

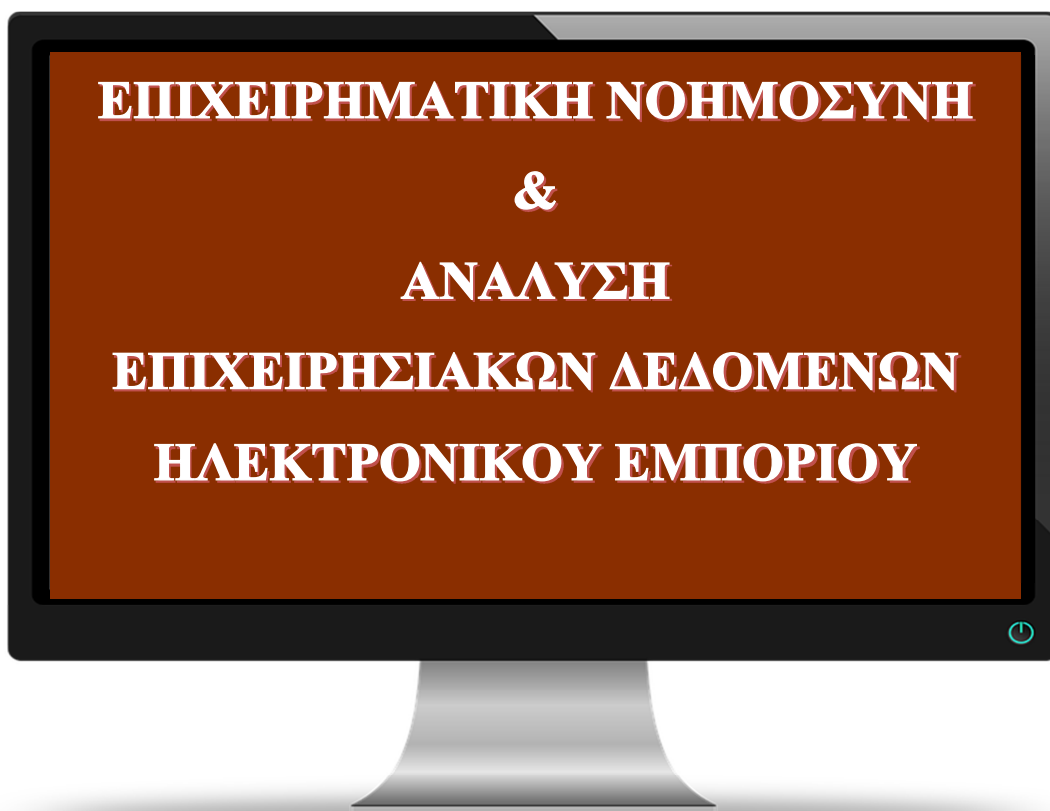


ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΜΠΑΡΠΟΥΤΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΡΙΚΟΣ ΙΣΙΔΩΡΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2019

Επισήμανση

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα, αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις του φοιτητή/φοιτήτριας ή της ομάδας των φοιτητών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, ή του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Δυτ. Ελλάδας.

-Η-
Φοιτήτρια

Μαρία Μιχαηλοπούλη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και εποπτεύοντα της πτυχιακής εργασίας μου, κ. Ισίδωρο Περίκο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο σύγχρονο και άκρως ενδιαφέρον θέμα. Επιπλέον θα ήθελα ιδιαίτερα να τον ευχαριστήσω για την άμεση, διαρκή και απρόσκοπτη καθοδήγησή του, ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω την πτυχιακή μου εργασία.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και καθηγήτριές μου, στο Α.Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, για τις πολύτιμες γνώσεις, αλλά και τα εφόδια ζωής, που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.

Επιπρόσθετα οφείλω να ευχαριστήσω την διοίκηση του Ομίλου των ΕΛΠΕ, που πρόθυμα και χωρίς τον παραμικρό δισταγμό μου έδωσε την άδεια να διεξάγω τις συνεντεύξεις με τα στελέχη της. Επίσης, τα ίδια τα στελέχη, που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, για την προθυμία και τον ενθουσιασμό τους.

-Η-
Φοιτήτρια

Μαρία Μιδαρωαίου

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τεχνητή νοημοσύνη, επιχειρηματική ευφυΐα, αποτελεσματικότητα, εξωστρέφεια, ανταγωνιστικότητα, καινοτομία, εξέλιξη, είναι έννοιες άμεσα συνδεδεμένες με τις σύγχρονες επιχειρήσεις και την προσπάθειά τους για επιβίωση και ανάπτυξη. Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν και κατευθύνουν την λήψη αποφάσεων και την προσανατολίζουν προς την μεγιστοποίηση των ωφελειών για την επιχείρηση.

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες χρειάζονται πλήθος πληροφόρησης, αλλά και τα κατάλληλα μέσα για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν στο μέγιστο αυτή τη πληροφόρηση και να τη μετατρέψουν σε αποτελεσματική απόφαση. Πλέον, η έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση και ο αφουγκρασμός της αγοράς και των καταναλωτών, αποτελούν, μεγαλύτερη από ποτέ, δύναμη για την επιχείρηση.

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι απαραίτητη η βέλτιστη αξιοποίηση της επιχειρηματικής νοημοσύνης. Αυτή η αξιοποίηση επιτυγχάνεται με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και την όσο το δυνατόν ευρύτερη ενσωμάτωσή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία και δομή.

Βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιχειρηματική νοημοσύνη και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, που αποτελούν το άρμα της, είναι ένα εργαλείο και όχι αυτοσκοπός και πανάκεια. Σίγουρα αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, αλλά θα πρέπει να υπόκειται σε αξιολόγηση και κρίση. Η οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων συχνά έχει κοινωνικές και ψυχολογικές συνιστώσες, τις οποίες μόνο ο ανθρώπινος παράγοντας δύναται να εντοπίσει και να κατανοήσει. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τόσο τα δεδομένα από τα πληροφοριακά συστήματα όσο και τις συνιστώσες αυτές προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης του συσχετισμού της επιχειρηματικής νοημοσύνης και των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα αυτά, των προϋποθέσεων και των στρατηγικών για την επιτυχή υλοποίησή τους καθώς επίσης και του τρόπου με τον οποίο επηρέασαν και ώθησαν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η εργασία συμπληρώνεται και με μία μελέτη περίπτωσης, που αφορά τον Όμιλο των ΕΛΠΕ και συνίσταται στην πραγματοποίηση συνεντεύξεων με διοικητικά στελέχη του Ομίλου.

Η προσέγγιση δεν είναι πολύ τεχνική, αλλά το θέμα προσεγγίζεται περισσότερο από την οπτική της διοίκησης των επιχειρήσεων και ασχολείται ευρύτερα με τον τρόπο με τον οποίο η επιχειρηματική νοημοσύνη και τα συστήματα ERP που αποτελούν το άρμα της, συμβάλλουν στον εξορθολογισμό της λειτουργίας της επιχείρησης, την προώθηση των στόχων της, την εξέλιξή της, την διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ευημερίας της.

Αρχικά γίνεται ένας προσδιορισμός της επιχειρηματικής νοημοσύνης, των ωφελειών της για τις επιχειρήσεις αλλά και των περιορισμών που είναι πιθανόν να προκύψουν. Αναφέρονται διάφορα είδη πληροφοριακών συστημάτων, από τα αρχικά έως τα μεταγενέστερα, καταλήγοντας στα ERP, που αποτελούν τα πλέον σύγχρονα και ολοκληρωμένα. Ακολούθως επεξηγείται, συνοπτικά, ο τρόπος λειτουργίας των ERP, οι βασικές τους λειτουργίες, τα βασικά συστήματα και υποσυστήματα και αναφέρονται τα οφέλη από τη χρήση τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης ενός συστήματος ERP, που σχετίζονται με την ανάλυση και τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, προσδιορίζονται κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία του έργου και αναφέρονται οι διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές υλοποίησης, ανάλογα με τους προκαθορισμένους στόχους, τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Κατόπιν αυτών, γίνεται ένας συσχετισμός των ERP με το ηλεκτρονικό εμπόριο, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τα επιχειρησιακά δεδομένα του. Επεξηγείται η συμβολή τους σε αυτό που βιώνουμε σήμερα ως ηλεκτρονικό επιχειρείν, τις παραμέτρους και τις δυνατότητές του. Ακολουθεί μια μελέτη περίπτωσης στον Όμιλο των ΕΛΠΕ, με συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη διαφόρων τμημάτων και βαθμίδων του Ομίλου. Στόχος ήταν η αξιοποίηση της εμπειρίας και των απόψεων των στελεχών σχετικά με τα χαρακτηριστικά, την έκταση, την πολυπλοκότητα, την λειτουργικότητα, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τα προβλήματα υλοποίησης και τις απαιτήσεις του συστήματος ERP που χρησιμοποιούν στον Όμιλο, καθώς επίσης και στη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του Ομίλου. Η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα, που προκύπτουν τόσο από τη θεωρία όσο και από τη μελέτη περίπτωσης και τις απόψεις των στελεχών του Ομίλου των ΕΛΠΕ.

ABSTRACT

In this paper, an attempt is made to present the correlation between business intelligence and management information systems, the way these systems operate, the conditions and strategies for their successful implementation as well as the way in which they influenced and pushed e-commerce. The work is complemented by a case study, which concerns the Hellenic Petroleum Group (ELPE) and consists of interviewing with Group executives.

The approach is not very technical, but the issue is being approached from the perspective of business management and it deals more closely with the way in which business intelligence and ERP systems, that form its chassis, contribute to rationalizing the operation of the business, promoting its goals, its evolution, ensuring its sustainability and prosperity.

Initially, a determination is made, of business intelligence, its business benefits and the possible constraints. Different types of information systems are mentioned, from the early to the later ones, leading to ERP, which are the most modern and complete. The following chapter, briefly explains how ERPs work, their basic functions, basic systems and subsystems and outlines the benefits of using them.

Subsequently we present the key prerequisites for the successful implementation of an ERP system related to the analysis and redesign of business processes. Critical factors that contribute to the success of the project are identified as well as the various alternative implementation strategies, depending on the predefined objectives, requirements and the potential of the business.

Then, ERP is associated with e-commerce, its business processes and business data, followed by an explanation of the contribution of ERP to what we are currently experiencing as e-business, its parameters and its potential.

This is followed by a case study of the Hellenic Petroleum Group (ELPE), with interviews with executives of various departments and levels of the Group. The aim was to exploit the experience and opinions of the executives regarding the characteristics, extent, complexity, functionality, advantages, disadvantages, implementation problems and requirements of the ERP system they use in the Group, as well as in its contribution to the achievement of the Group's objectives and vision. The thesis concludes with conclusions, which arise both from the theory and the case study and the views of the managers of the Hellenic Petroleum Group (ELPE).

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ : *Επιχειρηματική νοημοσύνη, ERP, Λειτουργίες ERP, Υλοποίηση ERP, Επιχειρησιακές διαδικασίες, Επιχειρησιακά δεδομένα, Ηλεκτρονικό εμπόριο, Όμιλος ΕΛΠΕ*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	04
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	05
ABSTRACT	05
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	06
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	09
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	12
1.1 Επιχειρηματική Νοημοσύνη	12
1.2 Οφέλη της Επιχειρηματικής Νοημοσύνης.....	13
1.3 Περιορισμοί της Επιχειρηματικής Νοημοσύνης	14
1.4 Είδη Πληροφοριακών Συστημάτων	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ERP)	16
2.1 Τι είναι το Σύστημα (ERP)	16
2.2 Βασικές Λειτουργίες.....	17
2.3 Δομή των Συστημάτων ERP	17
2.3.1 Διαχείριση – Παρακολούθηση Παραγωγής (Manufacturing)	18
2.3.2 Διαχείριση Πωλήσεων, Προμηθειών και Διανομών (Sales, Purchasing & Transportation Management)	19
2.3.3 Οικονομική Διαχείριση (Financial Management)	19
2.3.4 Διαχείριση Παγίων (Fixed Assets Management).....	19
2.3.5 Διαχείριση Παρακολούθηση Έργων (Project Management).....	20
2.3.6 Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Management)	20
2.3.7 Διαχείριση Παροχής Υπηρεσιών (Operations Management)	20
2.3.8 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού(Human Resource Management)	21
2.4 Πλεονεκτήματα – Οφέλη από τα Συστήματα ERP	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP	23
3.1 Γενικά	23
3.2 Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	23
3.3 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών	25

3.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχημένης Υλοποίησης ενός Συστήματος ERP	27
3.5 Στρατηγικές Υλοποίησης ενός Συστήματος ERP.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	34
4.1 Γενικά	34
4.2 Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	34
4.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και ERP	34
4.4 Οφέλη των ERP στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΠΕ).....	37
5.1 Γενικά	37
5.2 Όμιλος ΕΛΠΕ	37
5.3 Μεθοδολογία	38
5.4 Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	39
5.5 Αποτελέσματα	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	51

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

OAS	: Office Automation Systems
ERP	: Enterprise Resource Planning
DSS	: Decision Support Systems
ESS	: Executive Support System
KWS	: Knowledge Work Systems
MIS	: Management Information Systems
TPS	: Transaction Processing Systems
KMS	: Knowledge Management Systems
SCMS	: Supplier and Contract Management System
IW	: Information warehousing
MRP II	: Manufacturing Resource Planning
MPS	: Master Production Schedule
MRP	: Material Requirements Planning
CRP	: Capacity Requirements Planning
BOM	: Bill of Material
DRP	: Distribution Requirements Planning
BPR	: Business Process Reengineering
IT	: Information Technology
π.χ.	: Παραδείγματος χάριν
κ.λ.π.	: Και τα λοιπά
κ.α.	: Και άλλα
ΕΛΠΕ	: Ελληνικά Πετρέλαια

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις αναζητούσαν, αναζητούν και θα αναζητούν τρόπους μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητά τους, αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους και βελτιστοποίησης της λειτουργίας τους. Στο σύγχρονο άκρως ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό γίνεσθαι, το παραπάνω δύναται να επιτευχθεί με την βέλτιστη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση των πληροφοριών και των επιχειρησιακών δεδομένων. Η συμβολή της επιχειρηματικής νοημοσύνης, προς αυτή την κατεύθυνση, είναι ιδιαίτερα σημαντική και «ενσαρκώνεται» μέσα από την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στο επιχειρησιακό πλαίσιο και περιβάλλον και στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η σύμπραξη αυτή υλοποιείται με τα πληροφορικά συστήματα διοίκησης.

Τα συστήματα αυτά καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική διαχείριση του μεγάλου όγκου δεδομένων των σύγχρονων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών και παρέχουν τη δυνατότητα για λήψη βέλτιστων αποφάσεων. Η πλέον σύγχρονη και ολοκληρωμένη μετεξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων είναι τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP).

Τα εν λόγω συστήματα αποτελούν ένα συμπαγές σύνολο εφαρμογών λογισμικού, που υποστηρίζουν ευρύ φάσμα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και λειτουργιών και ένα επιχειρησιακό εργαλείο ελέγχου, παρακολούθησης και συντονισμού των εργασιών στις κεντρικές και απομακρυσμένες εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης. επιτυγχάνουν τη συγκέντρωση των δεδομένων, την ενοποίηση και ολοκλήρωση όλων των πληροφοριακών εφαρμογών μιας επιχείρησης και τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, επιδιώκοντας τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσα από τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφορικής. Για τις σύγχρονες εταιρείες και οργανισμούς στην Κοινωνία της Πληροφορίας, τα ERP αποτελούν τον βασικό πυλώνα της συναλλακτικής (transactional) πληροφοριακής υποδομής, που τους επιτρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και προκλήσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης. (Ιωάννου, 2006)

Βέβαια, τα συστήματα αυτά, προκειμένου να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο τους πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν σωστά. Ο σχεδιασμός διαφοροποιείται για κάθε επιχείρηση. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες ανασχεδιάζονται και αναμορφώνονται ώστε να επιτευχθεί μέγιστη συνέργεια με το προς υλοποίηση σύστημα. Η έκταση και η πολυπλοκότητα του συστήματος είναι ανάλογα του μεγέθους και της οργανωτικής πολυπλοκότητας της επιχείρησης. Η βέλτιστη υλοποίηση πέραν από τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, προϋποθέτει και την διασφάλιση της ύπαρξης, στην όλη διαδικασία, ενός πλαισίου κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, που σχετίζονται με την ομάδα υλοποίησης, τον βαθμό υποστήριξης του έργου από τη διοίκηση της επιχείρησης, τη διαχείριση των αλλαγών, η νοοτροπία της επιχείρησης, κλπ. Επιπλέον, η επιχείρηση, οφείλει να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική υλοποίησης, ανάλογα με τους προκαθορισμένους στόχους, τις απαιτήσεις της και τις δυνατότητές της.

Τα ERP, εκμεταλλευόμενα και την αλματώδη ανάπτυξη της πληροφορικής και του διαδικτύου, έδωσαν σημαντική ώθηση και επέτρεψαν ακόμα και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να οργανωθούν ανάλογα και να εισέλθουν σε ένα σχετικά νέο είδος εμπορίου, το ηλεκτρονικό εμπόριο. « Η δυνατότητα παγκόσμιας πρόσβασης στο internet και η επιθυμία των εταιρειών να επιτύχουν παγκόσμια αναγνωρισιμότητα των επωνύμων προϊόντων τους, καθιστούν το ηλεκτρονικό εμπόριο μια ελκυστική μέθοδο για την καθιέρωση ή την ανάπτυξη

στις διεθνείς αγορές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν περιορίζεται μόνο στις πωλήσεις. Οι συνέπειές του έχουν γίνει περισσότερο αισθητές στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την αλυσίδα προμηθειών». (Ιωάννου, 2006)

Ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης, γεγονός είναι ότι η υιοθέτηση συστημάτων ERP αποτελεί μονόδρομο, προκειμένου αυτή να βελτιστοποιήσει τη λειτουργία της, να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της, να ενδυναμώσει την ανταγωνιστικότητα και τη θέση της στην αγορά, να εξελιχθεί, να επεκταθεί και να διασφαλίσει την βιωσιμότητα, αλλά και την απρόσκοπτη λειτουργία της εις το διηνεκές, στα πλαίσια ενός ευμετάβλητου, απαιτητικού και άκρως ανταγωνιστικού παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Λέγοντας επιχειρηματική νοημοσύνη (business intelligence) εννοούμε υπολογιστικές εφαρμογές η και ευρύτερες πρακτικές που αποσκοπούν να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση και εκτίμηση της αγοραστικής συμπεριφοράς, εκ μέρους της επιχείρησης έτσι ώστε να βελτιώσει τη λειτουργία της και να μπορέσει να ανταπεξέλθει αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο μεγάλος όγκος δεδομένων καθώς και οι δυναμικές αλλαγές στην τεχνολογία δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και τον επαναπροσδιορισμό του περιβάλλοντος λειτουργίας τους. Τα παραπάνω σε συνδυασμό και με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργούν συνθήκες ζήτησης εξειδικευμένων εργαλείων που θα βοηθούν στη συλλογή, επεξεργασία και επιχειρηματική αξιοποίηση των πληροφοριών. Σύμφωνα με τους (Cui, Damiani and Leida 2007) η επιχειρηματική νοημοσύνη αποτελεί μία μέθοδο για τη βελτιστοποίηση των επιδόσεων των εταιρειών, για την παροχή βοηθημάτων στα ανώτατα διοικητικά στελέχη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παρέχουν τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο. Οι διάφοροι άλλοι ορισμοί που έχουν δοθεί βρίσκονται περίπου στο ίδιο μήκος κύματος. Η επιχειρηματική νοημοσύνη είναι το όχημα που οδηγεί την επιχείρηση στην αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη και την βοηθά να τις ικανοποιεί παρέχοντας ποιοτικά προϊόντα με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η επιχειρηματική νοημοσύνη και σχετικά προϊόντα κάνουν την εμφάνισή τους στη δεκαετία του 1970. Μιλάμε κυρίως για προϊόντα τύπου mainframe τα οποία επέτρεπαν τη συλλογή και ανάλυση βάσεων δεδομένων. Βέβαια απαιτούσαν εκπαιδευμένους χειριστές και θα μπορούσαμε να πούμε ότι ήταν και δύσκολα – περίπλοκα. Υπήρχαν σημαντικά προβλήματα ασυμβατότητας και όγκου δεδομένων που μπορούσαν να διαχειριστούν. Παρόλα αυτά αποτέλεσαν την αρχή της σημερινής πραγματικότητας.

Τόσο τη δεκαετία του 1980 όσο και του 1990 ακολουθώντας την εξέλιξη της τεχνολογίας εξελίσσονταν και τα υπολογιστικά εργαλεία. Από τα κέντρα πληροφοριών μεταπηδήσαμε στα client/servers και οι επιχειρήσεις, ακολουθώντας τις εξελίξεις αναδιαμορφώνουν τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες κινούμενες προς την κατεύθυνση των κατανεμημένων mainframe και των fixed functions τερματικών σταθμών. Οι επιχειρήσεις πλέον αποκτούν τη δυνατότητα για παράλληλη επεξεργασία δεδομένων. Βέβαια τα συστήματα αυτά είχαν αυξημένες απαιτήσεις συντήρησης. Στ συνέχεια δημιουργήθηκαν οι αποθήκες δεδομένων (information warehousing (IW)) που παρείχαν μεγαλύτερη ευελιξία.

