

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Μ.Π.Σ: LOGISTICS ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΑΠΑΡΕΛΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2007

Υπεβλήθη στο τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας για την μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Logistics από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Εξεταστική Επιτροπή

Αναπληρωτής Καθηγητής Χονδροκούκης Γρηγόριος (Επιβλέπων)
Λέκτ Αναπληρωτής Καθηγητής Καραλέκας Δημήτριος
Καθηγητής Μπλέσιος Νικόλαος

© Καπαρέλη Μαρία 2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στους γονείς μου,

Ανδρέα και Ελευθερία

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της παρουσίασης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χονδροκούκη Γρηγόριο, για την πολύτιμη βοήθειά του και κυρίως για την εμπιστοσύνη του καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Αναθέτοντάς μου τη συγκεκριμένη εργασία, μου έδωσε την ευκαιρία να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου γύρω από ένα αντικείμενο που με ενδιαφέρει πραγματικά.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την ουσιαστική στήριξη που μου προσέφεραν, από τη στιγμή που ξεκίνησα τις σπουδές μου μέχρι και σήμερα. Χωρίς αυτούς τίποτα δεν θα ήταν τόσο εύκολο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	- 1 -
1. Εισαγωγή	- 3 -
1.1 Συστήματα Enterprise Resources Planning (ERP) - Ορισμός.....	- 3 -
1.2 Στόχοι ERP συστημάτων	- 3 -
1.3 Πότε μια επιχείρηση αρχίζει να σκέφτεται την εισαγωγή ενός ERP συστήματος.....	- 4 -
1.4 Πλεονεκτήματα ERP συστημάτων	- 5 -
1.5 Μειονεκτήματα ERP συστημάτων.....	- 6 -
1.6 Η εξέλιξη της αγοράς και της τεχνολογίας.....	- 6 -
1.7 Η ελληνική αγορά ERP	- 7 -
2. Αναλυτική Παρουσίαση ERP συστημάτων για ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	- 12 -
2.1 mySAP ERP	- 12 -
2.2 Atlantis II ERP.....	- 18 -
2.2.1 Αναλυτική παρουσίαση ενότητων ATLANTIS II E.R.P και ATLANTIS II PAYROLL	- 18 -
2.3 Oracle e-business suite	- 23 -
2.4 ERP Ανοικτού Κώδικα	- 25 -
2.4.1. Κύρια χαρακτηριστικά Compiere:.....	- 30 -
2.4.2. Πλήρης παρουσίαση Compiere.....	- 31 -
3.Μεθοδολογία επιλογής και υλοποίησης ERP συστήματος	- 37 -
3.1 Συνήθη Ερωτήματα	- 37 -
3.2 Μεθοδολογία Επιλογής – Υλοποίησης και Εγκατάστασης ERP	- 41 -
3.2.1 Μελέτη για την αναγκαιότητα εισαγωγής συστήματος ERP στην επιχείρηση.....	- 41 -
3.2.2 Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων	- 42 -
3.2.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων	- 43 -
3.2.4 Εξασφάλιση της απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής	- 44 -
3.2.5 Διασφάλιση διασυνδέσεων (interfaces) ERP με λοιπά Πληροφοριακά Συστήματα και ομαλή μετάπτωση δεδομένων και διαδικασιών	- 44 -
3.2.6 Υλοποίηση - Τα βήματα για την εγκατάσταση συστημάτων ERP στην ελληνική επιχείρηση.....	- 44 -
3.2.6.1 Υλοποίηση: Η οργάνωση της ομάδας υλοποίησης	- 45 -
3.2.6.2 Υλοποίηση: Χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης.....	- 45 -
3.2.6.3 Υλοποίηση: Υλοποίηση ERP και BPR.....	- 46 -
3.2.6.4 Υλοποίηση: Εκπαίδευση χρηστών	- 47 -
3.2.6.5 Υλοποίηση: Πιλοτική εφαρμογή και παράλληλο τρέξιμο.....	- 47 -
3.2.6.6 Υλοποίηση: Ανθρώπινοι πόροι (resources)	- 48 -
3.2.6.7 Υλοποίηση: Αναδόμηση & Μεταφορά Δεδομένων	- 48 -
3.2.6.8 Υλοποίηση: Παράγοντες Επιτυχίας	- 49 -
3.2.7 Μετά την υλοποίηση.....	- 50 -
3.2.7.1 Βελτιστοποίηση και αναδιοργάνωση	- 50 -
3.2.7.2 Αξιολόγηση της λειτουργίας του	- 51 -
3.2.8 Τεκμηρίωση (documentation).....	- 52 -
3.2.9 Πρόβλεψη απόδοσης	- 53 -

4.ERP και μικρομεσαία επιχείρηση	- 56 -
4.1. Προϋποθέσεις εισαγωγής ERP συστήματος.....	- 57 -
4.2 Συνήθη προβλήματα στην εισαγωγή ERP συστήματος σε μικρομεσαία επιχείρηση	- 58 -
4.3 Τρόποι αντιμετώπισης των δυσκολιών στην εισαγωγή ERP συστήματος στην επιχείρηση	- 61 -
4.4 Συχνές ερωτήσεις	- 63 -
4.4.1 Μία μικρομεσαία επιχείρηση χρειάζεται ERP σύστημα;	- 63 -
4.4.2 Γιατί σήμερα μία μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει ERP σύστημα;	- 63 -
4.4.3 Πόσο επαρκή είναι τα λογιστικά πακέτα που κυκλοφορούν για τις μικρές επιχειρήσεις;.....	- 64 -
4.4.4 Βελτιστοποίηση της εταιρικής λειτουργίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας. -	64 -
4.5 Μεθοδολογία επιλογής ERP συστήματος από μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση... -	76 -
4.5.1 Μελέτη αναγκαιότητας.....	- 76 -
4.5.2 Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων	- 78 -
5.Μελέτη Περίπτωσης	- 80 -
5.1 Παρουσίαση της επιχείρησης.....	- 80 -
5.2 Οργάνωση και Λειτουργία.....	- 81 -
5.3 Η υφιστάμενη κατάσταση.....	85
5.4 Αδυναμίες του υφιστάμενου λογισμικού.....	87
5.5 Αδυναμίες της επιχείρησης που απορρέουν από το υφιστάμενο λογισμικό.....	87
5.6 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης	88
5.7 Συνοψίζοντας.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91

1. Εισαγωγή

1.1 Συστήματα Enterprise Resources Planning (ERP) - Ορισμός

A) Ως Enterprise Resources Planning (ERP) σύστημα ορίζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφορικής που καλύπτει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε οι στόχοι της να είναι σε θέση να ικανοποιηθούν δια μέσου της ενοποίησης και βελτιστοποίησης των επιμέρους διαδικασιών που πραγματοποιούνται.

B) Πρόκειται για λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρίας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.).

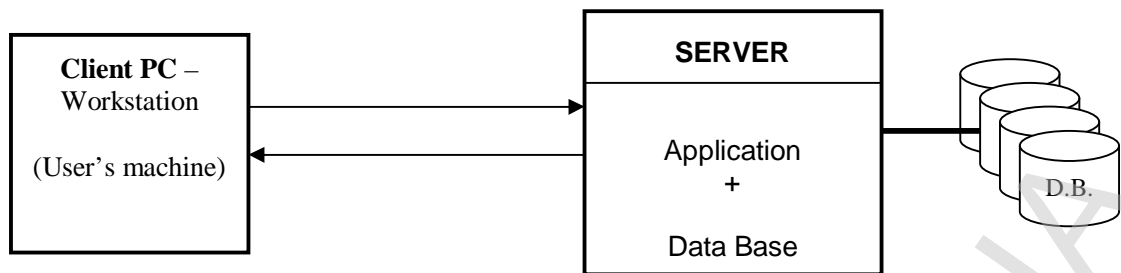
1.2 Στόχοι ERP συστημάτων

Οι στόχοι ενός ERP συστήματος συνοψίζονται στην ενοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κ.λπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της (core businesses).

Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Τα ERP συστήματα ακολουθούν την φιλοσοφία του μοντέλου Client/Server:



Ένα σύστημα ERP αποτελείται από ένα «πακέτο» εφαρμογών λογισμικού, που αυτοματοποιεί όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες:

- Χρηματοοικονομική λειτουργία (Finance)
- Λειτουργία ανθρώπινων πόρων (Human resources)
- Λειτουργία παραγωγής (Manufacturing)
- Λειτουργία Logistics (Purchasing, Warehousing, Distribution)
- Λειτουργίες πωλήσεων-μάρκετινγκ (Sales-Marketing)



1.3 Πότε μια επιχείρηση αρχίζει να σκέφτεται την εισαγωγή ενός ERP συστήματος

Οι βασικοί λόγοι για την εγκατάσταση ενός ERP είναι δύο:

- A. Η επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων και
- B. Η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών στην επιχείρηση.

Όσον αφορά στον πρώτο λόγο, πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που αποφάσισαν να εγκαταστήσουν συστήματα ERP για να επιλύσουν το πρόβλημα του 2000, ενώ άλλες προχωρούν στο ERP για να επιλύσουν τα προβλήματα από τα ετερογενή συστήματα (λογισμικού και hardware) τα οποία η επιχείρηση έχει αναπτύξει και εγκαταστήσει κατά

το παρελθόν.

Όσον αφορά στο δεύτερο λόγο, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη δυνατότητα που παρέχουν τα συστήματα ERP για άμεση πρόσβαση στην πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η διαθεσιμότητα της πληροφορίας επιτρέπει στην επιχείρηση να περιορίσει το κόστος αποθήκευσης, να μειώσει σημαντικά τους κύκλους εκτέλεσης των διαδικασιών και, βέβαια, να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της.

Φυσικά, πρέπει να γνωρίζουμε ότι το ERP είναι απλώς το μέσο, η δυνατότητα για την επιχείρηση να βελτιώσει τις λειτουργίες της. Από εκεί και πέρα, χρειάζεται δημιουργική ενσωμάτωση του συστήματος ERP μέσα στην επιχείρηση, ώστε να είναι παραγωγική.

Συμπερασματικά μια επιχείρηση αρχίζει να σκέφτεται την εισαγωγή ενός ERP συστήματος όταν διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Περίπλοκες και αναποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες
- Υψηλά κόστη
- Μικρή απόδοση
- Ανεπαρκής ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών
- Αδυναμία υλοποίησης νέων επιχειρηματικών στρατηγικών
- Ανάγκη προσαρμογής στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς
- Μικρή διαθεσιμότητα πληροφορίας
- Πολλαπλά, μη συνδεδεμένα μεταξύ τους πληροφοριακά συστήματα
- Απαρχαιωμένα (τεχνολογικός) πληροφοριακά συστήματα

Παρ' όλα αυτά η εφαρμογή ενός συστήματος ERP σε μία επιχείρηση είναι έργο δύσκολο, επίπονο και μακρόχρονο, για την επιτυχή ολοκλήρωση του οποίου απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και προγραμματισμός όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

1.4 Πλεονεκτήματα ERP συστημάτων

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα ERP σύστημα είναι:

- Βελτιωμένη ποιότητα / διαθεσιμότητα της πληροφορίας
- Τυποποίηση της διαχείρισης της πληροφορίας (ενιαία 'γλώσσα')
- Βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- Ολοκληρωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες
- Τυποποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων
- Βελτιωμένη ανταπόκριση προς τον πελάτη
- Αυξημένη ευελιξία
- Δυνατότητα χάραξης και υλοποίησης νέων επιχειρησιακών στρατηγικών

Επιπλέον οι περισσότεροι κατασκευαστές λογισμικού δίνουν τη δυνατότητα σύνδεσης εξειδικευμένων εφαρμογών με το σύστημα ERP μιας επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω εφαρμογές

- Διαχείριση Ροής Εργασιών (Workflow Management)

- Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management)
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
- Έλεγχος Ποιότητας / Διασφάλιση Ποιότητας (QC/QA)
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce)
- Διαχείριση Έργων (Project Management)
- Συντήρηση Παγίων (Maintenance & Service)
- Διαχείριση Διαδικασιών (Process Management)

Εταιρείες κατασκευής που έχουν προσδώσει τέτοια χαρακτηριστικά στα συστήματά τους είναι οι SAP, ORACLE, PEOPLESOFT και BAAN.

1.5 Μειονεκτήματα ERP συστημάτων

Η εφαρμογή ενός συστήματος ERP έχει και αρκετά μειονεκτήματα όπως:

- Μεγάλο χρονικό διάστημα υλοποίησης
- Υψηλό κόστος υλοποίησης
- Δαπανηρή συντήρηση
- Δέσμευση στο «άρμα» ενός κατασκευαστή (ERP vendor) και μεγάλος βαθμός εξάρτησης από αυτόν
- Κίνδυνος αποτυχίας, λόγω του μεγέθους, της πολυπλοκότητας και της ιδιομορφίας του έργου
- Κοινωνικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους της επιχείρησης, λόγω της αλλαγής φιλοσοφίας που επιβάλλει το σύστημα

Συμπερασματικά, ένα σύστημα ERP τυποποιεί τις επιχειρηματικές διεργασίες κάτω από μια ενιαία πλατφόρμα, καταργεί τις νησίδες πληροφοριών, συμβάλλει στην on real time ενημέρωση, απλοποιεί την επικοινωνία στη βάση μιας «ενιαίας γλώσσας», διευκολύνει την υλοποίηση νέων σχεδίων και μεθόδων της εταιρίας μπορεί όμως και να αυξήσει το κόστος διαχείρισης.

1.6 Η εξέλιξη της αγοράς και της τεχνολογίας

Οι κατασκευαστές των συστημάτων ERP (ERP vendors) προκειμένου να προωθήσουν ακόμα περισσότερο τη διάδοση των προϊόντων τους, έχουν προχωρήσει σε μια σειρά στρατηγικές κινήσεις:

WEB interface

Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η πολυπλοκότητα χρήσης του πακέτου, ελαττώνεται το κόστος για την προμήθεια του client software, απλουστεύεται η συντήρηση των σταθμών εργασίας, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για εύκολη (αλλά ελεγχόμενη) πρόσβαση στο σύστημα ERP και από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας (π.χ πελάτες, προμηθευτές, αλλά και στελέχη της εταιρίας που ταξιδεύουν)

Application integration

Συγκρότηση ειδικού φορέα (open application group), με σκοπό την ανάπτυξη προδιαγραφών και προτύπων (specification and standards) προκειμένου να διασφαλίζεται η ομαλή ένταξη στον βασικό κορμό του ERP (και μάλιστα στο επίπεδο της επιχειρηματικής διαδικασίας-business process level) ενός ανεξάρτητου πακέτου λογισμικού (third-party software package).

