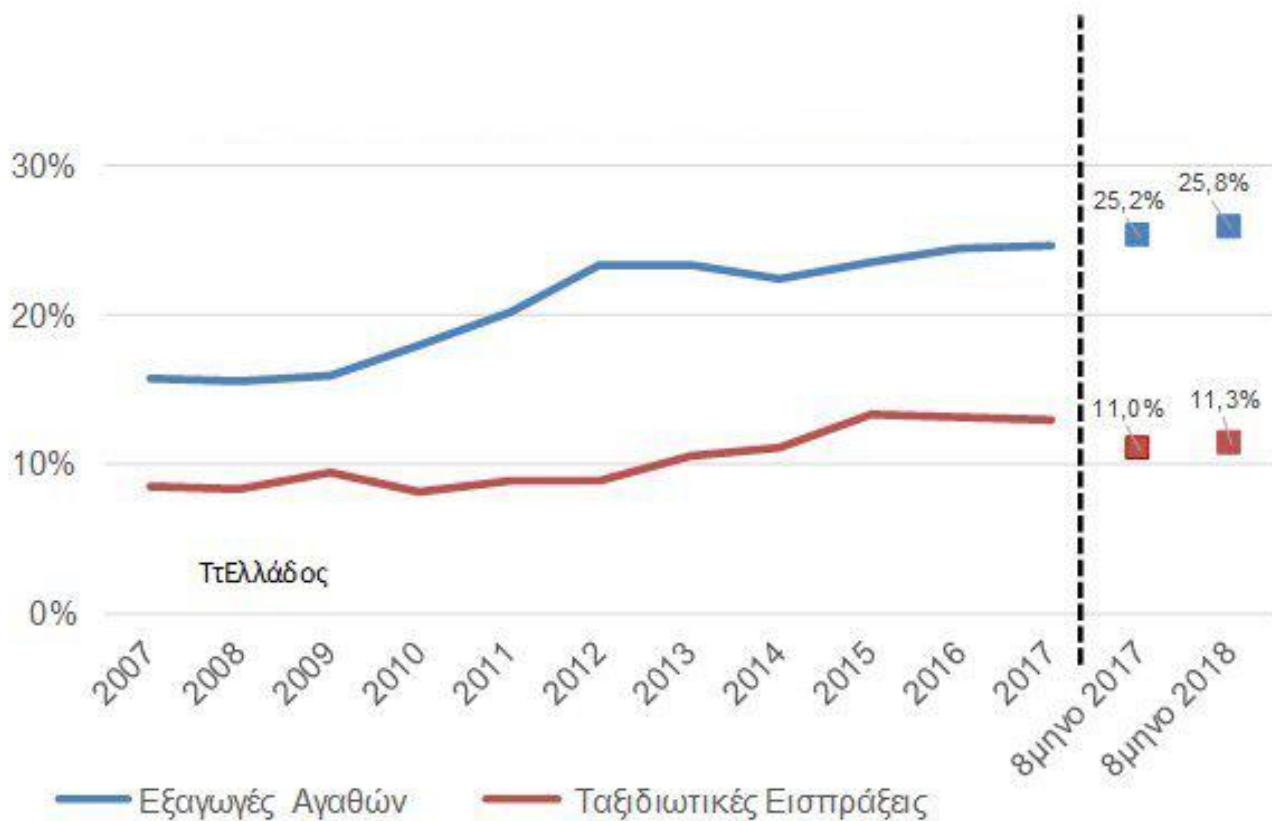
Κεφάλαιο 2

Ελληνική Εξαγωγική Δραστηριότητα

2.1 Η περίπτωση των Ελληνικών εξαγωγών

Γνωρίζουμε πως τα ελληνικά προϊόντα είναι φημισμένα σε όλο τον κόσμο. Κατ' επέκταση οι εξαγωγές μας δίνουν την παρουσία τους επίσης, στις διεθνής αγορές. Τα τελευταία χρόνια επίσης υπάρχει μια τάση προώθησης των προϊόντων μας και σε αγορές εκτός Ευρωπαϊκών «ασφαλών» κόλπων. Αυτό μπορούμε δηλαδή να το μεταφράσουμε στο γεγονός πως η Ελλάδα δείχνει μια ροπή στο να ψάχνει και να ανακαλύπτει νέες αγορές, οι οποίες μάλιστα δε πλήττονται από την οικονομική κρίση της τρέχουσας δεκαετίας. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται πολλές μετατροπές στον τομέα των ελληνικών εξαγωγών, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν αντίκτυπο στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Αναλυτικότερα να πούμε πως τα επίπεδα μεγέθους των εξαγωγών ολοένα και αυξάνονται. Τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας οικονομικής ύφεσης που σαφώς έπληξαν στο σύνολο της, την παγκόσμια οικονομία συρρίκνωσαν πιο γρήγορα την μικρή ελληνική αγορά και τη δυνατότητα απορροφησιμότητας, όπως είναι φυσιολογικό. Επομένως είναι, θα έλεγε κανείς, φυσικό επακόλουθο οι εξαγωγικές επιχειρήσεις να στραφούν προς τις εξαγωγές λίγο περισσότερα από τα προηγούμενα έτη, αναζητώντας έναν τρόπο αντιμετώπισης της δυσάρεστης πραγματικότητας.



2.2 Μηχανογραφικές ανάγκες και ελληνική πραγματικότητα

Τα πληροφοριακά συστήματα αναπτύχθηκαν και εισήχθησαν στον πρωτογενή τομέα τα τελευταία χρόνια και στηρίχτηκαν σε υπάρχουσες τεχνολογίες οι οποίες είχαν χρησιμοποιηθεί σε πιο εξελιγμένες τεχνολογικά βιομηχανίες.

Η ανάπτυξη αυτών των λογισμικών πακέτων, όπως τα ERP, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας της συλλογής ιδιαίτερα μεγαλύτερου όγκου δεδομένων που σχετίζονται με τις παραγωγικές διαδικασίες ενός οργανισμού.

Σχετικές έρευνες δείχνουν πως ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δομούν από την αρχή τη μηχανογράφηση τους, και αναζητούν όλο και πιο πολύ καλύτερες και σύγχρονες λύσεις για να αυτοματοποιήσουν τις ρουτίνες τους. Ως εκ τούτου η αγορά ERP έχει γνωρίσει, και ακόμα γνωρίζει παρά την ελληνική κρίση, ιδιαίτερη ανάπτυξη.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνονται να είναι ισχυροί παίκτες στην αγορά συστημάτων ERP δεύτερης και τρίτης γενιάς, που κυκλοφορούν σήμερα.

Κάτι που μέχρι χθες αποτελούσε περιττό έξοδο ή και αναγκαιότητα της οποίας οι εκκρεμότητες θα μπορούσαν να λυθούν με ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη, σήμερα φαίνεται να έχει γίνει βασική προτεραιότητα, όσο αφορά το γραφείο μηχανοργάνωσης της επιχείρησης. Οργώνοντας ένα τμήμα από έμπειρους τεχνικούς και ανθρώπους με εμπειρία γύρω από τα υπολογιστικά συστήματα οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων του, έχοντας πλήρη εικόνα για τα διάφορα παραγωγικά τμήματα τους.

Αυτή τη στιγμή, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αναγνωρίζουν πως το βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε όλο των όγκο των πρωτογενών δεδομένων, προκειμένου να αντλήσουν οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμούν, για να την επεξεργαστούν διάφοροι χρήστες. Εξάλλου, σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι συνθήκες επιτάσσουν στην μικρομεσαία επιχείρηση να εκσυγχρονίσει το πληροφοριακό της σύστημα ώστε να μπορεί να επιχειρεί ηλεκτρονικά και να ερευνά μόνης και να μπορεί να απευθυνθεί όποτε επιθυμεί πιο έξω από το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή στη παγκόσμια αγορά.

2.3 Τα πληροφοριακά συστήματα στη σύγχρονη

Ελληνική επιχείρηση

Ο συνεχής μετασχηματισμός υλών είναι για την επιχείρηση η πολύ βασική δομική ύλη του πυρήνα της. Άρα μπορεί να πει κανείς πως και η πληροφορία, που διαχέει την επιχείρηση, είναι αποτέλεσμα συνεχών διεργασιών της.

Η αγορά προμηθειών ή πρώτων υλών σημαίνει εκροές χρήματος για τον οργανισμό, και άρα αυτό σημαίνει χρέος, συγκεκριμένα κόστος. Αυτή η διεργασία δημιουργεί πληροφοριακά στοιχεία, όπως το τιμολόγιο αγοράς ή το δελτίο αποστολής ή μπορεί και το πιστωτικό τιμολόγιο αγοράς. Αυτή η πληροφορία αποτελεί μέσο συγκέντρωσης και καταγραφής, επομένως και μέσο μελέτης της λειτουργίας της επιχείρησης. Η πληροφορία είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση, και η σωστή αξιοποίησή της μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μεγέθυνση του οργανισμού.

Έρευνα που διεξάγεται από :

Το e-business forum (<http://www.ebusinessforum.gr/>) διεξάγει ανά τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Τεχνολογιών), από μικρομεσαίες και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτού του τύπου οι έρευνες χρηματοδοτούνται από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Μερικά βασικά στοιχεία σύμφωνα με την έρευνα ΤΠΕ είναι :

- Πάνω από το 57% των επιχειρήσεων σήμερα χρησιμοποιεί PC
- Πάνω από το 45% χρησιμοποιεί το internet, για τις καθημερινές τους διεργασίες
- Πάνω από 30% οι χρήστες, στους οργανισμούς, επιτελούν καθημερινές διεργασίες χρησιμοποιώντας email
- Πάνω από 63% των επιχειρήσεων διαθέτουν κάποιου τύπου ευρυζωνική σύνδεση internet.
- Το ποσοστό πέφτει δραματικά, όταν αναζητούμε Home Pages, των επιχειρήσεων, με μόλις 16%
- Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις και αγορές βρίσκονται σε επίσης χαμηλό επίπεδο ποσοστού.
- Ενώ ένα 23% φαίνεται να χρησιμοποιεί ήδη το διαδίκτυο για ηλεκτρονικές συναλλαγές με το Δημόσιο.

Η έρευνα είχε στόχο τη διερεύνηση των αναγκών κατάρτισης ενημέρωσης και επιμόρφωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν και γενικότερα τις νέες τεχνολογίες με στόχο τη διευκόλυνση και βελτίωση της λειτουργίας τους, αλλά και των οικονομικών τους δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με μορφή προσωπικών συνεντεύξεων και δομημένων ερωτηματολογίων. Περίπου 1800 επιχειρήσεις σε Πανελλαδικό επίπεδο με αντιπροσώπευση 52 νομών και 13 διοικητικών περιφερειών συμμετείχαν στη δειγματοληψία, ενώ το ενεργό προφίλ πάνω στο οποίο διενεργήθηκε η στατιστική έρευνα αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις από 1 έως 250 υπαλλήλους.

2.4 ERP συστήματα της Ελληνικής αγοράς

Η αγορά των ERP, τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα συνάντησε σημαντική αύξηση. Οι εταιρείες παραγωγής ERP έχουν παρουσιάσει μια ανοδική τάση στα έσοδά του, που ανέρχεται πάνω από το 20%. Αναμένεται η αγορά αυτή, τα προσεχείς χρόνια να γιγαντωθεί ακόμα περισσότερο, καθώς η εμπειρία που αποκομίζουν από τις πολλές εγκαταστάσεις και αντιμετώπιση πολλών δύσκολων και μοναδικών στα χρονικά πολλές φορές, case scenarios, έχει ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση τεράστιας εμπειρίας.

Όσο αφορά τα καθαρά ERP προγράμματα ελληνικής παραγωγής, που συνδυάζουν στο σύνολο τους λίγο πολύ σχεδόν όλες τις λειτουργικές ανάγκες ενός σύγχρονου οργανισμού, οι εταιρίες που παρέχουν σήμερα αξιόπιστες λύσεις είναι :

- Entersoft
- Unisoft
- SoftOne

Ενώ όσο αφορά αξιόπιστες εξιδεικευμένες λύσεις για προγράμματα διαχείρισης αποθήκης, WMS (Warehouse Management System) :

- Entersoft
- Mantis

2.5 Μεταβαλλόμενες ανάγκες και ανάγκη δημιουργίας νέων πληροφοριακών συστημάτων.

Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν πλέον αποκτήσει κεντρικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν αξιοποιούνται στο έπακρο που μπορούν αυτά να αποδώσουν. Οι απαιτήσεις της αγοράς αλλά και των πελατών, έχουν δημιουργήσει κάποιες τάσεις στο χώρο της πληροφορίας. Η θετική αποδοχή τους και η καθημερινή ευρεία χρήση τους για πληθώρα διεργασιών, δείχνει ότι θα συνεχίσουν και στο άμεσο μέλλον να επηρεάζουν το χώρο των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου μεγέθους. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε δύσκολες αποφάσεις για δαπανηρές επενδύσεις. Οι επενδύσεις απαιτούν, εκτός από το σωστό εξοπλισμό, το σωστό σχεδιασμό και τη σωστή οργάνωση, κάτω από μια έμπειρη και σωστά ενημερωμένη ομάδα, για τα ισχύοντα best practices.