Από το 1990 και μετά αναπτύσσεται ραγδαία η αγορά των εταιρικών εφαρμογών όπως (Customer Relationship Management) και (Discussion Support System) με στόχο την διευκόλυνση της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά

συνεργάζονταν αποτελεσματικά με τις αποθήκες δεδομένων (information warehousing (IW)) που προαναφέραμε.

Η κατακόρυφη αύξηση της χρήσης των προσωπικών υπολογιστών και οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής οδήγησαν στην ανάπτυξη λειτουργιών εντός των συστημάτων που αφορούσαν τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Έτσι έχουμε τα πρώτα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα (Manufacturing Resource Planning) (MRPII) τα οποία επέτρεπαν τη διαχείριση τόσο των υλικών και της παραγωγής όσο και των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τα συστήματα αυτά έγιναν ελκυστικά και δυνατά εργαλεία στη λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

1.2. ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Τα οφέλη από τη χρήση επιχειρηματικής νοημοσύνης για τις επιχειρήσεις είναι πολλά, και πολυεπίπεδα. Η χρήση της βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, τον συντονισμό των εργασιών, την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα της επιχείρησης. Μέσω αυτής, η επιχείρηση διαχειρίζεται την πληροφορία αποτελεσματικότερα και κατά συνέπεια είναι σε θέση να λαμβάνει γρηγορότερες και καλύτερες αποφάσεις και έτσι να βελτιστοποιεί τις επιδόσεις της. Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υπερκεράσουν τον ανταγωνισμό, να διαφοροποιηθούν, να εξελιχθούν και να ανταποκριθούν καλύτερα στις επιθυμίες των πελατών τους.

Μέσω της χρήσης της επιχειρηματικής νοημοσύνης μπορούν να εντοπιστούν οι περισσότερο επικερδείς πελάτες, οι λόγοι για τους οποίους αυτοί είναι οι πιο πιστοί και επικερδείς, να προσδιοριστούν πιθανοί νέοι μελλοντικοί πελάτες, με αντίστοιχες ή και μεγαλύτερες δυνατότητες και τρόποι προσέγγισης αυτών (Baaras, & Kemper, 2008).

Επιπρόσθετα παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να υιοθετήσει δραστηριότητες και διαδικασίες ηλεκτρονικού εμπορίου, να επεκταθεί πέραν των γεωγραφικών περιορισμών της, να εισχωρήσει σε νέες αγορές και να βελτιώσει την βιωσιμότητα και ευημερία της. Τα συστήματα επιχειρηματικής νοημοσύνης διασφαλίζουν στην επιχείρηση γρήγορα αντανακλαστικά, ταχεία ανατροφοδότηση και επομένως γρήγορη αναπροσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών.

Επιπλέον η επιχειρηματική νοημοσύνη, με τις ηλεκτρονικές διαδικασίες οικονομικών συναλλαγών που υιοθετεί συμβάλλει στον περιορισμό του παραεμπορίου, των παράνομων συναλλαγών και του μαύρου χρήματος σε μια οικονομία. Επιπλέον επιτρέπει την ταχεία αντίδραση σε προβληματικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα η απώλεια πελατών, παρέχοντας τη δυνατότητα πολυπαραγοντικής ανάλυσης των σχετικών δεδομένων και λήψης των απαιτούμενων διορθωτικών αποφάσεων.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των πελατών. Η χρήση επιχειρηματικής νοημοσύνης επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει άμεση πληροφόρηση αναφορικά με τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των πελατών της και να τις ικανοποιεί αποτελεσματικότερα. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αφογκραστεί καλύτερα την αγορά και τις τάσεις της και να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ανταποκριθούν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό όφελος από τη χρήση επιχειρηματικής νοημοσύνης, είναι ότι παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να κινείται γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και απαιτητικό περιβάλλον, ο ανταγωνισμός είναι αμείλικτος και διαρκής. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί μια επιχείρηση να βρίσκεται πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές της και όχι να τους ακολουθεί. Τα συστήματα επιχειρηματικής νοημοσύνης δύναται να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση, ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να προβλέπει την συμπεριφορά των ανταγωνιστών και να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά. Έτσι διασφαλίζεται και η αύξηση του δικού της μεριδίου αγοράς.

1.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Βέβαια, εδώ οφείλουμε να αναφέρουμε ότι η χρήση συστημάτων επιχειρηματικής νοημοσύνης δεν είναι κάτι απλό και εύκολο. Προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων συνθηκών και παραγόντων, διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθούν προβληματικές καταστάσεις και η επιχείρηση να μην μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα οφέλη.

Αρχικά συνεπάγεται ένα σημαντικό κόστος επένδυσης, το οποίο πρέπει η επιχείρηση να είναι διατεθειμένη να το καλύψει. Η επένδυση είναι απαιτητική όχι μόνο σε χρήμα, αλλά σε χρόνο, σε τεχνογνωσία, σε υλικό και σε λογισμικό. Επιπλέον οι διαδικασίες υλοποίησης έχουν μεγάλο βαθμό δυσκολίας και πολυπλοκότητας.

Μια άλλη δυσάρεστη κατάσταση, που μπορεί να δημιουργηθεί, έχει να κάνει με τα επιχειρησιακά δεδομένα που εισέρχονται στο σύστημα. Αν αυτά τα δεδομένα είναι ανομοιογενή και ελλιπή τότε και η πληροφόρηση θα είναι λανθασμένη, αντιφατική και αναποτελεσματική.

Ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκύψει, αφορά τη συμβατότητα ή ασυμβατότητα υφιστάμενων και νέων υπολογιστικών συστημάτων. Αυτό ισχύει όχι μόνο εντός του πλαισίου της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ αυτής και των συνεργατών της. Πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψιν αυτό το ενδεχόμενο και να λαμβάνονται τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα. Διαφορετικά μπορεί να έχουμε μια επικοινωνιακή «Βαβέλ» τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και επιπέδων της επιχείρησης όσο και μεταξύ αυτής και των συνεργαζόμενων οργανισμών.

Πολύ σημαντική και αναγκαία είναι και η πλήρη υποστήριξη του έργου από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η εφαρμογή συστημάτων επιχειρηματικής νοημοσύνης, συνεπάγονται αλλαγές στη λειτουργία και τις διαδικασίες της επιχείρησης, ο οποίες αρκετές φορές δυσαρεστούν τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν συνηθίσει σε συγκεκριμένο τρόπο επιχειρησιακής λειτουργίας. Απαιτείται η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείριση της αλλαγής ώστε η μετάβαση να γίνει όσο το δυνατόν ομαλότερα και καλύτερα.

Τα συστήματα επιχειρηματικής νοημοσύνης, δεν αφορούν μόνο ένα απλό λογισμικό. Είναι κάτι ολοκληρωμένο που συνδυάζει την τεχνολογία με τα επιχειρησιακά ζητήματα, διαδικασίες και λειτουργίες. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται πολύ καλή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των τεχνικών πληροφορικής. Αν τα στελέχη επικεντρώνονται αποκλειστικά στην επιχειρησιακή οπτική και οι τεχνικοί στην τεχνολογική, τότε θα υπάρχει κενό επικοινωνίας μεταξύ τους και θα δημιουργηθούν προβλήματα.

Η επιχειρηματική νοημοσύνη απαιτεί άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης της επιχείρησης. Πρέπει όλοι να γνωρίζουν και να μπορούν να χρησιμοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σύστημα. Από την άλλη το ανθρώπινο

δυναμικό δεν πρέπει να έχει υπερβολική και άνευ κρίσης εμπιστοσύνη στο σύστημα και να επαναπαύεται αποκλειστικά σε αυτό. Τα συστήματα επιχειρηματικής νοημοσύνης, αποτελούν εργαλεία και όχι αυτοσκοπό. Παρέχουν πληροφόρηση και ανάλυση δεδομένων, αλλά όλα αυτά πρέπει να εξετάζονται με αναλυτική και κριτική σκέψη από τον ανθρώπινο παράγοντα και να μην λαμβάνονται ως κάτι δεδομένο.

1.4. ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

«Ένα πληροφοριακό σύστημα τεχνικά ορίζεται 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». (Laudon, 2009)

Η εφαρμογή της επιχειρηματικής νοημοσύνης γίνεται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων. Υπάρχουν διάφορα είδη πληροφοριακών συστημάτων τα οποία ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες, μέγεθος, δραστηριότητα αλλά και οικονομικές δυνατότητες των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια παραθέτουμε τα κυριότερα από αυτά:

- OAS (Office Automation Systems – Συστήματα Αυτοματοποίησης Γραφείου)
- ERP (Enterprise Resource Planning – Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού)
- DSS (Decision Support Systems – Συστήματα Υποστήριξης Απόφασης)
- ESS (Executive Support System – Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης)
- KWS (Knowledge Work Systems – Συστήματα Επιπέδου Γνώσης)
- MIS (Management Information Systems – Διοικητικά Συστήματα Πληροφόρησης)
- TPS (Transaction Processing Systems – Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών)
- KMS (Knowledge Management Systems – Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης)
- SCMS (Supplier and Contract Management System – Συστήματα Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ERP)

2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ERP)

Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου θα αναφερθούμε στον προσδιορισμό και τη λειτουργία των συστημάτων αυτών, παραθέτοντας τις βασικές λειτουργίες ενός συστήματος (ERP). Το ακρωνύμιο (ERP) αναλύεται στις ακόλουθες λέξεις : Enterprise Resource Planning και πρόκειται ουσιαστικά για ολοκληρωμένα συστήματα προγραμματισμού και διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Τα συστήματα αυτά, που είναι και τα πιο σύγχρονα, περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη διαχείριση όλων των παραγωγικών πόρων μιας επιχείρησης. Λειτουργούν ως σπονδυλική στήλη της επιχείρησης. Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει πλέον, σχεδιασμό προϊόντων, διαχείριση αποθηκών, διαχείριση έργων και ανθρώπινου δυναμικού και ολόκληρη την εμπορική και οικονομική διαχείριση (πάγια, επιταγές, γραμμάτια, κλπ) μιας επιχείρησης. Αποτελούν την τεχνολογική εφαρμογή της επιχειρηματικής νοημοσύνης, η οποία παρέχει τα επιχειρηματικά δεδομένα με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν άμεση πληροφόρηση στη διοίκηση. Τα διοικητικά στελέχη έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση που χρειάζονται από οποιοδήποτε σημείο και οποιαδήποτε συσκευή, σε πραγματικό χρόνο, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις.

«Γενικά το ERP είναι μια σύνθεση από ολοκληρωμένες εφαρμογές λογισμικού και διαμέσου μιας συνεκτικής βάσης δεδομένων (η οποία περιέχει συγκεντρωμένες πληροφορίες για την οργανωτική δομή και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ή οργανισμού) συνδέει ποικίλες επιχειρησιακές διαδικασίες, προκειμένου να ικανοποιήσει στόχους που σχετίζονται τόσο με την αποτελεσματικότερη οργάνωση της παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των σταδίων που προηγούνται και έπονται αυτών, όσο και στόχων που σχετίζονται με την έννοια της ποιότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.» (Ιωάννου, 2006)

Τα εργαλεία ERP γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία και τυγχάνουν ευρείας αποδοχής κυρίως για τρεις λόγους. Ο πρώτος έχει να κάνει με τις διαχειριστικές αλυσίδες (SCM) καθώς δίνει τη δυνατότητα ελέγχου και παρακολούθησης της παραγωγής αλλά και των αποθεμάτων και της διανομής εντός ενός πλαισίου πολλαπλών τοποθεσιών. Ο δεύτερος λόγος αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και δομών, κάτι που θεωρείται ως ένα από τα βασικά οφέλη της εφαρμογής ERP και που οδηγεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας της επιχείρησης. Ο τρίτος λόγος έχει να κάνει με τους υπολογιστές, οι δυνατότητες των οποίων έχουν σημειώσει αλματώδη βελτίωση και εξέλιξη και δίνουν τη δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης από οπουδήποτε και από οποιοδήποτε μηχάνημα άμεσα και σε πραγματικό χρόνο.

Βέβαια οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η εγκατάσταση και μόνο ενός τέτοιου συστήματος δεν εγγυάται αυτομάτως και την βελτίωση της λειτουργίας και της απόδοσης της επιχείρησης. Σκοπός ενός τέτοιου συστήματος είναι η αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αφορούν στα οικονομικά, στη διαχείριση παραγωγής, στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και στην εμπορική διαχείριση αλλά η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους που το χρησιμοποιούν καθημερινά.

2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Τα συστήματα ERP προκειμένου να επιτελέσουν αποτελεσματικά τον σκοπό τους δύναται να περιλαμβάνουν διάφορες λειτουργίες ανάλογα το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης. Ανεξάρτητα όμως από το πλήθος των λειτουργιών και υπολειτουργιών που περιλαμβάνουν, η βασική τους λειτουργία, σε κάθε στάδιο, ακολουθεί τα παρακάτω τέσσερα βασικά στάδια:

- Input (Είσοδος)
- Processing (Επεξεργασία)
- Output (Εξοδος)
- Feedback (Αναπληροφόρηση)

Στην είσοδο το σύστημα συλλέγει επιχειρησιακά δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να αφορούν τόσο το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα δεδομένα αυτά στη συνέχεια επεξεργάζονται από το σύστημα και μετατρέπονται σε πληροφόρηση χρήσιμη και αξιοποιήσιμη από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Η πληροφόρηση αυτή καθίσταται διαθέσιμη στους αρμόδιους υπαλλήλους και στελέχη της επιχείρησης τα οποία ενεργούν και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση αυτά τα δεδομένα. Στη συνέχεια βάσει των αποτελεσμάτων, ουσιαστικά πραγματοποιείται μια ανατροφοδότηση στο σύστημα η οποία εισάγει νέα δεδομένα (Input) και επαναλαμβάνονται τα στάδια από την αρχή.

2.3. ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Προκειμένου τα συστήματα αυτά να είναι αποτελεσματικά, ευέλικτα και φιλικά προς το χρήστη αποτελούνται από μια σειρά από υποσυστήματα (modules). Έτσι κάθε επιχείρηση μπορεί να εγκαταστήσει όσα υποσυστήματα επιθυμεί ή της είναι απαραίτητα βάσει του μεγέθους της, των δραστηριοτήτων της, της διάρθρωσής της και των επιχειρησιακών της στόχων. Συστήματα ERP αναπτύσσονται από διάφορες εταιρείες λογισμικού, ωστόσο τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά εμφανίζουν μικρή διαφοροποίηση.

Τα κυριότερα συστήματα και υποσυστήματα που μπορεί να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP είναι τα ακόλουθα:

- Διαχείριση – Παρακολούθηση Παραγωγής (Manufacturing)
- Διαχείριση Πωλήσεων, Προμηθειών και Διανομών (Sales, Purchasing & Transportation Management)
- Οικονομική Διαχείριση (Financial Management)
- Διαχείριση Παγίων (Fixed Assets Management)
- Διαχείριση Παρακολούθηση Έργων (Project Management)

- Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Management)
- Διαχείριση Παροχής Υπηρεσιών (Operations Management)
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)

Τα προαναφερθέντα συστήματα δύναται να περιλαμβάνουν και διάφορα υποσυστήματα. Κάθε επιχείρηση δεν είναι υποχρεωτικό να επιλέξει να ενσωματώσει το σύνολο αυτών των συστημάτων. Όπως προαναφέραμε αυτό θα εξαρτηθεί από την δραστηριότητά της, το μέγεθός της και την στοχοθεσία της. Αλλά και από τα συστήματα που θα επιλέξει να ενσωματώσει στη λειτουργία της, δεν είναι απαραίτητο να επιλέξει και όλα τα υποσυστήματα του καθενός από αυτά. Υπάρχει μεγάλος βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, έτσι το σύστημα ERP που θα επιλεγεί να είναι προσαρμοσμένο και να ταιριάζει απολύτως στην κάθε επιχείρηση ώστε να μπορέσει να συμβάλει στη βέλτιστη λειτουργία της και την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στο κάθε σύστημα και υποσύστημα, αποφεύγοντας να υπεισεέλθουμε υπερβολικά στο τεχνικό σκέλος, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση.

2.3.1.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ – ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (MANUFACTURING)

Το module αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα καθένα από τα οποία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες πτυχές και ανάγκες της παραγωγής, όπως τον χρονοπρογραμματισμό, τις απαιτήσεις υλικών, τις απαιτήσεις παραγωγικού δυναμικού, τις τεχνικές προδιαγραφές των υλικών και τη φασεολογία.

Το Κεντρικό πλάνο χρονοπρογραμματισμού (Master Production Schedule-MPS) ασχολείται με τον προγραμματισμό των εντολών παραγωγής των προϊόντων που πουλά η επιχείρηση. Αποσκοπεί στην βέλτιστη εκμετάλλευση των διαθέσιμων παραγωγικών πόρων σε συνάρτηση με τους στόχους των πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι συνδέεται και ανταλλάσσει πληροφορίες και δεδομένα με τα υποσυστήματα των πωλήσεων αλλά και των απαιτήσεων των υλικών.

Το υποσύστημα Προβλέψεων Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirements Planning – MRP) υποδεικνύει παραγωγικά πλάνα με στόχο τη βέλτιστη ρύθμιση της παραγωγικής διαδικασίας στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου χρονικού ορίου. Τα πλάνα αυτά βασίζονται στις απαιτήσεις και τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών. Βασίζεται τόσο στις απαιτήσεις του χρονοπρογραμματισμού όσο και στις απαιτήσεις των πελατών.

Το υποσύστημα Προβλέψεων Απαιτήσεων Παραγωγικού Δυναμικού (Capacity Requirements Planning – CRP) επικεντρώνεται στον βέλτιστο προγραμματισμό του παραγωγικού δυναμικού. Στηρίζεται στα προγράμματα του MPS αλλά και στη φασεολογία των προϊόντων. Με βάση πληροφορίες από αυτά τα υποσυστήματα μπορεί να προγραμματίσει ή να επαναπροσδιορίσει αναλόγως το παραγωγικό δυναμικό στα κέντρα εργασίας.

Ένα άλλο υποσύστημα είναι αυτό των Τεχνικών Προδιαγραφών Υλικών (Bill of Material – BOM) το οποίο αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των τεχνικών προδιαγραφών των υλικών που συνιστούν τόσο τα τελικά προϊόντα όσο και τα ημικατεργασμένα. Συνεργάζεται με τα υποσυστήματα MPS και MRP δηλαδή τον

χρονοπρογραμματισμό αλλά και τις προβλέψεις των απαιτήσεων των υλικών, αλλά και με υποσυστήματα των πωλήσεων και των προμηθειών στα πλαίσια σχεδιασμού οικογενειών προϊόντων ή συνδυασμού προϊόντων.

Η Φασεολογία Προϊόντων (Product Routings) είναι επίσης ένα υποσύστημα του συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησης της παραγωγής, το οποίο είναι επιφορτισμένο με τον προσδιορισμό της σειράς και του χρόνου των εργασιών ή διαδικασιών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος. Παρέχει πληροφορίες σε όλα τα άλλα υποσυστήματα της παραγωγής και έχει στενή επικοινωνία, όπως προαναφέραμε με το υποσύστημα των προβλέψεων των απαιτήσεων παραγωγικού δυναμικού (CRP).

2.3.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ (SALES, PURCHASING & TRANSPORTATION MANAGEMENT)

Εδώ έχουμε το υποσύστημα των Προβλέψεων (Forecasting) το οποίο βοηθάει για να πραγματοποιηθούν, όσο το δυνατόν, ακριβέστερες προβλέψεις της ζήτησης των πελατών. Χρησιμοποιεί ιστορικά επιχειρησιακά δεδομένα πωλήσεων και συνεργάζεται άμεσα τόσο με το Υποσύστημα του χρονοπρογραμματισμού (MPS) όσο και με αυτό των απαιτήσεων των υλικών (MRP). Οι προβλέψεις δύναται να αφορούν είτε μεμονωμένα προϊόντα, είτε οικογένειες ή ομάδες προϊόντων.

Ένα άλλο υποσύστημα είναι αυτό του Προγραμματισμού Απαιτήσεων Διανομών (Distribution Requirements Planning – DRP), το οποίο ασχολείται με αιτήματα μεταφορών και τροφοδοσίας από και προς μονάδες αποθήκευσης αλλά και μεταξύ παραγωγικών μονάδων της επιχείρησης που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Το υποσύστημα αυτό εντοπίζει ζήτηση υλικών ή προϊόντων σε κάποια μονάδα και με βάση ένα πλαίσιο κανόνων δημιουργεί εντολές μεταφοράς και διανομής σε παραγωγικές μονάδες προκειμένου να καλυφθεί αμεσότερα και αποτελεσματικότερα η ζήτηση.

Η Διαχείριση Προμηθευτών (Supplier Management) αποτελεί ένα ακόμα υποσύστημα, το οποίο επικεντρώνεται στις εντολές προμήθειας, τις προσφορές, την κοστολόγηση, τον έλεγχο των παραλαβών και συνεργάζεται άμεσα με το υποσύστημα της πρόβλεψης των απαιτήσεων υλικών (MRP) , τη διαχείριση αποθεμάτων και τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Ένα επιπλέον υποσύστημα είναι αυτό της Διαχείρισης Μεταφορών (Transportation Management), το οποίο, όπως υποδηλώνει και η ονομασία του, διαχειρίζεται τις μεταφορές με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη χρήση των μεταφορικών πόρων και μέσων.