Application hosting-application service providers.

Υλοποίηση εναλλακτικών τεχνικών λύσεων (application hosting), η βασική ιδέα των οποίων είναι η εξής: Το ERP software 'τρέχει' σε πόρους του κατασκευαστή (servers) και η ενδιαφερόμενη εταιρία κάνει χρήση του ERP, πληρώνοντας ενοίκιο για τη χρήση αυτή, χωρίς να είναι υποχρεωμένη να αγοράσει το ERP software.

Με τη σύνδεση των συστημάτων ERP των επιχειρήσεων με τα αντίστοιχα συστήματα των προμηθευτών τους αλλά και των πελατών τους διευκολύνονται οι επιχειρησιακές διαδικασίες και η ροή των πληροφοριών σε όλη την έκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Εφαρμογές e-business: e-procurement, e-sales, Customer Relation Management, e-Supply Chain Applications).

1.7 Η ελληνική αγορά ERP

Στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν πάνω από 20 πακέτα ERP. Πολλά από αυτά είναι προϊόντα ελληνικών εταιριών κατασκευής λογισμικού (Singular, LogicDIS, Unisoft κ) ενώ υπάρχουν και τα πλέον γνωστά συστήματα των μεγάλων κατασκευαστών λογισμικού του εξωτερικού (SAP, Oracle, Baan κ).

- **LOGICDIS – SOLUTION/BUSINESS/PRIME ERP**

Ενδεικτικοί πελάτες (με πλήρη εγκατάσταση): ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ, ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ, ΣΑΤΟ ΑΕ (εγκατάσταση με διαχείριση ανθρώπινων πόρων), ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ, ΕΣΧΑ ΑΕ, ΜΑΙΛΛΗΣ ΑΒΕΕ, ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΕ, ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΕ, ΝΕΟSET ΑΕ, ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ , ΕΔΡΑΣΗ ΑΤΕ, ΚLEEMAN HELLAS ΑΕ, ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ κ.α.

- **SINGULAR - ENTERPRISE**

Ενδεικτικοί Πελάτες :ΓΚΡΙΣΙΝ ΠΑΠΠΑΣ ΑΕ, LAMBERT CHEMICAL CO LTD, HEWLETT PACKARD, TELEPOLIS, ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΑΕ, ΜΠΑΛΑΦΑΣ ΑΤΕ κ.α.

- **QUALITY & RELIABILITY – ORAMA ERP**

Ενδεικτικοί Πελάτες : Γ.Χ.Κ., ΑΤΕ ΑΕ, ΔΕΗ ΑΕ, ΕΛΤΑ ΑΕ, ΕΥΔΑΠ ΑΕ, Ελληνικά Πετρέλαια, Ναυπηγεία Ελευσίνας

- **SINGULAR - BAAN IV ERP**

Από τα πλέον διαδεδομένα συστήματα διεθνώς.

Στην Ελλάδα το BAAN ERP είναι σε πλήρη παραγωγική λειτουργία στις εταιρείες ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ, ΗΣΑΠ ΑΕ, ΕΛΒΟ ΑΕ, , MSJ DISTRIBUTION COMPANY LTD, ενώ είναι

επίσης εγκατεστημένο στις: ΝΗΡΕΑΣ ΑΕ, ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΕ, Όμιλος FRIGOGLASS, ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ.

- **EPICOR SOFTWARE CORPORATION – PLATINUM SQL/ERA**

Η ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ είναι αποκλειστική διανομέας για την Ελλάδα του λογισμικού Platinum SQL/ERA

Ενδεικτικοί πελάτες: Κύκνος, Micromedia-Μπριτάννια, Κόμβος, Kunststoff, Εγνατία Τράπεζα, Όμιλος Αντέννα, Stelmar, Ευρωκλινική, Space Imaging, Δοξιάδης Associates

- **ORACLE APPLICATIONS - R11**

Ενδεικτικοί πελάτες: Ολυμπιακή Αεροπορία, Intrasoft, Tasty Foods, Reuters Hellas, BP Hellas κα.

- **SAP - R/3**

Το R/3 της SAP είναι το πλέον διαδεδομένο σύστημα ERP διεθνώς με μερίδιο που ξεπερνά το 35%.

Στην Ελλάδα το R/3 το χρησιμοποιούν περισσότερες από 120 εταιρείες εκ των οποίων 87 εγκαταστάσεις είναι σε πλήρη παραγωγική λειτουργία. Ενδεικτικά αναφέρονται: Motoroil, AVIN, ΔΕΠΑ, ΙΑΣΩ, KOSMOCAR, TITAN, ΔΟΛ, ΕΑΒ, ΕΛΑΪΣ, ERICSSON κ.α.

- **J. D. EDWARDS – ONEWORLD ERP**

Λογισμικό ευρέως διαδεδομένο για την οικονομική και εμπορική διαχείριση και τον έλεγχο παραγωγής των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικοί πελάτες: SHELL, MOBIL, LPC HELLAS, SMITHKLINE BEETCHAM, BICVIOLEX, DIESEL, Ελληνική Υφαντουργία κα.

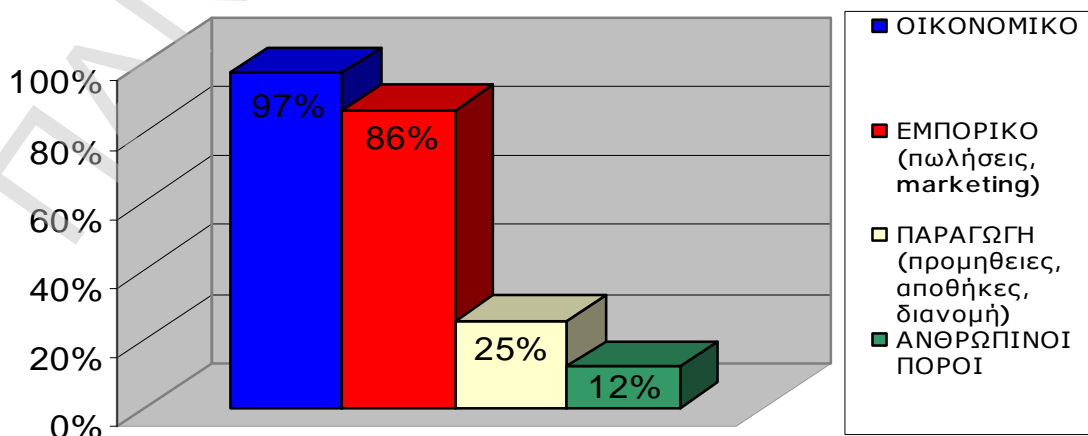
- **QAD – MFG/PRO**

Το MFG/PRO είναι οργανωμένο γύρω από επιχειρησιακές δραστηριότητες σχετικές με τη διαχείριση αποθεμάτων

Ενδεικτικοί πελάτες: ΕΛΑΪΣ ΑΕ, ΜΙΝΕΡΒΑ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΕ, ALGIDA ΑΕ, DIAMANT BOART HELLAS ΑΕ, ΕΒΓΑ ΑΕ, STRYKER HOWMEDICA HELLAS ΕΠΕ.

Εγκατεστημένα υποσυστήματα στο σύνολο των ελληνικών εταιριών:

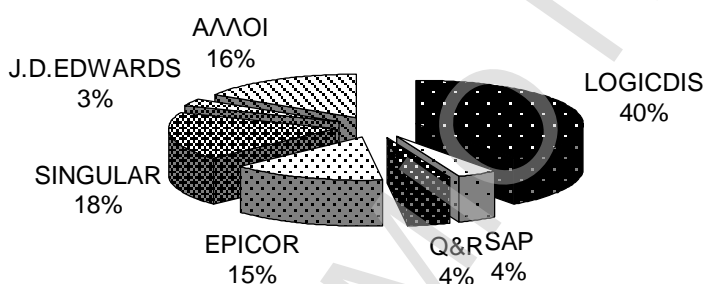
ΕΓΚΑΤΕΣΤΗΜΕΝΑ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



Όπως φαίνεται από το διάγραμμα το μεγαλύτερο μέρος εγκατεστημένων υποσυστημάτων κατέχει το υποσύστημα «οικονομικό» με ποσοστό 97% στο σύνολο των εταιρειών, ακολουθεί το εμπορικό με ποσοστό 86% και τέλος η παραγωγή και οι ανθρωπίνιοι πόροι με ποσοστά 25% και 12% αντίστοιχα.

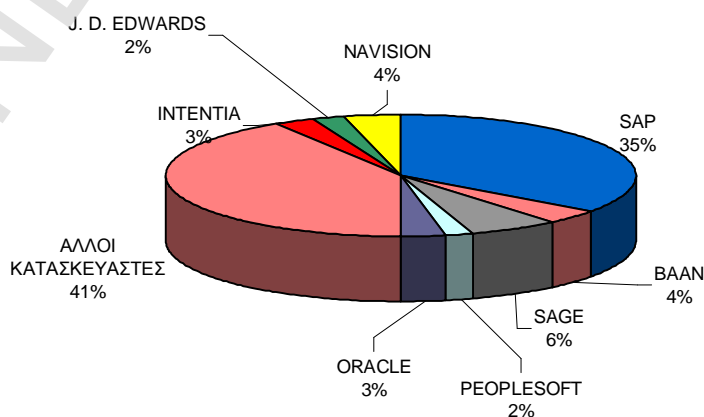
Μερίδια ελληνικής και διεθνούς αγοράς ERP:

Μερίδια ελληνικής αγοράς ERP



Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικής αγοράς κατέχει η LOGICDIS (40%) και ακολουθεί η SINGULAR με μερίδιο 18%. Το μερίδιο της SAP είναι μόλις 4% αλλά αυτό μπορεί εύκολα να κατανοηθεί καθ' ότι το ERP σύστημα της τελευταίας απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις ενώ την πλειοψηφία της ελληνικής αγοράς αποτελούν κυρίως επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους.

Μερίδια διεθνούς αγοράς ERP



Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές της διεθνούς αγοράς για το 2005 σύμφωνα με την Gartner Dataquest:

Μερίδια Αγοράς 2005 σύμφωνα με την Gartner Dataquest		
Προμηθευτής	Revenue (εκατομ.\$)	Μερίδιο Αγοράς (%)
SAP	4726	28.7
Oracle Applications	1674	10.2
The Sage Group	1221	7.4
Microsoft Dynamics	616	3.7
SSA Global Technologies	464	2.8

Άλλοι προμηθευτές διαδεδομένων ERP συστημάτων σε κατάταξη σύμφωνα με τις πωλήσεις των προϊόντων τους:

Προμηθευτές και πωλήσεις προϊόντων τους		
Προμηθευτής	Revenue (εκατομ.\$)	Έτος
SAP	12401.4	2006
Oracle Applications	14380	2006
Infor Global Solutions	2100	άγνωστο
The Sage Group	1832	2006
Microsoft Dynamics	44200	2006
Unit 4 Agresso	465.2	2005
Lawson Software	390.8	2006
Epicor	384.1	2006
Visma	305.5	2005
Industrial and Financial Systems	288	2005
QAD	225	2006

NetSuite	40	2004
SIV.AG	18.7	άγνωστο
BizAutomation CRM	2	2006

Άλλοι προμηθευτές (σε αλφαβητική κατάταξη – άγνωστα οικονομικά στοιχεία):

- 24SevenOffice
- Adempiere
- Compiere
- CGI Group
- Made2Manage Systems
- Ramco Systems
- SunGard
- UFIDA
- Eastern Software Systems Pvt Ltd

2. Αναλυτική Παρουσίαση ERP συστημάτων για ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Πολλά είναι τα συστήματα ERP που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά. Μάλιστα αρκετά από αυτά ονομάζονται ERP από τους διανομείς τους, ενώ στην πραγματικότητα δεν επιτυγχάνουν τους στόχους που καλύπτουν τα ERP συστήματα, αλλά είναι συστήματα που καλύπτουν κυρίως τις «λογιστικές ανάγκες» μιας επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι κάθε ERP σύστημα έχει τα δικά του δυνατά σημεία. Κάποιο ERP είναι καλύτερο στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων για παράδειγμα, κάποιο άλλο στη διαχείριση αποθεμάτων, κάποιο άλλο στη διαχείριση της παραγωγής κ.λ.π. Εξάλλου γι' αυτό υφίσταται και ο ανταγωνισμός. Η επιχείρηση είναι αυτή που καλείται να επιλέξει λαμβάνοντας υπ' όψιν τα δικά της δυνατά και αδύναμα σημεία και τις δικές της ανάγκες.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικά κάποια από τα πιο διαδεδομένα ERP συστήματα της ελληνικής αγοράς, που απευθύνονται σε ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.1 mySAP ERP

Η λύση mySAP ERP προσφέρει λειτουργικότητα για παρακολούθηση υπηρεσιών, αναλύσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγικές και εφοδιαστικές λειτουργίες και διεταιρικές συναλλαγές.

Επιπλέον, προσφέρει υποστήριξη για συστήματα διαχείρισης όπως user administration, configuration management, centralized data management, και Web services management. Όλα τα ανωτέρω ενδυναμώνονται από την τεχνολογική πλατφόρμα SAP NetWeaver.

Σύμφωνα με την εταιρία, η λύση mySAP ERP ενισχύεται από τα χαρακτηριστικά και τις βέλτιστες πρακτικές που βασίζονται στις τρεις δεκαετίες της πείρας της SAP.

Η λύση παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος λειτουργίας, να επιτύχουν γρηγορότερη απόδοση στην επένδυση τους και να ωφεληθούν από μία ευέλικτη υποδομή πληροφορικής που οδηγεί στην καινοτομία.

Η λύση mySAP ERP προσφέρει μία ολοκληρωμένη λύση που σχεδιάστηκε για να υποστηρίξει τις διεθνείς επιχειρήσεις ώστε οι εταιρίες να μπορούν αποτελεσματικά και επιτυχημένα να λειτουργήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

Άλλα πλεονεκτήματα που προβάλλει η SAP για τα ERP συστήματά της είναι:

- Ø Διορατικότητα για τις τάσεις της αγοράς και γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές.
- Ø Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.