Μεγάλη βαρύτητα δίδεται και την εξυπηρέτηση των πελατών, με άμεση σύνδεση με την επιχείρηση. Η σημαντική αλλαγή της αγοράς, που έχει ενισχύσει το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων, είναι το γεγονός της αυτοματοποίησης που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση της ταχύτητας διεκπεραίωσης των εργασιών, με υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε, πως οι διάφορες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, σήμερα, λόγω επιρροών από το εξωτερικό τους περιβάλλον, είναι αναγκασμένες να λαμβάνουν υπόψη περιβαλλοντικά θέματα και θέματα ασφαλείας, όπου θα είναι και το αυριανό κρίσιμο σημείο αποδοτικότητας, ακολουθώντας την κυβερνητική ή οποιαδήποτε άλλη πολιτική νομοθεσία. Οι ειδικοί προβλέπουν πως κάποιοι νέοι παράγοντες θα δημιουργήσουν σημαντικές προκλήσεις στο μέλλον και τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να προλάβουν τις εξελίξεις και να συγκρατήσουν το ήδη κερδισμένο μερίδιο της αγοράς που κατέχουν, ενώ ταυτόχρονα θα ελίσσονται μεταξύ αποφάσεων και επενδύσεων, που θα εκτελεστούν σε ένα μελλοντικό και αβέβαιο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 3

Επιλογή ενός ERP συστήματος από την επιχείρηση

3.1 Γενικά

Στην ερώτηση αν μια εξαγωγική, μεσαία ή μικρή, επιχείρηση με ένα μεσαίο ή μικρό εκτόπισμα στην αγορά, έχει πραγματικά ανάγκη ένα ERP, η απάντηση είναι προφανώς καταφατική και ευκόλως εννοούμενη. Με την χρήση ERP εφαρμογών και οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να ολοκληρώσουν την αυτοματοποίηση τους επιτυγχάνοντας αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσόμενους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματά, τους χώρους και τα μηχανήματα παραγωγής, τους χώρους αποθήκευσης και παραλαβής ή φόρτωσης, κλπ. Παράμετροι που έχουν σαν αποτέλεσμα μια επιχείρηση να λειτουργεί οικονομικά. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων είναι ότι με ένα τέτοιο σύστημα μπορεί κανείς να έχει πρόσβαση σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγράφων προκειμένου να αντλήσει οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί και να την επεξεργαστεί σε συνδυασμό με άλλες πηγές δεδομένων, εφαρμόζοντας τεχνικές που χρησιμοποιεί από μεγάλες επιχειρήσεις για στήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.2 Στρατηγική που ακολουθείτε ως προς την εγκατάσταση

Από τη στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση υλοποίησης του ERP συστήματος και έχουν προηγηθεί όλα τα απαραίτητα βήματα για την προετοιμασία της επιχείρησης, λαμβάνει τελικώς χώρα η εγκατάσταση του ERP, για την οποία σήμερα έχουν βρεθεί και αξιολογηθεί τρεις βασικές στρατηγικές :

A) Παράλληλη προσέγγιση:

Στη μέθοδο αυτή το παλιό και το νέο σύστημα χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα, μέχρι να γίνει απολύτως βέβαιο ότι το νέο λειτουργεί σωστά. Δηλαδή το ένα τρέχει live, όπως λένε στην αγορά οι σύμβουλοι, και το άλλο επιτελεί τις ίδιες διεργασίες από μια ομάδα υπάλληλων, για ασφάλεια. Αυτή είναι η πιο ασφαλής μέθοδος μετατροπής γιατί αν υπάρχουν λάθη ή διακοπές κατά την επεξεργασία, το παλιό σύστημα δίνει τη λύση, και ο οργανισμός συνεχίζει από εκεί που είχε μείνει. Τα αποτελέσματα από το νέο σύστημα συγκρίνονται με αυτά του παλιού, και όταν διαπιστωθεί ότι το νέο σύστημα λειτουργεί φυσιολογικά, χωρίς προβλήματα καταταγείτε το παλιό.

Η χρήση και η εφαρμογή αυτής τη μεθόδου αντιμετωπίζει από την πλευρά του σχεδιασμού και του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, περισσότερο, ορισμένες δυσκολίες. Είναι μια μέθοδος που απαιτεί επαρκές, κατάλληλο και πολυπληθές προσωπικό, και συνήθως οδηγεί και σε εξαντλητικές υπερωρίες, για χάρη της ασφάλειας. Απαιτεί να δαπανηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να ολοκληρωθεί επιτυχώς και να πειστεί η διοίκηση να κλείσει το παλιό, είναι πολύπλοκη και ουσιαστικά δημιουργεί υψηλό κόστος σε οποιαδήποτε επιχείρηση συντηρεί και λειτουργεί ταυτόχρονα δύο συστήματα. Παρόλα αυτά αναφέρουμε πως στη συντριπτική πλειοψηφία, άνω τους 95%, στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις επιλέγουν την εν' λόγω πρακτική παράλληλης προσέγγισης, καθώς η ασφάλεια των δεδομένων είναι σε πρώτη προτεραιότητα, επιφορτιζόμενοι το ανάλογο σχετικό κόστος, για ένα οικονομικό έτος.

B) Άμεση εφαρμογή:

Η αδυναμία και πολυδάπανη άποψη κόστους εφαρμογή της παράλληλης μεθόδου, οδηγεί ορισμένες επιχειρήσεις στην αναζήτηση άλλων επιλογών εγκατάστασης και λειτουργίας του νέου ERP. Μια άλλη λύση είναι η άμεση εφαρμογή του νέου ERP συστήματος, με ταυτόχρονη κατάργηση του παλιού. Το παλιό ERP αντικαθίσταται ολόκληρο από το νέο σύστημα από τη πρώτη στιγμή χωρίς να υπάρχει καμία παράλληλη δραστηριότητα, ουσιαστικά παροπλίζοντας το εντελώς. Η χρήση αυτής της μεθόδου αντιμετωπίζει ορισμένες σημαντικές δυσκολίες, όπως είναι εύκολα κατανοητό. Ο όγκος των δεδομένων από την πρώτη πραγματική εφαρμογή του συστήματος, μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερος από το αναμενόμενο με αποτέλεσμα να συσσωρευθεί μεγάλος αριθμός πληροφοριών και οι χρήστες να μην είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στο χειρισμό τους. Ή μπορεί οι χρήστες να μην είναι εκπαιδευμένοι κατάλληλα, ή θα μπορούσε ο οργανισμός να έχει επιλέξει λάθος hardware, και αυτό να δείχνει αδυναμία υποστήριξης. Πολλές παράμετροι, θα μπορούσαν να είχαν ληφθεί υπόψιν λάθος, και αυτό να οδηγήσει σε αδυναμία συνέχειας, εντελώς ξαφνικά. Το αποτέλεσμα αυτής της αδυναμίας χειρισμού των πληροφοριών, θα είναι η αστοχία και η

τελική αποτυχία εφαρμογής του νέου ERP. Η ολοσχερής διακοπή της λειτουργίας του προηγούμενου συστήματος και η αποτυχία εφαρμογής και λειτουργίας του νέου αγορασμένου και παραμετροποιημένου ERP, θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη διάχυση, λανθασμένων και με πολλές ελλείψεις πληροφοριών ή την ανεπάρκεια τους, οι οποίες θα οδηγήσουν σε λανθασμένες εντολές παραγωγής, αποθέματα, εκτελέσεις παραγγελιών, οικονομικές αποφάσεις και λογιστικά συμπεράσματα και άρθρα. Το παλιό σύστημα δεν μπορεί να βοηθήσει πλέον όντας παροπλισμένο και μη ενημερωμένο και έτοιμο, με τους πόρους που απαιτούσε να έχουν αφαιρεθεί επίσης, γιατί έχει αποφασιστεί το τέλος λειτουργίας του και οι πληροφορίες του δεν είναι διαθέσιμες. Το νέο σύστημα σε αυτήν την περίπτωση δε βοηθά την επιχείρηση αλλά μάλλον γίνεται σοβαρότατη τροχοπέδη δημιουργώντας συνεχώς, αντιμέτωπα με τη φύση του, πολλά προβλήματα. Όσπου να συνειδητοποιηθεί η σοβαρότητα του προβλήματος, η επιχείρηση δε μπορεί να επιστρέψει στο παλιό σύστημα, και δεν υπάρχει σίγουρα ο χρόνος. Αλλά και μετά την συνειδητοποίηση του προβλήματος, η επιστροφή στο παλιό σύστημα είναι από δύσκολή έως ακατόρθωτη γιατί οι πληροφορίες έχουν πλέον άλλη δομή και κινούνται διαφορετικά, οι ισορροπίες των αποθεμάτων και όλα τα στοιχεία που έχουν καταχωρηθεί δεν ισχύουν πλέον και είναι μάλλον απίθανο να τα κατασκευαστούν από την αρχή. Με λίγα λόγια, και η επιχείρηση προσπάθησε κατά την περίοδο μελέτης και εγκατάστασης του νέου ERP να μεταβάλει ορισμένες λειτουργίες της, στα μέτρα του δυνατού, ικανοποιώντας οποιοδήποτε best practice απαιτούσε το νέο. Άρα μεταβάλλοντας κάποιες διαδικασίες, «έχασε την άλλοτε βέβαιη σύνδεση της» με το παλιό της ERP

Ορισμένες επιχειρήσεις είναι τυχερές (μάλλον θα έλεγε κανείς καλύτερα ιδιαίτερα καλά οργανωμένες, κάτω από ικανότατους managers) και περνούν από αυτή τη διαδικασία αλώβητες. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου έχασαν μερίδιο αγοράς και κινδύνεψε η βιωσιμότητά τους για αυτό το λόγο. Οι διακοπές και η δαπάνη για διορθώσεις, μπορεί να είναι καταστροφικές.

Γ) Δοκιμαστική – πιλοτική προσέγγιση:

Ο σωστός τρόπος υλοποίησης του έργου είναι η πιλοτική χρήση του νέου ERP. Δηλαδή θα λέγαμε αλλιώς οι πολλές δειγματοληπτικές διεργασίες με το περιβάλλον της επιχείρησης καθημερινά. Επιλέγεται μια ομάδα προϊόντων, ή ένα προϊόν το οποίο δεν περιέχει πολλούς κωδικούς ή μια διαδικασία αρκετά απλή, και γίνεται εφαρμογή του νέου πακέτου. Ο σκοπός αυτής της δοκιμαστικής εφαρμογής, είναι να διαπιστωθεί ότι το πρόγραμμα παραγωγής, το MRP, και το ERP λειτουργεί κανονικά πριν εισέλθουν στο σύστημα χιλιάδες κωδικοί. Ή αντίστοιχα σε μια δοκιμή αποστολής newsletter από το τμήμα marketing, σκοπός είναι να αποδειχθεί πως η διαδικασία λαμβάνει χώρα κανονικά, σε test περιβάλλον. Η κανονική και

απρόσκοπτη λειτουργία αναφέρεται τόσο στην τεχνική πλευρά, αν λειτουργεί δηλαδή κανονικά το λογισμικό, όσο και στην πλευρά των χρηστών, αν δηλαδή οι χρήστες καταλαβαίνουν το σύστημα και τις πληροφορίες του και αν γνωρίζουν πως θα το χειριστούν.

Εάν το ERP δεν λειτουργήσει σωστά κατά τη διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής, αφενός ξέρουμε και μπορούμε να καθορίσουμε επιτυχώς τα προβλήματα και η επιχείρηση δε θα αντιμετωπίσει μεγάλο πρόβλημα διότι μόνο η μειοψηφία των χρηστών διαχειρίζεται το νέο σύστημα. Το σύστημα δεν είναι “live”, και μπορούμε να επανασχεδιάσουμε, παραμετροποιήσουμε από την αρχή, αποφασίσουμε νέες πρακτικές ή και ακυρώσουμε εντελώς το Project, για μια άλλη χρονιά.

Σχεδόν όλοι οι κωδικοί και οι διεργασίες ελέγχονται από το παλιό σύστημα. Έτσι, και σε περίπτωση αστοχίας οι λίγοι αυτοί κωδικοί ή οι αποτυχημένες διεργασίες, από το νέο, μπορούν να περαστούν στο παλιό σύστημα, και να επανατροποποιηθούν τα τερματικά και καθοδηγηθούν οι χρήστες, ώστε να επιστρέψου το παλιό ERP που δούλευαν. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία, είναι να διαπιστωθεί ο λόγος για τον οποίο δεν λειτουργεί σωστά αν εντοπιστούν δηλαδή οι αιτίες και να αντιμετωπιστούν ώστε να δοκιμαστεί το σύστημα ξανά για τη λειτουργία του και στη συνέχεια να προχωρήσει η επιχείρηση στην ολική υλοποίηση και εφαρμογή του ERP είτε ταυτόχρονα, είτε σταδιακά.

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση συστημάτων ERP

4.1 Αποστολή ερωτηματολογίων σε διευθυντικά στελέχη.

Θέλοντας να διεξάγουμε πρωτογενή έρευνα σχετικά με τη γνώμη των διευθυντικών στελεχών σήμερα, για τα ERP συστήματα που ακολουθούν, αποστείλαμε σε 4 στελέχη το ερωτηματολόγιο 1 που βρίσκεται στο Παράρτημα, αυτής της μελέτης.

Προσπαθήσαμε να απομονώσουμε τις ερωτήσεις εκείνες που αντιπροσωπεύουν στο σύνολο τους νευραλγικού τύπου χαρακτηριστικά σχετικά με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που εφαρμόζονται τα πληροφοριακά συστήματα στους οργανισμούς τους οποίους διευθύνουν.

Στην ερώτηση : «Πόσο θεωρείτε ότι σας έχει βοηθήσει η χρήση ERP, στις καθημερινές εργασίες του οργανισμού;» οι περισσότεροι δήλωσαν Αρκετά έως Πολύ. Φαίνεται δηλαδή να υπάρχει σχετική ικανοποίηση πίσω από την προσπάθεια ενσωμάτωσης του πληροφοριακού συστήματος, που έγινε.