2.3.3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (FINANCIAL MANAGEMENT)

Ένα από τα υποσυστήματα της οικονομικής διαχείρισης είναι οι Λογαριασμοί Πληρωτέοι (Accounts Payable), το οποίο παρακολουθεί τις πληρωμές προς προμηθευτές, είτε αφορούν υλικά είτε υπηρεσίες και το οποίο συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση εντολών αγοράς, την παραλαβή εντολών αγοράς και τη γενική λογιστική.

Οι Λογαριασμοί Εισπρακτέοι (Accounts Receivable) είναι ένα υποσύστημα που ασχολείται με τα αποτελέσματα των επί πιστώσει πωλήσεων και συνδέεται με τις εντολές πωλήσεων και τη γενική λογιστική.

Η Μισθοδοσία (Payroll), αποτελεί ένα ακόμη υποσύστημα, το οποίο, όπως υποδηλώνει και η ονομασία του, παρακολουθεί και διαχειρίζεται τις πληρωμές του προσωπικού της επιχείρησης και επίσης συνδέεται στενά με τη γενική λογιστική.

2.3.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ (FIXED ASSETS MANAGEMENT)

Τα πάγια μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν κτίρια, έπιπλα, μηχανήματα, κλπ. Συνήθως έχουν διάρκεια ζωής μεγαλύτερη του ενός έτους γι' αυτό και ανήκουν στο μακροπρόθεσμο ενεργητικό της επιχείρησης. Επίσης, κατά κύριο λόγο, η επιχείρηση δεν αποσκοπεί στην μεταπώλησή τους. Το εν λόγω υποσύστημα περιλαμβάνει διάφορες εναλλακτικές μεθόδους υπολογισμού και παρακολούθησης των αποσβέσεων των παγίων, ώστε να μεγιστοποιείται το όφελος της επιχείρησης. Και αυτό το υποσύστημα συνδέεται άμεσα με τη γενική λογιστική.

2.3.5.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΈΡΓΩΝ (PROJECT MANAGEMENT)

Είναι ένα σύστημα που συνδέεται και αλληλοεπιδρά με όλα τα άλλα συστήματα (modules) ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP. Περιλαμβάνει προϋπολογισμούς, αναλύσεις κόστους, διαχείριση εντολών, κοστολόγηση, διαδικασίες αξιολόγησης, διαχείριση αλλαγών και διαχείριση συμβάσεων.

2.3.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (INVENTORY MANAGEMENT)

Τα αποθέματα είναι στοιχείο νευραλγικό για την λειτουργία της επιχείρησης και τα οικονομικά της αποτελέσματα, οπότε η αποτελεσματική και βέλτιστη διαχείριση και παρακολούθησή τους αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στο σύγχρονο απαιτητικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα υποσύστημα είναι η Διαχείριση Ειδών (Inventory Management), το οποίο περιλαμβάνει διαδικασίες και λειτουργίες ιχνηλασιμότητας και καταχώρησης επιχειρησιακών δεδομένων αναφορικά με τα είδη που διατηρεί η επιχείρηση σε απόθεμα. Παρέχει τη δυνατότητα αποτελεσματικότερης παραμετροποίησης των στοιχείων του αποθέματος καθώς και παρακολούθησης των κινήσεων των ειδών του αποθέματος και με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατός ο αποτελεσματικότερος υπολογισμός του τελικού αποθέματος.

Η Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management) λειτουργεί συμπληρωματικά με το προηγούμενο υποσύστημα της διαχείρισης ειδών και ασχολείται με διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τις μετακινήσεις ειδών μεταξύ διαφορετικών αποθηκών ή και με την βελτιστοποίηση της τοποθέτησης των ειδών εντός της ίδιας αποθήκης, αλλά και με την διαχείριση των εντολών αποστολής και παραλαβής.

2.3.7.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (OPERATIONS MANAGEMENT)

Οι υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση τόσο κατά την πώληση, όσο και κατόπιν αυτής, είναι κάτι που διαφοροποιεί σημαντικά τις επιχειρήσεις και αποτελεί αξιόλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και παγκοσμιοποίησης. Από τα παραπάνω γίνεται άμεσα κατανοητή η σημαντικότητα μιας βέλτιστης διαχείρισης υπηρεσιών.

Ένα υποσύστημα αυτού του συστήματος είναι Διαχείριση Πελατών (Customer Service), περιλαμβάνει διαδικασίες και λειτουργίες όπως ιχνηλάτηση εντολών, διαχείριση επιστροφών, τιμολόγηση, εκπτώσεις και γενικότερα λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ένα άλλο υποσύστημα είναι η Διαχείριση Προδιαγραφών (Configuration Management). Συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση των τεχνικών προδιαγραφών και το φασεολόγιο, αλλά δύναται, επίσης, να παρέχει πληροφόρηση σχετικά και με άλλα, όπως είναι η κοστολόγηση και η υπόσχεση παραγγελιών.

Ένα ακόμη υποσύστημα είναι η Διαχείριση Τεχνικής Υποστήριξης (Service Management) και το οποίο επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργασιών της τεχνικής υποστήριξης. Λειτουργίες του σχετίζονται με την αποστολή ειδοποιήσεων, την αναφορά βλαβών σε όλα τα επίπεδα και άλλα.

2.3.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί τον βασικότερο, αλλά και τον πλέον απρόβλεπτο, πυλώνα στήριξης και ανάπτυξης της λειτουργίας της. Επομένως είναι απολύτως απαραίτητο να επιτυγχάνεται βέλτιστη διαχείρισή του, τόσο για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης όσο και για τα αποτελέσματά της. Το εν λόγω σύστημα ασχολείται με τις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευσή του αλλά και την διαχείρισή του τόσο στα πλαίσια της καθημερινότητας όσο και στις δυνατότητες ενδοεπιχειρησιακής εξέλιξης.

2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP

Όπως ξεκάθαρα προκύπτει και από την προγενέστερη ανάλυση τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος ERP είναι πολλαπλά και αφορούν πολλούς και διαφορετικούς τομείς της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Βελτιώνεται σημαντικά η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης διότι επιτυγχάνεται γρηγορότερη και αμεσότερη ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη και διευκολύνεται η εφαρμογή στρατηγικών επέκτασης και εξέλιξης. Δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, συμβάλλοντας στη δημιουργία καλής φήμης και γοήτρου της εταιρείας, δίνοντάς έτσι ένα επίσης πολύποθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυξάνεται το επίπεδο και η ταχύτητα των διαδικασιών της επιχείρησης και ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος τους. Ενοποιούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται κεντρικός έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα συστήματα αυτά ρυθμίζουν μεν τις τρέχουσες λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα παρέχουν τη δυνατότητα ανατροφοδότησης έτσι ώστε να

επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση και εξέλιξη αυτών των διαδικασιών. Αυξάνεται η δυνατότητα προσαρμογής σε γοργά μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς και η αναπτύσσεται σημαντική ευελιξία στην εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι εξασφαλίζεται σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυροποιείται η θέση της επιχείρησης και ενδυναμώνεται η ανταγωνιστικότητά της.

Η επιχείρηση εξασφαλίζει άμεσο κέρδος καθόσον τα συστήματα ERP δεν χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό δυσκολίας στην εφαρμογή. Το ποσοστό σφαλμάτων είναι μικρό και η συντήρηση τέτοιων συστημάτων δεν είναι κοστοβόρα. Επιπλέον είναι τεχνολογία που μπορεί να συνδυαστεί και με παλαιότερη υπάρχουσα τεχνογνωσία και να επιτευχθούν ευεργετικές συμπράξεις και συνέργειες. Αυτοματοποιούνται εργασίες ρουτίνας, καταργείται η επανάληψη εργασιών με αποτέλεσμα να μειώνεται ο χρόνος εκτέλεσής τους.

Οι πληροφορίες καθίστανται άμεσα διαθέσιμες με αποτέλεσμα να μειώνεται ο χρόνος παραγωγής αναφορών και λήψης αποφάσεων. Αυτό καθιστά τα συστήματα αυτά πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών της επιχείρησης και τους συνδράμει στην αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των καθηκόντων τους και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της αξιοποίησής του, δημιουργώντας αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η εφαρμογή συστημάτων ERP προσδίδει – καλλιεργεί μια φιλοσοφία καινοτομίας εντός του επιχειρησιακού πλαισίου. Τα συστήματα αυτά μπορούν άνετα να προσαρμοστούν και να υποστηρίξουν σύγχρονες οργανωτικές δομές και ιεραρχίες, αλλά και να συμβάλλουν και στην αναδιοργάνωσή τους και την προσαρμογή τους στο σύγχρονο περιβάλλον.

Με τη βέλτιστη διαχείριση της παραγωγής, των αποθεμάτων και των διανομών, επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση του αποτελέσματος όσον αφορά την ελαχιστοποίηση του χρόνου πραγματοποίησης και παράδοσης των παραγγελιών και τη διατήρηση του βέλτιστου αποθέματος. Έχουμε βέλτιστο μέγεθος logistics και πόρων πληροφορικής και εν γένει τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους, την βελτιστοποίηση την οικονομικής διαχείρισης και εν γένει τον εξ ορθολογισμό της ευρύτερης λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που είναι απαραίτητο για την βιωσιμότητα, την ευημερία και την εξέλιξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο απαιτητικό, άκρως ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Προκειμένου να υλοποιηθεί και να ενσωματωθεί ένα σύστημα ERP σε μία επιχείρηση πρέπει αρχικά να γίνει μια ενδελεχή και οργανωμένη ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η παραμετροποίησή τους και η αποτύπωσή τους εντός του πλαισίου του συστήματος. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στις στρατηγικές υλοποίησης τέτοιων συστημάτων, αλλά και στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η βασική λειτουργία των συστημάτων ERP αποτυπώνεται στα εξής βήματα: input (είσοδος) – processing (επεξεργασία)– output (έξοδος) – feedback (ανατροφοδότηση). Μεταξύ εισόδου και εξόδου υπάρχει μια διαδικασία. Μια επιχειρησιακή διαδικασία μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ενέργειες που σχεδιάστηκαν με σκοπό την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας.

Υπάρχουν διαδικασίες που αφορούν συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες και άλλες που αφορούν πολλές και διάφορες, οπότε εμπλέκουν διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης. Μια υπηρεσία αποτελείται από δραστηριότητες ή εργασίες, οι οποίες πραγματοποιούνται είτε παράλληλα είτε σε σειρά, προκειμένου να επιτευχθεί ο επιχειρηματικός στόχος. Η διαδικασία δύναται να αποτελείται από περισσότερες επιμέρους δραστηριότητες ή εργασίες και η εκτέλεσή της μπορεί να είναι είτε αυτοματοποιημένη είτε όχι.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες, αυτές περιλαμβάνουν μια σειρά εργασιών που οργανώνονται για την επίτευξη του στόχου της δραστηριότητας. Όπως προαναφέραμε, αποτελούν μέρος μιας επιχειρησιακής διαδικασίας, στηρίζονται στα επιχειρησιακά δεδομένα, είναι ασυνεχείς και τείνουν να επαναλαμβάνονται και να τυποποιούνται. Αναφορικά με τις εργασίες, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν τον πυρήνα μιας δραστηριότητας. Επαναλαμβάνονται με μεγάλη συχνότητα, τυποποιούνται σε μεγάλο βαθμό και είναι

αυστηρώς προσδιορισμένες. Μια επιχειρησιακή δραστηριότητα μπορεί να περιλαμβάνει αρκετές επιμέρους εργασίες που μπορούν να εκτελούνται είτε αυτοματοποιημένα είτε όχι. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι κάθε μία εργασία εμπεριέχει είσοδο – επεξεργασία – έξοδο δεδομένων και δύναται να υπόκειται και αυτή σε ανατροφοδότηση.

Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό, απαιτητικό, παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, υψηλή ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και εστίαση της προσοχής τους και των προσπαθειών τους στον πελάτη και τις αγορές. Για αυτό το λόγο, πλέον, προσανατολίζουν και σχεδιάζουν την οργανωτική τους δομή με προσανατολισμό στις διαδικασίες, τις δραστηριότητες και τις εργασίες και όχι τις βασικές λειτουργίες. Μία επιχείρηση είναι αποτελεσματική μόνο όταν έχει αποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες. Η ανάπτυξη λογικών επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μονόδρομο για την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Η βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες επηρεάζονται τόσο από το ανθρώπινο δυναμικό που λαμβάνει μέρος σε αυτές, όσο και από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, πρέπει να προηγείται του ανασχεδιασμού της επιχείρησης. προκειμένου μια επιχείρηση να βελτιώσει τις διαδικασίες της θα πρέπει πρώτα αυτές να καταγραφούν και να μελετηθούν ενδελεχώς. Η μελέτη πρέπει να γίνει βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η αποκόμιση πληροφοριών σχετικά με τυχόν προβλήματα, περιττές διαδικασίες, επαναλήψεις, συμφορήσεις, τα οποία συνεπάγονται αύξηση κόστους, μείωση ανταγωνιστικότητας και αναποτελεσματική σπατάλη επιχειρησιακών πόρων. Η σωστή μελέτη των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των εργασιών θα οδηγήσει σε απλοποίηση των ροών των διαδικασιών, μείωση των περιττών βημάτων μιας διαδικασίας, βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων και επιπέδων της επιχείρησης, κατά συνέπεια μείωση κόστους και μεγαλύτερη σταθερότητα όσον αφορά τα αποτελέσματα των διαδικασιών.

Η βελτίωση των διαδικασιών προϋποθέτει την καταγραφή τους, η οποία με τη σειρά της προϋποθέτει την σαφή οριοθέτηση της διαδικασίας. Πριν ξεκινήσει η καταγραφή πρέπει να καθοριστεί επακριβώς ο σκοπός της, το περιεχόμενο και η διαδικασία που θα καταγραφεί, η οπτική γωνία προσέγγισης της εν λόγω διαδικασίας, το επίπεδο ανάλυσης της καταγραφής καθώς επίσης και η πορεία προσέγγισης. Πρέπει να γίνει ακριβής καθορισμός του περιεχομένου και του αντικειμένου της διαδικασίας, των εισροών και εκροών της και των πόρων της. Επίσης χρειάζεται μία «ακτινογραφία» της διαδικασίας ώστε να αναγνωριστούν οι επιμέρους δραστηριότητες και εργασίες που την απαρτίζουν. Επιπλέον θα πρέπει να γίνουν κατανοητά το περιεχόμενο και η χρησιμότητά τους εντός του πλαισίου της επιχειρησιακής διαδικασίας. Επιπρόσθετα πρέπει να εντοπιστούν οι συσχετισμοί μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων και εργασιών καθώς επίσης η αλληλουχία εκτέλεσής τους και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Στη συνέχεια πρέπει να εντοπιστούν οι δραστηριότητες και οι εργασίες που μπορούν και πρέπει να ενοποιηθούν και αυτές που πρέπει να διαχωριστούν προκειμένου καταστεί δυνατή η καλύτερη και αποτελεσματικότερη απεικόνισή τους. Ακολουθεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για την πληρέστερη κατανόηση της δομής της διαδικασίας, καθώς επίσης και η γραφική της αναπαράσταση. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα σχεδιάζεται το πρώτο διάγραμμα ροής της κάθε επιχειρησιακής διαδικασίας, συνοδευόμενο από την γραπτή περιγραφή της και οποιοδήποτε άλλο συμπληρωματικό υλικό.

Η ανάλυση και η καταγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών, είναι απαραίτητη για την υλοποίηση ενός συστήματος ERP, και ουσιαστικά αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης

και αποτύπωσης της πραγματικότητας. Για να είναι αποτελεσματική η καταγραφή, πρέπει να γίνει δομημένα και να ακολουθήσει κάποια διαδοχικά στάδια.

Πρώτο στάδιο είναι αυτό της συλλογής δεδομένων, όπου ο αναλυτής συγκεντρώνει δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με την υπό καταγραφή διαδικασία. Τα δεδομένα αυτά προκύπτουν από διάφορες πηγές όπως υπάρχοντα εγχειρίδια δραστηριοτήτων, εργασιών και συστημάτων ή και προϋπάρχουσα τεκμηρίωση της εν λόγω διαδικασίας. Επίσης παίρνει ατομικές συνεντεύξεις ή ακόμα χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια. Με βάση αυτή τη πληροφόρηση ο αναλυτής σχεδιάζει τον βασικό κορμό της συνολικής διαδικασίας καθώς επίσης και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης με τις άλλες διαδικασίες της επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της σχηματικής αναπαράστασης, όπου ο αναλυτής σχεδιάζει το διάγραμμα ροής εργασιών της εν λόγω διαδικασίας. Αρχικά ξεκινά με ένα πρόχειρο διάγραμμα, το οποίο, εκτός από το σχεδιάγραμμα, περιλαμβάνει και σημειώσεις και παρατηρήσεις του αναλυτή. Στη συνέχεια το διορθώνει και επανασχεδιάζει το επίσημο πλέον διάγραμμα. Το διάγραμμα αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένους χαρακτηρισμούς, ορισμούς, προσδιορισμούς και λεκτικές εκφράσεις, ανάλογα πάντα με την μέθοδο καταγραφής που έχει επιλέξει και η οποία συνεπάγεται και συγκεκριμένο τρόπο γραφής.

Στο τρίτο στάδιο, που είναι αυτό της συγγραφής συνοδευτικού κειμένου τεκμηρίωσης, ο αναλυτής γράφει το συνοδευτικό κείμενο του διαγράμματος ροής εργασιών της υπό καταγραφή διαδικασίας. Το κείμενο αυτό ουσιαστικά περιγράφει λεκτικά τη διαδικασία και βασίζεται στα δεδομένα που έχει συγκεντρώσει ο αναλυτής στο πρώτο στάδιο. Το εν λόγω κείμενο πρέπει να είναι σε απόλυτη αντιστοιχία με το διάγραμμα ροής εργασιών που δημιουργήθηκε στο δεύτερο στάδιο.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό της αλληλεπίδρασης για ανατροφοδότηση όπου πραγματοποιείται τακτικός έλεγχος, αξιολόγηση και σχολιασμός της καταγραφής της διαδικασίας. Μέσω όλων αυτών επιτυγχάνεται η απαραίτητη και άκρως χρήσιμη ανατροφοδότηση.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για την ανάλυση, καταγραφή, περιγραφή και ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών, δραστηριοτήτων και εργασιών είναι απαραίτητη η μοντελοποίηση των επιχειρήσεων και των διαδικασιών τους. Η μοντελοποίηση αυτή μπορεί να γίνει είτε με το μοντέλο ροών (ροών, εργασίας, πληροφοριών), είτε με το μοντέλο ανθρωπίνων πόρων και οργανωτικής υποδομής, είτε με το μοντέλο λήψης αποφάσεων.

Όλα όσα αναφέραμε παραπάνω αποσκοπούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη και βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης.

3.3. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Το σύγχρονο απαιτητικό, άκρως ανταγωνιστικό, διαρκώς μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, απαιτεί οι επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, εύκολα προσαρμόσιμες στις τεχνολογικές καινοτομίες και στοχευμένες στην απόλυτη και διαρκή ικανοποίηση του πελάτη. Αρκετά συχνά παρατηρούνται επιχειρήσεις με αναποτελεσματικές, πολύπλοκες και δύσχρηστες υφιστάμενες διαδικασίες και αυτό τις καθιστά στάσιμες, αναποτελεσματικές και εν τέλει μη βιώσιμες. Αυτό προκαλεί μια ανάγκη για αλλαγή και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών τους. Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι διεθνώς γνωστός με το ακρωνύμιο BPR (Business Process Reengineering).

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν είναι κάτι συμπληρωματικό ή επιφανειακό. Περιλαμβάνει την θεμελιώδη αναθεώρηση και τον ριζικό ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των εργασιών, έτσι ώστε να προκύψουν σημαντικές θετικές μεταβολές σε βασικά μεγέθη μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης όπως είναι το κόστος, η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση πελατών και η ταχύτητα σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Δεν θεωρείται τίποτα δεδομένο και ο ανασχεδιασμός επικεντρώνεται όχι σε αυτό που υπάρχει αλλά σε αυτό που πρέπει να υπάρχει. Πρωταρχικά καθορίζεται αυτό που πρέπει να κάνει η επιχείρηση και μετά ο τρόπος με τον οποίο θα το κάνει. Ανασχεδιασμός σημαίνει εκ βάθρων επανασχεδιασμός και επαναπροσδιορισμός διαδικασιών. Καταργείται οτιδήποτε παλιό και δεν μιλάμε για μια βελτίωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, αλλά για μια επαναδημιουργία της από το μηδέν. Ο ανασχεδιασμός υποδηλώνει σημαντικά βήματα θετικής μεταβολής της απόδοσης της επιχείρησης και όχι μικρά και νοηλικά βηματάκια. Η διαδικασία, όπως έχουμε προαναφέρει αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων και εργασιών το οποίο δέχεται εισροές (inputs) και δημιουργεί εκροή (output) που έχει αξία για τον πελάτη.