- Ø Επέκταση των διαδικασιών πέρα από την επιχείρηση συμπεριλαμβάνοντας πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- Ø Συνδυάζει το πιο ολοκληρωμένο, επεκτάσιμο και αποτελεσματικό λογισμικό για ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση (ERP) με μία ευέλικτη, ανοιχτή τεχνολογική πλατφόρμα που μπορεί να αξιοποιήσει και να ενσωματώσει SAP και μη SAP συστήματα.
- Ø Έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα, να βελτιώνεται η διαφάνεια στην επιχείρηση και επιτυγχάνεται η ευελιξία που απαιτείται για επιτάχυνση των στρατηγικών της επιχείρησης.

Η λύση mySAP ERP περιλαμβάνει τέσσερις λύσεις:

- Ø mySAP ERP Financials
- Ø mySAP ERP Human Capital Management
- Ø mySAP ERP Operations
- Ø mySAP ERP Corporate Services
- Ø mySAP ERP Financials:

«Αποκτήστε Έλεγχο. Αυξήστε τη Διαφάνεια. Δημιουργήστε Αξία.», είναι το μότο της εταιρίας για το mySAP ERP Financials.

Η λύση mySAP ERP Financials παρέχει το περιβάλλον οικονομικής διαχείρισης για ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων σε κάθετες αγορές. Αποτελεί λύση επιχειρησιακού λογισμικού για Χρηματοοικονομική Λογιστική, Οικονομικές Αναφορές, Μέτρηση Αποδοτικότητας και Εταιρική Διοίκηση.

Με τη λύση mySAP ERP Financials, η Χρηματοοικονομική Διαχείριση μετατρέπεται από ένα απλό διοικητικό τμήμα σε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό συνεργάτη που παρέχει βαθιά λειτουργική διαφάνεια, ενοποιεί στρατηγικές κινήσεις και αποτυπώνει άμεσα και αξιόπιστα τα εταιρικά αποτελέσματα, σύμφωνα πάντα με την SAP.

Η λύση mySAP ERP Financials υποστηρίζει χρηματοοικονομικούς οργανισμούς ενώ προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρίες παρέχοντας εργαλεία Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης που λειτουργούν αρμονικά με τα υπάρχοντα λειτουργικά συστήματα της επιχείρησης.

Η λύση mySAP ERP Financials βοηθά την επιχείρηση να δημιουργήσει αξία ως εξής:

- Ø Αξιοσημείωτη λειτουργικότητα στη λογιστική, σε αναφορές, στην ανάλυση, στην εταιρική διοίκηση, στη διαχείριση οικονομικής και εφοδιαστικής αλυσίδας και σε οργανισμούς δημόσιου ταμείου (διαχείρισης χαρτοφυλακίου)
- Ø Ευρεία υποστήριξη για εξειδικευμένες διαδικασίες κάθετων αγορών και εναρμόνιση με όλες τις λύσεις SAP
- Ø Επεκτάσιμη αρχιτεκτονική κατάλληλη για πολυεθνικούς οργανισμούς ή εταιρίες με διεθνές όραμα
- Ø Υποστήριξη για τις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς, της γλώσσας και του νομίσματος ανά χώρα
- Ø Αυτοδύναμους εσωτερικούς ελέγχους και τεκμηρίωση όλων των οικονομικών διαδικασιών και συναλλαγών
- Ø Σημαντικές δυνατότητες για οικονομικές και διοικητικές αναφορές

- Ø Ανοικτή πλατφόρμα ενοποίησης που συνδέει τις λύσεις Οικονομικής διαχείρισης με υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα ή εφαρμογές
- Ø Διορατικότητα και καινοτόμες λύσεις για να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις συμπεριλαμβάνοντας συνεργατικό εμπόριο, επιχειρησιακές διαδικασίες παροχής υπηρεσιών μέσω τρίτων (outsourcing) και shared services.

mySAP ERP HCM:

«Ενοποιώντας Εργαζόμενους, Διαδικασίες και Στρατηγικές για Επιχειρησιακή Επιτυχία» είναι το μόντο της εταιρίας για το mySAP ERP HCM.

Όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν την άμεση υλοποίηση της στρατηγικής τους για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για εκσυγχρονισμό που επιβάλλονται από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και παράλληλα να μπορούν διαχειρίζονται τις επιχειρησιακές αλλαγές που συντελούνται. Για να αυξηθεί η απόδοση μιας επιχείρησης θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν όλοι οι εταιρικοί πόροι – συμπεριλαμβάνοντας και τους εργαζόμενους – με την επιχειρησιακή στρατηγική. Πρέπει να μετατραπουν οι παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η λύση mySAP HCM καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση και εφαρμογή θεμελιωδών στρατηγικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τη λύση mySAP ERP Human Capital Management (mySAP ERP HCM), παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επηρεάζει κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας της εταιρίας όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, η ταχύτητα ανταπόκρισης και η πελατοκεντρική προσέγγιση, με τελικό σκοπό την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη εταιρική στρατηγική.

Πλεονεκτήματα που προβάλλει η SAP με τα ενοποιημένα εργαλεία της λύσης HCM:

- Ø Εξασφάλιση καλύτερης παρακολούθησης και ελέγχου του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Ø Προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού και των επενδύσεων στην πληροφορική εύκολα και γρήγορα.
- Ø Σημαντική Βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς οι εργαζόμενοι θα επικεντρώνονται σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας έχοντας περισσότερο χρόνο στη διάθεση τους.

Η λύση mySAP ERP HCM υποστηρίζει διαδικασίες για στελέχωση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση υπαλλήλων, βελτιώνοντας αυτές τις διαδικασίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Η λύση mySAP ERP HCM παρέχει ενοποίηση, λειτουργικότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησης και :

- Ø Βελτιώνει τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου και τις ενοποιεί ανώδυνα σε όλο το εύρος της επιχείρησης
- Ø Παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο και επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου

- Ø Επιτρέπει την ανάθεση των κατάλληλων έργων στους κατάλληλους εργαζόμενους στο σωστό χρόνο
- Ø Υποστηρίζει τους εργαζόμενους και τους διευθυντές βάσει του συστήματος αναφορών (reporting tool)
- Ø Ενδυναμώνει τους εργαζόμενους με χρήσιμα εργαλεία και λειτουργίες εύκολης αυτοεξυπηρέτησης

Σχεδιασμένη να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις κάθε είδους και μεγέθους με μοναδικό σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση της επένδυσης σε εργατικό δυναμικό, η λύση mySAP ERP HCM υποστηρίζει:

- Ø Λειτουργίες μισθοδοσίας
- Ø Νομοθετικές ρυθμίσεις
- Ø Βέλτιστες πρακτικές

για περισσότερες από 50 χώρες, ενοποιείται με ήδη εγκατεστημένα πληροφοριακά συστήματα και έχει τη δυνατότητα να παραμετροποιηθεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι περίπου 9,000 εταιρίες σε όλο τον κόσμο εφαρμόζουν τη λύση mySAP ERP HCM για τη διαχείριση περίπου 54 εκατομμυρίων εργαζομένων.

mySAP ERP Operations:

«Δημιουργεί Αξία και Υποστηρίζει Καίριες Επιχειρησιακές Λειτουργίες» είναι το μότο της εταιρίας για το mySAP ERP Operations.

Όπως υποστηρίζει η SAP, οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες της λύσης mySAP ERP και η ισχυρή υποδομή για τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας εξασφαλίζουν στις επιχειρήσεις:

- Ø Δημιουργία αξίας μέσω της βελτίωσης των άκρη λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσθήκη αξίας στην επιχείρηση με την υποστήριξη ολοκληρωμένων κύκλων διαχείρισης, όπως οι κύκλοι order-to-cash και purchase-to-pay.
- Ø Υποστήριξη από τον εμπλουτισμό των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη διασφάλιση της ομαλής εκτέλεσης των διαδικασιών, ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας και συμμόρφωση με σχετικούς κανονισμούς και πρότυπα.

Οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες της λύσης mySAP ERP βοηθούν στη διαχείριση ολόκληρου του κύκλου ζωής προϊόντος και υποστηρίζουν την ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

Επιπρόσθετα, οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες mySAP ERP Operations παρέχουν προηγμένα εργαλεία για καλύτερη λήψη αποφάσεων καθώς και καινοτόμες υπηρεσίες που βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Συμπερασματικά με τη λύση mySAP ERP Operations, παρέχονται οι παρακάτω δυνατότητες:

- Ø Μετατροπή χρονοβόρων χειροκίνητων λειτουργιών σε βελτιωμένες online διαδικασίες για τη βελτίωση του συνολικού επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Ø Υποστήριξη του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των παγίων της επιχείρησης, για διαχείρισή τους σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους και μείωση των κύκλων παραγγελιών και του πλεονάσματος αποθεμάτων.
- Ø Εκσυγχρονισμός των διαδικασιών στα κέντρα αποθήκευσης και διανομής.
- Ø Αποδοτικότερη διαχείριση της μεταφοράς και της διανομής.
- Ø Επέκταση της συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Ø Δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας για τη διαχείριση έργων που συμπεριλαμβάνει εξωτερικούς συνεργάτες για τη διαχείριση των απλών αλλά και των σύνθετων έργων.
- Ø Παροχή προσωποποιημένων διασυνδέσεων, πυλών, mobile εφαρμογών και εργαλείων που παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία τους πιο αποδοτικά.
- Ø Αύξηση της διορατικότητας σε όλο το εύρος της επιχείρησης καθώς και των δυνατοτήτων πρόβλεψης και διαχείρισης απόδοσης, μειώνοντας τους κύκλους σχεδιασμού και τα lead times αφ' ενός, και αφ' ετέρου παρέχοντας τη δυνατότητα για συνεχείς βελτιώσεις των διαδικασιών και ταχύτερη ανταπόκριση σε νέες ευκαιρίες.
- Ø Βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες και άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους.

mySAP ERP Corporate Services:

«Ολοκληρωμένος Έλεγχος Περιφερειακών Υπηρεσιών» είναι το μόντο της εταιρίας για το mySAP ERP Corporate Services.

Η λύση mySAP ERP Corporate Services εξασφαλίζει τη διαχείριση και τον έλεγχο περιφερειακών επιχειρησιακών λειτουργιών, συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση ταξιδιών, τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας, καθώς και διαχείριση κινήτρων και προμηθειών πωλητών. Η λύση αυτή βοηθά να μειωθούν τα κόστη, να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη και να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με νομοθετικές ρυθμίσεις και εταιρικούς κανονισμούς.

Με τη λύση mySAP ERP Corporate Services, παρέχονται τα μέσα διαχείρισης κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών, και προσαρμογής της λύσης ώστε να ανταποκρίνεται στις

εξειδικευμένες ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Η λύση παρέχει πλήρη διοικητική και διαχειριστική υποστήριξη για τους παρακάτω κρίσιμους τομείς:

- Ø Διαχείριση ταξιδιών: Η λύση mySAP ERP Corporate Services μειώνει τα κόστη, εκσυγχρονίζει τις διοικητικές διαδικασίες και υποστηρίζει αλλαγές στα μοντέλα αποζημίωσης και τιμολόγησης από προμηθευτές, διεθνή συστήματα διανομής και ταξιδιωτικά γραφεία. Παρέχει στους διευθυντές διοργάνωσης ταξιδιών τον έλεγχο που απαιτείται για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιλέξουν κατάλληλες ταξιδιωτικές υπηρεσίες και να ελέγχουν τη συμμόρφωση με τις ταξιδιωτικές οδηγίες της επιχείρησης. Αυτές οι δραστηριότητες υποστηρίζονται από την εφαρμογή SAP Travel Management.
- Ø Περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια: Η λύση mySAP ERP Corporate Services βοηθά στη διαχείριση των πολύπλοκων, ταχέως μεταβαλλόμενων κανονισμών για το περιβάλλον, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και των συνεπειών τους. Καλύπτει κάθε τομέα της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη, αγορά, παραγωγή, πώληση, διανομή, παροχή υπηρεσιών και συντήρηση νέων προϊόντων.
- Ø Διαχείριση ακίνητης περιουσίας: Η λύση mySAP ERP Corporate Services υποστηρίζει τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας. Παρέχει έλεγχο αυτοματοποίησης και επεξεργασία για να μειωθούν τα κόστη που σχετίζονται με την ανάπτυξη ακίνητης περιουσίας, τα ενοίκια και τη διαχείριση ακινήτων. Αυτές οι δραστηριότητες υποστηρίζονται από την εφαρμογή SAP Real Estate Management.
- Ø Διαχείριση κινήτρων και προμηθειών των πωλητών: Η λύση mySAP ERP Corporate Services παρέχει τη δυνατότητα για διαχείριση και καταβολή μεταβλητών αποζημιώσεων, με βασική υποστήριξη για αλλαγές στο οργανόγραμμα, στο κανάλι πωλήσεων και τις προωθήσεις προϊόντος. Αυτές οι λειτουργίες υποστηρίζονται από την εφαρμογή SAP Incentive and Commission Management.

Με την υποστήριξη της διαχείρισης εταιρικών ταξιδιών, του περιβάλλοντος, της υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων τα κίνητρα και τις προμήθειες πωλητών καθώς και την ακίνητη περιουσία, η λύση mySAP ERP Corporate Services παρέχει τα παρακάτω επιχειρησιακά οφέλη:

- Ø Βελτιωμένη διαφάνεια και έλεγχος: χάρη στον έλεγχο μερικών από τις βασικότερες περιφερειακές λειτουργίες, σταθεροποιώντας και ενοποιώντας διαδικασίες, υποστηρίζοντας την εταιρική στρατηγική και παρέχοντας τις σωστές επιχειρησιακές πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.
- Ø Μειωμένα κόστη: χάρη στη μεγαλύτερη διορατικότητα για τη λήψη αποφάσεων, που αυτοματοποιεί και εκσυγχρονίζει όλες τις διαδικασίες και ενδυναμώνει τη συμμόρφωση με την εταιρική στρατηγική.
- Ø Μειωμένοι οικονομικοί κίνδυνοι: χάρη στις τυποποιημένες διαδικασίες και τη μεγαλύτερη διαφάνεια που μειώνουν τον κίνδυνο που απορρέει από τη μη συμμόρφωση με νομικές διατάξεις ή απρόβλεπτες αλλαγές στις συνθήκες αγοράς.

2.2 Atlantis II ERP

Το Atlantis II ERP είναι ένα πληροφοριακό σύστημα για εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και οργανισμούς ιδιωτικού καθώς και δημοσίου τομέα.

Το πληροφοριακό σύστημα μιας επιχείρησης αποτελεί στρατηγική επιλογή αφού δημιουργεί υποδομή και παρέχει εργαλεία που στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη για πολλά χρόνια.