Στην ερώτηση : «Θεωρείτε ότι τα σύγχρονα ERP συστήματα είναι εύχρηστα για τους χρήστες;» οι περισσότεροι επίσης ανταποκρίθηκαν πολύ θετικά. Πράγματι, εάν εξετάσει κανείς τις τελευταίες εκδόσεις των ERP προγραμμάτων που λανσάρονται τώρα στην αγορά, όλα δείχνουν στοιχεία αναβάθμιση σε ακόμα ανώτερο user friendly περιβάλλον. Περισσότερα reporting tools και εξατομικευμένα, ως προς το ύφος της επιχείρησης. Εργασία με Dashboards και OLAPs, κλπ.

Στην ερώτηση : «Ερευνώντας τους δικούς σας, βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), πόσο θεωρείτε ότι έχετε επιτεύξει τους αρχικούς στόχους, κατά τον αρχικό σχεδιασμό;» οι περισσότεροι απάντησαν αρκετά καλά, αφήνοντας να εννοηθεί πως ναι μεν έχουμε συμπληρώσει με θετικό πρόσημο την αρχική μας λίστα και οι προσδοκίες μας φαίνονται να εκπληρώνονται σιγά – σιγά, δεδομένου ότι η εξέλιξη δε σταματά ποτέ, και οι σύμβουλοι συνέχεια εκτελούν μικρο-διεργασίες τελειοποίησης, αλλά ακόμα υπάρχουν κομμάτια εργασιών που παίρνουν εξέλιξη.

Στην ερώτηση : «Παρακαλούμε αξιολογήστε το κόστος, όπως το βιώσατε, από τη χρήση ERP, συγκριτικά με τα οφέλη που αποκομίσατε.» η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε

πως το κόστος είναι μεγάλο. Τα οφέλη είναι απτά και κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει την αλλαγή προς το καλύτερο, ροπή που τα ERP συστήματα by default έχουν, όταν εγκαθίστανται για πρώτη φορά σε έναν οργανισμό. Παρ' όλα αυτά το πολύ απαιτητικό κλίμα των εποχών, και τη μόνιμη πάλη μείωσης του κόστους, καθώς = και ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν λογισμικό φέρει σε θέση του CFO να αναζητούν ολοένα και καλύτερες τιμές.

Σχετικά με τις διαδικασίες που χρειάστηκαν να μεταβληθούν, προκειμένου να «έρθει» στα μέτρα του οργανισμού το νέο ERP, τα στελέχη μας απαντούν πως αυτή η διαδικασία δεν αποτέλεσε τροχοπέδη, και πως δεν μεταβλήθηκαν σημαντικά σημαντικές παράμετροι. Επίσης και σε σχέση με τους εμπλεκόμενους πόρους, οι περισσότεροι μας είπαν πως ναι μεν χρειάστηκαν πολύ περισσότερες ώρες να διατεθούν από τους υπαλλήλους προκειμένου να καλυφθούν οι περισσότερες δυνατές έννοιες και σενάρια, κατά τη διαδικασία ανάλυση και ελέγχου, αλλά πάλι αντιμετωπίζεται από τους οργανισμούς στην πλειοψηφία τους ως κάτι αναμενόμενο, και δύσκολα μπορεί να προεξοφληθεί στις ώρες που θα απαιτούσε.

Επίσης, κατά την υλοποίηση και εκπαίδευση στη συνέχεια των χρηστών, οι περισσότεροι managers που ρωτήσαμε αποκρίθηκαν ιδιαίτερα θετικά για τους συμβούλους που επέλεξαν και που ανέλαβαν το έργο, ως προς την συνεργασία και το κλίμα επαγγελματισμού που έδειξαν.

Φυσικά το ερωτηματολόγιο δε θα μπορούσε να παραλείψει το μείζον θέμα της πιθανής αλλαγής εξοπλισμού, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι νέες απαιτήσεις του ERP. Εδώ οι απόψεις χωρίστηκαν, καθώς μερικές επιχειρήσεις είχαν επιλέξει από νωρίς να εξοπλιστούν με πιο επαγγελματικές λύσεις server και τερματικών. Μάλιστα σε μια επιχείρηση, από την οποία λάβαμε απαντήσεις στα ερωτηματολόγιο ανακαλύψαμε πως ο server είναι από τους πιο ανεπτυγμένους της αγοράς, ικανός να τρέχει πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα μαζί, καθώς και άλλες υποστηρικτικές εφαρμογές. Κάποιοι οργανισμοί καταλήγουν από νωρίς στην παραδοχή του ότι είναι καλό να ξοδέψεις αρχικά ένα μεγάλο ποσό κατά τη φάση των επενδύσεων που γίνονται, για ένα πάγιο ικανό να ανταπεξέλθει στις πιθανές ανάγκες σου μελλοντικά. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χρειάστηκαν μαζικές αλλαγές ως προς τον εξοπλισμό τους, κάτι το οποίο γνώριζαν και υπήρχε ήδη στο budget τους για το project, και δε θα παραλείψουμε να εκφέρουμε τη γνώμη τους, πως κάποιες φορές το κόστος αλλαγής server, και μερικών παλαιών τερματικών μπορεί εύκολα να ανέλθει περίπου στο μισό του κόστους αγοράς του ERP αυτό καθ' αυτό.

Στην ερώτηση: «Σας έδωσε το εγχείρημα εγκατάστασης νέου ERP, ή αλλαγής του παλιού σας, αφορμή να αναζητήσετε κι άλλους τρόπους να βελτιωθείτε από άποψη μηχανογραφικής οργάνωσης;» οι περισσότεροι μας απάντησαν ιδιαίτερα θετικά. Τούτο μας

δείχνει απολύτως φυσιολογικό, δεδομένου του ότι πρέπει να αναλογιστούμε το κέρδος σε υπολογιστικό χρόνο που εξοικονομείτε συνολικά, και όχι μόνο σε μερικές δύσκολες διεργασίες, και προσθέτοντας τις δυνατότητες μιας νέας σύγχρονης σουίτας ERP που είναι βασισμένη πάνω στα best practices, τα οποία είναι βασισμένα πάνω σε στατιστικές και εμπειρίες που έχουν οι επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού καθώς και οι σύμβουλοί τους. Θα τολμούσαμε να πούμε χαριτολογώντας πως εμμέσως πλην σαφώς όλοι παραδέχτηκαν πως «ανοίγει η όρεξη» και έχουμε μεράκι να δούμε και άλλα αδύναμα σημεία μας, που θα μας επιτρέψουν κυρίως να γίνουμε αποδοτικοί και ύστερα να μη περιορίζονται οι υπάλληλοί μας με πολλές υπερωρίες.

Στο block ερωτήσεων σχετικά με του επαγγελματίες συμβούλους, λάβαμε ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Κατά την οπτική γωνιά των σημερινών στελεχών στις εξαγωγικές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχει κάτι παραπάνω από ικανοποιητικός επαγγελματισμός στους συμβούλους εγκατάστασης ERP συστημάτων. Μας απάντησαν πως υπάρχουν επαρκής γνώσεις στα αντικείμενα λογιστικού κυκλώματος, logistics, και τομέα παραγωγής.

Το μόνο «παράπονο» φαίνεται να είναι πως τα πολύ σφιχτά deadlines και οι δύσκολες υλοποιήσεις παραμετροποίησης σε κάποιους ειδικούς τομείς, ανά οργανισμό, οδήγησαν πολλές φορές σε πολλαπλάσιες ώρες παραμετροποίησης και extra συμβουλίων και επαυξήσεις απαιτήσεων, κλπ. Όπως πολύ σωστά επισημάνουν τα διοικητικά στελέχη, οτιδήποτε ξεφεύγει του προγράμματος σημαίνει αμέσως ένα πράγμα. Κόστος στην επιχείρηση, είτε οικονομικό, είτε σε πόρους και χρόνο.

Επίσης, στην ερώτηση : «Μείνατε ικανοποιημένος από την εκπαίδευση που έγινε στους χρήστες αρχικά;» ανταποκρίθηκαν στην πλειοψηφία πολύ θετικά, καθώς βίωσαν από κοντά την γρήγορη εξοικείωση των χρηστών με το νέο σύστημα. Μην ξεχάσουμε βέβαια να αναφέρουμε πως τα νέα πληροφοριακά συστήματα, έχοντας λάβει υπόψη τους πολλαπλούς εργονομικούς και οργανωτικούς παράγοντες, και έχοντας βασιστεί στις στατιστικές μελέτες, τελικώς από version σε version και από hotfix σε hotfix, καταλήγουν στον να παραδίδουν ένα καθολικά αποδεκτό εύχρηστο και απλό περιβάλλον εργασίας, που έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό και προσφιλέ, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των χρηστών.

Ερωτώμενα τα διοικητικά στελέχη σχετικά με τη προσωπική τους εμπειρία με το ERP, καθώς και τα οφέλη που αποκομίζουν σήμερα οι ίδιοι, οι μισοί μας δήλωσαν πως δεν τους είναι απόλυτα απαραίτητο, καθώς η εργασίες που επιτελούν εκτός από επιτήρησής, διοίκησης, και ερμηνευσης διάφορων reports και συμβουλίων, κυρίως λαμβάνουν χώρα σε ένα laptop, εκτός γραφείου, ή με ένα κινητό τηλέφωνο ή βρίσκονται εκτός γραφείου για σημαντικές συναντήσεις, κλπ. Μας φαντάζει απολύτως λογική η απάντησή τους.

Στην ερώτηση : «Συχνά αναζητάμε μια λύση, και καταλήγουμε να ψάχνουμε τους συμβούλους της εγκατάστασης που έγινε αρχικά, με κόστος σε χρόνο. Υπάρχει επαρκές documentation / readMe's για τον χρήστη;» οι περισσότεροι μας απάντησαν πως είτε έχουν καλυφθεί από το κύκλωμα εκπαιδύσεων, ή ότι το menu είναι σχετικά απλό, και μεταξύ τους οι εργαζόμενοι βρίσκουν τελικά αυτό που ζητούν χωρίς να περιηγούνται σε User Guides, που παρόλα αυτά υπάρχουν διαθέσιμα σε κάθε τερματικό.

Στην ερώτηση : «Θα προτείνατε την εφαρμογή σε κάποιον επαγγελματία που ξεκινά σήμερα στον τομέα σας;» μας απάντησαν θετικά.

Και στην ερώτηση : «Πόσο ευέλικτο κρίνετε ότι είναι το ERP σας; Θα το επιλέγατε σε άλλες πιθανές (εντελώς διαφορετικές) επιχειρηματικές σας δραστηριότητες;» οι απόψεις έχουν χωριστεί. Ένα βαριά παραμετροποιημένο πρόγραμμα διαφέρει πολύ από την αρχική του μορφή, όπως αγοράστηκε. Οι πολλές ώρες παραμετροποίησης του, έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις ανάγκες του οργανισμού το έχουν κάνει θα έλεγε κανείς μοναδικό, και δύσκολα θα μπορούσες να το εφαρμόσεις σε μια επιχείρηση άλλου κλάδου, ή ακόμα και του ίδιου, περιμένοντας να λειτουργήσει ικανοποιώντας όλες τις διαδικασίες.

4.2 Ποιοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων

Επισκεφθήκαμε 3 διευθυντικά στελέχη, στα γραφεία τους, έχοντας πάρει τις απαντήσεις τους γραπτώς από τα ερωτηματολόγια, με τη διάθεση να συζητήσουμε σύντομα τις απατήσεις, καθώς, όπως είναι φυσικό πολλά ερωτήματα γεννήθηκαν από την μελέτη τους. Μερικά από αυτά που μας προβλημάτισαν :

- Γιατί το κόστος, όπως το βίωσε ο οργανισμός, θεωρείτε μεγάλο;
- Γιατί ενώ δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη χρήση του συστήματος, οι ίδιοι φαίνεται να το χρησιμοποιούν λιγότερο για τις δικές τους καθημερινές εργασίες;
- Γιατί θεωρούν πως η ευελιξία δεν είναι δυνατό χαρακτηριστικό τους, και ως εκ τούτου σε μια τελείως διαφορετική θυγατρική επιχειρηματική δραστηριότητα, δε θα το χρησιμοποιούσαν;

Ο CFO γνωστής εξαγωγική επιχείρησης στην Αργολίδα, μελέτη περίπτωση στην οποία αναλούμε σε επόμενο κεφάλαιο, μας απάντησε σε μερικές κρίσιμες απορίες.

Λόγου χάρη, για το κόστος ενημερωθήκαμε πως είναι πολύ δύσκολο οι επιχειρήσεις να «επιπλεύσουν» και να ανταπεξέλθουν στα άμεσα κόστη απλά της αγοράς του ERP, και όχι

στις αμοιβές παραμετροποίησης αμέσως μετά, που προϋπολογίζονται στο 50% με 60% του κόστους μόνο του ERP κατά την αγορά. Παρόλα αυτά η αγορά γνωρίζει τα οφέλη, και θέλει να επιλέξει να δυσκολευτεί τώρα ατενίζοντας το μέλλον του με αίσθημα αλλαγή και ευελπιστώντας πως είναι ένα βήμα πιο κοντά σου προκαθορισμένους στόχους τους.

Ερωτώμενοι μερικά στελέχη σε συνέντευξη στα γραφεία του, γιατί δε το χρησιμοποιούν οι ίδιοι συχνά, καταλάβαμε πως σπάνια έχουν ή είχαν και στο παρελθόν κατά στην εγκατάσταση το χρόνο να το κάνουν. Οι ρυθμοί που έχουν έχοντας επιφορτιστεί την επίβλεψη και τη δύσκολη καθημερινότητά λήψης αποφάσεων, δε του επέτρεψε την προσωπική ενασχόληση με το νέο σύστημα, και χαρακτηριστικά αναφέρουν πως πολλές φορές βρίσκονται σε δύσκολη θέση καθώς οι ίδιοι «είναι πίσω» σε σχέση με την εμπειρία χρήσης του, και όχι οι υπάλληλοι. Τούτο, όπως έχουμε αναφέρει, μια δείχνει απολύτως λογικό, καθώς ο σύγχρονος Manager, όπως αφήνεται να εννοηθεί και από τους ίδιους, είναι «χαμένος» κάπου μεταξύ mobile & emails – laptops και οικονομικές και πάσης φύσης αναφορές – meetings και συναντήσεις.