Η ακριβής μεθοδολογία με την οποία προσεγγίζεται ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών εξαρτάται, σε κάποιο βαθμό, τόσο από τις προτεραιότητες της επιχείρησης όσο και από τη νοοτροπία της ομάδας υλοποίησης. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι βασικοί πυλώνες στους οποίους στηρίζεται ο ανασχεδιασμός. Αρχικά γίνεται αναγνώριση και αξιολόγηση των κρίσιμων διαδικασιών. Αυτές είναι οι διαδικασίες που επιδρούν άμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Στη συνέχεια εκτιμάται η υπάρχουσα κατάσταση. Αυτό επιτυγχάνεται με την καταγραφή των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών και την αξιολόγησή τους. Ακολούθως γίνεται αξιολόγηση των διαδικασιών με υψηλή προτεραιότητα ανασχεδιασμού. Αυτές είναι οι επιχειρησιακές διαδικασίες που είναι παρωχημένες και κατά συνέπεια αναποτελεσματικές και δεν συμβαδίζουν με τους τωρινούς αλλά και μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών μετράται με βάση την ικανοποίηση πελατών, τον χρόνο κύκλου, τα ποσοστά ελαττωματικών και άλλα παρόμοια και προκαθορισμένα μεγέθη μέτρησης της απόδοσης.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών συνεπάγεται αλλαγές σε όλους του δυναμικούς παράγοντες μιας επιχείρησης. επιφέρει μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, τα καθήκοντα και τους ρόλους αλλά και την γενικότερη οργανωτική δομή. Η ανάθεση εργασιών περιλαμβάνει πλέον όχι απλά καθήκοντα αλλά πολυδιάστατες εργασίες. Οι αρμοδιότητες παύουν να είναι ελεγχόμενες και μετατρέπονται σε αυτοδύναμες. Η απόδοση μετράται βάσει αποτελέσματος και μιλάμε για εκπαίδευση προσωπικού και όχι εξάσκηση. Οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, σε αντίθεση με την απόδοση, αποτελούν πλέον βασικό κριτήριο επαγγελματικής εξέλιξής τους. Έτσι πλέον, τα ανώτερα στελέχη αποκτούν ηγετικό προσδιορισμό παύοντας να θεωρούνται ως ελεγκτές απόδοσης. Όπως προαναφέραμε πρόκειται για μια εκ θεμελίων αναδημιουργία της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) έχει στενή σχέση με τα συστήματα ERP. Οι περισσότεροι ειδικοί του χώρου, υποστηρίζουν ότι η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP χωρίς τον προγενέστερο ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν ευνοεί την βέλτιστη αξιοποίηση του ERP. Θα μπορούσαμε επομένως να πούμε ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εγκατάσταση ενός συστήματος ERP. Ο ανασχεδιασμός

φέρνει στην επιφάνεια όλες τις υφιστάμενες ανεπάρκειες και προβληματικές καταστάσεις και στοχεύει στην αντιμετώπισή τους και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης. Μελετά το υφιστάμενο σύστημα, αποτυπώνει την υφιστάμενη αναποτελεσματική οργανωτική δομή, σχεδιάζει και αναπτύσσει νέες μεθοδολογίες, προσδιορίζει νέες αποτελεσματικές και βέλτιστες διαδικασίες και οργανωτικές δομές και εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό στα νέα δεδομένα.

Κατόπιν του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, η επιχείρηση μπαίνει στη διαδικασία να επιλέξει το λογισμικό ERP που ταιριάζει καλύτερα στα δεδομένα και τους στόχους της. Υπάρχει πλέον, εύφορο έδαφος για την αποτελεσματική εγκατάσταση ενός συστήματος ERP.

Βέβαια η εγκατάσταση και αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος ERP, εξαρτώμενη από τις απαιτήσεις της επιχείρησης και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί να αποδειχτεί μια χρονοβόρα και σε οποιαδήποτε περίπτωση όχι και τόσο εύκολη υπόθεση. Θα πρέπει να γίνει ο γενικότερος προγραμματισμός του έργου, να ακολουθήσει, όπως είπαμε, η ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών και στη συνέχεια ο ανασχεδιασμός τους. Έπειτα να γίνει η εγκατάσταση και η παραμετροποίηση του συστήματος, ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών αναγκών, η διαμόρφωση των υποσυστημάτων, ανάλογα με τις ανάγκες και τα δεδομένα της επιχείρησης, επίσης να διαμορφωθούν οι διασυνδέσεις και να καθοριστούν οι αρμοδιότητες. Ακολουθώντας έχουμε την επεξεργασία και μετατροπή των δεδομένων, την προσαρμογή των εγγράφων της επιχείρησης και τελικώς την επαλήθευση και αποδοχή του όλου συστήματος. Πλέον έχει ολοκληρωθεί η υλοποίηση ενός συστήματος ERP.

3.4. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή και εγκατάσταση ενός συστήματος ERP και να μπορέσουν να επιτευχθούν οι προσδιορισμένοι στόχοι, πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή λογισμικού. Στην αγορά κυκλοφορούν διάφορα λογισμικά, αλλά η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα όχι μόνο στις τωρινές αλλά και στις μελλοντικές της ανάγκες.

Ένας πρώτος βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι ο **σαφής καθορισμός των στρατηγικών στόχων**. Τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν ηγετικές θέσεις κλειδιά οφείλουν να δημιουργήσουν ένα όραμα αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση έτσι ώστε να επιτυγχάνει ικανοποίηση πελατών, να βελτιστοποιεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές και γενικά τις συνεργασίες της και να δημιουργεί κίνητρα δραστηριοποίησης και εξέλιξης των εργαζομένων. Οι στόχοι και οι προσδοκίες πρέπει να είναι απόλυτα σαφείς και επιπλέον η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει τους λόγους για τους οποίους γίνεται η εγκατάσταση του συστήματος ERP, αλλά και ποιες ανάγκες και διαδικασίες θα διαχειρίζεται το σύστημα.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η **δέσμευση της γενικής διοίκησης**. Ο ρόλος της γενικής διεύθυνσης είναι νευραλγικός, δεδομένου ότι αποτελεί την ηγεσία της επιχείρησης. Επιπλέον όσον αφορά την ανάλυση και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών η συμμετοχή της είναι κρίσιμης σημασίας. Το όλο εγχείρημα καλό είναι να το διαχειρίζεται μία επιτροπή αποτελούμενη από κάποια από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Η εν λόγω επιτροπή πρέπει να υποστηρίζει πλήρως την επιχειρηματική ενοποίηση και ολοκλήρωση. Τα μέλη της πρέπει να

υποστηρίζουν ακράδαντα το όραμα, την ανάγκη πραγματοποίησης της απαιτούμενης επένδυσης, να υποστηρίξουν πλήρως το κόστος της και να εγγυούνται την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Το εποπτεύων στέλεχος πρέπει ανήκει στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης και να είναι ευρέως αποδεκτό και σεβαστό ώστε να εμπνεύσει όλους τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ολόκληρη η γενική διοίκηση πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών και η υποκίνηση των εργαζομένων.

Ακόμη ένας κρίσιμος παράγοντας είναι η **αποτελεσματική διοίκηση του όλου έργου**. Όταν μιλάμε για αποτελεσματικότητα αναφορικά με τη διοίκηση του έργου, εννοούμε ότι οι στόχοι πρέπει να καθοριστούν σαφώς και να εκπονηθεί ένα πλάνο δράσης, ένα σχέδιο πόρων και να γίνεται στενή και διαρκής παρακολούθηση της προόδου των εργασιών. Το πλάνο πρέπει να είναι εφαρμόσιμο με σχέδια και προγράμματα που να αποπνέουν τη σημαντικότητα και την κρισιμότητα του εγχειρήματος. Η σαφήνεια του καθορισμού των στόχων αλλά και του όλου σχεδίου θα συμβάλλουν ώστε να αποφευχθούν πιέσεις στο προϋπολογισμό, περιπλοκές στην υλοποίηση και εμπόδια στην πρόοδο του έργου. Από τα αρχικά στάδια του εγχειρήματος είναι απαραίτητο να καθοριστεί σαφώς το αντικείμενο του έργου, να αναγνωριστούν τα συστήματα και υποσυστήματα (modules) του ERP, που θα υλοποιηθούν, αλλά και να προσδιοριστούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες που θα επηρεαστούν.

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η **ομάδα υλοποίησης του έργου**, η οποία πρέπει να έχει άμεση επαφή με τη γενική διοίκηση, αλλά χωρίς να καλύπτεται και να χειραγωγείται από αυτή. Πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένη για αυτόνομη εργασία και άμεση λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά τη σύστασή της, η ομάδα υλοποίησης πρέπει να περιλαμβάνει ικανά στελέχη, με εμπειρία και επιτυχίες στο βιογραφικό τους. Η σημαντικότητα της ομάδας υλοποίησης πηγάζει από το γεγονός ότι είναι επιφορτισμένη με τον αρχικό, ολοκληρωτικό και λεπτομερή σχεδιασμό του εγχειρήματος. Επίσης είναι αυτή που προσδιορίζει τις διάφορες δραστηριότητες, που δημιουργεί τα χρονοδιαγράμματα, που διανείμει τις υπευθυνότητες και που ουσιαστικά έχει την ευθύνη για το όλο έργο. Η ομάδα υλοποίησης διασφαλίζει την ομαλή διεξαγωγή του εγχειρήματος, εντοπίζοντας και αντιμετωπίζοντας τα διάφορα προβλήματα που δυνητικά παρεμποδίζουν ή καθυστερούν την πρόοδο και ολοκλήρωση του έργου. Επιπρόσθετα είναι αυτή που δίνει αναφορά στη γενική διοίκηση σχετικά με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε συμπληρωματικά, ότι η ομάδα υλοποίησης του έργου έχει τη δική της οργανωτική δομή. Αποτελείται από τον υπεύθυνο του έργου, από τους σύμβουλους υλοποίησης, από τους υπεύθυνους υποστήριξης και από την ανώτερη διοικητική επιτροπή. Ο **υπεύθυνος του έργου**, όπως διαφαίνεται και από τον τίτλο του, είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για το όλο εγχείρημα. Επιλέγει τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα υλοποίησης, είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του γενικότερου πλάνου εργασιών και δραστηριοτήτων, για τον συντονισμό του έργου και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον είναι επιφορτισμένος με τον ποιοτικό έλεγχο και την τεκμηρίωση του όλου εγχειρήματος σε όλα τα στάδια. Το άτομο αυτό είναι το νούμερο ένα της ομάδας υλοποίησης και προκειμένου να φέρει εις πέρας, επιτυχημένα, το έργο του πρέπει να απασχολείται full time σε αυτό. Πρέπει να είναι άτομο μέσα από την επιχείρηση για να γνωρίζει καλύτερα και σε βάθος τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωτική δομή. Ας μην ξεχνάμε ότι η υλοποίηση ενός συστήματος ERP προϋποθέτει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και για να επιτευχθεί αυτό αποτελεσματικότερα και συντομότερα πρέπει ο υπεύθυνος του έργου να είναι άτομο εντός της επιχείρησης, που να γνωρίζει σε βάθος διαδικασίες, λειτουργίες και τομείς όπου είναι

απαραίτητο να υλοποιηθούν αλλαγές. Πρέπει να είναι άτομο που να συγκεντρώνει την πλήρη αποδοχή και εμπιστοσύνη της διοίκησης της επιχείρησης. Πέραν όμως από αυτό, θα πρέπει να είναι άτομο που απολαμβάνει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό και των συνεργατών του. Επιπρόσθετα πρέπει να έχει αξιοσημείωτη επικοινωνιακή ικανότητα και δεξιότητα. Οι **σύμβουλοι υλοποίησης** είναι αυτά τα άτομα που επιφορτίζονται με το έργο της παραμετροποίησης βάσει των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης και των εργαζομένων – χρηστών του, προς εγκατάσταση και εφαρμογή, συστήματος ERP. Έρχονται σε επικοινωνία με τους χρήστες, δημιουργούν τις διαδικασίες και τις παραμετροποιούν και προσπαθούν να αυξήσουν όσο το δυνατόν την αποτελεσματικότητα του προς εγκατάσταση συστήματος, εντός του πλαισίου του συγκεκριμένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι **υπεύθυνοι υποστήριξης** είναι άτομα επιφορτισμένα με το έργο της καθημερινής υποστήριξης των χρηστών. Παραλαμβάνουν το σύστημα, κατόπιν της αρχικής του εφαρμογής και παρέχουν υποστήριξη και εκπαίδευση στους χρήστες. Βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με αυτούς και παραμετροποιούν τον εντοπισμό και τις αναφορές των εμφανιζόμενων προβλημάτων. Τέλος η **ανώτερη διοικητική επιτροπή**, περιλαμβάνει διοικητικά άτομα της επιχείρησης. Σκοπό έχει να διασφαλίσει την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου. Πραγματοποιούνται διάφορες συναντήσεις, συνήθως εντός κάθε μήνα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα ή εμπόδια, αλλά και να προσδιοριστεί η εξελικτική πορεία του εγχειρήματος και ο βαθμός προόδου.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση της υλοποίησης ενός συστήματος ERP είναι η **ακρίβεια των δεδομένων**. Στα πλαίσια ενός τέτοιου ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, υπάρχει επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων συστημάτων και υποσυστημάτων. Αυτό σημαίνει ότι μία λανθασμένη εισαγωγή δεδομένων σε κάποιο υποσύστημα έχει αντίκτυπο και δημιουργεί ανακρίβειες και προβλήματα και σε άλλα και το πρόβλημα μεγεθύνεται και γενικεύεται. Επομένως οι χρήστες πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι αναφορικά με την ακρίβεια των δεδομένων που εισάγουν στο σύστημα αλλά και τις κατάλληλες διαδικασίες εισαγωγής.

Άκρως σημαντικός παράγοντας είναι η **εκτενής εκπαίδευση και κατάρτιση**, η οποία θα μπορούσαμε κάλλιστα να πούμε ότι δύναται να αποτελεί έναν από του κρισιμότερους παράγοντες. Το ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιεί το σύστημα πρέπει να γνωρίζει καλά τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και τις ενδεδειγμένες διαδικασίες λειτουργίας του και χρήσης του. Πρέπει να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά εντός των πλαισίων λειτουργίας του συστήματος. Διαφορετικά θα χρησιμοποιούν δικές τους μεμονωμένες και αυτοσχέδιες διαδικασίες και μεθόδους, θα χρησιμοποιούν μερικώς το σύστημα και αυτό επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα. Αυτό απαιτεί οι εργαζόμενοι να έχουν πολύ καλή γνώση του συστήματος ERP και των λειτουργιών του και αυτό με τη σειρά του απαιτεί ενδεδειγμένη και εκτενή εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση προκειμένου να έχει σημαντικό βαθμό επιτυχίας πρέπει να προηγηθεί της διαδικασίας υλοποίησης του ERP. Αυτό συνεπάγεται, βέβαια, κάποιο σημαντικό κόστος για την επιχείρηση και για αυτό το λόγο αρκετές επιχειρήσεις είτε υποτιμούν τη σημασία της εκπαίδευσης, είτε την αποφεύγουν, είτε την πραγματοποιούν ελλιπώς. Αυτό έχει φυσικά ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του συστήματος. Επομένως το κόστος της εκπαίδευσης πρέπει να συνυπολογιστεί στον αρχικό προϋπολογισμό της επένδυσης και η χρηματοδότηση αυτή να είναι εγγυημένη και διασφαλισμένη από τη διοίκηση. Εμπειρικά έχει διαπιστωθεί ότι η διασφάλιση ικανών κεφαλαίων για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, πάνω στο σύστημα ERP, έχει άμεση συνάφεια με πολύ αυξημένα ποσοστά επιτυχίας του εγχειρήματος υλοποίησης του συστήματος ERP. Η εκπαίδευση είναι σημαντικό να συνεχιστεί και μετά την αρχική εφαρμογή του ERP, δηλαδή κατά τη διάρκεια της καθημερινής χρήσης. Αυτό ισχύει γιατί ένα μεγάλο μέρος των προβληματικών καταστάσεων αντιμετωπίζονται στην χρήση σε

πραγματικές συνθήκες λειτουργίας. Επικουρικά μπορούν να συμβάλλουν προς τη σωστή κατεύθυνση και τακτικές συναντήσεις των χρηστών του ERP, ώστε να γίνεται ανταλλαγή απόψεων σχετικά με προβληματικές καταστάσεις και τρόπους επίλυσης.

Η εκπαίδευση αποσκοπεί τόσο στην ενδεδειγμένη εκμάθηση του συστήματος και τη καλή γνώση των εργαλείων και δυνατοτήτων που αυτό προσφέρει, όσο και στην διαφοροποίηση της συμπεριφορά και της νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού που το χρησιμοποιεί. Επομένως πρέπει οι εργαζόμενοι να πειστούν για την αναγκαιότητα των επερχόμενων αλλαγών και εξελίξεων καθώς επίσης και για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εξελίξεις θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τους ίδιους στην καθημερινότητά τους. Αυτή η αλλαγή συμπεριφοράς όμως δεν είναι κάτι εύκολο και απαιτεί κάποιες προϋποθέσεις. Αρχικά είναι αναγκαία η ενεργή και εμφανής συμμετοχή της διοίκησης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να δώσει το παράδειγμα και να δείξει δραστική συμμετοχή στη διαδικασία αυτή. Εξάλλου αν δεν εκπαιδευτεί και αυτή πώς θα μπορέσει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητες που δίνει το ERP. Τα στελέχη και οι άνθρωποι κλειδιά της διαδικασίας υλοποίησης του ERP πρέπει να είναι τα πρώτα άτομα που θα ενταχθούν σε ένα πρόγραμμα ενδεδειγμένο και σε βάθος εκπαίδευσης έτσι ώστε να αποτελέσουν τους αντιπροσώπους της αλλαγής. Και αυτό είναι φυσικά κάτι που θα πρέπει να υποστηριχτεί έντονα και σε όλα τα επίπεδα από τη διοίκηση προκειμένου να γίνει εφικτό.

Όπως προαναφέραμε η εκπαίδευση πρέπει να καλύπτει όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο να καταστεί δυνατό να εκπαιδευτεί το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της. Δηλαδή πρέπει η εκπαίδευση να καλύψει αυτό που ονομάζουμε κρίσιμη μάζα και με τον τρόπο αυτό να δημιουργήσει έναν ενθουσιασμό που θα διαχέεται σε όλο το μήκος και πλάτος της επιχείρησης. βάσει εμπειρικών καταστάσεων συνήθως έχουμε ένα τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που είναι ενθουσιασμένο σχετικά με το νέο εγχείρημα, ένα μεγάλο τμήμα που είναι ουδέτερο και επίσης ένα τρίτο τμήμα που είναι αρνητικό ή σκεπτικό ή διστακτικό. Η εκπαίδευση στοχεύει στην μεγιστοποίηση του ενθουσιασμένου τμήματος των εργαζομένων και την ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του διστακτικού τμήματος, ώστε να αρθούν όσο το δυνατό περισσότερο τα εμπόδια και τα αναχώματα και να επικρατήσει ένα εύφορο κλίμα για την επερχόμενη αλλαγή. Ασφαλώς θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση πάνω στις τελευταίες ενημερώσεις του συστήματος ERP που εγκαταστάθηκε ώστε να μπορούν να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση.

Είναι περιττό να τονίσουμε ότι οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι άτομα με ικανότητες στο αντικείμενο. Είτε η εκπαίδευση γίνει εσωτερικά είτε εξωτερικά, οι εκπαιδευτές πρέπει να έχουν μεγάλη εμπειρία στην υλοποίηση συστημάτων ERP, να είναι εξειδικευμένοι σε αυτό, έτσι ώστε να διαθέτουν αξιοπιστία και να εμπνέουν σιγουριά και σεβασμό. Διαφορετικά υπάρχει σοβαρή πιθανότητα να μην ενεργοποιηθεί η διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα μείζονος σημασίας είναι η **αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρησιακών αλλαγών**. Σε αρκετές περιπτώσεις οι υφιστάμενες οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων δεν συμβαδίζουν με την δομή που απαιτεί ένα σύστημα ERP. Η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο ανασχεδιασμός αυτός επηρεάζει όλες σχεδόν τις λειτουργίες της επιχείρησης και οι αλλαγές που γίνονται επιδρούν σημαντικά στην οργανωτική δομή, το ανθρώπινο δυναμικό και την πολιτική της επιχείρησης. πρωταρχικό ρόλο στην υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος πρέπει να έχει το τμήμα IT (Information Technology) της επιχείρησης. αρκετά διοικητικά στελέχη θεωρούν το ERP ως ένα ακόμα

απλό λογισμικό, μη συνειδητοποιώντας ότι πρόκειται για κάτι ολοκληρωτικό που αλλάζει την δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης. στόχος είναι η βελτίωση της επιχείρησης και όχι η απλά η εφαρμογή ενός λογισμικού. Οι εργαζόμενοι αν δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι και ενημερωμένοι για αυτές τις εκ βάθρων αλλαγές στην λειτουργία και κουλτούρα της επιχείρησης, είναι πιθανόν να αναπτύξουν αντιστάσεις με αποτέλεσμα εμπόδια και προβληματικές καταστάσεις για την υλοποίηση. Για αυτό το λόγο η διοίκηση πρέπει να κάνει σωστή και αποτελεσματική διοίκηση επιχειρησιακών αλλαγών, ώστε η επιχείρηση κινηθεί πιο ευέλικτα και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ευκαιρίες και τις βελτιώσεις που θα επιφέρει η υλοποίηση του ERP.