Όπως υποστηρίζει η ALTEC, το ATLANTIS II E.R.P. προσομοιώνει και διευκολύνει τις λειτουργικές διαδικασίες και στηρίζει την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, με οργανωμένες υπηρεσίες που στοχεύουν στο αποτέλεσμα και την τεχνολογία ανάπτυξης εφαρμογών της ALTEC.

Ενσωματώνοντας όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις, το ATLANTIS II E.R.P. ενημερώνει για τα αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας, υποδεικνύει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και υποστηρίζει ουσιαστικά κάθε διοικητική απόφαση σε όλα τα επίπεδα.

Επιπλέον, μπορεί να συνδεθεί άμεσα με το ATLANTIS II PAYROLL για τη δημιουργία μιας ενιαίας μηχανογραφικής λύσης.

2.2.1 Αναλυτική παρουσίαση ενοτήτων ATLANTIS II E.R.P και ATLANTIS II PAYROLL

ATLANTIS II ERP ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ:

- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Λογαριασμών Εισπρακτέων – Πληρωτέων: Πελάτες - Χρεώστες, Πωλητές - Εισπράκτορες, Έργα Πελατών, Προμηθευτές - Πιστωτές, Διαχείριση Ειδικών Λογαριασμών, Διαχείριση Τραπεζών - Τραπεζικοί Λογαριασμοί, Εισπράξεις - Πληρωμές, Λοιπές Συναλλαγές, Αξιόγραφα, Παραστατικά Παροχής Υπηρεσιών, Παραστατικά Λήψης Υπηρεσιών
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Αποθεμάτων, Αγορών – Πωλήσεων: Διαχείριση & Έλεγχος Αποθεμάτων - Ειδών, Αποθηκευτικοί Χώροι, Θέσεις Αποθήκευσης, Group Sets, Χρώμα - Μέγεθος, Παραστατικά Αποθήκης, Διαχείριση Εναλλακτικών Κωδικών, Είδη Αντικατάστασης, Είδη Αποκλειστικότητας, Εσωλογιστική Κοστολόγηση Εμπορίου, Διαχείριση Παραγγελιών Πωλήσεων - Αγορών, Προγραμματισμός Παραδόσεων, Διαχείριση Παραστατικών Πωλήσεων - Αγορών, Τιμολογιακές Πολιτικές, Έξοδα Πωλήσεων, Πιστωτικά Έκπτωσης Πωλήσεων, Πιστωτικά Έκπτωσης Αγορών, Προβλέψεις Πωλήσεων, Προβλέψεις Αγορών, Έλεγχος Συμφωνιών Αγορών, Διαχείριση Serial Numbers, Διαχείριση Παρτίδων Αποθεμάτων, Κοστολογική Διαχείριση Διαδικασιών
- Ø ATLANTIS - Γενική Λογιστική
- Ø ATLANTIS - Αναλυτική Λογιστική
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Παγίων: Διαχείριση Παγίων, Αγορές - Πωλήσεις Παγίων, Βελτιώσεις - Προσθήκες - Αναπροσαρμογές
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Δ.Λ.Π.

- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Παραγωγής: Κατανομή Διαφορών Φυσικής Απογραφής Προδιαγραφές, Παραστατικά Παραγωγής, Δελτία Ανάλωσης - Παραγωγής, Κατανομή Διαφορών Φυσικής Απογραφής

ATLANTIS II ERP ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ:

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ & ΠΑΡΑΓΩΓΗ:

- Ø ATLANTIS - Κοστολόγηση Αγορών
- Ø ATLANTIS - Εσωλογιστική Βιομηχανική Κοστολόγηση
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Δραστηριοτήτων
- Ø ATLANTIS - Προγραμματισμός Παραγωγής (MRP I)(1)
- Ø ATLANTIS - Προγραμματισμός Παραγωγής - CRP (MRP II)(1)

REPORTING TOOLS:

- Ø ATLANTIS - Advanced Reporting Tools
- Ø ATLANTIS - Web Services Server - Portal Designer - PDA Applications(1)

SPECIAL MODULES:

- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Service:Παραστατικά Παροχής - Λήψης Υπηρεσιών, Ορισμός Υπηρεσιών - Διαδικασιών Συντήρησης, Φάκελοι Παροχής Υπηρεσιών, Δελτία Εγγύησης, Ραντεβού, Διαθεσιμότητα Τεχνικών, Εγγυήσεις, Υπενθυμίσεις
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Λιανικών Πωλήσεων
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Προϋπολογισμών - Βθδγετινγ
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση MIS - Σχεδιαζόμενες Προβολές (Cubes)
- Ø ATLANTIS - Διαχείριση CRM(3):Διαχείριση Επαφών - Πωλήσεων – Υπηρεσιών
- Ø ATLANTIS - Smart Client Πωλήσεις(1):Παραστατικά Πωλήσεων, Παραγγελίες από Πελάτες, Παραστατικά Παροχής Υπηρεσιών, Εισπράξεις με χρήση του Microsoft Office
- Ø ATLANTIS - Smart Client Αγορές(1): Παραστατικά Αγορών, Παραγγελίες σε Προμηθευτές, Παραστατικά Λήψης Υπηρεσιών, Πληρωμές με χρήση του Microsoft Office
- Ø ATLANTIS - Smart Client Full Edition(1): Παραστατικά Πωλήσεων - Αγορών, Παραγγελίες από Πελάτες - σε Προμηθευτές, Παραστατικά Παροχής - Λήψης Υπηρεσιών, Εισπράξεις, Πληρωμές με χρήση του Microsoft Office
- Ø ATLANTIS - Customization Tools(1) Customization Language (UCL), Customization Form (UCF), VB Script

ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ:

- Ø ATLANTIS - Διαχείριση Αυτοκινήτου: Σταθερά Στοιχεία Αυτοκινήτου, Οικονομικά Στοιχεία Αυτοκινήτου, Πωλήσεις Στόλων, Διαχείριση Ασφαλιστικών Πακέτων, Ιστορικό Αυτοκινήτου
- Ø ATLANTIS - Συνεργείο(2)
- Ø ATLANTIS - Διελεύσεις(2)

ATLANTIS II ERP ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΕΝΟΤΗΤΩΝ:

- Ø ATLANTIS – Commercial: Διαχείριση Λογαριασμών Εισπρακτέων - Πληρωτέων, Διαχείριση Αποθεμάτων, Διαχείριση Αγορών - Πωλήσεων, Γενική Λογιστική
- Ø ATLANTIS – Business: Διαχείριση Λογαριασμών Εισπρακτέων - Πληρωτέων, Διαχείριση Αποθεμάτων, Διαχείριση Αγορών - Πωλήσεων, Γενική Λογιστική, Αναλυτική Λογιστική, Διαχείριση Παγίων
- Ø ATLANTIS - Production : Διαχείριση Λογαριασμών Εισπρακτέων - Πληρωτέων, Διαχείριση Αποθεμάτων, Διαχείριση Αγορών - Πωλήσεων, Γενική Λογιστική, Αναλυτική Λογιστική, Διαχείριση Παγίων, Διαχείριση Παραγωγής, Εσωλογιστική Βιομηχανική Κοστολόγηση
- Ø ATLANTIS – Finance: Διαχείριση Λογαριασμών Εισπρακτέων - Πληρωτέων, Γενική Λογιστική

ATLANTIS II PAYROLL ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ:

- Ø ATLANTIS PAYROLL: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 20 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά
- Ø ATLANTIS PAYROLL & HRM: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 20 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ø ATLANTIS PAYROLL: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 150 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά
- Ø ATLANTIS PAYROLL & HRM: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 150 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ø ATLANTIS PAYROLL: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 300 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά
- Ø ATLANTIS PAYROLL & HRM: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (έως 300 εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ø ATLANTIS PAYROLL: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (απεριόριστοι εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά
- Ø ATLANTIS PAYROLL & HRM: Μισθοδοσία - Διαχείριση Προσωπικού (απεριόριστοι εργαζόμενοι), Μηχανογράφηση ΙΚΑ, Αναδρομικά, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

ATLANTIS II PAYROLL ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ:

- Ø ATLANTIS PAYROLL - Κέντρα Κόστους(1)
- Ø ATLANTIS PAYROLL - Full Reporting (1)
- Ø ATLANTIS PAYROLL - Bank Link Set(1)
- Ø ATLANTIS PAYROLL - Συλλογικές Συμβάσεις (έως 10) (1)
- Ø ATLANTIS PAYROLL - Συλλογικές Συμβάσεις (απεριόριστες) (1)

Atlantis II - Διαχείριση Δραστηριοτήτων

Στην οικογένεια ανοικτών εφαρμογών πληροφορικής ATLANTIS II ERP συμπεριλαμβάνεται το υποσύστημα Διαχείρισης Δραστηριοτήτων που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων, ομίλων και πολυεθνικών εταιριών για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων τους ανά δραστηριότητα.

Το υποσύστημα Διαχείρισης Δραστηριοτήτων παρέχει τα ακόλουθα:

- Ø Προσομοιώνει και διευκολύνει τις λειτουργικές διαδικασίες.
- Ø Στηρίζει την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, ενσωματώνοντας όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- Ø Ενημερώνει για τα αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας.
- Ø Υποδεικνύει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και υποστηρίζει ουσιαστικά κάθε διοικητική απόφαση σε όλα τα επίπεδα.

Αναλυτικότερα το υποσύστημα Διαχείρισης Δραστηριοτήτων υποστηρίζει τα ακόλουθα:

- i) Δυνατότητα ορισμού της οργανωτικής δομής του οργανισμού σε πολλαπλά επίπεδα
- ii) Παρακολούθηση των αγορών και του κόστους αγοράς ξεχωριστά ανά δραστηριότητα
- iii) Δυνατότητα πρόσθετου ελέγχου υπολοίπων ειδών κατά δραστηριότητα
- iv) Κατανομή κόστους κατά δραστηριότητα, είδος και πελάτη.

Το υποσύστημα διαχείρισης δραστηριοτήτων πλαισιώνεται με πληθώρα εκτυπώσεων και προβολών όπως:

- Ø Εκτύπωση αποτελεσμάτων κατά δραστηριότητα (αξία πωλήσεων, κόστος πωληθέντων, μικτό κέρδος, % μικτού κέρδους) με ευέλικτο διάλογο που επιτρέπει την συμμετοχή όποιων διαστάσεων επιθυμεί ο χρήστης, όπως επίσης και την σειρά με την οποία θα εμφανιστούν στην εκτύπωση
- Ø Οικονομικά στοιχεία δραστηριοτήτων (αξία πωλήσεων, κόστος πωληθέντων, μικτό κέρδος, % μικτού κέρδους) σε όλα τα επίπεδα δραστηριοτήτων.
- Ø Κύβος οικονομικών στοιχείων δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας, με δυνατότητες:

- Απόκρυψη / εμφάνιση των διαστάσεων του κύβου
- Επιλογή συγκεκριμένων τιμών / διάσταση
- Αλλαγή σειράς των διαστάσεων
- Επιλεκτική εμφάνιση / απόκρυψη συνόλων κατά διάσταση
- Παρουσίαση και εκτύπωση των στοιχείων σε μορφή γραφικών (bar charts, pie charts, line charts etc.).
- Ανάλυση οικονομικών στοιχείων δραστηριότητας κατά πελάτη και κατά είδος

Τα αποτελέσματα τηρούνται σε κατάλληλη δομή τύπου OLAP για να είναι εύκολα προσπελάσιμα με εργαλεία Business Intelligence και Business Analytics τρίτων κατασκευαστών για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία.

ATLANTIS II PAYROLL:

Το ATLANTIS II PAYROLL είναι μια εφαρμογή μισθοδοσίας.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις σημερινές ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων και αξιοποιώντας την εμπειρία της στην ανάπτυξη εφαρμογών μισθοδοσίας εξαιρετικά φιλικών προς το χρήστη και με ακρίβεια ως προς το αποτέλεσμα, η ALTEC δημιούργησε το ATLANTIS II Payroll. Πρόκειται για μια νέα εφαρμογή, που αντιμετωπίζει ταχύτατα και αξιόπιστα οποιαδήποτε μισθοδοτική περίπτωση. Το ATLANTIS II Payroll αποτελεί ένα εργαλείο υπολογισμού και έκδοσης της μισθοδοσίας για επιχειρήσεις και λογιστικά - φοροτεχνικά γραφεία.

Είναι ανεπτυγμένο σε γραφικό περιβάλλον και εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες των σχεσιακών βάσεων δεδομένων (RDBMS). Επιπλέον, μπορεί να συνδεθεί άμεσα με το ATLANTIS II E.R.P. και το ATLANTIS Standard Edition για τη δημιουργία μιας ενιαίας μηχανογραφικής λύσης. Το ATLANTIS II Payroll είναι ιδιαίτερα εύελικτο και προσαρμόζεται εύκολα στις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης αλλά και σε οποιαδήποτε φορολογική μεταβολή. Ειδικότερα, το ATLANTIS II Payroll ενσωματώνει δυνατότητες και λειτουργικές προδιαγραφές που εξασφαλίζουν:

- Ø πλήρη παρακολούθηση στοιχείων εργαζομένων
- Ø αυτοματοποίηση εργασιών
- Ø ευέλικτο σχεδιασμό μισθοδοσίας
- Ø ολοκληρωμένη πληροφόρηση

2.3 Oracle e-business suite

Το Oracle e-Business Suite αξιοποιεί πλήρως την τεχνολογία του Internet με σκοπό να μετατρέψει την παραδοσιακή επιχείρηση σε ηλεκτρονική επιχείρηση (e-Business). Το ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που προσφέρει η Oracle e-Business Suite υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, βοηθώντας στην:

- Ø Διαχείριση του προσωπικού
- Ø Εκτέλεση των προμηθειών
- Ø Αποτελεσματική διαχείριση των πελατών
- Ø Παραγωγή και προώθηση των προϊόντων της
- Ø Εκτέλεση των παραγγελιών της,
- Ø Συλλογή των εισπράξεών της,
- Ø Χάραξη και συνεχή παρακολούθηση της στρατηγικής της, κλπ

Διάγραμμα λειτουργικότητας:



Τα οφέλη που υπόσχεται το συγκεκριμένο σύστημα στις επιχειρήσεις είναι:

- Ø Βελτίωση λειτουργιών και διαδικασιών της Επιχείρησης
- Ø Μείωση διοικητικού κόστους
- Ø Υποστήριξη διοικητικής πληροφόρησης για ορθότερη λήψη αποφάσεων μέσα στην Επιχείρηση

Το Oracle E-Business Suite Special Edition (Oracle Special Edition) είναι το πακέτο ολοκληρωμένων επιχειρηματικών εφαρμογών ERP και CRM της Oracle που απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και βασίζεται στο ολοκληρωμένο πακέτο επιχειρηματικών εφαρμογών Oracle E-Business Suite, από το οποίο αντλεί τα χαρακτηριστικά του.