Σχετικά με την ευελιξία των ERP συστημάτων μας απάντησαν πως καταλαβαίνουν απόλυτα τις διεργασίες που έχουν λάβει χώρα πριν εγκατασταθεί το νέο σύστημα στα «μετρά» τους. Οι ανώτεροι Managers φαίνεται να έχουν αντιληφθεί σε μεγάλο βάθος, καθώς μας εξηγούν, πως αγόρασαν ένα προϊόν στη γενική τους μορφή, επειδή είναι αποδεδειγμένα καλό στη χρήση, και το προτιμούν οι επιτυχημένοι του κλάδου, και δαπανήθηκε πολύ χρόνος, πόροι και προσπάθεια ώστε να έρθει στην ειδική λύση, σχεδιασμένοι στα μέτρα τους. Δύσκολα θα αποφάσιζαν, χωρίς να επαναλάβουν την όλη διαδικασία έρευνας, μελέτης και αναζήτηση συμβούλων για σύγχρονες, αποδεδειγμένα καλές λύσεις, για το ERP που θα τους ταιριάζει στο νέο τους εγχείρημα, σε μια άλλου τύπου επιχείρηση. Μπορεί η λύση να ήταν εκ' διαμέτρου διαφορετική, μας είπαν.

Για τα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, ξεχωρίζουμε κυρίως τα εξής 4 KPIs, όπως συλλέξαμε κατά της έρευνά μας, από λακωνικές απαντήσεις τους:

- Ταχύτητα
- Πρακτικότητα και απόδοση
- Εξωστρέφεια – Ευκολία εξυπηρέτησης του πελάτη
- Έλεγχος και ακεραιότητα των διαδικασιών

Νοιώσαμε την ανάγκη, κατά την επίσκεψη μας στις εξαγωγικές επιχειρήσεις, να θέσουμε μερικά ερωτήματα στους IT administrators, παραδίδοντάς τους επιτόπου ένα ερωτηματολόγιο, και συζητώντας αμέσως μετά τις απαντήσεις.

Στην ερώτηση: «Πόσο πολύ σας δυσκόλεψε συνολικά η μετάβαση από το παλιό στο νέο;» μας απάντησα στην πλειοψηφία πως τους δυσκόλεψε αρκετά η μετάπτωση των δεδομένων και το χτίσιμο της επικοινωνίας μεταξύ των υπαρχόντων πληροφοριακών συστημάτων, και όχι η εγκατάσταση του νέου αυτό καθ' αυτό. Αυτή η απάντηση μας φαίνεται απολύτως λογική, δεδομένου ότι αυτά τα συστήματα προέρχονται από εταιρείες που ναι μεν ακολουθούν της βέλτιστες πρακτικές, ανά κλάδο με ERP τον οποίο τροφοδοτούν, αλλά παραμένουν στο εξωτερικό περιβάλλον ανταγωνιστές.

Μας ενημέρωσαν επίσης πως οι αλλαγές σε hardware δεν ήταν δραματικές, και πως το κόστος που τους επιβάρυνε ήταν εντός του προϋπολογισμού. Αλλαγές λογικές και αναμενόμενες, όπως μας δήλωσαν. Βέβαια υπήρχαν και περιπτώσεις ριζικών και μεγάλων αναβαθμίσεων, καθώς «ήταν η ώρα τους, και ευτυχώς που με την αλλαγή ERP αποφασίστηκε και η αλλαγή hardware» μας απάντησαν μεταξύ άλλων.

Όσο αφορά τη συντήρηση μας είπαν οι περισσότεροι ότι παλαιότερά ήταν δυσκολότερο το έργο τους, και πως χρειάζονται extra χέρια, και κάποιους ειδικούς που θα έχουν υπόψη τους το πληροφοριακό σύστημα. Πλέον αυτό δεν είναι τόσο δύσκολο λένε, και πως δε το περίμεναν τόσο απλό. Στην πλειοψηφία τους, δεν έχουν ξεκινήσει κάποιο σεμινάριο με την εταιρεία που εγκαθιστά και παραμετροποιηθεί το πληροφοριακό σύστημα, αλλά το σκοπεύουν στον αμέσως επόμενο χρόνο. Το troubleshooting όπως ρωτήσαμε συγκεκριμένα και στο ερωτηματολόγιο, μαζί με συχνή επικοινωνία στις αρχές με τους υπευθύνους συμβούλους στην πλειοψηφία του βρίσκει λύση εντός του 5ώρου, από τη στιγμή εμφάνισής του, και στη συντριπτική πλειοψηφία, όπως έχουμε και νωρίτερα προβλέψει αφορά κυρίως συνδεσιμότητα δικτύων, και συνδεσιμότητα μεταξύ διαφορετικών προγραμμάτων, δηλαδή οι λεγόμενες γέφυρες.

Στην κρίσιμη ερώτηση : «Συναντήσατε περιπτώσεις όπου η παραμετροποίηση ενός υπο-έργου κρίνεται ανελαστική, και συνεπώς αποτυγχάνει το ERP να πλησιάσει τις ανάγκες σας, σε έναν συγκεκριμένο τομέα;» μας απάντησαν πως ναι, συναντήθηκαν δυσκολίες σε κάποια τμήματα, λόγω της φύσης των τμημάτων. Μερικές επιχειρήσεις που επισκεφθήκαμε εξάγουν φρούτα, και ένα σημαντικό πρόβλημα με αυτούς είναι οι πολύ απαιτητικές ανάγκες παρακολούθησης αποθήκης, καθώς οι χειριστές έχουν τερματικά windows mobile μηχανήματα και σαρώνουν συνέχεια ετικέτες και πολλές φορές η συνδεσιμότητα είναι ένα ζήτημα που πρέπει να επανασχεδιαστεί. Μεταξύ άλλων σοβαρά προβλήματα αναφέρθηκαν

εκεί που δε το περιμέναμε, δηλαδή στο κύκλωμα λογιστηρίου. Οι αλλαγές που γίνονται συνεχώς στη νομοθεσία έχουν οδηγήσει του υπεύθυνους λογιστηρίου να ψάχνουν να βρουν εναλλακτικές για να ανταπεξέλθουν στις πολλές αναφορές που είναι αναγκασμένοι να παράγουν καθημερινά, στην προσπάθεια τους να σιγουρευτούν ότι παρακολουθούν όλες τις παραμέτρους επιτυχώς σύμφωνα με τα ελληνικά λογιστικά πρότυπα. Χαρακτηριστικά μας είπαν πως ο προϋπολογισμός ωρών παραμετροποίησης που είχε αρχικά υπολογισθεί, ήταν εντελώς εκτός πραγματικότητας, και πως δαπανήθηκαν πολλαπλάσιες ώρες για να ικανοποιηθούν οι νευραλγικές ανάγκες του κυκλώματος λογιστηρίου.

Για τους διαχειριστές των γραφείων μηχανοργάνωσης, ξεχωρίζουμε κυρίως τα εξής 3 KPIs, όπως συλλέξαμε κατά της έρευνά μας:

- Ευκολία χρήσης και δυνατότητα επίλυσης μικρο-προβλημάτων από τον ίδιο το χρήστη.
- Αποδοτική επικοινωνία με τις βάσεις δεδομένων, κατάλληλα χαρτογραφημένων ερωταπαντήσεων (queries), όπου δεν επιβαρύνουν τα δίκτυα της εταιρείας.
- Ευκολία πρόσβασης στη μηχανική πίσω από το πληροφοριακό σύστημα, και δημιουργία in – house διαδικασιών γεφύρωσης με άλλα πληροφοριακά συστήματα, κατά μελλοντική απαίτηση της επιχείρησης. Δηλαδή, θα θέλαν να ελαττώσουν το κόστος αυτό-ικανοποιώντας πιθανές μελλοντικές ανάγκες. Γι' αυτό και οι περισσότεροι προετοιμάζονται για πιθανά σεμινάρια από τις εταιρείες ανάπτυξης.

4.3 Αποστολή ερωτηματολογίων σε συμβούλους εγκατάστασης ERP.

Θέλοντας να διεξάγουμε πρωτογενή έρευνα σχετικά με τη γνώμη των συμβούλων ERP σήμερα, για τα συστήματα που εγκαθιστούν, ρυθμίζουν και παραμετροποιούν, ένα ερωτηματολόγιο.

Στην ερώτηση : «Πόσο δύσκολη θεωρείτε την εγκατάσταση και παραμετροποίηση πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, σε μια εξαγωγική επιχείρηση;» οι περισσότεροι πλέον μας απάντησαν πως οι εξαγωγικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν τις απαιτήσεις τους, οι οποίοι είναι γνωστές και χαρτογραφημένες, και συγκεκριμένοι έμπειροι συνάδελφοι τείνουν να τις αναλαμβάνουν.

Στην ερώτηση : «Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα παρατηρείτε μια έντονη δραστηριότητα από τους οίκους που ασχολούνται με εξαγωγές, να αλλάξουν ERP ή να αναβαθμίσουν ριζικά το παλιό τους. Το επιβεβαιώνεται από τις εμπειρίες σας;» η πλειοψηφία μας επιβεβαίωσε τη ροπή αυτή, πως πράγματι συμβαίνει. Όλο και περισσότερες εξαγωγικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους αναζητούν αλλαγή των ERP τους ή εγκατάσταση νέων σε νεοσύστατες.

Στην ερώτηση : «Σας ζητείτε συχνά προσθήκη module CRM, με σκοπό την ενίσχυση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας;» μας είπαν πως σχεδόν αμέσως, και αν όχι σε περίπου ένα έτος, έρχεται σχεδόν αυτόματα η εγκατάσταση ενός CRM καθώς λύνει πολλά προβλήματα και αποδεδειγμένα ενισχύει την εξωτερική και πελατοκεντρική πολιτική των επιχειρήσεων.

«Πόσο συχνά συναντάται οργανισμούς με μηδενική βάση, σε πληροφοριακά συστήματα;». Κι όμως, προς μεγάλη τους έκπληξη ακόμα συναντούν επιχειρήσεις που είναι πολύ παλιές σε χρόνο ίδρυσης, αλλά δε κατάφεραν να αναπτυχθούν ποτέ, και πάντα συνδέουν την εξέλιξη τους αυτή με την ανυπαρξία οργάνωσης πληροφορικής βάσης. Θα τους δικαιώσουμε στην κρίση τους.

Ερωτώμενοι για: «Τα τεχνικά ζητήματα που αντιμετωπίζεται με άλλες, εξειδικευμένες εφαρμογές, και γέφυρες προς το δικό σας ERP έχουν συνήθως αίσια κατάληξη;» μας απάντησαν πως πλέον λίγο πολύ είμαστε όλοι οι ανταγωνιστές στην αγορά γνωστοί, και οι τρόποι που χρησιμοποιούμε τα ERP μας πεπερασμένοι. Όπως και η τεχνολογία μας. Επομένως σε ένα κλίμα που έχει προτεραιότητα την εξυπηρέτηση του πελάτη αφενός αλλά και στην διευκόλυνση της ίδιας της δουλειάς μας αφετέρου, οι διαδικασίες γεφύρωσης διαφορετικών συστημάτων δεν αλλάζουν στο 90% των περιπτώσεων. Έχουμε επιλέξει, μας είπαν, γνωστές και λειτουργικές λύσεις που ποτέ δε μας απογοητεύουν, καθώς είναι δοκιμασμένες σε πολλούς πελάτες που αγοράζουν το καλύτερο πληροφοριακό σύστημα για κάθε τμήμα, γεφυρώνοντας στη συνέχεια την επικοινωνία τους.

Στην ερώτηση : «Κατά πόσο οι χρήστες ενθαρρύνονται, από τη σκοπιά σας, να γίνουν πιο ενεργοί και παραγωγικοί, με την παρουσία ενός νέου ERP;» οι σύμβουλοι μας απαντούν πως οι χρήστες φοβούνται αρχικά και στα μαθήματα που γίνονται από τους ίδιους για τη χρήση του νέου αυτό φαίνεται πολύ. Είμαστε εξοικειωμένοι με αυτό, και γνωρίζουμε πως να διαχειριστούμε την κατάσταση δήλωσαν αρκετοί. Μας ενημερώνουν πως δεν έχουν ποτέ συναντήσει, αφού περάσει λίγος καιρός από την εκπαίδευση και μεσολαβήσει η εξοικείωση με το πρόγραμμα, χρήστη που δε κατάφερε να μπει στους ρυθμούς του. Τα προγράμματα που εγκαθιστούμε, όπως καλώς ξέρετε μας είπαν, έχουν από πίσω τους μεγάλη φιλοσοφία ως προς την εργονομία του χρήστη, και είναι κατασκευασμένα έτσι ώστε να ακολουθούν μια φυσική συνέχεια και ροή όλων των πιθανών διεργασιών.

Ενδιαφέρουσες βρήκαμε επίσης τις απαντήσεις των επαγγελματιών, όσο αφορά τις τεχνολογικές επιλογές που «κρατούν ορθό» αυτό το οικοδόμημα πληροφοριών.

Συνήθως, και κατά τα δικά τους λεγόμενα, στο 95% των περιπτώσεων πίσω από το πληροφοριακό σύστημα υπάρχουν δύο εξυπηρετητές σε ρόλο πολύ σημαντικό και ξεχωριστά νευραλγικής σημασίας. Ο ένας έχει το ρόλο του Database server, και ο άλλος το ρόλο του server της εφαρμογής (Application Server).