Μεγάλη σημασία έχει επίσης η ύπαρξη ενός **αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης**, το οποίο πρέπει να δείχνει αν το σύστημα ERP λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά έτσι ώστε να οδηγεί στις επιθυμητές λειτουργίες και συμπεριφορές. Αν κάποιος αδυνατεί να επιτύχει τους προβλεπόμενους στόχους πρέπει είτε να του παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια είτε να απομακρύνεται. Όταν όμως έχουμε επίτευξη στόχων τότε η επιβράβευση πρέπει να είναι έκδηλη και έντονα εμφανής, ώστε να λειτουργεί ως κίνητρο και ως παράδειγμα. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να δημιουργηθεί στο αρχικό στάδιο του εγχειρήματος έτσι ώστε τόσο η διοίκηση, όσο και οι εργαζόμενοι, αλλά και οι προμηθευτές να έχουν σαφή και ξεκάθαρη εικόνα των επιθυμητών στόχων. Βέβαια η παρακολούθηση και αξιολόγηση ενός συστήματος ERP είναι μία διαρκής διαδικασία και λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του ERP. Πρόκειται για μια δια βίου επίβλεψη και αξιολόγηση. Κάτι τελευταίο που πρέπει να αναφέρουμε σχετικά με την αξιολόγηση, είναι ότι οι διοικήσεις οφείλουν να έχουν γνώση του γεγονότος, ότι τις περισσότερες φορές τα θετικά αποτελέσματα, από την εφαρμογή ενός συστήματος ERP, δεν γίνονται άμεσα ορατά. Λόγω της πολυπλοκότητας και των σημαντικών αλλαγών που επιφέρουν στη λειτουργία της επιχείρησης, αρχικά μπορεί να εμφανιστεί κάποια μείωση αποτελεσματικότητας ή παραγωγικότητας. Αυτό βέβαια, εμφανίζεται λόγω του ότι οι εργαζόμενοι ακόμα προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Κατά συνέπεια και το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνει υπόψιν αυτό το γεγονός και να είναι ανάλογα προσαρμοσμένο.

Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της υλοποίησης ενός συστήματος ERP είναι η ύπαρξη εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης μιας **ολιστικής αντίληψης διαδικασιών**. Η διοίκηση, στην προσπάθειά της να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από το σύστημα ERP, θα κληθεί να αντιμετωπίσει προβλήματα και διάφορα ζητήματα, σε όλα τα λειτουργικά και οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης. Για την επιτυχή αντιμετώπιση όλων αυτών των καταστάσεων απαιτείται ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης έργου, ικανότητα να ενσωματώνει και να εφαρμόζει την αλλαγή, ικανό τεχνολογικό τμήμα ώστε να μπορεί να ενοποιεί και να ανασχεδιάζει επιχειρησιακές διαδικασίες και εν γένει μια ολιστική προσέγγιση αναφορικά με την υλοποίηση ενός συστήματος ERP.

Βαρύνουσα σημασία για την επιτυχή υλοποίηση ενός συστήματος ERP, έχει η ύπαρξη ενός διάχυτου **συναισθήματος ενθουσιασμού** που να διαπερνά όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. όπως είδαμε η υλοποίηση ενός ERP είναι μια διαδικασία χρονοβόρα και πολύπλοκη και συνεπάγεται ενέργειες και λειτουργίες παράλληλα με την καθημερινή δραστηριοποίηση της επιχείρησης. ο ενθουσιασμός αποτελεί κύριο συστατικό επιτυχίας. Διαφορετικά το ενδιαφέρον μπορεί να εξασθενήσει. Ο ενθουσιασμός αυτό δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι καταλάβουν ότι το ERP θα τους λύσει προβλήματα στην καθημερινή εργασία τους και ότι αυτό είναι εφικτό μόνο αν υλοποιηθεί σωστά και με τις κατάλληλες διαδικασίες. Επίσης αν αντιληφθούν ότι το ERP θα κάνει την επιχείρηση αποτελεσματικότερη, πιο ανταγωνιστική, πιο δυνατή και θα δημιουργήσει προστιθέμενη

αξία. Και ας μην ξεχνάμε ότι ο ενθουσιασμός μεταδίδεται με γεωμετρική πρόοδο, που σημαίνει ότι ακόμα και ένα μικρό θετικό αποτέλεσμα αναφορικά με την απόδοση της επιχείρησης δύναται να προκαλέσει πολλαπλάσιο θετικό αποτέλεσμα στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού και με αυτόν τον τρόπο να ενδυναμώσει ακόμα περισσότερο την επιθυμία και την δέσμευσή του για αλλαγή.

3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Η επιτυχία υλοποίησης ενός ERP βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με τις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται μεταξύ των αρχικών στόχων, όσον αφορά την επιδιωκόμενη ταχύτητα υλοποίησης του έργου, τα συστήματα και υποσυστήματα (modules) που επιθυμεί να εγκαταστήσει η επιχείρηση, τους πόρους που απαιτούνται και που είναι σε θέση να διαθέσει η επιχείρηση, την πρόβλεψη πιθανών κινδύνων και εμποδίων υλοποίησης του έργου, την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος που σχετίζεται με το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης και των ωφελειών που αναμένεται να αποκομίσει από την υλοποίηση του ERP.

Θα πρέπει να επιδιώκεται μια ισορροπία μεταξύ όλων αυτών των παραγόντων, διότι η μονόπλευρη προσήλωση σε έναν ή κάποιους από αυτούς μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά αποτελέσματα σε κάποιους άλλους. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση δώσει έμφαση στην ταχύτητα και επιδιώκει όσο το δυνατόν ταχύτερη ολοκλήρωση του έργου αυτό μπορεί να συνεπάγεται αυξημένο απαιτήσεις σε πόρους, τις οποίες είναι πιθανόν να αδυνατεί ή να μην είναι διατεθειμένη να τις καλύψει. Επίσης αν η πολυπλοκότητα του έργου είναι μεγάλη (πολλά συστήματα και υποσυστήματα και περίπλοκη οργανωτική δομή), τότε είναι αναμενόμενο ότι και οι απαιτήσεις σε πόρους θα είναι ανάλογες. Δεδομένου ότι η κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, οι αλληλεπιδράσεις που προαναφέραμε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ επιχειρήσεων και δεν παραμένουν σταθερές.

Αρχικά καθορίζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και στη συνέχεια, ανάλογα με αυτές τις αλληλεπιδράσεις, γίνεται η επιλογή της στρατηγικής υλοποίησης του συστήματος ERP. Οι στρατηγικές υλοποίησης είναι οι παρακάτω:

- **Στρατηγική Breakneck:** Η στρατηγική επικεντρώνεται στην όσο το δυνατόν ταχύτερη και χαμηλού κόστους υλοποίηση ενός συστήματος ERP. Επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αναγκαίων διαδοχικών σταδίων εξέλιξης του έργου και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει την συντόμευση του χρόνου υλοποίησης. Βέβαια οι επιχειρήσεις καταλήγουν με ένα λογισμικό του οποίου τις προδιαγραφές αδυνατούν να προσδιορίσουν και να ελέγξουν. Αυτό συνεπάγεται υψηλό ποσοστό κινδύνου και καταστροφικά αποτελέσματα.
- **Στρατηγική Star:** Η εν λόγω στρατηγική συνεπάγεται την τοποθέτηση υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης στην ομάδα υλοποίησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνονται τα πάντα στην ώρα τους αλλά και ακριβώς όπως πρέπει. Έτσι έχουμε χαμηλό κόστος και μεγάλη ταχύτητα υλοποίησης. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι ομάδες αυτές είναι πλήρως αφοσιωμένες και εργάζονται αποκλειστικά για την πραγματοποίηση του έργου. Η δραστική και άμεση συμμετοχή των στελεχών οδηγεί και σε μεγάλο βαθμό επιτυχίας της υλοποίησης. Παρότι, όπως διαφαίνεται, είναι μία στρατηγική με πολλά πλεονεκτήματα δεν επιλέγεται συχνά από τις επιχειρήσεις.
- **Στρατηγική Turnkey:** Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου συμμετοχή της ίδιας της επιχείρησης στην υλοποίηση του όλου εγχειρήματος. Η διαδικασία υλοποίησης πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου με

εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι επαγγελματίες του χώρου. Στην περίπτωση αυτή όμως παρατηρείται συνήθως προβληματική επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικών συνεργατών. Αυτό σε συνδυασμό και με το γεγονός ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες δεν γνωρίζουν σε βάθος τις διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα κάποιες λειτουργίες και τεχνικές προδιαγραφές του ERP να μην είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Λόγω των παραπάνω, η εν λόγω στρατηγική χαρακτηρίζεται από υψηλό κίνδυνο και χαμηλό ποσοστό επιτυχίας.

- **Στρατηγική In-house:** Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιεί αποκλειστικά το ανθρώπινο δυναμικό και τους ευρύτερους πόρους της ίδιας της επιχείρησης και δεν χρησιμοποιεί καθόλου εξωτερικούς συνεργάτες. Το προφανές σκεπτικό πίσω από αυτή την επιλογή είναι η μείωση του κόστους υλοποίησης. Ωστόσο επειδή δεν υπάρχει σχεδόν καμία εξειδικευμένη γνώση ή εμπειρία σχετικά με το λογισμικό και την διαδικασία υλοποίησής του παρουσιάζονται αρκετές προβληματικές καταστάσεις, οι οποίες συνεπάγονται καθυστερήσεις, σπατάλη χρηματικών πόρων και κατά συνέπεια αυξημένο κόστος. Κατά συνέπεια η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό κινδύνου και άκρως αμφίβολη εκμετάλλευση του συνόλου των ωφελειών που δύναται να παρέχει το σύστημα ERP.
- **Στρατηγική Budget:** Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, από την ονομασία αυτής της στρατηγικής, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται και εξαντλείται στο κόστος υλοποίησης και συγκεκριμένα στην ελαχιστοποίησή του. Αυτό επιδιώκεται είτε με μείωση των εξειδικευμένων συμβούλων, είτε με εκπτώσεις στους αρχικούς στόχους του προγράμματος αναφορικά είτε με τον χρόνο εκτέλεσης, είτε με την έκτασή του. Όλα αυτά συνεπάγονται ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν θα είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν στο έπακρο το εγχείρημα και να διασφαλίσουν την επιτυχία του, παρέχοντας επιπλέον χρηματοδότηση για την αντιμετώπιση δυσκολιών, εμποδίων και προβλημάτων που δύναται να εμφανιστούν κατά την υλοποίηση του ERP. Είναι εμφανές ότι αυτή η στρατηγική έχει υψηλό βαθμό κινδύνου και μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας.
- **Στρατηγική Partner:** Σε αυτή την περίπτωση το έργο της υλοποίησης του ERP, αναλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σε συνδυασμό με εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Την ευθύνη για την επιτυχή έκβαση του έργου την έχουν από κοινού οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και οι εξωτερικοί συνεργάτες. Το βασικό αρνητικό σημείο αυτής της στρατηγικής είναι τα αδιέξοδα που δημιουργούνται, εξαιτίας αυτής της εξ αδιαιρέτου ευθύνης, στην περίπτωση εμφάνισης προβληματικών καταστάσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του ERP. Η εν λόγω στρατηγική συνεπάγεται αποκλίσεις από τα αρχικά χρονοδιαγράμματα και κατά συνέπεια αυξημένο κόστος. Επιπλέον είναι αυξημένος τόσο ο βαθμός κινδύνου του όλου έργου όσο και οι πιθανότητες αποτυχίας.
- **Στρατηγική Low-risk:** Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, μέσω ενδελεχούς ανάλυσης των επιχειρησιακών διαδικασιών και μεθοδικής παρακολούθησης όλων των διαδοχικών σταδίων και φάσεων της διαδικασίας υλοποίησης του ERP. Επιδιώκει μικρό βαθμό πολυπλοκότητα και στόχων έργου διαθέτοντας δυσανάλογα αυξημένο μέγεθος επιχειρησιακών και μη πόρων. Χαρακτηρίζεται από αυξημένο πλήθος διαδοχικών σταδίων εξέλιξης του έργου, τα οποία στάδια συνδέονται μεταξύ τους με λογικές συνθήκες, όπως (if, then, while, else, κλπ) και έτσι διασφαλίζεται η ομαλή πραγματοποίηση του έργου, αλλά επιπλέον και η ικανοποίηση όλων των τεχνικών απαιτήσεων και προδιαγραφών και η επιτυχής ολοκλήρωση όλων των σταδίων. Βέβαια όλα τα παραπάνω συνεπάγονται χαμηλή ταχύτητα υλοποίησης του έργου. Επομένως, στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής,

μιλάμε για ελαχιστοποίηση κινδύνου, αυξημένο κόστος, μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας αλλά χαμηλή ταχύτητα υλοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Τα συστήματα ERP δύναται να συμβάλλουν σημαντικά στην ηλεκτρονική οργάνωση της επιχείρησης, μέσω της δυνατότητας που της παρέχουν για να αποκτήσει την απαραίτητη και αναγκαία τεχνολογική υποδομή και την ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική απεικόνιση των επιχειρησιακών της διαδικασιών. Με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας των υπολογιστών, των tablets και των smartphones, τα ERP μπορούν να εφαρμοστούν και από μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνοντάς τους τη δυνατότητα επέκτασης στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το διαδίκτυο πλέον είναι ευέλικτο, εύκολο, φθινό και άμεσα προσβάσιμο, οπότε μπορούν και οι μικρότερες επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις συναλλαγές τους, να προσανατολιστούν προς την κατεύθυνση της ηλεκτρονικής διασύνδεσης και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα μεγαλύτερους οργανισμούς. Έτσι οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται ταχύτερα και αμεσότερα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους και μειώνουν τα κόστη τους.

4.2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Στις μέρες μας η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου έχει οδηγήσει στην ριζική αναμόρφωση των ανθρώπινων συναλλαγών και στην άνθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το διαδίκτυο αποτελεί το πλέον αναγνωρισμένο και εκτενώς εξαπλωμένο μέσο μαζικής

επικοινωνίας. Ακόμα και σε μέρη όπου δεν υπάρχει τηλεόραση ή ραδιόφωνο, υπάρχει διαδίκτυο. Το διαδίκτυο στο μεγαλύτερο μέρος της υφηλίου. Όλα τα παραπάνω καθιστούν τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες ευκολότερα προσβάσιμα, μειώνουν τα εμπορικά εμπόδια στα πλαίσια της διεθνούς αγοράς και κάνουν ευκολότερη την αναζήτηση εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια οι καταναλωτές αγοράζουν ευνοϊκότερους οικονομικούς όρους.

Όπως προαναφέραμε το ηλεκτρονικό εμπόριο οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού και αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι δημιουργεί και πολλαπλάσιες απειλές για τις επιχειρήσεις. Από την άλλη όμως, το ίδιο γεγονός, μπορεί να εκληφθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων ως πρόκληση για να εξελίξουν τις επιχειρήσεις τους, να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να εκσυγχρονίσουν τις οργανωτικές δομές και να αναμορφώσουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες. Επιπλέον, μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, αποκτούν πρόσβαση σε παγκόσμιες και απομακρυσμένες αγορές, οι οποίες υπό τις συνθήκες του παρελθόντος θα ήταν απαγορευτικές. Επιπρόσθετα το διαδίκτυο, που αποτελεί το άρμα του ηλεκτρονικού εμπορίου, επιτρέπει την απευθείας επικοινωνία και συναλλαγή επιχειρήσεων και καταναλωτών και αυτό συνεπάγεται άμεσα οφέλη τόσο για τον καταναλωτή (ταχύτητα, καλύτερες τιμές, ποικιλία), όσο και για την ίδια την επιχείρηση (ταχύτερη και αμεσότερη ανατροφοδότηση).

4.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ERP

Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα μπορούσε κάλλιστα να θεωρηθεί ως μια επανάσταση στο διεθνές και παγκοσμιοποιημένο εμπορικό γίγνεσθαι. Εξελίσσεται με άλματα και κατά γεωμετρική πρόοδο. Καλύπτει διαρκώς αυξανόμενο όγκο συναλλαγών. Πέραν από τις επιχειρήσεις που συμπληρώνουν τη δραστηριοποίησή τους με την επέκταση στις διαδικτυακές συναλλαγές, υπάρχουν και αυτές που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά μέσω διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, αναπόφευκτα, επέφερε και σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τα συστήματα παραγωγής, αλλά και την εμφάνιση νέων προϊόντων και υπηρεσιών που προγενέστερα δεν ήταν απαραίτητες ή δυνατές.

Υπάρχει άμεση και στενή σχέση ανάμεσα στα πληροφοριακά συστήματα ή τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, όπως το ERP, με το ηλεκτρονικό εμπόριο, τη δυναμική του, τα οφέλη του και τις δυνατότητές του. Συστήματα που σχετίζονται με το διαδίκτυο και στηρίζονται στο κατάλληλο λογισμικό, είναι απαραίτητα προκειμένου καταναλωτές και επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Απαιτούνται εξειδικευμένα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων που να έχουν προσανατολισμό προς την ηλεκτρονική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ένα σύστημα ERP, με τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας και τα κατάλληλα συστήματα και υποσυστήματα (modules), μπορεί να υποστηρίξει στο έπακρο και άκρως αποτελεσματικά δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου. Μπορεί, για παράδειγμα, να διασφαλίσει τις ηλεκτρονικές πληρωμές με χρήση χρεωστικών, πιστωτικών ή προπληρωμένων καρτών ή την πληρωμή με ψηφιακό χρήμα. Ακόμη, το ERP, επιτρέπει στους καταναλωτές να βλέπουν γρήγορα και άμεσα την γκάμα των διαθέσιμων προϊόντων, να κάνουν παραγγελίες από όπου και αν βρίσκονται, να ενημερώνονται άμεσα για το αναλυτικό κόστος της παραγγελίας ανάλογα με την τοποθεσία τους και να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο την εκτέλεση και εξέλιξη της παραγγελίας τους. Μειώνοντας τους ενδιάμεσους μεταξύ επιχείρησης και τελικού καταναλωτή μειώνεται και το κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών.

4.4. ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ERP ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Όπως προαναφέραμε τα συστήματα ERP αποτελούν απαραίτητο εργαλείο προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να επεκταθεί ή να δραστηριοποιηθεί εκ νέου στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Δημιουργούν τις απαραίτητες συνθήκες ώστε να προκύψουν τα πολλά και διάφορα οφέλη από την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί στρατηγική απόφαση για μια επιχείρηση και γι' αυτό οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν συγκεκριμένο και οργανωμένο τρόπο ενσωμάτωσής του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των συστημάτων ERP.

Αυτά τα συστήματα δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ελέγχει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και με χαμηλό κόστος την αποθήκευση των προϊόντων, την διαδικασία πώλησης σε όλα τα στάδιά της, τις παραγγελίες και να προσαρμόζει την προσφορά στη ζήτηση, τόσο όσον αφορά την ποσότητα όσο και την ποιότητα. Βοηθούν έτσι ώστε να υπάρχει αρμονία μεταξύ των προϊόντων που εμφανίζονται στους ηλεκτρονικούς καταλόγους με την διαθεσιμότητα, τις on-line εντολές αποστολής και την τιμολόγηση. Διαχειρίζονται την διαφορετική τιμολόγηση μεταξύ πελατών χονδρικής και λιανικής και δύναται να εμφανίσουν σε πραγματικό χρόνο και άμεσα την διαθεσιμότητα, τις ημερομηνίες παράδοσης και την εξέλιξη της παράδοσης.

Τα συστήματα ERP διαθέτουν βάσεις δεδομένων στις οποίες αποθηκεύονται όλες οι πληροφορίες από τις πωλήσεις και τις οικονομικές συναλλαγές (πληρωμές). Επίσης αποθηκεύονται δεδομένα σχετικά με την ανατροφοδότηση από τους πελάτες, τα οποία είναι άμεσα διαθέσιμα στα αρμόδια στελέχη ώστε να διερευνηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και να οδηγήσουν ταχέως σε βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.

Με τη συμβολή των ERP η επιχείρηση μπορεί πλέον να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους ηλεκτρονικούς καταλόγους, σε διάφορες γλώσσες και ο καταναλωτής μπορεί άμεσα να αλλάξει μεταξύ τους, ανεξάρτητα που βρίσκεται, έτσι ώστε να μπορέσει να μεγιστοποιήσει την χρησιμότητα της πληροφορίας. Αυτομάτως το σύστημα υπολογίζει τις τιμές και τα λοιπά κόστη στη νομισματική μονάδα της εκάστοτε χώρας, αλλά ο καταναλωτής μπορεί ο ίδιος άμεσα να το μετατρέψει και σε άλλο νόμισμα. Οι πληρωμές γίνονται με ασφάλεια, σε διάφορα ευρέως αποδεκτά νομίσματα, ανεξάρτητα από τον τόπο καταγωγής του προϊόντος, οπότε δεν υπάρχει και η ανάγκη για συνάλλαγμα. Για παράδειγμα, ο ευρωπαίος πελάτης πληρώνει σε ευρώ και η αμερικάνικη επιχείρηση εισπράττει σε δολάριο. Το ERP κάνοντας όλες αυτές τις διαδικασίες και διεργασίες, μειώνει και τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό οπότε μειώνεται και το μισθολογικό κόστος.