Το Oracle Special Edition είναι πλήρως ελληνικοποιημένο, ώστε να καλύπτει τις διατάξεις του ΚΒΣ και ΕΓΛΣ, και προ-παραμετροποιημένο, προκειμένου να τίθεται σε παραγωγική λειτουργία γρήγορα και με χαμηλό κόστος υλοποίησης. Επιπλέον, το

σύστημα είναι σχεδιασμένο να υποστηρίζει 10-50 χρήστες με δυνατότητες επέκτασης, όταν απαιτούνται επιπλέον χρήστες ή υποσυστήματα.

Το Oracle Special Edition περιλαμβάνει τα εξής υποσυστήματα:

- Ø Γενική & Αναλυτική λογιστική
- Ø Πάγια
- Ø Πελάτες
- Ø Πωλήσεις
- Ø Προμηθευτές
- Ø Αγορές
- Ø Διαχείριση Διαθεσίμων
- Ø Αποθήκη
- Ø Παραγωγή
- Ø CRM πωλήσεων και υποστήριξης πελατών

Διάγραμμα Λειτουργικότητας:



2.4 ERP Ανοικτού Κώδικα

Το ERP ανοιχτού κώδικα (open source ERP) αποτελεί αξιοπρόσεκτη εναλλακτική λύση για τις ΜΜΕ που θέλουν να ωφεληθούν τα μέγιστα από ένα πρόγραμμα του είδους, με την ελάχιστη δυνατή δαπάνη. Αν και το ERP ανοιχτού κώδικα είναι ακόμη άγνωστο στην Ελλάδα, διαθέτει ορισμένες πολύ ενδιαφέρουσες πτυχές που αξίζει να διερευνηθούν, ανάμεσα στις οποίες το πολύ χαμηλό κόστος απόκτησης.

Ο αριθμός των ολοκληρωμένων ERP ανοικτού κώδικα είναι μικρός. Εντούτοις, οι επιλογές που προσφέρονται μπορούν να καλύψουν τους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους. Τα πιο γνωστά ERP ανοικτού κώδικα είναι:

- Ø Compiere
- Ø Fisterra
- Ø ERP5

με πιο επιτυχημένο βάσει διείσδυσης το Compiere

Άλλα ERP ανοικτού κώδικα είναι:

- Ø Adempiere
- Ø Apache OFBiz
- Ø OpenBlueLab
- Ø Openbravo
- Ø SQL Ledger

Η διάδοση του Compiere είναι εντυπωσιακή στο είδος του, και υπολογίζεται ότι το χρησιμοποιούν μερικές χιλιάδες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, από την Αργεντινή μέχρι και την Κίνα. Απευθύνεται σε ΜΜΕ με ενδεικτικό ετήσιο τζίρο από 1,5 εκατ. ευρώ μέχρι και 150 εκατ. ευρώ και μπορεί να εξυπηρετήσει, γενικώς, όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, με έμφαση στον κλάδο των διανομών - μεταφορών, τον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα δίκτυα franchise.

Τεχνικά, το πρόγραμμα διαθέτει πολύ φιλικό και εύκολο περιβάλλον εργασίας (interface), είναι παραμετροποιήσιμο, εύκολο στη χρήση και συμβατό με διάφορα λειτουργικά συστήματα (Windows, Linux, Unix). Ένας από τους λόγους της ευρείας διάδοσής του είναι το ευχάριστο γραφικό του περιβάλλον, οι ομοιότητές του με τα Windows, το γεγονός ότι ο χρήστης μπορεί να διαμορφώσει το περιβάλλον εργασίας σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες, και επίσης οι χαμηλές του απαιτήσεις σε υπολογιστικούς πόρους.

Ενδεικτικά, ένας μικρός διακομιστής (server) μπορεί να στηρίξει άνετα τη λειτουργία του Compiere σε 20 θέσεις εργασίας, κάτι που δεν μπορεί να συμβεί με τα περισσότερα ERP κλειστού κώδικα.

Το πρόγραμμα προσφέρει πλήρη εμπορική και λογιστική υποστήριξη (παραγγελίες, τιμολόγια, πωλήσεις κ.λπ.), ενώ περιέχει ενσωματωμένες εφαρμογές για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) και των σχέσεων με τους συνεργάτες, των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας (διαχείριση αποθηκών, διανομές,

logistics), καθώς επίσης και εφαρμογές ανάλυσης διαδικασιών σε πραγματικό χρόνο.

Το ComPiere παρέχεται προς χρήση δωρεάν στο Διαδίκτυο. Είναι βέβαια εύλογο ότι, για να τεθεί σε λειτουργία και να μπορέσει η επιχείρηση να ενσωματώσει τις διαδικασίες της στο πρόγραμμα (διαδικασία υλοποίησης), χρειάζεται αρκετή εργασία, όπως άλλωστε ισχύει και με κάθε άλλο ERP.

Ο χρόνος αυτής της εργασίας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους (μέγεθος εταιρίας, είδος δραστηριοτήτων, τεχνολογική υποδομή, διοίκηση κ.ά.) και μπορεί να διαρκέσει από μερικές ημέρες μέχρι και αρκετούς μήνες. Επομένως, δεν αρκεί να κατεβάσει κανείς το πρόγραμμα και να το «τρέξει» στην επιχείρηση. Χρειάζονται και ορισμένες άλλες εργασίες, όπως η ανάπτυξη βοηθητικών εφαρμογών, η υλοποίηση, η προσαρμογή στη νομοθεσία και τα λογιστικά πρότυπα της χώρας, η τεκμηρίωση, η εκπαίδευση των χρηστών κ.ά.

Όλες αυτές οι διαδικασίες υλοποίησης και παραμετροποίησης γίνονται επί πληρωμή, είτε κατά παραγγελία από κάποια εταιρία πληροφορικής είτε από εξειδικευμένες εταιρίες που συνεργάζονται με την αμερικανική ComPiere και αναλαμβάνουν την υλοποίηση του προγράμματος.

Η ComPiere Inc. είναι η εταιρία που έχει αναλάβει μία σειρά από σχετικές υποστηρικτικές εργασίες και διαθέτει δεκάδες εταιρικούς συνεργάτες σε ολόκληρο τον κόσμο. Δυστυχώς, δεν υπάρχει ακόμη ελληνική εταιρία πληροφορικής που να συνεργάζεται με την ComPiere για την υλοποίηση και την εφαρμογή του ομώνυμου προγράμματος σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπως επίσης δεν υπάρχει και κάποια εταιρία που να αναπτύσσει, να εγκαθιστά ή και να υλοποιεί ERP ανοικτού κώδικα. Ωστόσο, η έλλειψη αυτή λογικά δεν θα συνεχιστεί για πολύ ακόμα, δεδομένου ότι αρκετά στελέχη της αγοράς, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αλλά και μέλη κοινοτήτων λογισμικού ανοικτού κώδικα έχουν δείξει ενδιαφέρον για τον εξελληνισμό κάποιου ERP ανοικτού κώδικα.

Ο εξελληνισμός συνίσταται στη συγγραφή εγχειριδίων στα ελληνικά, στη μεταφορά της γλώσσας των μενού στα ελληνικά, στην προσαρμογή των λογιστικών εφαρμογών στα ελληνικά λογιστικά πρότυπα (ή και στα διεθνή) κ.ά. Ως έργο, ο εξελληνισμός του ComPiere δεν συνιστά κάτι το ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς ακόμη και μεμονωμένοι προγραμματιστές και αναλυτές μπορούν να το υλοποιήσουν.

Έτσι, ορισμένες ελληνικές εταιρίες που ασχολούνται με το ελεύθερο λογισμικό βλέπουν στο ComPiere μια σημαντική επιχειρηματική ευκαιρία και εξετάζουν το θέμα. Παράλληλα, είναι πιθανό κάποια έμπειρη ομάδα προγραμματιστών να εξελληνίσει και να προσαρμόσει το πρόγραμμα για λογαριασμό της ή για λογαριασμό κάποιας επιχείρησης ή ακόμα και για λογαριασμό της ελληνικής κοινότητας λογισμικού ανοικτού κώδικα. Στην ίδια κατεύθυνση προσπαθούν να κινηθούν και εργαστήρια εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και άλλων φορέων, και κατά καιρούς έχουν δει το φως της δημοσιότητας αρκετές σχετικές προσκλήσεις ενδιαφέροντος. Προσθέτοντας αυτά στον δωρεάν χαρακτήρα του ComPiere, με τις πολλές εγκαταστάσεις και τη διείσδυση σε αρκετές χώρες του κόσμου, δεν μπορούμε παρά να υποθέσουμε ότι δεν θα αργήσει να φθάσει και στην Ελλάδα.

Οι επιχειρηματίες που ήδη αναγνώρισαν -απ' όσα αναφέρθηκαν παραπάνω- στο ComPiere μία αξιόλογη δυναμική, μπορούν να γίνουν οι ίδιοι πρωτοπόροι και να αναθέσουν σε μια μικρή ομάδα έμπειρων στον ανοικτό κώδικα προγραμματιστών τον εξελληνισμό του ComPiere και την υλοποίησή του στην επιχείρησή τους.

Πλεονεκτήματα των ERP ανοιχτού κώδικα

Τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των ERP Ανοιχτού Κώδικα είναι δύο: το χαμηλό ως μηδενικό κόστος απόκτησης και υλοποίησης και η ποιότητα κατασκευής.

Αναφορικά με το πρώτο, η απόκτηση του ERP ανοιχτού κώδικα είναι δωρεάν αν γίνει λήψη (download) από το Internet, ενώ αν κάποια εταιρία το αποθηκεύσει σε κάποιο μέσο (λ.χ. CD-ROM), και το διανείμει μαζικά, επιβαρύνεται με κάποιο μικρό κόστος. Ο παράγοντας κόστος είναι πολύ σημαντικός, αν αναλογιστεί κανείς ότι για την απόκτηση ενός ERP κλειστού κώδικα απαιτείται σημαντική δαπάνη, της τάξης δεκάδων χιλιάδων ευρώ.

Γενικά, η αγορά ERP κλειστού κώδικα αποτελεί υψηλή επένδυση για την επιχείρηση που την πραγματοποιεί. Όταν, μάλιστα, πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων, τότε πιθανή αποτυχία του ERP κλειστού κώδικα μπορεί να υποθηκεύσει το μέλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, το κόστος ενός «καλού και γνωστού» ERP κλειστού κώδικα για μία μικρομεσαία επιχείρηση με 20 θέσεις εργασίας (χρήστες) ξεκινά από τις 50 χιλ. ευρώ και μπορεί να υπερβεί ακόμη και τις 100 χιλ. ευρώ.

Στα ποσά αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα για πιθανές αναβαθμίσεις, ανανεώσεις, επίλυση προβλημάτων κ.λπ., τα οποία μπορούν ακόμη και να διπλασιάσουν το κόστος.

Το δεύτερο θετικό στοιχείο είναι η ποιότητα που διακρίνει γενικά τα προγράμματα Ανοιχτού Κώδικα. Ο βασικότερος λόγος είναι ότι στο λογισμικό Ανοιχτού Κώδικα (σε αντίθεση με το Κλειστού Κώδικα), ο πηγαίος κώδικας (ο πυρήνας δηλ. του προγράμματος) είναι ανοιχτός σε όλους. Έτσι, προγραμματιστές, ειδήμονες, έμπειροι χρήστες κ.ά. μπορούν να εξετάσουν την αξιοπιστία του, να ελέγξουν για τυχόν λάθη, κενά ασφαλείας, προβλήματα συμβατότητας, και να το αξιολογήσουν σε όλο το εύρος χρήσης του υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Ταυτόχρονα, ο ανοιχτός χαρακτήρας των προγραμμάτων Ανοιχτού Κώδικα δίνει την ευκαιρία σε προγραμματιστές από όλον τον κόσμο (μέσω Διαδικτύου), να συνεισφέρουν ποικιλότητα στην ανάπτυξη, τη βελτίωση, τον έλεγχο του κ.λπ.

Επιπλέον, η ποιότητα του λογισμικού Ανοιχτού Κώδικα ενισχύεται και από την ανεξαρτησία που χαρακτηρίζει την ανάπτυξή του: ένα πρόγραμμα Ανοιχτού Κώδικα δημιουργείται με άνεση χρόνου, κυκλοφορεί όταν είναι απόλυτα έτοιμο, οι δημιουργοί του δεν είναι δέσμιοι εμπορικών συμφερόντων και απολαμβάνουν τη χαρά της δημιουργίας. Στον αντίποδα, τα προγράμματα Κλειστού Κώδικα δημιουργούνται κάτω από πίεση χρόνου, σε περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι νόμοι της αγοράς, και το βασικότερο από μία (στην πλειονότητα των περιπτώσεων) εταιρία.

Μια εταιρία, που ανεξαρτήτως ονόματος και όσο μεγάλη και αν είναι δεν διαθέτει παρά ελάχιστους προγραμματιστές -συγκριτικά με το λογισμικό Ανοιχτού Κώδικα- για την ανάπτυξη και τον έλεγχο του.

Απόρροια αυτού του γεγονότος είναι και τα κενά ασφαλείας που όλο και συχνότερα έρχονται στην επιφάνεια και κατά συνέπεια τα διάφορα «μπαλώματα» που κυκλοφορούν οι εταιρίες για να λύσουν τα προβλήματα της αρχικής έκδοσης. Τα παραπάνω δεν σημαίνουν βέβαια ότι τα προγράμματα Ανοιχτού Κώδικα αποκλείεται να

περιέχουν και αυτά σφάλματα ή κενά ασφαλείας. Είναι όμως πολύ πιο εύκολο να επιστημανθούν και να διορθωθούν.

Μειονεκτήματα των ERP ανοιχτού κώδικα

Το πιο ανασταλτικό χαρακτηριστικό του ERP Ανοικτού Κώδικα είναι ο μη εμπορικός του χαρακτήρας. Εκτός ορισμένων εξαιρέσεων, γενικά το λογισμικό Ανοικτού Κώδικα στερείται τεκμηρίωσης, εγχειριδίων, πληροφόρησης, αναγνωρισιμότητας, ευχρηστίας και φιλικότητας.