Οι χρήστες επικοινωνούν, και στέλνουν αιτήματα, από την τοπική τους εφαρμογή, στον Application Server. Αυτός με τη σειρά του «πακετάρει» και αποστέλλει τα αιτήματα που του έρχονται, στον Database server, με καλύτερη χαρτογράφηση και συμπίεση για να διευκολύνεται και να είναι αποδοτικότερη η επικοινωνία μεταξύ των συστημάτων.

Κατά την ποιοτική έρευνα που κάναμε με τους συμβούλους σε δεύτερο χρόνο μας ενημέρωσαν πως προτιμάται κυρίως η εγκατάσταση προϊόντων Microsoft SQL Server, αλλά έχουν συναντήσει, μάλιστα πρόσφατα, και περιβάλλοντα εξυπηρετητών σε λιγότερο εμπορικά λειτουργικά συστήματα. Μοιράστηκαν μαζί μας πως πρόσφατα σε μεγάλη φίρμα εταιρείας ελεγκτών – ορκωτών έγινε εγκατάσταση του Database server σε περιβάλλον Linux, και πως το project απέδωσε ανέλπιστα καλά, παρόλο την πολύ μικρή εμπειρία που είχαν σε παρόμοια εγκατάσταση στο παρελθόν.

Όπως μας λένε και οι ίδιοι, η συνεργασία σε πανελλήνιο επίπεδο, είναι κάτι που είναι εγγυημένο απιόρι. Δηλαδή μια ομάδα συμβούλων μπορεί να έχει εμπειρευτεί συγκεκριμένα πράγματα στο παρελθόν, και να μην έχει αντιμετωπίσει λόγω χάρη τεχνολογική φύσεων προβλήματα, που να είναι εξιδεικευμένα. Υπάρχει συνεννόηση, βοήθεια και επικοινωνία, με εξωτερικούς συνεργάτες - εγκαταστάτες, συμβούλους σε άλλους νομούς, συνεργάτες που ασχολούνται με μηχανογραφικές λύσης καινοτομίας, όπως Microsoft Azure, κλπ.

Από μια συνάντηση που μπορεί να ολοκληρώσει κάποιος μαζί τους, θα καταλάβει αμέσως πως όλες οι δοκιμασμένα αποδοτικές και ασφαλής λύσεις, είναι εγγυημένες.

Σχετικά με τα KPIs όπως τα καταλαβαίνουν οι ίδιοι, από τις απαιτήσεις της αγοράς για αγορά νέου ERP, ξεχωρίσαμε τα :

- Λύσεις αξιόπιστες που θα «έρθουν για να μείνουν» για μεγάλο χρονικό διάστημα
- Υποστήριξη 24 / 7
- Αυτοματοποίηση συγκεκριμένων ρουτινών, ανάλογα πάντα και τη φύση της εργασίας. Φαίνεται να υπάρχει μια τάση για όσο το δυνατό λιγότερα χέρια στο keyboard, όσο αφορά τις σταθερές και μη μεταβαλλόμενες διεργασίες
- Ευκολία επεκτασιμότητας. Τι γίνεται αν θέλουμε κι άλλα στο πακέτο μελλοντικά.

Κεφάλαιο 5

Μελέτη περίπτωσης : Γ. Ν. Φραγκίστας Α. Ε. Εισαγωγές – Εξαγωγές

5.1 Ίδρυση και πορεία στον ελλαδικό και διεθνή χώρο.

Η “GEFRA”, όπως είναι και ο διακριτικός της τίτλος, πασίγνωστος προμηθευτής νωπών φρούτων, για την ανατολική ευρωπαϊκή αγορά, ιδρύθηκε το 1953 από έναν διακεκριμένο βετεράνο του Β’ Π. Π. η οποία μέσα σε μια δεκαετία έγινε ο μεγαλύτερος εξαγωγέας εσπεριδοειδών από την Ελλάδα. Με την Τρίτη γενιά στο τιμόνι πλέον η επιχείρηση είναι παρούσα στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, επιβεβαιώνοντας συνεχώς την κατάσταση της, αυτή του καλού προμηθευτή. Η GEFRA μπορεί να επιβεβαιωθεί για την ποιότητα των προϊόντων της μέσω ενός μεγάλου δικτύου συνεργατών και προμηθευτών της, που διαβεβαιώνουν με τη σειρά τους για την πλήρη ιχνηλασιμότητα των προϊόντων τους (λόγω δραστηριότητας γύρω από τα τρόφιμα), για την ομάδα διασφάλισης της ποιότητάς που έχει αναπτύξει, όπου αποτελείτε από τους καλύτερους επαγγελματίες στον τομέα, κλπ. Η GEFRA δηλώνει επίσης υπερήφανη για την τήρηση των κοινωνικών ευθυνών της. Ανακυκλώνει τα απόβλητα, μειώνει τη χρήση νερού και τις εκπομπές και ελέγχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τους σχετικούς φορείς.

Δηλώνει απόλυτα αφοσιωμένη στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, που κατά κύριο λόγο είναι Super Markets στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, μέχρι και σήμερα με άψογη εξυπηρέτηση και εξαιρετικής ποιότητάς προϊόντα.

5.2 Ενδεικτικό πελατολόγιο της GEFRA

Η δραστηριοποίηση της GEFRA στο χώρο των εξαγωγών προ την Ευρώπη, από το 1953, έχει καταστήσει την εταιρεία ως μια από τις ηγέτιδες στην εξαγωγή φρούτων. Ο βασικός στόχος της εταιρείας, είναι να αναπτύσσει σταθερές και βιώσιμες συνεργασίες με τους πελάτες της λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους και τη μοναδικότητα του καθενός, τις ανάγκες και τους περιορισμούς της αγοράς, καθώς και την ίδια της τη φιλοσοφία και το όραμά της.

Δηλώνει αφοσιωμένη στο να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που ανήκουν αποκλειστικά στο χώρο της βιομηχανίας τροφίμων και παράγουν διατροφικά προϊόντα, κυρίως συνυφασμένα με τη μεσογειακή διατροφή, δεδομένου ότι η μεσογειακή διατροφή αποτελείτε κατά μεγάλο ποσοστό από τα τοπικά φρούτα της Ελλάδας, αλλά πάντοτε αναζητά την επέκταση του δικτύου πωλήσεων της στο εξωτερικό.

Η εταιρεία, σε συνεργασία με τους πελάτες της ή και με δικές τις κινήσεις, ήδη αυξάνει την εξαγωγική της δραστηριότητα και ενισχύει τη θέση της στο εξωτερικό, κυρίως σε χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλιά, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Φινλανδία, η Νορβηγία, η Τσεχία, η Ουγγαρία, η Ρουμανία, η Πολωνία, η Σερβία, η Βουλγαρία, κλπ.

Μερικά πασίγνωστα Brand Names, που φιλοξενούν το χαρτοκιβώτιο φρέσκων φρούτων GEFRA :

- TESCO
- KONZUM
- KAUF LAND
- BILLA
- DELHAIZE
- COOP
- BIEDRONKA
- AUCHAN
- BAKKER
- HAGE
- TOMMY
- JAGUAR
- FRUTANIA
- LIDL

Selected Partners



5.3 Μελέτη αγοράς

Η επιχείρηση έχει πολυετή εμπειρία πάνω στον τομέα της συσκευασίας και εξαγωγής φρούτων. Με την πάροδο των ετών, η συγκεντρωμένη αυτή εμπειρία έχει μετατραπεί σε χρήσιμη γνώση πάνω στο αντικείμενο των εξαγωγών, είτε αυτό έχει να κάνει με ανεπτυγμένες χώρες και super market υψηλών προδιαγραφών, είτε αυτό έχει να κάνει με αναπτυσσόμενες, κυρίως ανατολικο-ευρωπαϊκές χώρες. Η GEFRA, από το ιστορικό παρελθόν της μέχρι και σήμερα ήταν πάντα πρόθυμη να συνεργάζεται με τους πελάτες και τους υποψήφιους πελάτες της, για να ανακαλύψει ποιες είναι οι βασικές και ισχύουσες ανάγκες,

συνήθειες και τάσεις της αγοράς, στην οποία θέλει να απευθυνθεί έκαστος. Με τον τρόπο αυτό, ανιχνεύονται τα πιθανά συγκριτικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη συνεργασία τελικού τρόφιμου και συσκευασίας, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση του τελικού προϊόντος – τρόφιμου στη συγκεκριμένη αγορά και το συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Από την πλευρά της GEFRA, το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι το πακέτο προτάσεων υπάρχοντων κωδικών συσκευασίας φρούτων, που θα μπορούσαν να καλύψουν τις ανάγκες της συγκεκριμένης κάθε φορά αγοράς, ή αν η υπάρχουσα γκάμα δεν είναι αρκετή, τότε τα αποτελέσματα της ανάλυσης της αγοράς γίνονται αυτομάτως, δια μέσου των αρμόδιων έμπειρων τμημάτων, οι απαιτήσεις σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, και συσκευασίας του, το οποίο σχεδιάζεται και αναπτύσσεται από την εταιρείας καλύπτοντας πλήρως τις ανάγκες του τελικού πελάτη.

5.4 Όραμα, αποστολή, φιλοσοφία, στόχοι

Όραμα της επιχείρησης είναι να εξαπλωθεί στο σύνολο των ευρωπαϊκών συνόρων. Να αυξηθεί ο τζίρος της, να μειώσει κι' άλλο το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, αν και έχει πρωτοστατήσει και διακριθεί στον τομέα αυτό ανάμεσα σε ανταγωνιστές σήμερα, να αυξήσει την παραγωγική της δυνατότητα και το ανθρώπινο δυναμικό της, αναλογικά ως προς τη ζήτηση των προϊόντων της, να αυξήσει και την κοινωνική της προσφορά επίσης μέσα από το τελευταίο, και να διακριθεί μέσα από την εφαρμογή τεχνολογικών προϊόντων αιχμής, όπως τα ERP και τα σύγχρονα CRM κυκλώματα.

Οι αξίες της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιχειρηματική ηθική, την ακεραιότητα και τη διαφάνεια. Επίσης, συνδέονται απόλυτα με την καινοτομία, με στόχο την τεχνολογική πρόοδο, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι προσδοκίες των πελατών της.

Η φιλοσοφία της GEFRA, πηγάζει από το γεγονός ότι εργάζεται στον τομέα των τροφίμων. Συμμετέχει σε κάτι ιδιαίτερα σημαντικό. Εργάζεται για το κοινό καλό του ανθρώπου, προωθώντας την οικονομική και κοινωνική ευημερία αλλά και την ποιότητα ζωής, μέσα σε ένα φιλόξενο και φιλόδοξο περιβάλλον για όλους, με κυρίαρχη αρχή την ασφάλεια και την υγιεινή.

5.5 Επαγγελματική σταδιοδρομία

Η εταιρεία απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους. Αυτοί χωρίζονται κυρίως σε 3 κατηγορίες. Υπολογίζονται περίπου σε 700 εργάτες γης, όπως αναλαμβάνουν οργανωμένοι μέσω δομής συνεργείου με τμηματάρχη, τη συγκομιδή των καρπών από το αγροτεμάχιο του παραγωγού – προμηθευτή, για λογαριασμό της GEFRA. Τους διοικητικού υπαλλήλους, που αριθμούν περίπου τα 20 άτομα, και περίπου 300, εκ των οποίων οι 100 μόνιμοι, εργατοτεχνίτες, όπου στελεχώνουν τις ανάγκες του συσκευαστηρίου (ανυψωτικά – διαλογή – σκάρτο – καθαρισμός, κλπ).

Επενδύοντας στον άνθρωπο, παρέχει ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, με ανθρώπινες και ουσιαστικές εργασιακές σχέσεις και τη δυνατότητα για συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη. Πιστεύοντας ότι η δύναμη της κάθε εταιρείας είναι οι άνθρωποι της, έχει επενδύσει στην στελέχωση της επιχείρησης με νέους ανθρώπου, που πιστεύουν σε αυτήν και την ιστορία της, και εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της. Η GEFRA δίνει πάντοτε ευκαιρίες σε νέου ανθρώπους με ιδέες και θέληση να τις πραγματοποιήσουν, τα απαραίτητα εφόδια να εφαρμόσουν και να εμπλουτίσουν τις ιδέες τους.

Επίσης, σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς φορείς, παρέχεται η δυνατότητα για πρακτική άσκηση σε σπουδαστές με διάφορες ειδικότητες (κυρίως χημικών μηχανικών, πληροφορικής και λογιστικής καθώς και ασφάλειας τροφίμων), για εφαρμογή ερευνητικών προγραμμάτων, αλλά και συνεργασία για το κοινό καλό της επιχείρησης και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

5.6 Χρήση πληροφοριακών συστημάτων και νέων τεχνολογιών

Η GEFRA καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να παραδίδει προϊόντα υψηλής ποιότητας στους πελάτες της, με άμεσους, λόγω του νωπού, χρόνους παράδοσης και μεγάλη ευελιξία. Για το λόγο αυτό η εταιρεία αναλαμβάνει τη μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων της στο χώρο των πελατών, στο 95% των περιπτώσεων, με ναυλωμένα μέσα, ώστε να διασφαλίσει ότι αυτά θα βρίσκονται στον προορισμό τους εγκαίρως και σε καλή κατάσταση.

Η εταιρεία έχει ως στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και την προμήθεια τους με υψίστης ποιότητας προϊόντα, ανεξαρτήτου του όγκου της παραγγελίας, ώστε να καταφέρει να συμβάλει στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη όλων των εταιρειών – πελατών της, ανεξαρτήτως του μεγέθους του.