Επιπρόσθετα το ERP βοηθάει την επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου να συντονιστεί καλύτερα και αποτελεσματικότερα με την αλυσίδα εφοδιασμού, τόσο όσον αφορά τις πωλήσεις όσο και όσον αφορά τις επιστροφές προϊόντων και την άμεση ενημέρωση των ανάλογων βάσεων δεδομένων. Είναι πολύ σημαντικό για το ηλεκτρονικό εμπόριο, η επιχείρηση να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις επιστροφές γιατί επηρεάζουν άμεσα πολλούς τομείς, όπως τη διαθεσιμότητα, τις πληρωμές, τις εισπράξεις, κλπ. Όλα αυτά πρέπει να ενημερωθούν άμεσα και με όλες τις σωστές παραμέτρους.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιταχύνει τις διαδικασίες της επιχείρησης και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα. Για να επιτύχει όμως όλα αυτά πρέπει να υποστηρίζεται από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP, το οποίο θα βελτιώσει τις

επιχειρησιακές διαδικασίες και θα βελτιστοποιήσει την δραστηριοποίηση της επιχείρησης με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Το ERP θα βοηθήσει την επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου να ξεπεράσει τα γεωγραφικά και πολιτισμικά της όρια με χαμηλό κόστος και υψηλή αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΟΜΙΛΟΣ ΕΛ.ΠΕ)

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης, μέσω συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη του Ομίλου των ΕΛ.ΠΕ, σχετικά με το σύστημα ERP που χρησιμοποιούν, τις δυσκολίες που πιθανόν βίωσαν και βιώνουν καθώς και τα οφέλη από αυτό το σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Γίνεται συγκριτική θεώρηση των δεδομένων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις και των απόψεων των συνεντευξιζόμενων στελεχών και αναφέρονται κάποια συμπεράσματα.

5.2. ΟΜΙΛΟΣ ΕΛ.ΠΕ

Η συγκεκριμένος οργανισμός επιλέχτηκε γιατί αποτελεί την επιτομή επιχείρησης που λόγω πολυπλοκότητας οργανωτικής δομής και μεγέθους, αλλά και στοχοθεσίας, έχει ανάγκη από σύστημα επιχειρηματικής νοημοσύνης προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη λειτουργία της και τα αποτελέσματά της.

Δραστηριοποιείται στον κλάδο των καυσίμων και γενικά της ενέργειας, σε όλες τις μορφές της. Επιπλέον ετοιμάζει και επενδύσεις για την αξιοποίηση των υδρογονανθράκων της χώρας μας. Βρίσκεται σε έναν κλάδο άκρως ανταγωνιστικό, που απαιτεί καινοτομία και τεχνολογία αιχμής προκειμένου να υπερκεραστεί ο ανταγωνισμός. Η καινοτομία η

εξωστρέφεια και η ανταγωνιστικότητα συνθέτουν το όραμα του Ομίλου, ο οποίος οραματίζεται να πρωταγωνιστήσει στον ενεργειακό μετασχηματισμό, στα πλαίσια του διεθνούς περιβάλλοντος και με πυλώνα την βιώσιμη ανάπτυξη.

Η αποστολή του Ομίλου περιλαμβάνει ανεξαρτησία, εξωστρέφεια και κορυφαία ανταγωνιστικότητα μεταξύ των περιφερειακών ενεργειακών ομίλων. Συνδυάζει επιχειρηματική ικανότητα υψηλών επιδόσεων με την έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή στον ενεργειακό μετασχηματισμό της ΕΕ, στα πλαίσια της βιώσιμης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, έχοντας πάντα ως κύριο μέλημα τον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες βασίζονται σε αρχές όπως ασφάλεια, αξία στον πελάτη, κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, αξιοκρατία, σεβασμός προς τους συναδέλφους και τους συνεργάτες, καινοτομία διαρκή βελτίωση, βιώσιμη ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, βελτιστοποίηση αποτελεσμάτων και δημιουργούμενης αξίας για τους μετόχους. Είναι ένας Όμιλος με ακεραιότητα, επαγγελματισμό, ευθυκρισία, που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της εξωστρέφειας και τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση.

Η εταιρική δομή του ομίλου περιλαμβάνει πολλές εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως διύλιση, εμπορία πετρελαιοειδών, χημικά, έρευνα και παραγωγή Υ/Α, παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τεχνικές μελέτες, μεταφορές αργού και προϊόντων πετρελαίου και φυσικό αέριο. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δραστηριοποιείται σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς του κλάδου της ενέργειας. Αυτή η εταιρική δομή παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 1).

<i>ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ (ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΠΕ)</i>	
Διύλιση	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.
Εμπορία	<ul style="list-style-type: none"> •ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ •ΕΚΟ – ΚΑΛΥΨΩ ΜΟΝΟΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
Χημικά	<ul style="list-style-type: none"> •ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. •ΝΤΙΑΞΟΝ Α.Β.Ε.Ε.
Διεθνείς Δραστηριότητες (Διύλιση & Εμπορία)	<ul style="list-style-type: none"> •ΟΚΤΑ ΑΔ ΣΚΟΠJE •HELLENIC PETROLEUM CYPRUS LTD •RAMOIL CYPRUS LTD •ΕΚΟ BULGARIA EAD •ΕΚΟ SERBIA AD •JUGOPETROL AD
Έρευνα & Παραγωγή Υ/Α	<ul style="list-style-type: none"> •ΕΛΠΕ ΑΕ – EDISON INTERNATIONAL SPA- PETROCELTIC RESOURCES PLC •ΕΛΠΕ ΑΕ-VEGAS WEST OBAYED LIMITED •ΕΛΠΕ ΑΕ-PETROCELTIC MESAHA LIMITED- KYWAIT ENERGY COMPANY & PETROLEUM

Παραγωγή & Εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας	ELPEDISON BV
ΑΠΕ	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε.
Τεχνικές Μελέτες	ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.
Μεταφορές Αργού/Προϊόντων & Αγωγοί	<ul style="list-style-type: none"> • Ε.Α.Κ.Α.Α. Α.Ε • VARDAX Α.Ε. • ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ-ΑΠΟΛΛΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ • ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ- ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Φυσικό Αέριο	ΔΕΠΑ Α.Ε.

Πίνακας 1 : Εταιρική Δομή Ομίλου ΕΛΠΕ

5.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία παρότι έχει ένα προκαθορισμένο σκελετό ερωτήσεων, αφήνει περιθώριο τόσο στον συνεντευξιαστή όσο και στον συνεντευξιαζόμενο να επεκταθούν σε συμπληρωματικές ερωτήσεις ανάλογα με την εξέλιξη της κάθε συνέντευξη. Με τον τρόπο αυτό συνδυάζεται η λειτουργία ενός ερωτηματολογίου με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της συνέντευξης και έτσι καθίσταται δυνατή η συγκριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων, αλλά και η αυθόρμητη έκφραση του συνεντευξιαζόμενου.

Σκοπός μας ήταν να συγκεντρώσουμε πληροφόρηση και δεδομένα, από πρώτο χέρι, σχετικά με το πώς ένα σύστημα ERP συμβάλλει στην καθημερινότητα, ποια προβλήματα προκύπτουν, ποιά είναι τα οφέλη, ποιες είναι οι απαιτήσεις του και εν γένει αν και κατά πόσο βοηθάει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Δημιουργήθηκε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης για την διευκόλυνση της όλης διαδικασίας και πάρθηκαν συνεντεύξεις από διευθυντικά στελέχη του Ομίλου. Τα στελέχη ανήκουν σε διάφορα τμήματα όπως λογιστική, προμήθειες, πωλήσεις, σχεδιασμό πολιτικής τιμών, δίκτυα και ανώτατη διοίκηση. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε πολύ θερμό κλίμα και τα στελέχη έδειξαν μεγάλη προθυμία να συμμετάσχουν. Κατά το χρονικό διάστημα που έγιναν οι συνεντεύξεις εγώ έκανα την πρακτική μου άσκηση στον όμιλο των ΕΛΠΕ.

5.4. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Στη συνέχεια παρατίθενται οι ερωτήσεις του πρωτοκόλλου συνέντευξης, που χρησιμοποιήθηκε για την όλη διαδικασία:

Πρωτόκολλο συνέντευξης

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

2. Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;
3. Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;
4. Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)
5. Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;
6. Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
7. Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;
8. Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)
9. Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;
10. Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;
11. Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;
12. Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
13. Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).
14. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;
15. Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;
16. Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;
17. Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;
18. Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;
19. Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;
20. Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;
21. Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;
22. Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;
23. Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

24. Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;
25. Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

5.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί μια συγκριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων, στελεχών του Ομίλου των ΕΛΠΕ. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν δέκα (10) συνεντεύξεις, στελεχών όλων των βαθμίδων. Το 60% είναι γυναίκες και το 40% άνδρες. Δεδομένου, ότι πρόκειται για συνεντεύξεις, θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι κάποια από τα στελέχη του δείγματος, μπορεί να μην έχουν απαντήσει σε κάποια από τις ερωτήσεις, κυρίως γιατί απαιτούνταν εικόνα των επιχειρησιακών δεδομένων και διαδικασιών προγενέστερων ετών, την οποία δεν έχουν, είτε γιατί στο παρελθόν δεν ανήκαν στον Όμιλο ΕΛΠΕ, είτε γιατί βρίσκονταν σε χαμηλότερη ιεραρχικά θέση. Οφείλουμε επίσης να τονίσουμε ότι αυτές οι περιπτώσεις είναι ελάχιστες και δεν επηρεάζουν τα ευρύτερα αποτελέσματα από το σύνολο των συνεντεύξεων.

Αρχικά, όσον αναφορά τη διάρκεια χρήσης, δηλαδή για πόσα χρόνια χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, προκύπτει ότι τα εν λόγω στελέχη χρησιμοποιούσαν και στο παρελθόν τέτοια συστήματα. Μόνο ένας, δηλαδή ποσοστό 10% έχει λιγότερα από 10 χρόνια χρήσης. Οι υπόλοιποι εννέα, δηλαδή ποσοστό 90% τα χρησιμοποιεί για περισσότερο από δέκα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, από (0-10) χρόνια είναι ένας, από (10-20) είναι πέντε και από (20 και πάνω) είναι τέσσερα στελέχη. Κατά συνέπεια θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει εμπειρία σχετικά με πληροφοριακά συστήματα και τη χρήση τους στην καθημερινή επιχειρησιακή δραστηριότητα. Θεωρείται, λοιπόν ότι έχουν εμπειριστατωμένη άποψη αναφορικά με συστήματα όπως το ERP, αλλά και άλλα.

Ο όμιλος χρησιμοποιεί σύστημα σύστημα ERP και μάλιστα της εταιρείας SAP. Ανάλογα με το τμήμα και τον τομέα αυτό μπορεί να είναι SAP-GALAXY CRM, ERP BI-BO HYPERON PLANNING, ERP-BPM, κλπ. Στο παρελθόν, τα στελέχη του δείγματος, έχουν χρησιμοποιήσει και άλλα παραπλήσια συστήματα της ίδιας ή και διαφορετικής εταιρείας λογισμικού, αλλά κυρίως έχουν εμπειρία σε ERP και ως επί το πλείστον η εταιρεία λογισμικού ήταν η SAP.

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ξεκάθαρα με ποσοστό σχεδόν 100%, ότι η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ERP απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τεχνικό τμήμα εντός του πλαισίου της επιχείρησης. Οι ανάγκες σε τεχνική υποστήριξη δύναται να είναι καθημερινές και ποικιλόμορφες. Επίσης το (IT) τμήμα της επιχείρησης πρέπει να έχει άμεση και στενή συνεργασία με την εταιρεία λογισμικού που παρέχει το σύστημα.

Το εν λόγω σύστημα ERP, εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα, τις διευθύνσεις και τις υποδιευθύνσεις του ομίλου και σε όλες τις δραστηριότητές του, ο οποίος, όπως αναφέραμε στην αρχή του κεφαλαίου, είναι πολλές και ποικίλες. Συνδυάζουν παραγωγή, εμπορία, οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μεταφορές, κλπ. Το SAP είναι το

βασικό και κύριο ERP του ομίλου, το οποίο όμως συνεργάζεται αρμονικά και γεφυρώνει και τη λειτουργία κάποιων επιπλέον μεμονωμένων και συμπληρωματικών περιφερειακών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις ήταν ανάλογες των τμημάτων στα οποία ανήκει το κάθε στέλεχος και περιλαμβάνουν: λογιστήριο, φορολογικά, προμήθειες, χρηματοοικονομικά, διοικητικές υπηρεσίες, πωλήσεις, εφοδιασμός, δρομολόγηση, διακίνηση, πολιτική τιμών, πιστώσεις, εγκαταστάσεις, πάγια, αποθήκη, παραγωγή, ανθρώπινο δυναμικό, εμπορία. Όπως γίνεται κατανοητό, η οργανωτική δομή του ομίλου είναι τεράστια και πολύπλοκη και περιλαμβάνει πολλή τμήματα, υποτμήματα, διευθύνσεις και υποδιευθύνσεις, εγκαταστάσεις και δραστηριότητες. Οπότε το σύστημα ERP διαχειρίζεται όλα αυτά τα επιχειρησιακά δεδομένα.

Η συμβολή στην καθημερινότητα και τη διεκπεραίωση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και διαδικασιών, έγκειται σε πολλά και διάφορα επίπεδα. Διευκολύνει τον καλύτερο και ταχύτερο έλεγχο προσφορών και εξόδων και παρέχει τη δυνατότητα (μέσω του SAP-GALAXY), άμεσης εκτέλεσης προωθητικών ενεργειών. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα και καθιστά ευκολότερη τη διαχείριση. Παρέχει γρήγορη πληροφόρηση, σε πραγματικό χρόνο και συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας και των επιχειρησιακών δεδομένων οδηγώντας σε βέλτιστη διαχείριση πληροφοριών. Συντομεύει τον χρόνο παραγωγής αναφορών των καναλιών της αγοράς και τον χρόνο που απαιτείται για τη σύνταξη επιχειρησιακών σεναρίων. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα. Βελτιστοποιεί τη διαχείριση μεγάλου όγκου επιχειρησιακών δεδομένων και πληροφοριών και παρέχει τη δυνατότητα, σε καθημερινή βάση, ελέγχου και έγκαιρου εντοπισμού λαθών και προβλημάτων. Οι διαδικασίες του λογιστηρίου διεκπεραιώνονται καθημερινά και όχι συγκεντρωτικά μόνο στο τέλος του μήνα παρέχοντας γρηγορότερη πληροφόρηση και ευελιξία. Οργανώνει την πληροφορία με λογικό τρόπο, επιτρέποντας την γρήγορη επεξεργασία των πληροφοριών και την άμεση δημιουργία αναφορών.

Όσον αφορά την επίδραση του ERP στη λήψη αποφάσεων, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, θα μπορούσαμε κάλλιστα να πούμε ότι την έχει κάνει ευκολότερη, αμεσότερη και αποτελεσματικότερη. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών και δεδομένων που επεξεργάζεται και παρέχει το σύστημα ERP, αποτελούν ισχυρή και αναγκαία βάση για ορθές αποφάσεις. Η παροχή πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο αυξάνει και τον βαθμό ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων. Η επιχείρηση αντιδρά πιο γρήγορα και προσαρμόζεται πιο εύκολα στα νέα δεδομένα. Για να έχουμε αποτελεσματικότητα και βελτιστοποίηση στη λήψη αποφάσεων, πρέπει να υπάρχει σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση και να γίνεται σωστή επεξεργασία αυτής, συνθήκες τις οποίες διασφαλίζει το σύστημα ERP. Πέραν από την εγκυρότητα, την ταχύτητα και την ευελιξία, το σύστημα ERP προσδίδει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφάνεια και αξιοπιστία και κατά συνέπεια οι αποφάσεις εφαρμόζονται αμεσότερα και ομαλότερα.

Σε άμεση συνάφεια με τα παραπάνω, βρίσκονται και οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με τα κύρια πλεονεκτήματα των συστημάτων ERP. Παρέχουν γρήγορα αξιόπιστες πληροφορίες και βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Συμβάλλουν τον αποτελεσματικό έλεγχο των επιχειρησιακών διαδικασιών και δεδομένων και στη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων (assets) του ομίλου. Βάσει της καθημερινής των συνεντευξιαζόμενων, είναι ένα σύστημα ευκολόχρηστο και αδιάβλητο. Παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της πραγματικότητας. Σε σύντομο χρόνο έχει πρόσβαση σε μεγάλο όγκο επιχειρησιακών δεδομένων και μπορείς να προβείς στις απαιτούμενες αναλύσεις. Ένα ακόμη, βασικό πλεονέκτημα, έχει να κάνει με την ενσωμάτωση των επιχειρησιακών πληροφοριών και δεδομένων. Η εισαγωγή των δεδομένων γίνεται από ένα μόνο σημείο και είναι διαθέσιμη σε όλο το εύρος του συστήματος άμεσα. Αυτό οδηγεί σε άκρως αξιοποιήσιμη

πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο. Υπάρχει ομοιομορφία όσον αφορά την επικοινωνία και τα πρότυπα και αυτό είναι κάτι που βοηθάει την αποτελεσματική ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων, αλλά και την συνεργασία και συμβατότητα του συστήματος με άλλα περιφερειακά συστήματα και υποσυστήματα. Τέλος, αλλά όχι ελάχιστος σημασίας, είναι το γεγονός ότι το σύστημα ERP ενοποιεί επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες, κατά μήκος όλων των τμημάτων και ευρύτερα ολόκληρου του ομίλου των ΕΛΠΕ.

Προχωρώντας στα προβλήματα και τις δυσκολίες εφαρμογής του συστήματος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι απόψεις διαφοροποιούνται κάπως, ανάλογα και με το τμήμα του κάθε στελέχους. Σύμφωνα με τον επικεφαλής Δικτύου, υπήρξαν δυσκολίες, αλλά όχι ιδιαίτερα σοβαρά προβλήματα. Είναι τα προβλήματα που συνήθως εμφανίζονται στο αρχικό στάδιο εφαρμογής ενός νέου συστήματος. Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκονται και άλλα στελέχη, όπως ο επικεφαλής Πωλήσεων Δικτύου ΕΚΟ, ο υποδιευθυντής του Brand Management ΕΚΟ και η υποδιευθύντρια του Διοικητικού τμήματος. Από την άλλη πλευρά, η υποδιευθύντρια του Ομίλου αναφέρει προβλήματα και δυσκολίες σχετικά με την εκπαίδευση, των οποίων η επίλυση απαιτήσε ιδιαίτερη προσπάθεια και χρόνο. Ο διευθυντής Λογιστικής εστιάζει σε σημαντικά προβλήματα με την αρχική παραμετροποίηση του συστήματος και των έλεγχων των επιχειρησιακών δεδομένων. Άλλα στελέχη σημειώνουν προβλήματα με την συμμόρφωση και την πειθαρχία που απαιτήθηκε από όλα τα τμήματα. Ο ρυθμός αποδοχής και ενσωμάτωσης της αλλαγής ήταν διαφορετικός μεταξύ των τμημάτων και αυτό, στην αρχή, δημιούργησε δυσκολίες επικοινωνίας, συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ τους. Επίσης παρατηρήθηκαν προβλήματα στην πλήρη αναγνώριση και κατανόηση των δυνατοτήτων του συστήματος, τα οποία ξεπεράστηκαν αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση.

Αναφορικά με την εκπαίδευση που απαιτείται για την ομαλή εφαρμογή και αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ERP, οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι χρειάζεται οπωσδήποτε οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία, η έκταση της οποίας εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία και δεδομένα του κάθε τμήματος. Σε κάποια τμήματα, όπου γίνεται και εντατικοποιημένη καθημερινή χρήση του ERP, μπορεί να απαιτηθεί εκτενέστερη εκπαίδευση. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, το αν θα είναι, επιπλέον και χρονοβόρα, εξαρτάται από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και οργανωθεί. Μια πολύ αποτελεσματικά οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία, δύναται να είναι εκτενής, αλλά να μην απαιτεί ιδιαίτερα αυξημένο χρονικό διάστημα.

Παραμένοντας στην εφαρμογή του ERP, στον όμιλο των ΕΛΠΕ, όπως προκύπτει από την συντριπτική πλειοψηφία των συνεντεύξεων, για την ομαλή εφαρμογή του συστήματος απαιτήθηκε η εκ βάθρων ανασχεδιασμός διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Κάποιες διαγράφηκαν, κάποιες άλλες συγχωνεύθηκαν και δημιουργήθηκαν και νέες. Αναμορφώθηκε η συνολική οργανωτική δομή και λειτουργία του ομίλου.