Υπάρχουν ωστόσο αρκετοί τρόποι για να λυθούν τα εν λόγω προβλήματα: εκπαίδευση των χρηστών, αναζήτηση στο Internet για πηγές πληροφόρησης, εθελοντική εργασία κ.λπ. Το ερώτημα είναι αν στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να υπάρξει χρόνος για τέτοιες ενέργειες.

Όπως και να έχει το ζήτημα, το βέβαιο είναι ότι τα προγράμματα Ανοικτού Κώδικα μικρή σχέση έχουν -στους συγκεκριμένους τομείς- με τα αντίστοιχα Κλειστού Κώδικα. Τα τελευταία κυκλοφορούν στην αγορά μαζί με τα εγχειρίδιά τους, τους οδηγούς επίλυσης προβλημάτων και με γραφικό περιβάλλον που θυμίζει τα γνώριμα στους πολλούς Windows. Αντίθετα, τα εγχειρίδια των προγραμμάτων Ανοικτού Κώδικα είναι λίγα στον αριθμό και τις περισσότερες φορές ελλιπή, το περιβάλλον εργασίας τους ξενίζει μερικές φορές τους απλούς χρήστες (το Compiere που αναφέρεται παραπάνω αποτελεί εξαίρεση), οι περισσότεροι τα αντιμετωπίζουν με δυσπιστία και αμφιβάλλουν για το αν μπορεί να είναι καλό κάτι που διανέμεται δωρεάν. Αυτά τα αρνητικά συνοδεύουν σχεδόν πάντοτε κάθε λογισμικό Ανοικτού Κώδικα.

Τα πράγματα γίνονται ακόμη δυσκολότερα όταν πρόκειται για εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού, όπως ERP, CRM κ.λπ. Σε καμία περίπτωση η υποστήριξη που λαμβάνει ο χρήστης ενός ERP Ανοικτού Κώδικα δεν μπορεί να συγκριθεί με την αντίστοιχη ενός ERP Κλειστού Κώδικα. Οι αιτίες προφανείς.

Το λογισμικό Κλειστού Κώδικα πρέπει να πωληθεί και να προωθηθεί στην αγορά με κάθε τρόπο (ζήτημα εταιρικής επιβίωσης). Το λογισμικό Ανοικτού Κώδικα -χωρίς οι εμπνευστές του να αδιαφορούν για τη διάδοσή του- δεν ενδιαφέρεται να κινηθεί στο ίδιο πλαίσιο.

Συγχρόνως, ο μη εμπορικός χαρακτήρας επιδρά αρνητικά και στους δυνητικούς χρήστες. Αν, για παράδειγμα, κάποια επιχείρηση χρησιμοποιήσει ERP Ανοικτού Κώδικα και οι εξελίξεις δεν είναι θετικές, τότε το «ανάθεμα» θα πέσει αμέσως στο ERP Ανοικτού Κώδικα και σε αυτούς που το πρότειναν.

Τα αρνητικά σημεία επιτείνονται για χώρες όπως η Ελλάδα, η οποία παρουσιάζει πολύ μικρές "επιδόσεις" στον τομέα του λογισμικού Ανοικτού Κώδικα, τόσο σε επίπεδο χρήσης όσο και ανάπτυξης σχετικών εφαρμογών από εταιρίες ή προγραμματιστές.

Συμπερασματικά

Σύμφωνα με τους θερμούς υποστηρικτές του λογισμικού ανοικτού κώδικα, για μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, οποιουδήποτε κλάδου, που επιθυμεί να αξιοποιήσει όλα τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ένα σύστημα ERP, δεν είναι ανάγκη να καταφύγει στην αγορά ενός μεγάλου, ολοκληρωμένου πακέτου. Αυτό μπορεί να είναι σε θέση να ενσωματώσει όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρίας σε μία ενιαία πλατφόρμα διαχείρισης, αλλά μάλλον δεν είναι ακριβώς αυτό που (θα έπρεπε να) ζητάει.

Η καλύτερη λύση ύστερα από σοβαρή και προσεκτική μελέτη των αναγκών της επιχείρησης είναι να αξιοποιήσει, με πολύ λιγότερα χρήματα, ένα ERP ανοιχτού κώδικα, το οποίο θα συμβάλλει ενεργά στην εύρυθμη λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης. Εξελίξεις της Ελληνικής Αγοράς των ERP ανοιχτού κώδικα – αποσπάσματα από το διαδίκτυο.

Τα αποσπάσματα που ακολουθούν έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Προέρχονται από forums όπου άνθρωποι του χώρου των ERP, συζητούν και εκφράζουν γνώμες σχετικά με το Compiere ERP. (Η γλώσσα των αποσπασμάτων που ακολουθούν είναι ιδιαίτερα απλή καθώς πρόκειται για αποσπάσματα από forums)

Ø Η Proxima αποδεσμεύει μετάφραση ελεύθερου λογισμικού ERP

Stefanos Kouzof, Κυρ, 2006-12-17 17:35.

Η Proxima αποδεσμεύει στην Ελληνική κοινότητα ελεύθερου λογισμικού τη μετάφραση στα ελληνικά του Compiere ERP & CRM και του fork της κοινότητας ADempiere ERP. Το ADempiere είναι ένα γνήσιο open source project που διαθέτει πλούσιο on-line Wiki με πληροφορίες και οδηγίες, με γραφικό linux installer και VMware appliance ως demo.

Το ADempiere (όπως και το Compiere) είναι εξ' ολοκλήρου γραμμένα σε Java, οπότε λειτουργούν σε οποιοδήποτε λειτουργικό σύστημα. Την κίνηση αυτή την κάναμε στα πλαίσια της υποστήριξης μας προς το fork της κοινότητας, το **ADempiere**. Θέλουμε να υποκινήσουμε την ελληνική κοινότητα του ελεύθερου λογισμικού να ασχοληθεί με το πλέον ταχύτερα εξελισσόμενο εταιρικό λογισμικό ανοιχτού κώδικα παγκοσμίως, ώστε να υπάρχει διαθέσιμο στις ελληνικές επιχειρήσεις ένα σύστημα ERP προσαρμοσμένο στην Ελληνική αγορά.

Την μετάφραση τη διαθέτουμε κάτω από την άδεια GNU GPL, και είναι ελεύθερη για κατέβασμα από τον ιστοχώρο της εταιρίας μας, <<http://www.proxima.gr>>, κάτω από την ενότητα "Χρήσιμα". Υπάρχει επίσης και σχετικό how-to για την εισαγωγή της στο ADempiere. Στα Forum της εταιρίας μας έχουμε δημιουργήσει και σχετική ενότητα ως σημείο συγκέντρωσης της κοινότητας.

Στέφανος Κουζώφ
Proxima
Το μέλλον είναι ανοικτό

Ø Εγκατάσταση Compiere

Καταχωρήθηκε από vfatsis την Τρι, 2005-05-24 11:19.

Είμαι σύμβουλος SAP εδώ και 8 χρόνια. Έχω κάνει μια δοκιμαστική εγκατάσταση Compiere και έχω εντυπωσιαστεί με την απλότητα του και την ευκολία τροποποίησης του. Ενδεχομένως το Compiere να είναι το καταλληλότερο ERP για την Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση. Με ενδιαφέρει ιδιαίτερα να ξεκινήσω ένα πιλοτικό έργο με σκοπό την προώθηση του στην Ελληνική αγορά. Κατά τη διάρκεια του πιλοτικού έργου θα γίνει και η απαραίτητη ελληνικοποίηση του πακέτου (ΚΒΣ, φορολογική σήμανση κλπ.). Η ομάδα

έργου θα αποτελείται από business συμβούλους και java developers. Παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου για να συζητήσουμε εκτενέστερα τις προοπτικές συνεργασίας.

Ø Ιωάννης Σαμολαδάς

Με το Compiere.org είχαμε ασχοληθεί ως ομάδα εδώ στο Τμήμα Πληροφορικής του ΑΠΘ. Σε γενικές γραμμές αυτά που ισχύουν στο thread της συζήτησης στο debian.gr είναι αλήθεια:

Οι φοιτητές εγκατέστησαν χωρίς μεγάλη δυσκολία το Compiere.org (σε debian woody)

2. Η λειτουργία του Compiere.org στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι δύσκολη μιας και «λογιστικά» δεν είναι συμβατό με τις ελληνικές επιχειρήσεις (με αυτό το περίφημο ελληνικό λογιστικό σχέδιο ή όπως το λένε και οι ξένοι που τους το εξηγείς το λένε χάος - οι ξένοι απορούν πώς το μηχανογραφήσαμε κιόλας...) Από ερευνητικής πλευράς είχαμε κάνει και μια ανακοίνωση στο Πανελλήνιο Συνέδριο Πληροφορικής που μπορεί να τη βρείτε εδώ:

<http://skyblue.csd.auth.gr/~bci1/Panhellenic/640samoladas.pdf>

2.4.1. Κύρια χαρακτηριστικά Compiere:

- Ø Ολοκληρωμένη εφαρμογή με πλήρη ενσωμάτωση ERP, CRM, εφοδιαστικής αλυσίδας και λογιστικής
- Ø Εύκολη και γρήγορη υλοποίηση.
- Ø Ευμετάβλητη, ευέλικτη, επεκτάσιμη και πλήρως προσαρμόσιμη.
- Ø Καινοτόμος εφαρμογή χωρίς οριστικές αμετάκλητες αποφάσεις.
- Ø Διεθνές δίκτυο συνεργατών για αξιόπιστη υποστήριξη.
- Ø HTML και «παραθυρικό» περιβάλλον χρήστη.
- Ø Ασφαλής αρχιτεκτονική με 100% διαθεσιμότητα.
- Ø Δυνατότητες για την παγκόσμια αγορά (παράλληλη λειτουργία σε πολλαπλά νομίσματα, λογιστικά πρότυπα και γλώσσες).
- Ø Τεχνολογία J2EE με ελάχιστο λειτουργικό κόστος.
- Ø Ενσωματώνει Ροές Εργασίας, Δημιουργία Οικονομικών Καταστάσεων και Επεκτάσεις Ασφαλείας.
- Ø Ανεξάρτητο από την βάση δεδομένων και τον διακομιστή της εφαρμογής.
- Ø Διαθέσιμο για Windows, Linux, Unix, Solaris και Mac OS.

- Ø Σχεδιασμένο από την αρχή ειδικά για μικρές και μεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις, δίκτυα franchise, αλυσίδες διανομής, εταιρίες παροχής υπηρεσιών, κ.α.

2.4.2. Πλήρης παρουσίαση Compiere

Ενσωματωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες:

Από την Προσφορά έως την Είσπραξη:

- Ø Αυτόματοι Τύποι Παραστατικών για τις Παραγγελίες Πώλησης (Τιμολόγια, Αποδείξεις, Εισπράξεις, Προκαταβολές, κλπ.) για γρήγορη επεξεργασία
- Ø Ευέλικτη διαχείριση Τιμοκαταλόγων και Εκπτώσεων
- Ø Λίστες Διανομής, Όροι Τμηματικής Εξόφλησης, Χρονοδιαγράμματα Τιμολόγησης
- Ø Διαχείριση Πιστωτικής Πολιτικής, Παρατήρηση Οφειλών, Διαμαρτυρίες
- Ø Προμήθειες σε πολλαπλά επίπεδα
- Ø Αυτόματη Αντιστοίχιση, Άμεση Χρέωση, Άμεση Κατάθεση και Επεξεργασία Πιστωτικών Καρτών

Από το Αίτημα Αγοράς έως την Πληρωμή

- Ø Αίτημα για Προσφορά με πρόσκληση προμηθευτών και απάντηση μέσω Web
- Ø Παραγγελίες Αγοράς σύμφωνα με τις Παραγγελίες Πώλησης, την Πολιτική Ανεφοδιασμού από Αιτήματα Αγοράς
- Ø Αυτόματη διπλή ή τριπλή Αντιστοίχιση
- Ø Άμεση επιλογή πληρωμών ή επιταγών
- Ø Τραπεζικές Επεξεργασίες

Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Διαχείριση Υλικών / Logistics

- Ø Απεριόριστος αριθμός αποθηκών, ευέλικτη διαχείριση χώρων
- Ø Απόθεμα υλικών και απόθεμα εσωτερικής χρήσης, Συσκευασία
- Ø Πολυεπίπεδη επιβεβαίωση αποστολών (διαλογή, συσκευασία), παραλαβών (ποιότητα) όπως και ενδοεταιρικές μετακινήσεις υλικών
- Ø Πολυεπίπεδα Σύνθετα Προϊόντα με εναλλακτικές λύσεις και επιλογές
- Ø Αυτόματη διαχείριση Σειριακών Αριθμών, Παρτίδων, Πακέτων, Ημερομηνιών Εγγύησης
- Ø Καθοριζόμενα από τον χρήστη Χαρακτηριστικά προϊόντων για την αναζήτηση και τη διαχείρισή τους
- Ø Πρότυπη κοστολόγηση (LiFo, FiFo, Μέσος Όρος)

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Συναλλασσόμενοι

- Ø Σφαιρική άποψη
- Ø Απεριόριστες διευθύνσεις για αποστολές, παραλαβές, τιμολόγια, πληρωμές
- Ø Απεριόριστες επαφές
- Ø Τριμερείς σχέσεις Συναλλασσομένων με εναλλακτικές επιλογές για αποστολές, παραλαβές, τιμολόγια, πληρωμές

Αιτήματα, Καταγραφή Ζητημάτων

- Ø Καταγραφή οποιουδήποτε ζητήματος, σύνδεση με οποιαδήποτε εγγραφή στο σύστημα
- Ø Καθορισμός και λήψη υπενθυμίσεων / ημερομηνιών προθεσμίας
- Ø Καταγραφή και ανάθεση αιτημάτων / ζητημάτων σε τρίτους
- Ø Καταγραφή προόδου εργασιών και συνεχής ενημέρωση μέσω Web

Μάρκετινγκ

- Ø Διαχείριση Οδηγιών / Επαφών
- Ø Διαχείριση Προσφορών
- Ø Εκστρατείες Μάρκετινγκ

Διαχείριση Πάγιων Στοιχείων Πελατών

- Ø Αυτόματη δημιουργία, εντοπισμός και διαχείριση των Πάγιων Στοιχείων των Πελατών

Πόροι

- Ø Διαχείριση πόρων (μηχανές, σύμβουλοι κλπ.)
- Ø Δημιουργία τιμολογίων Λογαριασμού Απαιτήσεων / Υποχρεώσεων