Για το λόγο αυτό χρειάζεται ένα πληροφοριακό σύστημα που θα μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της επιχείρησης, τη μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα και το φόρτο εργασίας της. Η διατήρηση ενός απαιτητικού συστήματος, επιβάλλει τη μόνιμη μίσθωση προσωπικού, που θα επιβαρύνεται αποκλειστικά και μόνο με την ευθύνη λειτουργίας του συστήματος.

Πλέον οι νέες τεχνολογίες Πληροφορικής είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σε ένα δύσκολο και ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον είναι αναγκαία, τόσο η καλύτερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, όσο και η αποδοτικότερη διαχείριση του λειτουργικού κόστους. Ανάλογα με το μέγεθος και τις λειτουργικές ανάγκες κάθε επιχείρησης, οι απαιτήσεις και η πολυπλοκότητα της δικτυακής υποδομής και του Πληροφοριακού της Συστήματος ποικίλουν. Πάντα όμως υπάρχει η ανάγκη για συνεχή και ασφαλή λειτουργία και ανάπτυξη των Συστημάτων της επιχείρησης, καθώς και η εξασφάλιση των κρίσιμων δεδομένων της, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

5.7 Λύσεις μηχανοργάνωσης και σχεδιασμός πρότυπου συστήματος

Η επιχείρηση, εδρεύοντας στον έφορο τόπο της Αργολίδας κατά κύριο λόγο, από όπου και εμπορεύεται το μεγαλύτερο όγκων φρούτων, δηλαδή πορτοκαλιών συγκεκριμένα Navel πορτοκάλια, εισήγαγε στην περιοχή το know – how στη συσκευασία – τυποποίηση και εξαγωγή. Μετρώντας πολλά χρόνια πίσω, κανείς τότε δεν ήξερα πως να οργανώσει και μεθοδεύσει το σύνολο των απαιτήσεων του εγχειρήματος. Δεν υπήρχαν κάποιοι πρωτοπόροι, να αντιγράψεις μερικά αρχικά βήματα, ούτε και επαγγελματίες σύμβουλοι να συνδράμουν στην προσπάθεια.

Ως εκ τούτου, η επιχείρηση έκανε πολλά πειράματα και αλλαγές στο χρονικό ορίζοντα της μέχρι σήμερα λειτουργίας της, φέρνοντας την σε ένα σημείο κάποια στιγμή να διαθέτει το πλεονέκτημα, και το Know – How στον κλάδο. Σήμερα, το σύνολο των επιχειρήσεων στον εύφορο κάμπο, αλλά και έξω από αυτόν, που εμπορεύονται επίσης φρούτα, πάτησαν γερά πάνω στις επιλογές της GEFRA, για να ξεκινήσουν να οργανώνονται.

Η επιχείρηση προχώρησε σε λύσει in-house developed εφαρμογές για την ικανοποίηση των μηχανογραφικών αναγκών της. Στο μακρινό παρελθόν, οι πρώτοι σύμβουλοι χρειάστηκαν να ξεκινήσουν από το μηδέν, αναλύοντας όσο περισσότερο γινόταν όχι μόνο τις τότε παρόντες διαδικασίες, αλλά και τις πιθανές μελλοντικές, ατενίζοντας το σήμερα.

Επικοινωνήσαμε με τον μηχανογράφο, όπου έχει φύγει από την ενεργό δράση, και καταφέραμε σύμφωνα με τα λεγόμενα του να φτιάξουμε ένα πίνακα, σχετικά με την προσέγγιση που ακολούθησε :

Κύρια Δραστηριότητα	Περιγραφή
Ανάλυση συστημάτων και καθορισμός πληροφοριακών αναγκών	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση προβλημάτων και συγκέντρωσή τους • Πρώιμες διατυπώσεις λύσεων και συζήτηση • Καθορισμός πληροφοριακών απαιτήσεων απριόρι
Σχεδιασμός συστημάτων	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία προδιαγραφών λογικού σχεδιασμού • Δημιουργία προδιαγραφών φυσικού σχεδιασμού • Διαχείριση τεχνικής υλοποίησης του συστήματος
Προγραμματισμός	<ul style="list-style-type: none"> • Μετατροπή των προδιαγραφών σχεδιασμού σε κώδικα προγράμματος και πρώιμες δοκιμές
Δοκιμές	<ul style="list-style-type: none"> • Δοκιμή μονάδας ή και παραπάνω • Προετοιμασία τεκμηρίωσης για τη διοίκηση και συναντήσεις • Εκπαίδευση χρηστών και τεχνικού προσωπικού. • Περεταίρω εκπαιδεύσεις και τεκμηριώσεις
Παραγωγή και συντήρηση	<ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργία του συστήματος • Αξιολόγηση του συστήματος και συναντήσεις με τη διοίκηση • Αλλαγές στο σύστημα και παραμετροποίηση

Το πιο δύσκολο ίσως μέρος της δουλειά του αναλυτή και παραμετροποιητή συστημάτων, που καλείτε να ερευνήσει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και να δημιουργήσει το κατάλληλο λογισμικό με βάση συγκεκριμένες ανάγκες, είναι ο καθορισμός και η αποσαφήνιση των πληροφοριακών αναγκών, τις οποίες θα πρέπει να ικανοποιούν την επιλεγμένη ή προσαρμοσμένη λύση συστήματος που θα προταθεί. Σε γενικές γραμμές, οι πληροφοριακές ανάγκες ενός νέου συστήματος, καλούνται άμεσα, και πριν την παρουσίασή τους να απαντούν στο ερώτημα «ποιος χρειάζεται, ποιες πληροφορίες, πού τις χρειάζεται, και φυσικά πότε και πώς». Η ανάλυση των αναγκών, ορίζει τους στόχους του νέου ή τροποποιημένου συστήματος και κατ' επέκταση αναπτύσσεται μια λογική διαδικασιών και λειτουργιών που πρέπει να εκτελεστούν. Οι ανάγκες αυτές, περιορίζονται από τους πόρους

που διαθέτει η επιχείρηση, και μπορεί φυσικά να διαθέσει στο δεδομένο χρόνο (οικονομικούς, τεχνικούς και ανθρώπινου δυναμικού) και καλούνται να επιτύχουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις διεργασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων που επιθυμεί η διοίκηση του οργανισμού. Που πολλές φορές είναι και άμεσα συνδεδεμένες με το εγγύς μέλλον της φυσικά. Η εσφαλμένη ανάλυση αναγκών, είναι η βασικότερη αιτία αποτυχίας των συστημάτων και αύξησης του κόστους τους (λόγω επανελέγχου και επανεκτέλεσης όλων των σταδίων εφαρμογής του συστήματος), που έχουν σαν αποτέλεσμα πολλές φορές, όπως παραπάνω έχουμε αναλύσει καταστροφικές συνέπειες, και απώλεια πελατείας – φήμης, κλπ.

Σε πολλές περιπτώσεις, η ανάπτυξη νέου πληροφοριακού συστήματος αποτελεί ευκαιρία επαναπροσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός διενεργεί την καθημερινή δραστηριότητά του. Όπως είπαμε και νωρίτερα οι επιχειρήσεις «δεδεάζονται» από τις έτοιμες βέλτιστες πρακτικές, ανά κύκλωμα τμήματος, και αγοράζουν ουσιαστικά την προοπτική του κατασκευαστή. Μερικά προβλήματα δεν βρίσκουν λύση με σύστημα πληροφοριών, αλλά χρειάζονται προσαρμογή του management, πρόσθετη εκπαίδευση ή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών που ήδη υπάρχουν.

5.8 Υποστήριξη της επιχείρησης.

Αναφορικά με τους συμβούλους, η επιχείρηση, επειδή συνήθως δε διαθέτει άτομα στο ενεργητικό της, τα οποία είναι καταρτισμένα σε αυτό το αντικείμενο, έχει δύο δυνατότητες.

Η πρώτη, είναι να εκπαιδεύσει με σεμιναριακής μορφής μαθήματα τους ήδη υπάρχοντες ανεπτυγμένους χρήστες, καθώς και τον ένα μηχανογράφο που απασχολεί μόνιμα, κίνηση η οποία προϋποθέτει φυσικά δέσμευση του πόρου του ανθρώπινου δυναμικού για συγκεκριμένο διάστημα μεγάλο η μικρό πριν από την έναρξη του έργου και διάθεση φυσικά αρκετών οικονομικών πόρων γι' αυτό. Η ομάδα δόμηση του ERP πρέπει να αποτελείται από τα καλύτερα άτομα στον οργανισμό. (Nalietal, 2001).

Επίσης η επιχείρηση μας ενημέρωση πως με επιτυχία εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιεί το ΛΑΕΚ για άντληση πόρων και περεταίρω εκπαίδευση των χρηστών, και των managers της.

Η δεύτερη δυνατότητα, είναι να κάνει χρήση της εξωτερικής ανάθεση (outsourcing), με στόχο την επιτάχυνση των διαδικασιών και δέσμευσης των οικονομικών πόρων. Η δόμηση

μια δια-λειτουργικής ομάδας είναι επίσης σημαντική, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση. Η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από ένα μίγμα από συμβούλους και εσωτερικό προσωπικό (προσωπικό της εταιρείας που θα εφαρμόσει το λογισμικό), όπου συνήθως είναι οι πιο ενεργοί και βαθιά έμπειροι χρήστες του συστήματος, όπου αρχικά είχαν συμβάλει στην ανάπτυξη του, προκειμένου το προσωπικό να αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες για το σχεδιασμό και την εφαρμογή. Θεωρείτε αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι είναι απαραίτητες οι επιχειρηματικές και τεχνικές γνώσεις για την επιτυχία του συστήματος (Simmer, 1999). Το έργο δημιουργίας του ERP, θα είναι η κορυφαία και μόνη προτεραιότητα τους καθώς και ο βραχυχρόνιος κρίσιμο στόχος τους, ενώ ο φόρτος εργασίας τους θα πρέπει να είναι διαχειρίσιμος. Παρόλα αυτά ένα τέτοιο έργο δε μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς προσωπική ενασχόληση που απαιτεί πολύ χρόνο και μελέτη και «θυσίες». Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να ασχολούνται αποκλειστικά με την εφαρμογή του, και να οργανώνουν meetings, κατά δική τους πρωτοβουλία, καθώς οτιδήποτε μπορούν να προσχεδιάσουν από νωρίς, θα σώσει από «κακοτοπιές» τον οργανισμό. Επίσης αυτό είναι χρήσιμο, γιατί όσο πιο συχνά τα μέλη της ομάδας να συναντιούνται, τόσο πιο πολύ ενισχύουν τις δυνατότητες της ομαδικής εργασίας (Wee, 2000). Η ευθύνη αυτών εκτείνεται στην επιλογή, στη ρύθμιση και στην εφαρμογή του συστήματος, καθώς και στην οποιαδήποτε παραμετροποίηση κριθεί απαραίτητο να γίνει τελικά. Αυτό συνεπάγεται ότι πλέον θα ανήκουν στην δικαιοδοσία της εταιρείας και η εταιρεία θα πρέπει να τους ελέγχει και να εποπτεύει το έργο τους, καθώς και στον αντίποδα να τους συμβουλευεται για τυχών project ανανέωσης ή αναβάθμισης.

Συνηθέστερη από τους επιχειρηματίες είναι η δεύτερη επιλογή, καθώς η πάροχος εταιρεία προσφέρει συνήθως επαρκή υποστήριξη έτσι κι αλλιώς σήμερα, ενώ οι σύμβουλοι πρέπει να διακατέχονται από αρκετή πείρα πάνω στο αντικείμενο, πράγμα που έτσι κι αλλιώς είναι δεδομένο, εφόσον ζούμε σε μια εποχή που τα ERP είναι δημοφιλέστατα, κάτι που δε προσφέρεται με εκπόνηση σεμιναρίων.

Σημειώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των διαδικασιών υποστήριξης του συστήματος γίνεται σε πνεύμα απόλυτης εμπιστοσύνης και συνεργασίας με την εταιρεία που επιθυμεί να εγκαταστήσει, ενώ βρίσκονται σε διαρκή και ωφέλιμη επικοινωνία με απώτερο σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος κάθε φορά, και την εύρεση βέλτιστων λύσεων σε νέα προβλήματα που μας αναδύονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα για πληροφοριακά συστήματα

Επόμενο είναι να καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως είναι φυσική εξέλιξη η εγκατάσταση ERP στους οργανισμούς, διότι ικανοποιεί τις ανάγκες τις, ενοποιώντας και τυποποιώντας τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες της, ιδρύοντας ένα νέο πλαίσιο και κοινά σημεία αναφοράς ανάμεσα στις υποδιαιρέσεις της και τους ανθρώπου της που την διέπουν οριζόντια και κάθετα.

Το σύστημα ERP δεν είναι άλλο ένα μηχανογραφικό σύστημα, αλλά ένα σύστημα οργάνωσης και ένα καταλύτης διαμόρφωσης σύγχρονης επιχειρησιακής κουλτούρας. Αποτελεί μια ισχυρή και δοκιμασμένη βάση, πάνω στην οποία μπορούν να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες των τμημάτων του κάθε ιδιαιτέρου, πολύ ιδιαίτερου ή αρκετά απλού οργανισμού. Ένα σύστημα ERP είναι μια δοκιμασμένη και αξιόπιστη λύση, που απαιτεί βασική παραμετροποίηση και προσφέρει ευκολία εγκατάστασης και συντήρησης.

Εκτός των ανωτέρω ωφελειών, αναπόσπαστο κομμάτι που δε μπορούμε να ξεχωρίσουμε από τα οφέλη εγκατάστασης ενός ERP σε μια επιχείρηση, αποτελεί η συντομότερη ανάκτηση κεφαλαίου (return on investment), σε σχέση με λογισμικά που αναπτύσσονται εντός κεκλιμένων θυρών, με projects συνεχόμενης αναβάθμισής, και η διάχυση πληροφοριών και αρμοδιοτήτων σε όλη την επιχείρηση, όπως και νωρίτερα αναλύσαμε.