Ένα ακόμη κρίσιμο θέμα, σχετικό με τα συστήματα ERP, έχει να κάνει με τις απαιτούμενες ενημερώσεις και αναβαθμίσεις και με το κατά πόσο εύκολη ή δύσκολη είναι μια τέτοια διαδικασία. Αρχικά οι απόψεις συγκλίνουν ότι απαιτείται ενημέρωση όταν υπάρχουν αναβαθμίσεις από την εταιρεία λογισμικού ή όταν υπάρξουν αλλαγές σε επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες. Βέβαια οι απόψεις διαφοροποιούνται σχετικά με τη συχνότητα των αναβαθμίσεων. Σε άλλα τμήματα οι αναβαθμίσεις ήταν αραιές και σε άλλα πιο συχνές. Έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά και το αντικείμενο του κάθε τμήματος. Πολύ περιγραφική ήταν η απάντηση της υποδιευθύντριας γενικής λογιστικής, η οποία αναφέρει ότι: «Η ύπαρξη και η διατήρηση του ERP, είναι ακριβό και ενεργοβόρο άθλημα». Αναφορικά με το σκέλος της ευκολίας ή δυσκολίας της διαδικασίας αναβάθμισης,

οι συνεντευξιαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, υποστηρίζουν ότι είναι μια αρκετά δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί χρόνο και ανθρωποδύναμη. Πρέπει να γίνεται σχεδιασμός τεστ, προσομοιώσεις, υλοποίηση των τεστ από το ανθρώπινο δυναμικό και υλοποίηση στο κύριο παραγωγικό σύστημα.

Κανένα, από τα στελέχη δεν μπορεί και δεν θέλει να φανταστεί την εργασία του, χωρίς το σύστημα ERP. Βάσει των απαντήσεών τους, ο όμιλος, με αυτό το μέγεθος και την πολυπλοκότητα οργανωτικής δομής και λειτουργίας, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Τόσο τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα πλάνα, θα ήταν αδύνατον να επιτευχθούν. Δεν θα ήταν καθόλου εύκολη και αποτελεσματική η συλλογή και επεξεργασία επιχειρησιακών δεδομένων και κατά συνέπεια και η λήψη αποφάσεων. Οι συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν μονόδρομο το σύστημα ERP για τον όμιλο των ΕΛΠΕ.

Η εφαρμογή του συστήματος ERP, είχε και θετική επίπτωση στην ποιότητα του εργασιακού κλίματος και των εργασιακών σχέσεων. Απελευθερώνει ανθρώπινο δυναμικό από ανούσιες και χρονοβόρες επιχειρησιακές διαδικασίες, επικρατεί μεγαλύτερη ηρεμία και καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία στον χώρο εργασίας. Είναι ένα εργαλείο, που διευκολύνει την εργασία όλων και κάνει ομαλότερη τη λειτουργία όλου του ομίλου.

Όσον αφορά τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και την αντιμετώπισή τους, οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν ότι το παραπάνω αποτελεί έναν από τους κυριότερους ρόλους του συστήματος ERP. Βοηθάει απόλυτα στον εντοπισμό σφαλμάτων εν τη γενέσει τους και στην άμεση διόρθωσή τους, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του ομίλου. Βέβαια με την προϋπόθεση ότι έχει προηγηθεί πολύ καλή εκπαίδευση έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να γνωρίζει πολύ καλά το σύστημα και τις δυνατότητές του.

Ένα άλλο σημείο, που διαπραγματεύτηκαν οι συνεντεύξεις είναι η σχέση του ERP με την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Τα στελέχη αναφέρουν ότι με το ERP οι εργαζόμενοι του ομίλου (χρήστες) έχουν έγκαιρη και άμεση πρόσβαση στην αναγκαία πληροφόρηση. Η άμεση καταγραφή και έλεγχος των κινήσεων και συμφωνιών οδηγούν σε μικρότερους χρόνους ελέγχου. Αυξάνεται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Γίνεται επεξεργασία μεγάλου όγκου επιχειρησιακών δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και επιταχύνεται, αλλά και βελτιστοποιείται η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιαζόμενων στελεχών του ομίλου, μια ακόμη βασική θετική παράμετρος του ERP, είναι η δυνατότητα απομακρυσμένου ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει καταγραφή και έλεγχος των κινήσεων της αποθήκης χωρίς να είναι κάποιος παρών εκεί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για έναν όμιλο όπως αυτός των ΕΛΠΕ, με μεγάλη διασπορά διαδικασιών, δραστηριοτήτων και εγκαταστάσεων. Ο απομακρυσμένος έλεγχος και η άσκηση διοίκησης, που απορρέει από αυτόν, είναι βαρύνουσας σημασίας για τον εν λόγω όμιλο, αλλά και για οποιαδήποτε επιχείρηση.

Τέλος, αναφορικά με τη συμβολή του ERP, στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου, το σύνολο των απαντήσεων είναι κατηγορηματικά θετικές. Το σύστημα αποτελεί σημαντικό εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης, συμβάλλει απόλυτα στην εξαγωγή συμπερασμάτων και εξεύρεση λύσεων. Μέσω της έγκαιρης και άμεσης πληροφόρησης, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα του ομίλου. Επεξεργάζεται μεγάλο όγκο επιχειρησιακών δεδομένων και μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ενισχύει την ομογενοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και αυτό οδηγεί

σε καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του ομίλου. Βελτιστοποιεί την αξιοποίηση των εταιρικών πόρων και των περιουσιακών στοιχείων του ομίλου. Εξυπηρετεί την ψηφιακή μετεξέλιξη στην οποία στοχεύει ο όμιλος. Συμβάλλει αποφασιστικά στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, στην μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, στην βέλτιστη εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εταιρική διακυβέρνηση, εστιάζει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματικών ροών του ομίλου και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ασφαλείας. Με αυτόν τον τρόπο προάγει την ποιότητα, την ασφάλεια, την ανάπτυξη, την εξωστρέφεια και την ανταγωνιστικότητα, που αποτελούν βασικούς στόχους και το όραμα του ομίλου των ΕΛΠΕ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασιακή προσπάθεια και με βάση όλα όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, θα λέγαμε ότι η επιχειρηματική νοημοσύνη είναι η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στην επιχειρησιακή λειτουργία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης, των οποίων η πλέον σύγχρονη και ολοκληρωμένη έκδοση και μορφή είναι τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP).

Η επιχειρηματική νοημοσύνη ξεκινά από τη δεκαετία του 1970, βέβαια με τελείως διαφορετικά συστήματα, πιο απλά, με βασικές λειτουργίες, δύσκολα στη χρήση και περιορισμένες δυνατότητες. Τα αρχικά αυτά συστήματα, παρότι δεν μπορούσαν να επεξεργαστούν μεγάλο όγκο δεδομένων και ταλανίζονταν και από ασυμβατότητες, αποτέλεσαν την βάση εξέλιξης στα σημερινά ERP. Κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου αποτέλεσε το άρμα της εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές του 2000, τα συστήματα αυτά αρχίζουν να αποκτούν την δομή, την μορφή και τις δυνατότητες που συναντούμε σήμερα. Έτσι φτάσαμε στο σημείο όπου τα πληροφοριακά συστήματα καλύπτουν το σύνολο των επιχειρησιακών τμημάτων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων με δυνατότητα άμεσης ενδοεπικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφορίας.

Η επιχειρηματική νοημοσύνη βοηθάει την επιχείρηση να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις του σύγχρονου ευμετάβλητου και άκρως ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Να αφουγκραστεί τον πελάτη και να προσαρμόσει τη λειτουργία και τα προϊόντα της με βάση τις ανάγκες και απαιτήσεις του. Επιπλέον η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα να επεκταθεί σε αντικείμενα, αλλά και αγορές που παλιότερα φάνταζαν απροσπέλαστες. Επίσης, μέσω των ηλεκτρονικών διαδικασιών που χρησιμοποιεί, συμβάλλει στον περιορισμό του παραεμπορίου και του μαύρου χρήματος. Βάσει των παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να κινείται και να αντιδρά γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό και αυτό ενδυναμώνει την θέση της στην αγορά.

Βέβαια, όπως είναι φυσικό, όλα αυτά συνεπάγονται ένα επενδυτικό κόστος, το οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι διατεθειμένες να το καλύψουν. Πέραν από ισχυρή βούληση για αλλαγή, χρειάζεται και οργανωμένο πλάνο ενσωμάτωσης των αλλαγών στην επιχείρηση, που να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά πιθανά προβλήματα, όπως ασυμβατότητες, αντιφάσεις, αναποτελεσματικότητα δεδομένων και διαδικασιών. Η επιχειρηματική νοημοσύνη καλύπτει και συνδυάζει δύο οπτικές των πραγμάτων: την επιχειρησιακή και την τεχνική-τεχνολογική. Επομένως απαιτείται αρμονική συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης και των τεχνικών, αλλά και αποτελεσματική εκπαίδευση. Μόνο έτσι θα μπορέσει, ένα σύστημα επιχειρηματική νοημοσύνης, να ξεδιπλώσει ολόκληρο το φάσμα των δυνατοτήτων του.

Όπως αναφέραμε στην αρχή των συμπερασμάτων, η πλέον σύγχρονη και ολοκληρωμένη ενσάρκωση επιχειρηματικής νοημοσύνης, είναι τα συστήματα ERP. Αποτελούν ολοκληρωμένα συστήματα με εφαρμογές λογισμικού, που καλύπτουν τις διαφορετικές επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες και βοηθούν στην συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση μεγάλου όγκου επιχειρησιακών δεδομένων προκειμένου να ληφθούν αποτελεσματικές αποφάσεις. Η διαχείριση των επιχειρησιακών δεδομένων γίνεται σε τέσσερις φάσεις:

Είσοδος → Επεξεργασία → Έξοδος → Ανατροφοδότηση

Το σύστημα δύναται να περιλαμβάνει πολλά επιμέρους συστήματα και υποσυστήματα (modules), ανάλογα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης και την πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Έτσι μπορεί να περιλαμβάνει επιμέρους συστήματα για την διαχείριση της Παραγωγής, των Πωλήσεων, των Προμηθειών, των Διανομών, των Οικονομικών, των Παγίων, της Παρακολούθησης Έργων, των Αποθεμάτων, της Παροχής Υπηρεσιών, του Ανθρώπινου Δυναμικού, κλπ. Μεταξύ όλων αυτών γίνεται ανταλλαγή πληροφορίας και επιχειρησιακών δεδομένων έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί η λειτουργία της επιχείρησης και να ληφθούν οι πλέον ενδεδειγμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του ERP, βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης. για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιδιώκουν αποτελεσματικότητα, καινοτομία, εξέλιξη, ευελιξία, ανταγωνιστικότητα, εξωστρέφεια, προσαρμοστικότητα και ισχυρή παρουσία στην αγορά, η υλοποίηση ενός συστήματος ERP, αποτελεί μονόδρομο.

Για να υλοποιηθεί, όμως, αποτελεσματικά ένα σύστημα ERP, πρέπει να προηγηθεί καταγραφή, ανάλυση και ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να ενσωματωθούν καλύτερα με το λογισμικό και να ανταποκρίνονται στα σύγχρονα δεδομένα του συνεχώς μεταβαλλόμενου και άκρως ανταγωνιστικού παγκοσμιοποιημένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, όταν οι επιχειρησιακές της διαδικασίες και δραστηριότητες είναι αποτελεσματικές. Αν οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι προβληματικές, οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα και αν

χρησιμοποιηθεί, δεν θα έχει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον η επιτυχία της εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται από κάποιους κρίσιμους παράγοντες, που έχουν να κάνουν με τον βαθμό δέσμευσης της διοίκησης της εταιρείας, τον επιβλέποντα του όλου έργου, την σύνθεση και τη λειτουργία της ομάδας υλοποίησης του έργου, τον βαθμό σαφήνειας των προκαθορισμένων στόχων, την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης αλλαγών και τη δημιουργία νοοτροπίας αλλαγής και διαρκούς βελτίωσης σε όλο το μήκος και πλάτος της επιχείρησης καθώς επίσης και με την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διαδικασιών αξιολόγησης και την διάχυση ενός γενικότερου συναισθήματος ενθουσιασμού για το καινούργιο που έρχεται. Για την υλοποίηση μπορούν να επιλεγούν διάφορες στρατηγικές, ανάλογα με τους παράγοντες στους οποίους, η επιχείρηση, προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα. Άλλες στρατηγικές εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους, άλλες στην ελαχιστοποίηση του χρόνου υλοποίησης, άλλες σε συνδυασμό μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων, άλλες στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Κάποιες στρατηγικές διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν η επιχείρηση επιθυμεί έντονα ενεργό ρόλο στην διαδικασία υλοποίησης ή αν επιδιώκει την εξ ολοκλήρου ανάθεση σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες. Όποια στρατηγική και αν επιλέξει η επιχείρηση, η διαδικασία υλοποίησης και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, που προαναφέραμε, δεν διαφοροποιούνται.

Μια μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται και επεκτείνεται αλματωδώς τα τελευταία χρόνια είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο ή ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αυτό το γεγονός, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι βασίστηκε κυρίως στην επίσης αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου αλλά και στις δυνατότητες που παρέχουν τα συστήματα ERP. Με τα κατάλληλα modules, παρέχουν τη δυνατότητα απολύτως ασφαλών πληρωμών, σε οποιοδήποτε νόμισμα, χωρίς την ανάγκη συναλλάγματος και με την αυτόματη τροποποίηση των τιμών. Ο πελάτης πληρώνει στην Ελλάδα σε ευρώ και η εταιρεία στην Αμερική εισπράττει σε δολάρια. Επιπλέον τα συστήματα ERP βοήθησαν στην επίλυση των προβλημάτων με τις επιστροφές των προϊόντων. Αυτομάτως ενημερώνεται το σύστημα όσον αφορά τη διανομή, την αποθήκη, τη διαθεσιμότητα, τις χρεωπιστώσεις των ανάλογων λογαριασμών και όλα αυτά άμεσα, σχεδόν σε πραγματικό χρόνο. Επιπρόσθετα παρέχεται η δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης, σχετικά με προϊόντα και διαδικασίες και μπορεί να γίνει ταχεία διόρθωση λαθών. Γίνεται παρακολούθηση των παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο, τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον πελάτη. Και όλα τα παραπάνω με ταυτόχρονη βελτιστοποίηση του κόστους. Ο πελάτης μπορεί να βλέπει τον πλήρη κατάλογο των προϊόντων, των χαρακτηριστικών τους και της τιμής τους, σε οποιαδήποτε γλώσσα και νόμισμα επιλέξει ο ίδιος, με επιπλέον δυνατότητες εξατομικευμένης διαμόρφωσης του τελικού προϊόντος. Όλες οι δυνατότητες και οι επιλογές που συναντούμε σήμερα στα ηλεκτρονικά καταστήματα, δεν θα ήταν δυνατές και οικονομικά εφικτές χωρίς την συνδρομή των συστημάτων ERP.

Κλείνοντας θα μπορούσαμε κάλλιστα να πούμε ότι, με τη χρήση συστημάτων ERP η επιχείρηση μειώνει τα λειτουργικά της έξοδα, χρησιμοποιεί στο έπακρο και με βέλτιστο τρόπο τους επιχειρησιακούς της πόρους, μεγιστοποιεί την απόδοση του εργατικού της δυναμικού και μπορεί να βελτιώσει ποιοτικά το εργασιακό κλίμα και την καθημερινότητα των εργαζομένων. Επιπλέον με την άμεση, έγκαιρη και αποτελεσματική πληροφόρηση μπορεί να εντοπίσει εν τη γενέσει τους προβληματικές καταστάσεις και να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δύναται να αυξήσει την ευελιξία και προσαρμοστικότητά της και με αυτόν τον τρόπο ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη ενδυναμώνει την φήμη, το γόητρο και την κοινωνική εικόνα της επιχείρησης. Τα συστήματα ERP, προϋποθέτουν τη αναμόρφωση και τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων

και έτσι παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση για συνεχή εξέλιξη και βελτίωση. Επιτρέπουν τον απομακρυσμένο έλεγχο, και τη διαχείριση επιχειρησιακών δεδομένων χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα αυξάνοντας ταυτόχρονα την ευελιξία και προσαρμοστικότητα και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Ακόμη, το ERP, οδηγεί σε ενοποίηση και ομογενοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών οπότε επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερος κεντρικός έλεγχος. Αυξάνει την ταχύτητα εκτέλεσης των εργασιών, εξαλείφει περιττές επαναλήψεις και καταργεί άσκοπες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης, που τη βοηθάει να κάνει την οργάνωση και τη λειτουργία της ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη. Της παρέχει δυνατότητα άμεσης και έγκαιρης προσαρμογής στα νέα δεδομένα του ευμετάβλητου και άκρως ανταγωνιστικού παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, ενδυναμώνοντας την ανταγωνιστικότητα, την φήμη, το γόητρο και την βιωσιμότητά της.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι αποτελεί εργαλείο και όχι πανάκεια και αυτοσκοπό. Δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν άκριτα. Η πληροφόρηση και τα δεδομένα που παρέχει, πρέπει να κρίνονται και να αξιολογούνται από την διοίκηση η οποία λαμβάνει και τις αποφάσεις. Πολλές φορές, η οικονομική συμπεριφορά των καταναλωτών έχει κοινωνικές και ψυχολογικές παραμέτρους τις οποίες, κανένα σύστημα τεχνητής-επιχειρηματικής νοημοσύνης, δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να τις συμπεριλάβει στην επεξεργασία του. Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από ανθρώπους γιατί αφορούν ανθρώπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Βλαχάβας, Ι., Κεφάλας, Π. & Βασιλειάδης, Ν. (2002). *Τεχνητή Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαργατάνη.
- Βρεχόπουλος, Α. (2008). *Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών (e CRM). Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2001). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν, προγραμματισμός και σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένοζ.
- Δημητριάδης, Ν. (2004). *Σχεδιασμός -Ανάπτυξη- Λειτουργία Πληροφοριακών Συστημάτων*. Αθήνα: εκδόσεις «Στρατηγικές & Δράσεις Κοινωνίας Πληροφοριών ΕΠΕ».
- Θωμόπουλος, Ν. (2000). *Στρατηγικές για την Είσοδο μιας Εταιρείας στο Διαδίκτυο*. Αθήνα: Εκδόσεις Nubis.
- Ιωάννου, Γ. (2006). *Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κατσουλάκος, Γ. (2001). *Νέα Οικονομία, Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό Εμπόριο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα.

- Κιουντουζή, Ε. (1997). *Μεθοδολογίες Ανάλυσης & Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.
- Κυριαζόπουλος, Π. (2002). *Η συμπεριφορά του 'ηλεκτρονικού καταναλωτή'*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.
- Κύρκος, Ε. (2015). *Επιχειρηματική Ευφυΐα & Εξόρυξη Δεδομένων: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.
- Παπαθανασίου, Ε. (2008). *Πληροφοριακά Συστήματα: Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα: εκδόσεις Γκιούρδας.
- Σταλίδης, Γ. & Καρδάρας, Δ. (2015). *Διαχείριση Δεδομένων και Επιχειρηματική Ευφυΐα, Θεωρία και Εφαρμογές για Στελέχη Επιχειρήσεων: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.
- Τατσιόπουλος, Η. & Χατζηγιαννάκης . (2008). *Επιχειρησιακή Οργάνωση με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων SAP*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Φωλίνας, Δ. (2006). *Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείριση Επιχειρηματικών Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Χαϊνάς, Κ. (2005). *Βασικά θέματα για τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (E.R.P.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Al-Mashari, M. (2003). Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda. *Industrial Management & Data Systems*, 103(1), 22-27.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research*, 146(2), 352-364.
- Amoako-Gyampah, K., & Salam, A. F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & management*, 41(6), 731-745.
- Baaras, H. & Kemper, H.G. (2008). Management support with structured and unstructured data - an integrated Business Intelligence framework. *Information Systems Management*, 25(2): 132 – 148.
- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *Information Systems Management*, 16(3), 7-14.
- Calisir, F., & Calisir, F. (2004). The relation of interface usability characteristics, perceived usefulness, and perceived ease of use to end-user satisfaction with enterprise resource planning (ERP) systems. *Computers in human behavior*, 20(4), 505-515.
- Celina, M. (2016). Toward Better Understanding and Use of Business Intelligence in Organizations. *Information Systems Management*, 33(2): 21 – 36
- Cui, Z., Damiani, E. & Leida, M. (2007). 'Benefits of Ontologies in Real Time Data Access', *Digital Ecosystems and Technologies Conference, DEST '07*. pp. 392-397.
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in industry*, 56(6), 545-557.
- Hong, K. K., & Kim, Y. G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & management*, 40(1), 25-40.
- Kremers, M., & Van Dissel, H. (2000). Enterprise resource planning: ERP system migrations. *Communications of the ACM*, 43(4), 53-56.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1999). *Management information systems*. Prentice Hall PTR.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2009). *Essentials of Management Information Systems*. New York: Pearson.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European journal of operational research*, 146(2), 302-314.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2003). The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. *Omega*, 31(3), 235-246.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1973). A program for research on management information systems. *Management science*, 19(5), 475-487.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Management information systems* (Vol. 6). McGraw-Hill Irwin.
- O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce, and risk*. Cambridge university press.
- Rajagopal, P. (2002). An innovation—diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model. *Information & Management*, 40(2), 87-114.
- Scheer, A. W., & Habermann, F. (2000). Enterprise resource planning: making ERP a success. *Communications of the ACM*, 43(4), 57-61.
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Τι είναι Επιχειρησιακή νοημοσύνη ή Επιχειρηματική Ευφυΐα (business intelligence). (2018, Μάιος 24). Ανακτήθηκε 20/10/2018 από <https://texnologia.net/ti-einai-epixeirimatiki-eufuia-business-intelligence/2018/05>
- Πώς η επιχειρησιακή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει άτομα χωρίς τεχνολογικές γνώσεις να χρησιμοποιούν αναλύσεις δεδομένων. (2017, Αύγουστος 02). Ανακτήθηκε 05/10/2018 από <http://www.business-analytics.gr/news/1305-how-business-intelligence-can-help-non-techies-use-data-analytics>
- Arguin, V. (2017). What is the ERP Implementation Process?. Ανακτήθηκε 18/09/2018 από <https://www.acumatica.com/blog/what-is-the-erp-implementation-process/>
- Tips to choose the best ERP System Integrator. (2018, Ιανουάριος 16). Ανακτήθηκε 20/08/2018 από <https://www.panorama-consulting.com/tips-to-choose-the-best-erp-system-integrator/>
- Hiring an ERP System Integrator vs. hiring an ERP Consultant. (2012, Απρίλιος 11). Ανακτήθηκε 05/10/2018 από <https://www.panorama-consulting.com/hiring-an-erp-systems-integrator-vs-hiring-an-erp-consultant/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 (Πρωτόκολλο Συνέντευξης)

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
2. Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;
3. Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;
4. Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)
5. Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;
6. Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
7. Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;
8. Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

9. Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;
10. Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;
11. Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;
12. Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
13. Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).
14. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;
15. Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;
16. Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;
17. Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαιτήσε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;
18. Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;
19. Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;
20. Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;
21. Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;
22. Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;
23. Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;
24. Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;
25. Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 (Συνεντεύξεις)

Υποδιευθύντρια, επικεφαλής Γενικής Λογιστικής

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Γυναίκα

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Υποδιευθύντρια, επικεφαλής γενικής λογιστικής

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: Ναι από το 2009

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: ERP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Έχω χρησιμοποιήσει και άλλα συστήματα στο παρελθόν αλλά όχι στο λογιστήριο.