Χρόνοι και Έξοδα

- Ø Καταγραφή του χρόνου και των εξόδων των υπαλλήλων ή εργολάβων
- Ø Σύνδεση με φάσεις / ενέργειες Έργων (Projects)
- Ø Τιμολόγηση του χρόνου και των εξόδων
- Ø Δημιουργία τιμολογίων επιστροφών / αποζημιώσεων

Συμφωνίες Επιπέδου Υπηρεσιών (Service Level Agreements)

- Ø Ευέλικτη συλλογή δεδομένων, αξιολόγηση και έλεγχος ιδίων συμφωνιών ή συμφωνιών επιπέδου υπηρεσιών με προμηθευτές

Οικονομικές Καταστάσεις

- Ø Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων (π.χ. ισολογισμοί, κέρδη και ζημιές, ταμειακές ροές)
- Ø Κατάσταση με οποιοδήποτε συνδυασμό οικονομικών διαστάσεων και ιεραρχιών (τμήμα, λογαριασμός, προϊόν, project, συναλλασσόμενος, δραστηριότητα, εκστρατεία μάρκετινγκ, τοποθεσία από / προς, περιοχή πωλήσεων, καθώς επίσης και καθορισμένες από το χρήστη διαστάσεις / ιεραρχίες)
- Ø Εύκολη ενσωμάτωση OLAP για πολυδιάστατη κυβική ανάλυση και καταστάσεις
- Ø Δοκιμαστικός Ισολογισμός και Καταστάσεις Λογαριασμών

Έργα (Projects)

- Ø Διαχείριση Προπωλήσεων (Σειρά Αναμονής Πωλήσεων), Αποστολή Προσφορών, μετατροπή σε παραγγελίες Πώλησης
- Ø Διαχείριση φάσεων και ενεργειών έργου (project) με σταθερή τιμή ή με τιμολόγηση χρόνου και υλικών (ενσωματωμένη με την έκθεση χρόνου και εξόδων)
- Ø Εργασίες Έργου (κατασκευή)

Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Self Service

- Ø Εύκολα προσαρμόσιμο (css, jsp) Web Store με αναζήτηση προϊόντων και επεξεργασία πληρωμών
- Ø Καταχώρηση και προβολή αιτημάτων, συνδρομή σε περιοχές ενδιαφέροντος (κατάλογο αλληλογραφίας)
- Ø Οι Πελάτες έχουν εικόνα για τις παραγγελίες πώλησης, τις αποστολές, τα τιμολόγια και τις πληρωμές τους
- Ø Οι Προμηθευτές έχουν εικόνα για τις παραγγελίες αγοράς, τις παραλαβές και τις πληρωμές τους και μπορούν να απαντήσουν σε αιτήματα για προσφορές
- Ø Οι Αντιπρόσωποι Πωλήσεων έχουν εικόνα για αιτήματα, διαφημίσεις, μετρήσεις επισκεψιμότητας, καθώς και για παραγγελίες, αποστολές και τιμολόγια πελατών τους.

Ασφάλεια

- Ø Καθορισμός κανόνων πρόσβασης για τις λειτουργίες ή τα δεδομένα, συμπεριλαμβάνεται η ασφάλεια στήλης και σειράς σε πίνακες καθώς και των εξαρτώμενων οντοτήτων
- Ø Επιβολή ασφάλειας σε κάθε οθόνη, κατάσταση και εξαγωγή δεδομένων
- Ø Έλεγχος συνδέσεων και καταστάσεων / επεξεργασιών
- Ø Αρχαιοθέτηση των αλλαγών των δεδομένων αναίρεση και επαναφορά αλλαγών

(και διαγραφών)

Ευέλικτη Πλατφόρμα

Πολλαπλά Τμήματα

- Ø Τμηματικές οντότητες (μπορεί να είναι νομικά πρόσωπα) με κοινά ή ανεξάρτητα δεδομένα
- Ø Ρητά ενδοτμηματικά (αντίθετα) παραστατικά των αλυσίδων, franchises, outlets και καταστημάτων

Πολλαπλά Νομίσματα

- Ø Πήρης λειτουργία σε πολλαπλά νομίσματα .χ. με Δολάρια ΗΠΑ ως αρχικό νόμισμα ασοτολή τιμολογίου σε Λίρες Αγγλίας, λήψη επιταγής σε Ευρώ και κατάθεση σε λογαριασμό Ελβετικών Φράγκων)
- Ø Παράλληλες Καταστάσεις σε πολλαπλά νομίσματα

Πολλαπλή Λογιστική

- Ø Πολλαπλές λογιστικές συνέπειες, π.χ. για φορολογική και διαχειριστική λογιστική
- Ø Παράλληλη υποστήριξη πολλαπλών Λογιστικών Προτύπων
- Ø Πολλαπλά, παράλληλα ημερολόγια καταστάσεων, περίοδοι καθορισμένοι από τον χρήστη
- Ø Αυτόματος Μερισμός σε λογαριασμούς Γενικού Καθολικού ανάλογα με ποσοστά.

Πολλαπλοί Φόροι

- Ø Φόρος Πωλήσεων, Αγορών, Χρήσεως (με TK από / προς)
- Ø Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
- Ø Πολλαπλοί Φόροι (GST/PST, κλπ.)
- Ø Εξαίρεση (απαλλαγή) από Φόρους
- Ø Διατίμηση συμπεριλαμβανομένων των Φόρων

Πολλαπλές Γλώσσες

- Ø Πολύγλωσσο περιβάλλον χρήστη και πολύγλωσσα παραστατικά (τιμολόγια, κλπ.) ανάλογα με την γλώσσα των πελατών
- Ø Διαθέσιμες μεταφράσεις για όλες τις κύριες γλώσσες
- Ø Διαφορετική μορφή διεύθυνσης για το εσωτερικό της χώρας και το εξωτερικό

(συμπεριλαμβάνεται η αντίστροφη Ασιατική διεύθυνση)

Ροή Εργασίας

- Ø Ενσωματωμένος επεξεργαστής για εύκολες επεκτάσεις και τροποποιήσεις επιχειρησιακών διαδικασιών
- Ø Εύκολη ενσωμάτωση εξωτερικών συστημάτων
- Ø Επεξεργασία παραστατικών για ευέλικτες καθορισμένες από τον χρήστη εγκρίσεις και επεκτάσεις
- Ø Αυτόματη έναρξη ροών εργασίας ανάλογα με καθορισμένους από το χρήστη όρους
- Ø Καθορισμός οποιασδήποτε χειροκίνητης επιχειρησιακής διαδικασίας ή επεξεργασίας

Τεχνικά χαρακτηριστικά

Περιβάλλον

- Ø Ανεξάρτητο από την πλατφόρμα (Windows, Linux, Unix, Apple)
- Ø Υποστήριξη Βάσης Δεδομένων Oracle, EnterpriseDB (PostgreSQL), DB/2 [σχεδιάζεται: Microsoft SQL Server]
- Ø Java Αρχιτεκτονική (J2EE) βασισμένη σε JBoss ή WebSphere [σχεδιάζεται: Oracle AS]
- Ø Πολλαπλά User Interfaces: Rich Java, Reach HTML και Self-Service

Περιεχόμενα Εφαρμογής

- Ø Τροποποίηση και δημιουργία των δικών σας οθονών, πεδίων, πινάκων και στηλών
- Ø Δημιουργία των δικών σας επεξεργασιών, καταστάσεων και παραμέτρων
- Ø Διατήρηση των προσαρμογών και των επεκτάσεων

Συναγερμοί

- Ø Καθορισμένες από το χρήστη εξαιρέσεις ανάλογα με καταστάσεις

Ενσωματωμένη Σύνταξη Καταστάσεων

- Ø Καθορισμένη από το χρήστη διάταξη, ταξινόμηση, (υπό-) σύνολα, συναρτήσεις, με γραφικές παραστάσεις, εικόνες και bar codes
- Ø Ανάλυση σε βάθος λεπτομερειών των καταστάσεων
- Ø Ανάλυση στα σημεία που χρησιμοποιούνται τα δεδομένα
- Ø Μετάβαση από τις καταστάσεις σε οθόνες καταχώρησης
- Ø Αποστολή κάθε κατάστασης σαν συνημμένο σε E-mail

Περιβάλλον Χρήστη

- Ø Καταχώρηση δεδομένων σε διάταξη μίας ή πολλαπλών σειρών
- Ø Πεδία με προκαθορισμένες / προτιμητέες τιμές - γρήγορη καταχώρηση δεδομένων
- Ø Εστίαση σε άλλη οθόνη για τις λεπτομέρειες οποιουδήποτε πεδίου
- Ø Ανάλυση σε εγγραφές που αναφέρονται στην τρέχουσα εγγραφή
- Ø Εύκολα προσαρμόσιμη παρουσίαση, βοήθεια online
- Ø Εκτύπωση οθόνης (Print screen), Αναφορές

Συνημμένα & Αρχαιοθέτηση

- Ø Επισύναψη οποιουδήποτε αριθμού παραστατικών σε κάθε εγγραφή στο σύστημα
- Ø Αυτόματη ή χειροκίνητη αρχαιοθέτηση παραστατικών και καταστάσεων
- Ø Αναζήτηση αρχείων

Εισαγωγή / Εξαγωγή Δεδομένων

- Ø Εξαγωγή οποιωνδήποτε δεδομένων (και υποσύνολα) σε αρχεία txt, csv, html, xml, pdf
- Ø Εισαγωγή προϊόντων, συνεργατών, λογαριασμών, παραγγελιών, τιμολογίων, πληρωμών ημερολογίων, τραπεζικών καταστάσεων, διακινήσεων, επιβεβαιώσεων, αποθέματος κλπ. από αρχείο txt, csv, xml ή μέσω SQL

Μετάπτωση Δεδομένων / Αναβάθμιση Έκδοσης

- Ø Προαιρετική υπηρεσία για την αυτόματη αναβάθμιση ή μετάπτωση δεδομένων από οποιαδήποτε έκδοση στην πιο πρόσφατη έκδοση, διατηρώντας κάθε προσαρμογή ή επεκτάσεις
- Ø Αντιγραφή Εταιριών από ή σε άλλα συστήματα, διαγραφή Εταιριών ή συναλλαγών.

3.Μεθοδολογία επιλογής και υλοποίησης ERP συστήματος

Η επιλογή του κατάλληλου ERP για μία επιχείρηση είναι έργο δύσκολο αφού όπως μπορεί να λύσει πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση έτσι μπορεί και να οδηγήσει σε δυσκολίες. Γι' αυτό και θα πρέπει να γίνεται σωστά ακολουθώντας ένα πλάνο.

Ας δούμε όμως πρώτα κάποια από τα ερωτήματα που απασχολούν συνήθως τις επιχειρήσεις όταν αρχίζουν να σκέφτονται την εισαγωγή ενός ERP συστήματος:

3.1 Συνήθη Ερωτήματα

Ø *Πώς μπορεί ένα έτοιμο πακέτο λογισμικού να ταιριάζει σε όλες τις επιχειρήσεις;*

Το ερώτημα αυτό θα μπορούσε να διατυπωθεί και ως εξής: "Πώς μπορεί μία εταιρία λογισμικού στις ΗΠΑ, τη Γερμανία ή την Ολλανδία να κατανοήσει τις ανάγκες μιας εταιρίας που εδρεύει στην Ισπανία και με το ίδιο λογισμικό να καλύπτει εταιρίες και στην Ελλάδα και στην Αίγυπτο;" Πολλοί, πιθανόν να θεωρήσουν ότι το λογισμικό που κατασκευάζεται αποκλειστικά για την κάθε εταιρία θα λειτουργεί καλύτερα σε σχέση με το λογισμικό σε πακέτο.

Όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι βασικές διαδικασίες σε κάθε επιχείρηση είναι οι ίδιες.

Επίσης, με την παγκοσμιοποίηση, υπάρχει ανάγκη για χρήση σε μεγάλο βαθμό ίδιων πρακτικών και διαδικασιών από τις επιχειρήσεις διαφόρων χωρών.

Οι πολυεθνικές εταιρίες που αναπτύσσουν ERP πακέτα επενδύουν αρκετά χρήματα στη μελέτη των αναγκών των επιχειρήσεων και, βέβαια, στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας λογισμικού.

Από την άλλη, οι ελληνικές εταιρίες λογισμικού έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να είναι πιο κοντά στις πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων και να τις κατανοούν καλύτερα, έστω κι εάν δεν μπορούν να επενδύσουν τα ίδια κεφάλαια με αυτά των πολυεθνικών στην ανάπτυξη του λογισμικού, λόγω της μικρότερης αγοράς στην οποία απευθύνονται.

Ø *Πώς μπορεί να υπολογιστεί η "επιστροφή επένδυσης" (Return of Investment) σε ένα ERP project;*

Ο υπολογισμός της "επιστροφής επένδυσης" στην περίπτωση του ERP αφ' ενός είναι δύσκολη διαδικασία και αφ' ετέρου δε συνδυάζεται με την επιτυχία του έργου, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που επιτυχείς εγκαταστάσεις ERP δεν έχουν ικανοποιητική «επιστροφή επένδυσης».

Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε μία εκτίμηση της Microsoft, ότι οι

επενδύσεις ERP αποσβήνονται σε διάστημα δύο ετών από την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά.

Το πώς αυτή η αύξηση της παραγωγικότητας μεταφράζεται σε οικονομικά οφέλη δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί.

Ø *Εγκατάσταση ERP σημαίνει μείωση του προσωπικού της επιχείρησης;*

Προκειμένου να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα αυτό, πρέπει να δούμε πώς λειτουργεί η επιχείρηση πριν και μετά την εγκατάσταση του ERP. Πριν την εγκατάσταση του ERP, ένας μεγάλος αριθμός προσωπικού συμπεριλαμβανομένων και μεσαίων στελεχών, αφιερώνει χρόνο για τη συλλογή στοιχείων και τη σύνταξη διαφόρων καταστάσεων και reports.

Με την εγκατάσταση του ERP, η πληροφορία είναι διαθέσιμη προς όλους και μάλιστα άμεσα. Συνεπώς, ένας αριθμός εργασιών ρουτίνας θα πάψει να υφίσταται.

Όμως, η ευκολία με την οποία είναι πλέον διαθέσιμη η πληροφορία επιτρέπει στα στελέχη να κάνουν πιο ουσιώδεις αναλύσεις, με βάση τα στοιχεία που παρέχονται από το ERP, με αποτέλεσμα τα στελέχη που πριν δούλευαν για να δημιουργήσουν την πληροφορία, τώρα να μπορούν να δουλεύουν με την πληροφορία.