Όσο αφορά τις επιχειρήσεις που δρουν σήμερα και ζουν γύρω από την εξαγωγική τους δραστηριότητα, πραγματοποιήθηκε μια σημαντική προσπάθεια μελέτης των μηχανογραφικών αναγκών τους.

Στο συγκεκριμένο τομέα, υπάρχουν ιδιαίτερες ανάγκες. EDI κανάλια, CRM ανάγκες και ταχύτητα εξυπηρέτηση πελάτη. Ανταγωνισμός από καλύτερα ανεπτυγμένες χώρες, στο εξωτερικό, άλλοι ρυθμοί και συνήθειες και τεχνολογικές κλίμακες, κλπ.

Τα σημαντικότερα ζητήματα ως προς τα προβλήματα, αυτή τη στιγμή στον κλάδο φαίνονται να είναι τα εξής :

- Η εφοδιαστική αλυσίδα, αυτή η πολύπλοκη και απαιτητική παράμετρος, ακόμα και σήμερα για την Ελλάδα εμφανίζει σοβαρές ελλείψεις και δυσκολίες ως προς την ουσιαστική εφαρμογή του. Άρα και κατ' επέκταση υπάρχει έλλειψη ολοκληρωμένης συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, πράγμα το οποίο αποτελεί την καρδιά και τους πνεύμονες μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.
Επομένως, μη ξέροντας τα τμήματα, και οι επιχειρήσεις, «τι χάνουν» που δε γνωρίζουν πως να συνεργαστούν ολοκληρωτικά αποτελεσματικά και αποδοτικά, δε ξέρουν πόσο θα μπορούσε να τους βοηθήσει ένα ERP σχεδιασμένο γι' αυτό και μόνο.
- Ακόμα, παρατηρείτε μεγάλη έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ μονάδας παραγωγής – εξαγωγέα με τους βασικότερους προμηθευτές του. Πολλές φορές καθυστερούν παραδώσεις λόγω ελλείψεις υλικών συσκευασίας ή καθυστερήσεων στον προγραμματισμό.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου, ξέρουν να κάνουν πολύ καλά μια δουλειά, και αυτό είναι το κλειδί για την ανάπτυξή τους, ύστερα από χρόνια ενασχόληση και προσπάθεια σε αυτό. Να εξάγουν και να... προσπαθούν να εξάγουν παντού, στον κόσμο. Όμως, οι σύμβουλοι εγκατάστασης ERP συστημάτων έχουν με ένα πράγμα μοχθήσει κυρίως, και αυτό είναι η διαρκής αναζήτηση της καλής πρακτικής και της πιο αποδοτικής. Τα τμήματα συμβούλων στις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν λογισμικό, σήμερα είναι σε θέση να βλέπουν πίσω από τις ανάγκες, κινήσεις μπροστά, λύσεις σε προβλήματα που ακόμα δεν έχουν φανεί. Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να εφαρμόσουν τα πρότυπα διαχείρισης που προτείνονται από τους ίδιους, είναι η άποψή μας, προκειμένου να εναρμονιστούν στο έπακρο με το πληροφοριακό σύστημα που επέλεξαν.

Κάποιες φορές, να πούμε πως η έλλειψη από εκπαιδευμένο και εξοικειωμένο προσωπικό, όπου μπορεί με άνεση να χειρίζεται τέτοιες εφαρμογές, οδηγεί τις εταιρείες στην επιλογή, εγκατάσταση και παραμετροποίηση πληροφοριακών συστημάτων κυρίως για λόγους διαφάνειας, βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας και των υπηρεσιών που παρέχουν. Άρα και οι επιλογές τους περιστρέφονται γύρω από σουίτες που έχουν την ασφαλή φήμη στην αγορά πως είναι εύχρηστα, πρακτικά και πληρούν προϋποθέσεις που θέτουν οι επιχειρήσεις ως προς τα βασικά KPIs.

Η επιλογή ενός συστήματος ERP, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες, το μέγεθος και το όραμα και την καθορισμένη στρατηγική της εταιρείας. Για το λόγο αυτό απαιτείτε καθιέρωση προδιαγραφών επιλογής, από έμπειρη και καλά εξοπλισμένη ομάδα αξιολόγησης, σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη – σύμβουλο, είτε freelancer, είτε ανατεθειμένο από την ίδια την επιχείρηση που αναπτύσσει το λογισμικό.

Η επιτυχία της υλοποίησης εγκατάστασης ενός συστήματος ERP, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη δέσμευση και την αποφασιστικότητα της διοίκησης, στην εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκομένων πόρων και ανώτερων managers, στην πληρότητα και αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των τελικών και υποστηρικτικών χρηστών, στην αξιοποίηση του συστήματος σε βάθος χρόνου και φυσικά στη θέληση για ανάπτυξη του στο εγγύς μέλλον.

Τέλος, κρίνεται πως η εξέλιξη του τομέα των εξαγωγών για την Ελλάδα, αυτή τη στιγμή είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Περισσότερα διότι η Ελλάδα έχει τις δυνατότητες, και την «πρώτη ύλη». Η έλλειψη τεχνογνωσίας κάποιες φορές και εξειδικευμένου προσωπικού, μπορεί για λίγο να αποτελέσει τροχοπέδη. Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων σε αυτόν τον κλάδο θα καταφέρει να παρουσιάσει θεαματικά αποτελέσματα τάχιστα, όπου και το έχουμε ανάγκη. Τα θετικά και προσοδοφόρα πρώτα αποτελέσματα για τους οργανισμούς που ασχολούνται με τις εξαγωγές, θα αποτελέσουν εν τέλει και θετικά αποτελέσματα για τη χώρα.

6.2 Ερωτηματολογία

Η πρωτογενή μας έρευνα με τα ερωτηματολόγια κατέστησε δυνατό να έρθουν στην επιφάνεια πολλά και διαφορετικά χρήσιμα συμπεράσματα, και δεν είναι βιασύνη να τα θεωρήσουμε και ασφαλή, καθώς επακολούθησα ποιοτική ανάλυση επι των ερωτηματολογίων, ουσιαστικά κραδαίνοντας από τη μια τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων μηχανογράφων και στελεχών διοίκησης, ειδικότητες οι οποίες φαίνεται να έχουν όλες τις πολύτιμες απαντήσεις για τα κρίσιμα ερωτήματα μας, και θέτοντας ερωτήματα σε ραντεβού για συνέντευξη από την άλλη.

Η πρώτη εντύπωση των οργανισμών αρχικά για τα ERP ζητήματα, βλέπουμε πως είναι ιδιαίτερα θετική, αφού ήδη το μεγαλύτερο ποσοστό χρησιμοποιεί μια δημοφιλή σουίτα ή έστω ένα in-house developed πληροφοριακό σύστημα.

Σε δεύτερη εντύπωση κρίσιμη για τους ίδιους, έχουμε την ανάγκη για μείωση του κόστους. Το κόστος φαίνεται να έχει όλες τις απαντήσεις, όσο αφορά το ύψος του. Αν μια λύση ταιριάζει «γάντι» αλλά είναι ακριβή οι οργανισμοί δύσκολα θα την επιλέξουν στη παρούσα φάση όπου αναπτύσσονται ακόμα.

Και εφόσον μιλήσαμε για μέγεθος, να αναφέρουμε πως στην πλειοψηφία τους, οι μικρές αυτές επιχειρήσεις που μας άνοιξαν τις πόρτες τους, βλέπουμε πως καθημερινά εμπιστεύονται ολοένα και περισσότερο τα ERP συστήματα δείχνοντας και οι ίδιοι πίστη στη δύναμη της επεξεργασίας πάσης φύσης δεδομένου σήμερα, και στη δύναμη της πληροφορίας, τη σωστή στιγμή, συμπέρασμα το οποίο είναι ιδιαίτερα αισιόδοξο και δείχνει το δρόμο για το μέλλον των ERP στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Εξάλλου, αυτές τα έχουν τώρα, πρώτα ανάγκη, αν θέλουν να γιγαντώσουν.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 – ΤΑ ERP ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΕΛΓΩΓΕΣ

Κεφάλαιο 1 Κωδικός μαθήματος : ΔΤΠ701Α_Α: Μεταπτυχιακή Διατριβή I

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : Βίγκος Ιωάννης
Επιβλέπω Καθηγητής : Μαρκόπουλος Πάνος
Ημερομηνία : 10.11.2018

Κλίμακα Αξιολόγησης / Υπόμνημα

Δε Γνωρίζω / Δεν Απαντώ (ΔΓ/ΔΑ)	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
0	1	2	3	4	5

A. Τα ERP συστήματα :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1. Πόσο θεωρείτε ότι σας έχει βοηθήσει η χρήση ERP, στις καθημερινές εργασίες του οργανισμού;						
2. Θεωρείτε ότι τα σύγχρονα ERP συστήματα είναι εύχρηστα για τους χρήστες;						
3. Ερευνώντας τους δικούς σας, βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), πόσο θεωρείτε ότι έχετε επιτεύξει τους αρχικούς στόχους, κατά τον αρχικό σχεδιασμό;						
4. Παρακαλούμε αξιολογήστε το κόστος, όπως το βιάσατε, από τη χρήση ERP, συγκριτικά με τα οφέλη που αποκομίσατε.						
5. Χρειάστηκε να μεταβάλετε πολλές διαδικασίες, για να έρθετε στα «μέτρα» του νέου ERP; (για συνήθη περίπτωση σε νέες εγκαταστάσεις, όπου οι σύμβουλοι προσπαθούν να πιέσουν προς την κατεύθυνση της αγοράς, αλλά ο οργανισμός πιέζει προς τη παγιωμένη διαχείριση των ζητημάτων του)						

Το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού είναι InHouse developed, ή κάποια γνωστή σουίτα της αγοράς; Αν είναι κατασκευασμένο για τα μέτρα του σας αυτό καθ' αυτό, πείτε μας τους λόγους που σας ώθησαν να επιλέξετε να το χτίσετε από την αρχή. Διαφορετικά αναφέρετε μας σε πολύ λίγες γραμμές του λόγους επιλογής της γνωστής σουίτας

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
6. Για την υλοποίηση των διαδικασιών, κατά την εγκατάσταση – εφαρμογή, στα μέτρα της επιχείρησης, χρειάστηκε να εμπλέξετε πολλούς πόρους; (λογιστές – διευθυντές – διεύθυνση - κλπ)						
7. Υπήρξε ικανοποιητική καθοδήγηση από τους επαγγελματίες που ανέλαβαν την εγκατάσταση;						
8. Δόθηκε η δυνατότητα βελτίωσης της εφαρμογής; Με την έννοια, του ότι είναι υλοποιήσιμη κάποια πιθανή επέκταση; (Λόγου χάρι ένα σύστημα CRM πάνω στο υπάρχων ERP)						
9. Χρειάστηκε μεγάλη αλλαγή στον εξοπλισμό σας; (hardware / software)						
10. Παρακαλούμε αξιολογήστε το κόστος, όπως το βιώσατε, από την αγορά νέου εξοπλισμού για χρήση ERP, συγκριτικά με τα οφέλη που αποκομίσατε.						
11. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη συμπεριφορά, και αποδοτικότητα των υπαλλήλων σας, μετά την εγκατάσταση του νέου ERP;						
12. Σας έδωσε το εγχείρημα εγκατάστασης νέου ERP, ή αλλαγής του παλιού σας, αφορμή να αναζητήσετε κι άλλους τρόπους να βελτιωθείτε από άποψη μηχανογραφικής οργάνωσης;						

Αναφέρετε μας παρακαλώ τα 5 κυριότερα KPIs, όπως τα είχατε θέσει αρχικά, για τις προσδοκίες σας από το νέο πληροφοριακό σύστημα. Τι έχει αξία για εσάς, που σας παρακίνησε να αποφασίσετε την αλλαγή ERP / εγκατάσταση νέου :

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5).....