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Όχι στη θέση αυτή, η εταιρεία έχει SAP από το 2002.

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Το SAP είναι το βασικό ERP του Ομίλου. Υπάρχουν και περιφερειακά συστήματα, τα οποία όμως γεφυρώνουν με το SAP.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Δυνατότητα ελέγχων σε καθημερινή βάση και έγκαιρος εντοπισμός λαθών και προβλημάτων. Η δουλειά του λογιστηρίου γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια του μήνα και όχι μόνο στο τέλος (στο κλείσιμο).

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Διαφάνεια, εγκυρότητα, αξιοπιστία, ταχύτητα, ευελιξία.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Integrated information and data-one point of data entry. Specific workflow. Uniformity in communications and standards. Real time information. Consolidation of processes across the departments, the company and ultimately the ELPE group.

Ερώτηση: Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Ναι το sap υπάρχει από το 2002.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Κατά την αρχική υλοποίηση απαιτήθηκε εκ βάθρων σχεδιασμός όλων των επιχειρησιακών δομών και διαδικασιών. Κάθε αλλαγή ή αναβάθμιση επίσης οδηγεί σε αξιολόγηση (τουλάχιστον) των διαδικασιών και πιθανόν στη δημιουργία νέων.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Ναι, η ύπαρξη και διατήρηση του ERP είναι ακριβό και ενεργοβόρο άθλημα.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Απαιτεί χρόνο και ανθρωποδύναμη, (σχεδιασμός τεστ, υλοποίηση, σε τεστ από τους ανθρώπους, υλοποίηση στο κύριο (παραγωγικό) σύστημα.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Δεν θέλω να τη φανταστώ.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι θετικό, απελευθερώνει ανθρώπους από ανούσιες και χρονοβόρες διαδικασίες.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων; Είναι ένας από τους κύριους ρόλους του.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Η ύπαρξη συστήματος ERP σημαίνει ότι οι όποιοι χρήστες έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες του συστήματος έγκαιρα και άμεσα. Επίσης η καταγραφή και ο έλεγχος των κινήσεων και συμφωνιών οδηγούν σε μικρότερους χρόνους ελέγχου. Επομένως αυξάνει την ταχύτητα των διαδικασιών και παρέχει αμεσότερη και τελικά αποτελεσματικότερη πληροφόρηση.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Εξαιρετικά, δεδομένου ότι τελικά όλα τα περιφερειακά συστήματα ενημερώνουν το SAP σε καθημερινή βάση.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Τα οφέλη του συστήματος ERP συμβάλλουν αποφασιστικά στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, στην ικανοποίηση των πελατών, στην επικοινωνία εσωτερικά αλλά και προς τα έξω, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εταιρική διακυβέρνηση, στον εστιασμό στη βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματοροών του Ομίλου και στις διαδικασίες ασφαλείας. Έτσι προάγεται η ποιότητα, η ασφάλεια, η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα που αποτελούν τους βασικούς στόχους και το όραμα του ομίλου.

Επικεφαλής τμήματος επιχ. Σχεδιασμού και πολιτικής τιμών εμπορίας.

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Γυναίκα

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Επικεφαλής τμήματος επιχ. Σχεδιασμού και πολιτικής τιμών εμπορίας.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: ERP-BI-BO-HYPERON PLANNING

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP, ORACLE

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: ISP

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Τμήματα πωλήσεων, τμήματα προμηθειών, τμήμα πολιτικής τιμών.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Τμήμα πολιτικής τιμών.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Γρήγορη πληροφορία, αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Πιο εύκολη και άμεση λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Γρήγορος έλεγχος, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση: Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Κυρίως δυσκολίες στο να γνωρίσεις τις δυνατότητες του συστήματος. Ξεπεράστηκαν οι δυσκολίες αυτές αφιερώνοντας χρόνο στο να γνωρίσουμε καλύτερα το σύστημα.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Χρονοβόρα όχι.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερα.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Δεν είναι εύκολη.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Εξαιρετικά δύσκολη στη διεκπεραίωση των αναφορών.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;
- Απάντηση:** Αρκετά, χρήζει βελτιώσεις στη χρήση του από τους users.
- Ερώτηση:** Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;
- Απάντηση:** Η ανάλυση των πληροφοριών που παρέχουν τα συστήματα αυτά είναι εξαιρετικά σημαντική για την ορθή λειτουργία της εταιρείας, την λήψη αποφάσεων και την στρατηγική της.
- Ερώτηση:** Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;
- Απάντηση:** Βοηθά στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Είναι εξαιρετικά σημαντική η συμβολή του στον απομακρυσμένο έλεγχο των επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων της εταιρείας.
- Ερώτηση:** Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;
- Απάντηση:** Παρέχοντας ανάλυση ανά σημείο/πελάτη σε αρκετές περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων στην προσπάθεια εναρμόνισης και υλοποίησης των στόχων και οράματος του ομίλου.

Υποδιευθύντρια, τμήματος διοικητικού, αναφορών

- Ερώτηση:** Ποιο είναι το φύλο σας;
- Απάντηση:** Γυναίκα
- Ερώτηση:** Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;
- Απάντηση:** Υποδιευθύντρια τμήματος διοικητικού αναφορών.
- Ερώτηση:** Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;
- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)
- Απάντηση:** ERP
- Ερώτηση:** Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;
- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
- Απάντηση:** SAP
- Ερώτηση:** Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;
- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)
- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Σε όλα.

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Εφοδιασμός, δρομολόγηση, διακίνηση, προμήθειες, λογιστήριο, διεύθυνση προσωπικού, πάγια, διοικητικές αναφορές.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Διοικητικές αναφορές.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Γρηγορότερη, ευκολότερη, αποτελεσματικότερη.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Ευκολότερη, αποτελεσματικότερη.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Υπάρχει έλεγχος, γρήγορος και αποτελεσματικός.

Ερώτηση: Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερες.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερη.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Όχι πολύ συχνή.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερα εύκολη.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Δεν γίνεται μια εταιρεία σαν τη δική μας να μην έχει ένα τέτοιο σύστημα

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Κατά πολύ.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Επηρεάζει άμεσα τις διαδικασίες με την παροχή πληροφοριών.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Κατά πολύ.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην

επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Υπάρχει ενιαίο σύστημα σε ολόκληρο τον όμιλο με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη και αμεσότερη επίτευξη των στόχων.

Υποδιευθύντρια / επικεφαλής

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Γυναίκα

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Υποδιευθύντρια/επικεφαλής.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: ERP, BPM, BO

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Πωλήσεις, λογιστήριο, διοικητικές υπηρεσίες, προμήθειες.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Πωλήσεις, λογιστήριο, προμήθειες.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Γρηγοράδα, αποτελεσματικότητα, εύκολη διαχείριση.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Αμεσότερη λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Έλεγχος, γρηγοράδα.

Ερώτηση: Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί

χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερα.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Όχι εύκολη.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει εύκολα.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Κατά πολύ.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Πολύ. Πληροφορία, λήψη αποφάσεων, έλεγχος.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Πολύ.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Σε μεγάλο βαθμό. Ενιαίο σύστημα πληροφόρησης – ενιαίες λήψεις αποφάσεων για τον Όμιλο.

Υποδιευθύντρια, στο τμήμα προμηθειών της διεύθυνσης λογιστικής ΕΛΠΕ

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Γυναίκα

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Υποδιευθύντρια στο τμήμα προμηθειών της διεύθυνσης λογιστικής ΕΛΠΕ

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: 18 χρόνια

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: ERP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα

διοίκησης;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Εξ ολοκλήρου.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Αμεσότερη, πιο ευέλικτη.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της πραγματικότητας.

Ερώτηση: Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Ναι, οι δυσκολίες εντοπίζονται στην συμμόρφωση και πειθαρχία που απαιτείται από τα προηγούμενα τμήματα της αλυσίδας.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Απαιτεί οπωσδήποτε εκπαίδευση, όχι απαραίτητα χρονοβόρα.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Κατά πολύ. Διαγράφηκαν κάποιες και συμπυκνώθηκαν άλλες.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Όταν γίνεται είναι δύσκολη.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Απαρχαιωμένη.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι απόλυτα.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Αν χρησιμοποιηθεί κατόπιν εκπαίδευσης, μπορεί να συμβάλλει στον εντοπισμό προβλημάτων.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Απόλυτα επηρεάζει γιατί δίνει επίκαιρα στοιχεία.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Βοηθά απόλυτα, αφού π.χ. καταγράφει τις κινήσεις αποθήκης χωρίς να είναι κανείς παρών.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Συμβάλλει απόλυτα για την εξαγωγή συμπερασμάτων και εξεύρεση λύσεων.

Υποδιευθύντρια, Ομίλου ΕΛΠΕ

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Γυναίκα

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Υποδιευθύντρια ομίλου ΕΛΠΕ.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: 10

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Λογιστήριο, φορολογικό, χρηματοοικονομικό, προμηθειών και άλλα, ίσως δεν έχω ολοκληρωμένη εικόνα.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Εμπορίας.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση

πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Δεν το χρησιμοποιώ καθημερινά παρά σε συγκεκριμένες στιγμές όπου χρειάζεται να ταυτοποιήσω στοιχεία, όπως π.χ. όγκος πωλήσεων.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Οι πληροφορίες δίνουν περισσότερα δεδομένα ώστε να ληφθεί μια σωστή απόφαση.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Σε πολύ γρήγορο χρόνο μπορείς σε μεγάλο βαθμό να ανακτήσεις δεδομένα και να αναλύσεις.

Ερώτηση: Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Αρχικά είναι δύσκολη η περίοδος της εκπαίδευσης.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Απαιτεί εκπαίδευση. Ανάλογα με τη χρήση, κάποια τμήματα που το χρησιμοποιούν καθημερινά, χρειάζεται εκτεταμένη εκπαίδευση.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Δεν θα ήταν εύκολη η περισυλλογή στοιχείων.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Είναι πιο εύκολη η συλλογή και αναζήτηση στοιχείων.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Συμβάλλει στη συλλογή και ανάλυση στοιχείων.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης.

Διευθυντής λογιστικής

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Άνδρας

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Διευθυντής λογιστικής.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: Πάντα.

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: ERP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Όχι πάντα ERP

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Από 2004 SAP.

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Αποθήκη, παραγωγή, διακίνηση, H.R., λογιστήριο.

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Λογιστήριο.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Οργανώνει με λογικό τρόπο την πληροφορία.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Άμεση πληροφόρηση, ποιοτικά στοιχεία.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Ταχύτητα, αξιοπιστία.

Ερώτηση: Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Ναι. Δεν έγινε σωστή παραμετροποίηση του συστήματος, ελέγχου των δεδομένων.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την

τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Συνήθως μεγάλη.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Ναι κάθε φορά που υπάρχει αναβάθμιση από την εταιρεία.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Αρκετά δύσκολη και εξαρτάται από το μέγεθος των αλλαγών.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Είναι δύσκολο να φανταστώ μια εταιρεία του μεγέθους μας χωρίς ERP.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Brand manager ΕΚΟ, υποδιευθυντής

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Άνδρας

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Brand manager ΕΚΟ, υποδιευθυντής.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: 6-7 χρόνια.

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: SAP-GALAXY-CRM

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: Κυρίως SAP ξανά.

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP-SINGULAR-LOGIC

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Όχι

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται

σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω.

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Καλύτερος έλεγχος προσφορών και εξόδων – SAP, δυνατότητα εκτέλεσης προωθητικών ενεργειών – GALAXY.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: SAP-ελεγκτικά άρτιο, ευκολόχρηστο, GALAXY – αδιάβλητο.

Ερώτηση: Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Σε κανονικά επίπεδα χρόνου.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερα.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Πιο γραφειοκρατική, με λιγότερη οργάνωση.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: -----

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην

επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Σίγουρα εξυπηρετεί στην επίτευξη της ψηφιακής μετεξέλιξης που στοχεύει ο Όμιλος.

Επικεφαλής Δικτύου

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Άνδρας

Ερώτηση: Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;

Απάντηση: Επικεφαλής δικτύου.

Ερώτηση: Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;

Απάντηση: 25 έτη.

Ερώτηση: Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;

Απάντηση: IBM

Ερώτηση: Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: SAP

Ερώτηση: Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;

Απάντηση: Όλα τα τμήματα της εμπορίας (δρομολόγηση, πιστώσεις, κλπ).

Ερώτηση: Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;

Απάντηση: Στο δικό μου τμήμα εντάσσονται πέντε υποδιευθύνσεις.

Ερώτηση: Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Μας βοηθάει να έχουμε γρήγορα την επεξεργασία όλων των δεδομένων και να παίρνουμε αναφορές.

Ερώτηση: Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).

Απάντηση: Η λήψη όλων των πληροφοριών γρήγορα και η σωστή επεξεργασία τους, αποτελούν προϋπόθεση για να λάβουμε σωστές αποφάσεις.

Ερώτηση: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;

Απάντηση: Δίνουν γρήγορα αξιόπιστες πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων.

Ερώτηση: Αντιμετώπισατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής

τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;

Απάντηση: Κατά την εισαγωγή στην παραγωγή ενός καινούργιου συστήματος, υπάρχουν πάντα κάποια μικρά προβλήματα τα οποία δεν ήταν τόσο σημαντικά έτσι ώστε να μας δημιουργήσουν αξιομνημόνευτα προβλήματα.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;

Απάντηση: Όχι ιδιαίτερα.

Ερώτηση: Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Όχι.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Ναι

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Από ότι γνωρίζω όχι ιδιαίτερα πολύπλοκη.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Πολύ πιο δύσκολη από ότι είναι σήμερα.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Είχε θετική επίπτωση σε όλο τον οργανισμό.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Σε μεγάλο βαθμό.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Σίγουρα ενισχύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Λόγω της μεγάλης γεωγραφικά διασποράς, που έχουν οι δραστηριότητες της εταιρείας, το σύστημα αποτελεί σημαντικό παράγοντα ελέγχου.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Αυξήθηκε η ανταγωνιστικότητα μέσω της γρήγορης και έγκυρης πληροφόρησης. Λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις έχοντας επεξεργαστεί το σύνολο των πληροφοριών. Βελτιστοποιήθηκε η αξιοποίηση των εταιρικών πόρων και περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.

Επικεφαλής τμήματος πωλήσεων δικτύου ΕΚΟ

Ερώτηση: Ποιο είναι το φύλο σας;

Απάντηση: Άνδρας

- Ερώτηση:** Ποιος είναι ο τίτλος σας στον όμιλο των ΕΛΠΕ;
- Απάντηση:** Επικεφαλής τμήματος πωλήσεων δικτύου ΕΚΟ.
- Ερώτηση:** Χρησιμοποιείτε πολλά χρόνια πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στον τομέα σας;
- Απάντηση:** Ναι, 20 έτη..
- Ερώτηση:** Τι είδους πληροφοριακό σύστημα διοίκησης χρησιμοποιείτε; (ERP ή κάποιο άλλο;)
- Απάντηση:** SAP
- Ερώτηση:** Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης;
- Απάντηση:** Ναι, σύστημα εξελιγμένο από την IBM.
- Ερώτηση:** Ποιάς εταιρείας λογισμικού είναι το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
- Απάντηση:** SAP
- Ερώτηση:** Στο παρελθόν χρησιμοποιούσατε διαφορετική εταιρεία λογισμικού;
- Απάντηση:** Ναι.
- Ερώτηση:** Η χρήση του συστήματος αυτού απαιτεί εκτεταμένο και καλά οργανωμένο τμήμα τεχνικής υποστήριξης; (εντός του Ομίλου;)
- Απάντηση:** Ναι
- Ερώτηση:** Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείτε εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ομίλου;
- Απάντηση:** Απ' όσο γνωρίζω, ναι.
- Ερώτηση:** Ποια είναι τα τμήματα αυτά βάσει του οργανογράμματος;
- Απάντηση:** Πωλήσεις, λογιστήρι, εγκαταστάσεις, δρομολόγηση, κλπ.
- Ερώτηση:** Ποια επιμέρους τμήματα εντάσσονται στο δικό σας τμήμα;
- Απάντηση:** Συνεργασία υπάρχει με όλα τα παραπάνω τμήματα και επιπλέον η δική μου διεύθυνση, περιλαμβάνει 5 τομείς/υποδιευθύνσεις.
- Ερώτηση:** Πώς συμβάλλει στην καθημερινότητά σας και στη διαχείριση πληροφοριών και επιχειρησιακών δεδομένων το σύστημα που χρησιμοποιείτε;
- Απάντηση:** Αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και μειώνει τον χρόνο παραγωγής αναφορών των καναλιών αγοράς και των επιχειρηματικών σεναρίων.
- Ερώτηση:** Πώς επηρέασε το σύστημα τη λήψη αποφάσεων; (π.χ ευκολότερη, αμεσότερη, αποτελεσματικότερη, πιο ευέλικτη, κλπ).
- Απάντηση:** Η λήψη αποφάσεων βασίζεται πάντα στη σωστή και έγκαιρη ενημέρωση.
- Ερώτηση:** Ποια είναι κατά τη γνώμη σας και από την εμπειρία σας, τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αυτών;
- Απάντηση:** Αποτελεσματικός έλεγχος και μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των assets της εταιρείας.
- Ερώτηση:** Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την αρχική περίοδο της εφαρμογής τους; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές και πώς τις ξεπεράσατε;
- Απάντηση:** Πέραν από μια μικρή περίοδο προσαρμογής, δεν αντιμετωπίσαμε ιδιαίτερα προβλήματα/δυσκολίες.
- Ερώτηση:** Η εφαρμογή του συστήματος που χρησιμοποιείτε (ERP) απαιτεί χρονοβόρα και εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών;
- Απάντηση:** Όχι ιδιαίτερα. Απλά είναι αναγκαία η συχνή επικαιροποίηση της εκπαίδευσης.
- Ερώτηση:** Κατά πόσο η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος απαίτησε την τροποποίηση ή αναμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών;

Απάντηση: Απαιτήθηκε η αλλαγή επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή εφαρμογή.

Ερώτηση: Απαιτείται συχνά αναβάθμιση και ενημέρωση του συστήματος;

Απάντηση: Ναι.

Ερώτηση: Πόσο εύκολη διαδικασία είναι αυτή;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Ερώτηση: Πώς φαντάζεστε την εργασία σας, στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, χωρίς το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε;

Απάντηση: Τόσο τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα πλάνα, θα ήταν αδύνατο να επιτευχθούν χωρίς τη βοήθεια του συστήματος.

Ερώτηση: Η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ERP είχε αντίκτυπο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος;

Απάντηση: Ναι, φυσικά, αποτελεί εργαλείο προς τη διευκόλυνση της εργασίας όλων.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα που εφαρμόζετε δύναται να συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Απάντηση: Πλήρως.

Ερώτηση: Κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Απάντηση: Ενισχύει την αποτελεσματικότητα.

Ερώτηση: Κατά πόσο το σύστημα ERP που χρησιμοποιείτε βοηθά στον απομακρυσμένο έλεγχο των εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων; Και γενικά στον έλεγχο της δραστηριότητας του Ομίλου;

Απάντηση: Λόγω της μεγάλης διασποράς εγκαταστάσεων, κλπ., σίγουρα το σύστημα αποτελεί σημαντικό παράγοντα ελέγχου, όταν απαιτείται απομακρυσμένη εργασία.

Ερώτηση: Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο, ένα τέτοιο σύστημα, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος του ομίλου;

Απάντηση: Αυξήθηκε η ανταγωνιστικότητα μέσω της γρήγορης και έγκυρης πληροφόρησης. Απλοποιήθηκε η εταιρική δομή. Βελτιστοποιήθηκε η αξιοποίηση των εταιρικών πόρων περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας. Ενοποιημένες λειτουργίες σε πολλαπλά σημεία ανά την επικράτεια.