B. Οι επαγγελματίες εγκατάστασης των συστημάτων :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πέρα Πολύ
13. Πόσο καλά ενημερωμένοι φαίνεται να είναι οι επαγγελματίες στην Ελλάδα γύρω από τα λεγόμενα Best Practices, σε κυκλώματα παραγωγής, λογιστηρίου, πωλήσεων;						
14. Υπήρξε πολυδάπανη, από τους ίδιους, παραμετροποίηση ειδική, ώστε να καλύψουν τις δύσκολες απαιτήσεις του οργανισμού σας;						
15. Ικανοποίηση σχετικά με το support / troubleshooting / bug fixes.						
16. Μείνατε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που έγινε στους χρήστες αρχικά;						
17. Είναι γενικά γνώστες της ελληνικής πραγματικότητας γύρω από την απαιτητικά λογιστικά πρότυπα;						

Γ. Το ERP στην επιχείρηση, για εσάς :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πέρα Πολύ
18. Πόσο συχνά εισέρχεστε στην εφαρμογή;						
19. Side-tasks, emails, appointments, και διάφορες δορυφορικές εργασίες σας, γύρω από την απαιτητική φύση της δουλειάς σας, μπορείτε να διαχειριστείτε μέσω του συστήματος σας;						
20. Συχνά αναζητάμε μια λύση, και καταλήγουμε να ψάχνουμε τους συμβούλους της εγκατάστασης που έγινε αρχικά, με κόστος σε χρόνο. Υπάρχει επαρκές documentation / readMe's για τον χρήστη;						
21. Θα προτεινάτε την εφαρμογή σε κάποιον επαγγελματία που ξεκινά σήμερα στον τομέα σας;						
22. Πόσο ευέλικτο κρίνετε ότι είναι το ERP σας; Θα το επιλέγατε σε άλλες πιθανές (εντελώς διαφορετικές) επιχειρηματικές σας δραστηριότητες;						

Παρατηρήσεις – σχόλια – προτάσεις σχετικά με την έρευνα

Παρακαλούμε αισθανθείτε ελεύθεροι να μας εκφράσετε τις απόψεις σας, ή κάποιες εμπειρίες γύρω από το ακαδημαϊκό θέμα που ερευνούμε, καθώς για εμάς αποτελούν πηγή έρευνας και αντικείμενο επιστημονικής μελέτης.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2 – Τοποθετήσεις επαγγελματιών συμβούλων
πληροφοριακών συστημάτων**

1. Κωδικός μαθήματος : ΔΤΠ701Α_Α: Μεταπτυχιακή Διατριβή Ι

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : Βίγκος Ιωάννης
Επιβλέπων Καθηγητής : Μαρκόπουλος Πάνος
Ημερομηνία : 18.11.2018

Κλίμακα Αξιολόγησης / Υπόμνημα

Δε Γνωρίζω / Δεν Απαντώ (ΔΓ/ΔΑ)	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
0	1	2	3	4	5

A. Εμπειρίες από την αγορά:

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1. Πόσο δύσκολη θεωρείτε την εγκατάσταση και παραμετροποίηση πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, σε μια εξαγωγική επιχείρηση;						
2. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα παρατηρείτε μια έντονη δραστηριότητα από τους οίκους που ασχολούνται με εξαγωγές, να αλλάξουν ERP ή να αναβαθμίσουν ριζικά το παλιό τους. Το επιβεβαιώνεται από τις εμπειρίες σας;						
3. Πόσο δύσκολο είναι για ένα ERP, με ενσωματωμένη λογιστική διαχείριση, να παρακολουθήσει τις εξελίξεις των ελληνικών λογιστικών προτύπων; (που δεν είναι και απλές στο σύνολό τους.)						
4. Σας ζητείτε συχνά προσθήκη module CRM, με σκοπό την ενίσχυση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας;						
5. Σχετικά με τις εμπειρίες σας αναφερόμενοι στο κόστος. Ο υποψήφιος πελάτης στην Ελλάδα συχνότερα δυσανασχετεί με το κόστος αγοράς του πληροφοριακού συστήματος ή θεωρεί πως λαμβάνει value for money;						

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
6. Ο υποψήφιος πελάτης στην Ελλάδα συχνότερα δυσανασχετεί με το κόστος παραμετροποίησης του πληροφοριακού συστήματος, που έρχεται αμέσως μετά, ή θεωρεί πως λαμβάνει value for money;						
7. Μπορούμε να παρέχουμε, με τα ελληνικά ERP, στιβαρές και δοκιμασμένες λύσεις για την κάλυψη μιας επιχειρηματικής ανάγκης, χωρίς να χρειαστεί ο πελάτης να καταφύγει σε πανάκριβες λύσεις τύπου SAP αναζητώντας πιθανών εξειδίκευση;						
8. Πόσο συχνά συναντάται οργανισμούς με μηδενική βάση, σε πληροφοριακά συστήματα;						
9. Κατά την εμπειρία σας, χρειάζεται συχνά ριζική αλλαγή του υφιστάμενου hardware;						
10. Ο πελάτης σας, παρέχει συνήθως τη μέγιστη δυνατή βοήθεια, για να διευκολύνει το έργο σας;						
11. Τα τεχνικά ζητήματα που αντιμετωπίζεται με άλλες, εξειδικευμένες εφαρμογές, και γέφυρες προς το δικό σας ERP έχουν συνήθως αίσια κατάληξη;						
12. Συναντήσατε περιπτώσεις όπου η παραμετροποίηση του έργου κρίνεται ανελαστική, και συνεπώς αποτυγχάνει το ERP να πλησιάσει τις ανάγκες του πελάτη;						

Αναφέρετε μας παρακαλώ τα 5 κυριότερα KPIs, που θέτει από η μεριά του ο οργανισμός που λαμβάνει την απόφαση να αναβαθμίσει τις ανάγκες του σε ERP :

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

Β. Οι χρήστες :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
13. Πόσο πολύ θεωρείτε ότι διευκολύνονται οι χρήστες – υπάλληλοι στις επιχειρήσεις που εγκαθιστάτε νέα ERP, από τη χρήση του νέου σε σχέση με το παλιό;						
14. Κατά πόσο οι χρήστες ενθαρρύνονται, από τη σκοπιά σας, να γίνουν πιο ενεργοί και παραγωγικοί, με την παρουσία ενός νέου ERP;						
15. Σε πιο βαθμό υπάρχει ακόμα ο φόβος του νέου ERP, όπου οι χρήστες θεωρούν πως δε θα τα καταφέρουν να το μάθουν, και θα «μείνουν πίσω»;						
16. Επικοινωνούν συχνά μαζί σας για απορίες για το πως θα μπορούσαν να αυξήσουν την απόδοσή τους;						
17. Πόσοι ζητούν να κατασκευαστούν ρουτίνες εκτέλεσης συγκεκριμένων διεργασιών, που θυμίζουν το παλιό ERP;						

Γ. Η διεύθυνση :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
18. Τα deadlines που συζητούνται στις συναντήσεις, τηρούνται στο σύνολο τους;						
19. Πόσο συχνά καταλήγετε σε διαφωνίες σχετικά με το κόστος παραμετροποίησης;						
20. Θεωρείτε ότι συνήθως έχετε την απαραίτητη στήριξη, υλικό και πόρους από τη διεύθυνση προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία το έργο;						
21. Οι διευθύνοντες πιστεύετε ψάχνουν για το ERP που έχει λίγο πολύ αναπτύξει περιβάλλον εργασίας από όλα τα τμήματα ή αγοράζουν τμηματικά από την αγορά το module που είναι το καλύτερο της κατηγορίας και δημιουργούν ύστερα γέφυρες μεταξύ τους;						
22. Από τη διεύθυνση των οργανισμών, καταλαβαίνετε ότι συνήθως έχουν ανάγκη να ακούσουν και να σκεφτούν τα δικά σας best practices συνήθως ή αναζητούν τρόπους να ταιριάξουν τη λογική του νέου, με τις συνήθειες του παλιού;						

Παρατηρήσεις – σχόλια – προτάσεις σχετικά με την έρευνα

Παρακαλούμε αισθανθείτε ελεύθεροι να μας εκφράσετε τις απόψεις σας, ή κάποιες εμπειρίες γύρω από το ακαδημαϊκό θέμα που ερευνούμε, καθώς για εμάς αποτελούν πηγή έρευνας και αντικείμενο επιστημονικής μελέτης.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3 – Απαντήσεις μηχανογράφων (IT Admins)
στους οργανισμούς**

Κωδικός μαθήματος : ΔΤΠ701Α_Α: Μεταπτυχιακή Διατριβή Ι

Μεταπτυχιακός Φοιτητής : Βίγκος Ιωάννης
Επιβλέπων Καθηγητής : Μαρκόπουλος Πάνος
Ημερομηνία : 18.11.2018

Δε Γνωρίζω / Δεν Απαντώ (ΔΓ/ΔΑ)	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
0	1	2	3	4	5

Κλίμακα Αξιολόγησης / Υπόμνημα

A. Εμπειρίες από τη μετάβαση:

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1. Πόσο πολύ σας δυσκόλεψέ συνολικά η μετάβαση από το παλιό στο νέο;						
2. Χρειάστηκε κατά τη γνώμη σας, ανά θέση εργασίας, ριζική αλλαγή hardware;						
3. Υπάρχει στο τμήμα σας εξειδικευμένος επαγγελματίας για διαχείριση και συντήρηση των βάσεων δεδομένων (Database engineer);						
4. Οι δικτυακές σας εγκαταστάσεις υπέστησαν μεγάλες αλλαγές κατά την μετάβαση;						
5. Χρειάστηκε μεγάλη προσπάθεια από σας, για την μετάπτωση των δεδομένων στη νέα βάση δεδομένων, από το παλιό σύστημα;						

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
6. Πόσο συχνά χρειάζεται να ασχοληθείτε με τη συντήρηση και πιθανές ρυθμίσεις, στο νέο ERP, μέσα στην εβδομάδα;						
7. Είχατε όλη την απαραίτητη στήριξη από τη διοίκηση για το εγχείρημα, ευθύνη του οποίου αμέσως μετά θα βάραινε το τμήμα σας;						
8. Βρίσκεται τους χρήστες σας καλά εκπαιδευμένους και εξοικειωμένους με το νέο σύστημα;						
9. Εμφανίζονται συχνά βλάβες που τελικώς είναι αδύνατο να αντιμετωπιστούν από εσάς;						
10. Πέρασατε κάποιο σεμινάριο για ζητήματα troubleshooting;						
11. Αυτή τη στιγμή στην επιχείρηση που εργάζεστε, έχει βρεθεί τρόπος να επικοινωνούν μεταξύ τους τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιείτε;						
12. Συναντήσατε περιπτώσεις όπου η παραμετροποίηση ενός υπο-έργου κρίνεται ανελαστική, και συνεπώς αποτυγχάνει το ERP να πλησιάσει τις ανάγκες σας, σε έναν συγκεκριμένο τομέα;						

Αναφέρετε μας παρακαλώ τα 5 κυριότερα KPIs, από τη μεριά σας, που θέτετε κρίσιμα για την αρμονική λειτουργία χρηστών – διαδικασιών – άλλων πόρων κάτω από ένα νέο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης.

1).....

2).....

3).....

4).....

5).....

Β. Η δική σας αλληλεπίδραση με το πρόγραμμα :

	ΔΓ / ΔΑ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
13. Υπάρχει ειδικό κύκλωμα στο ERP για το τμήμα σας, όπου παρακολουθεί και επεξεργάζεται έννοιες μηχανογραφικών απαιτήσεων και διεργασιών;						
14. Αυτό υπήρξε έτοιμο από τη σουίτα ή χρειάστηκε να παραμετροποιηθεί ώστε να συναντήσει τις ανάγκες σας;						
15. Χρησιμοποιείτε συχνά την εφαρμογή;						

Παρατηρήσεις – σχόλια – προτάσεις σχετικά με την έρευνα

Παρακαλούμε αισθανθείτε ελεύθεροι να μας εκφράσετε τις απόψεις σας, ή κάποιες εμπειρίες γύρω από το ακαδημαϊκό θέμα που ερευνούμε, καθώς για εμάς αποτελούν πηγή έρευνας και αντικείμενο επιστημονικής μελέτης.

Βιβλιογραφία

Ξένα και ελληνική βιβλιογραφία :

- 1) Preston B. *“Enterprise Resource Planning Breakthrough Innovation That Are Driving Its Evolution”*, APICS – The Educational Society for Resource Management
- 2) Chung, S H, Snyder, C A, 2000, *“ERP adoption: a technological evolution approach”*, International Journal of Agile Management Systems, Vol 2, No 1, pp. 24 – 32
- 3) Οικονομου Γ, Γεωργόπουλος Ν, *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2004
- 4) Σολδάτος Ι., *Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες για τη Σύγχρονη Επιχείρηση*, Αθήνα, 2006.
- 5) Wallace, Thomas F - Kremzar, Michael H, *“ERP II – Making it happen”* – Wiley (2001)
- 6) Madjid Tavana, *“Enterprise information Systems and the Digitalization of Business Functions”*, - La Salle Universtiy, USA
- 7) Shanks G, Seddon B. P, Willcocks L, *“Second – wave Enterprise Resource Planning Systems”* – Cambridge University Press
- 8) Davenport H. T, *“Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”* – Harvard Business School Press
- 9) Elbardan H, Kholeif Rashwan O. A, *“Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing”* – Palgrave Macmillan
- 10) Gupta P, R. K. Jain Upinder Dhar *“Enhancing Enterprise Competitiveness”* – Institute of Management, Nirma university of Science & Technology
- 11) Madeline A, *“The De-Description of Technical Objects”*
- 12) Kumar K, *“Enterpsise Resource Planning: Introduction”* – Florida International Univ, Miami and Erasmus Univ, Rotterdam
- 13) Fui F. – Nah H. *“Enterprise Resource Planning Solution & Management”* – IRM Press

Διαδικτυακές πηγές :

- www.wikipedia.gr
- Michael D. Myers, "*Qualitative Research in Information Systems*", Available at:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/11137785/qualitative%20research%20in%20information%20systems.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543930379&Signature=zktyK2NajAjNXruTpl2iNkNSh8Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQualitative_research_in_information_syst.pdf
- J. A. Zachman, "*A framework for information systems architecture*", Available at:
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5387671>
- Γαλανόπουλος Κ. και άλλοι. Σεπτέμβριο 2006 στο :
<http://www.minagric.gr/>
- <https://www.mikrometoxos.gr/alpha-bank-exagoges-kai-toyrismos-oi-vasikoi-pylones-anaptyxis/>
- http://www.incofruit.gr/fragista_interview.html
- <http://inr.gr/?p=a3635>
- <http://www.arcadiaportal.gr/news/trofima-kai-pota-i-varia-viomihania-tis-ellinikis-kapitalistikis-oikonomias-i-katastasi-toy>
- <http://media.pearsoncmg.com/ph/bp/bridgepages/teamsite/laudon/>
- <https://www.performancemagazine.org/strategy-execution-and-the-balanced-scorecard-%E2%80%93-insights-from->

harvard-business-school-professor-robert-kaplan-from-his-
2010-visit-to-australia/

- <http://www.worldcat.org/title/balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/oclc/247760495>
 - <https://www.3i-infotech.com/portfolio-items/5-benefits-integrating-erp-inventory-management/>
 - <https://pdfs.semanticscholar.org/1da5/7687d52d6a4362d1a2592922d31da3bc0510.pdf>
 - <http://www.gefra.gr/packing-options/>
-