Βέβαια, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να εμπνεύσει τα στελέχη της, ώστε να αξιοποιήσουν την πληροφορία που προέρχεται από το ERP, τότε πράγματι μπορεί να οδηγηθεί σε μείωση του προσωπικού της.

Πάντως, γενικά δεν είναι σωστή προσέγγιση το να αξιολογούμε ή το να μετράμε ένα έργο ERP με βάση τον αριθμό εργαζομένων που προσθέτει ή αφαιρεί στην επιχείρηση.

Ø *Ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για τη λειτουργία του συστήματος;*

Οι περισσότερες εγκαταστάσεις ERP περιλαμβάνουν χρηματοοικονομική διαχείριση. Συνεπώς, μία καλή ημερομηνία για να ξεκινήσει κάποιος τη λειτουργία ενός συστήματος είναι στην αρχή της λογιστικής περιόδου ή στις αρχές των τριμήνων. Φυσικά, από τα ERP συστήματα δεν τίθενται τεχνικοί περιορισμοί και η έναρξη λειτουργίας τους μπορεί να γίνει οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Ø Ποιο ERP είναι κατάλληλο για μία επιχείρηση;

Κάθε ERP σύστημα έχει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Άλλο είναι καλό στην παραγωγή, άλλο στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και, γενικά, εάν υπήρχε ένα ERP σύστημα που θα ήταν το καλύτερο από όλα τα άλλα σε όλα τα σημεία, καταλαβαίνουμε ότι δε θα είχε νόημα ο ανταγωνισμός.

Μία προσέγγιση είναι να δούμε ποιοι τομείς ενδιαφέρουν περισσότερο τη δραστηριότητα της επιχείρησής μας και να επιλέξουμε το ERP που είναι ισχυρό σε αυτούς.

Μία άλλη προσέγγιση την οποία και ακολουθεί η πλειοψηφία των εταιριών είναι να επιλέξουμε το ERP που καλύπτει καλύτερα τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας, λ.χ. κατασκευές, παραγωγή, υπηρεσίες κ.λπ.

Ø Οι τελικοί χρήστες θα το αποδεχθούν;

Το ERP είναι μία εφαρμογή λογισμικού που «μιλά τη γλώσσα» του χρήστη. Έχει κατασκευαστεί γι' αυτόν, με βάση τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και όχι για την εκπλήρωση των διαδικασιών του τμήματος μηχανογράφησης.

Συνεπώς, τα συστήματα ERP έχουν τις προδιαγραφές για να γίνουν αποδεκτά από τους χρήστες. Από εκεί και πέρα, χρειάζεται η κατάλληλη εκπαίδευση των χρηστών στο ERP, η οποία πρέπει να τους παρουσιάζει το σύστημα και τις λειτουργίες του με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης και όχι με βάση τις επιλογές κάποιων μενού του λογισμικού.

Έτσι, οι χρήστες θα δουν το ERP ως συνέχεια της εργασίας που έκαναν πριν και όχι ως κάτι ριζικά διαφορετικό. Για το λόγο αυτό, πρέπει αυτός που αναλαμβάνει την εκπαίδευση να γνωρίζει για τις λειτουργίες της επιχείρησης και πώς αυτές διεκπεραιώνονται από το ERP.

Ø Με ένα ERP σύστημα η εταιρία μπορεί να μπει στο e-Business;

Όπως αναφέραμε, τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν διαδικασίες που παλαιότερα εκτελούνταν με «παραδοσιακές» μεθόδους. Με το e-Business, έχουμε την επιχείρηση να συναλλάσσεται με τους συνεργάτες της με ηλεκτρονικές μεθόδους. Συνεπώς, η εγκατάσταση ενός ERP διευκολύνει τη μετάβαση μιας επιχείρησης στο e-Business.

Οι περισσότερες εταιρίες που κατασκευάζουν ERP συστήματα διαθέτουν έτοιμα υποσυστήματα λογισμικού για ηλεκτρονικές συναλλαγές, τα οποία προσαρμόζονται στο βασικό ERP σύστημα.

Επίσης, τα συστήματα ERP έχουν συνήθως ανοικτή αρχιτεκτονική που επιτρέπει τη διασύνδεση του ERP με το λογισμικό e-Business που εγκαθιστά η εταιρία. Εάν μέσα στα σχέδια της επιχείρησης είναι και η είσοδος στο e-Business, τότε πρέπει να εξεταστεί και η συγκεκριμένη πτυχή στην επιλογή του συστήματος ERP.

Ø Γιατί ERP;

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπήρχε και λειτουργούσε και χωρίς την εγκατάσταση συστήματος ERP, είτε αναφερόμαστε στην ιδέα για εγκατάσταση είτε και στην ίδια την πράξη. Το λογιστήριο, η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι προμήθειες και γενικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης, έχουν αναπτύξει διαδικασίες με μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό αυτοματοποίησης και τυποποίησης, ώστε να διαχειριστούν τα τρέχοντα ζητήματα.

Κατά συνέπεια, ένα βασικό ερώτημα που έχουν αρκετά στελέχη είναι: «Τι είναι αυτό το ERP, πώς προέκυψε στην επιχείρηση και τι θα προσφέρει σε εμένα;»

Επικεντρωμένοι στο κύκλωμα της παραγωγής, το οποίο έχει και τις περισσότερες εξαρτήσεις μέσα στην επιχείρηση ενώ, ταυτόχρονα, από αυτό επηρεάζεται και η δυνατότητά της να προβαίνει σε πωλήσεις, πρέπει να δούμε πώς τα διάφορα τμήματα του ERP συνεισφέρουν σε αυτήν.

Από τις συγκεκριμένες λειτουργίες η κάθε επιχείρηση θα κατανοήσει ποια τμήματα είναι κατάλληλα και για αυτήν.

Ø Πώς λειτουργεί τελικά ένα ERP;

Το ERP λειτουργεί σε τρία βασικά επίπεδα:

Σχεδιασμός (Planning): Περιλαμβάνει το σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, το σχεδιασμό παραγωγής καθώς και άλλες διαδικασίες σχεδιασμού, όπως προϋπολογισμούς, πωλήσεις κ.λπ.

Εκτέλεση (Execution): Περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα συστήματα παραγωγής, τη διαχείριση των logistics (αποθήκες, παραγγελίες και μεταφορές) καθώς και άλλες διαδικασίες όπως προμήθειες, συντήρηση, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κλπ.

Ανάλυση (Analysis): Περιλαμβάνει την κοστολόγηση (προϊόντος, παραγωγής κ.λπ.), τα χρηματοοικονομικά, καθώς και άλλες διαδικασίες, όπως προϋπολογισμούς και ανάλυση πωλήσεων.

Σύστημα ERP σημαίνει δεδομένα, πολλά δεδομένα. Τόσο πολλά που μπορούν, αντί να ωφελήσουν, να δημιουργήσουν σύγχυση. Ας δούμε, λοιπόν, πώς το ERP θα βοηθήσει την επιχείρηση και τα στελέχη της στην καθημερινή πρακτική.

Όταν η επιχείρηση και οι άνθρωποί της κατανοήσουν τις δυνατότητες ενός ERP συστήματος, τότε θα μπορέσουν να αυξήσουν τις δυνατότητές της και να μειώσουν τις αδυναμίες της. Χρειάζεται γνώση και ορισμένες φορές αλλαγή στον

τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Όταν δεν έχουμε ζυγαριά, μπορούμε, χρησιμοποιώντας την πείρα και το ένστικτό μας, να πούμε ότι κάτι ζυγίζει ένα κιλό. Όταν όμως έχουμε ζυγαριά, πρέπει να μάθουμε να τη χρησιμοποιούμε και τότε θα διαπιστώσουμε ότι το δικό μας κιλό δεν είναι πάντα... κιλό!

3.2 Μεθοδολογία Επιλογής – Υλοποίησης και Εγκατάστασης ERP

Η Μεθοδολογία επιλογής ERP περιλαμβάνει τα εξής βασικά βήματα:

- 1) Μελέτη για την αναγκαιότητα εισαγωγής συστήματος ERP στην επιχείρηση
- 2) Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- 3) Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- 4) Εξασφάλιση της απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής
- 5) Διασφάλιση διασυνδέσεων (interfaces) ERP με λοιπά Πληροφοριακά Συστήματα και ομαλή μετάπτωση δεδομένων και διαδικασιών
- 6) Διασφάλιση ενεργού και διαρκούς συμμετοχής της Διοίκησης της εταιρίας
- 7) Υλοποίηση - Τα βήματα για την εγκατάσταση συστημάτων ERP στην επιχείρηση
- 8) Μετά την υλοποίηση
- 9) Τεκμηρίωση (documentation)
- 10) Πρόβλεψη για αρχικά μειωμένη απόδοση – απόδοση επένδυσης

3.2.1 Μελέτη για την αναγκαιότητα εισαγωγής συστήματος ERP στην επιχείρηση

Το πρώτο βήμα για επιλογή ERP είναι η μελέτη σκοπιμότητας ή αλλιώς μελέτη για την αναγκαιότητα εισαγωγής συστήματος ERP στην επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο μελετούνται τρία βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης:

- Ø Δομή της επιχείρησης
- Ø Λειτουργία της επιχείρησης
- Ø Φιλοσοφία της επιχείρησης

Δομή της επιχείρησης:

Για τη μελέτη της δομής της επιχείρησης θα ήταν χρήσιμο ένα οργανόγραμμα. Ένα οργανόγραμμα ρεαλιστικό που θα προβάλλει τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, τη σύνδεση μεταξύ τους καθώς και τη σημασία τους για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα σε μία εταιρία παραγωγής εργαλειομηχανών το τμήμα marketing δεν είναι τόσο σημαντικό όσο σε μία εταιρία πώλησης καλλυντικών.

Λειτουργία της επιχείρησης:

Η μελέτη λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης αλλά και τη ροή τους – σύνδεσή τους. Από τη μελέτη της λειτουργίας της επιχείρησης – στην οποία βοηθά άμεσα η μελέτη δομής – θα φανούν και τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης και θα αξιολογηθεί κατά πόσο ένα σύστημα ERP θα μπορούσε να βοηθήσει να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες.

Φιλοσοφία της επιχείρησης:

Εδώ μελετάται η φιλοσοφία της επιχείρησης και αξιολογείται εάν αυτή μπορεί να υποστηρίξει την εισαγωγή ERP συστήματος καθώς επίσης και εάν αυτή είναι σκόπιμο να αλλάξει. Στην τελευταία περίπτωση αξιολογείται το κατά πόσο ένα ERP σύστημα μπορεί να συνεισφέρει στην ομαλή αλλαγή της φιλοσοφίας της επιχείρησης.

Πώς όμως μελετάται η φιλοσοφία της επιχείρησης; Την φιλοσοφία μιας επιχείρησης τη «χτίζει» το ανθρώπινο δυναμικό της και από αυτήν απορρέει το αποτέλεσμα, δηλαδή η εικόνα που ειπράττουν οι πελάτες της. Έτσι για να βγουν τα πορίσματα σχετικά με τη φιλοσοφία της επιχείρησης δύο είναι οι δρόμοι: η μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της και η αξιολόγησή της από πελάτες.

Παρ' όλα αυτά οι managers κάθε επιχείρησης είναι σε θέση να δώσουν μία αρκετά σαφή εικόνα για τη φιλοσοφία της επιχείρησης και η εικόνα που έχουν οι τελευταίοι είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων επαρκής για αυτό το στάδιο.

Έτσι ολοκληρώνεται το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας. Στην περίπτωση που η μελέτη και των τριών ανωτέρω οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι σκόπιμη η εισαγωγή ERP συστήματος προχωράμε στο επόμενο στάδιο που είναι η αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων.

3.2.2 Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

Το στάδιο της αναζήτησης εναλλακτικών λύσεων αποτελείται από όλα ή σχεδόν όλα τα παρακάτω υποστάδια.

- ∅ Αρχική έρευνα αγοράς: περιλαμβάνει αναζήτηση των υποψήφιων προμηθευτών μέσω διαδικτύου, συλλογή προσφορών και μία πρώτη «ταξινόμηση» των υποψήφιων προγραμμάτων ERP. Σε αυτό το σημείο θα ήταν αρκετά χρήσιμο η εταιρία να ερευνήσει και τα συστήματα ERP που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός (εφόσον βέβαια οι ανταγωνιστές δεν διαφέρουν κατά πολύ στον τρόπο λειτουργίας από την αγοράστρια εταιρία)
- ∅ Μελέτη καταλόγου πελατών των υποψηφίων προμηθευτών ERP
- ∅ Επίσκεψη σε ήδη λειτουργούσες εγκαταστάσεις ERP: Πολύ σημαντικό βήμα αφού δίνεται η ευκαιρία στην αγοράστρια εταιρία να παρακολουθήσει το εκάστοτε

σύστημα σε πλήρη εφαρμογή και να αξιολογήσει έτσι τη λειτουργικότητά του στις δικές της εγκαταστάσεις.

- Ø Αναλυτικές συζητήσεις με τους υπεύθυνους της εταιρίας-χρήστη του ERP: Βαρύνοντα ρόλο παίζουν και οι άνθρωποι. Η χημεία δηλαδή που υπάρχει μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της αγοράστριας εταιρίας και των ατόμων του υποψήφιου προμηθευτή με τα οποία θα κληθούν να συνεργαστούν και θα περάσουν αρκετές ώρες εργασίας. Για να είναι αυτή η συνεργασία αποδοτική απαραίτητη προϋπόθεση είναι η χημεία μεταξύ τους.
- Ø Επίδειξη στον χώρο της ενδιαφερόμενης για αγορά εταιρίας των προτεινόμενων λύσεων: με αυτόν τον τρόπο δίνεται εκτός των άλλων η ευκαιρία να εκφραστούν οι απόψεις και παρατηρήσεις πολλών στελεχών της αγοράστριας επιχείρησης ενώ όπως είναι γνωστό πολλά μυαλά σημαίνουν πολλές απόψεις που θα έχουν ως αποτέλεσμα και πολλές χρήσιμες επισημάνσεις. Επίσης αυξάνεται η διαπραγματευτική ικανότητα της αγοράστριας επιχείρησης και υπάρχει το πλεονέκτημα της καλύτερης απόδοσης των στελεχών της αφού λειτουργούν «εντός έδρας».

3.2.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

Για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων πρέπει να ληφθούν υπόψιν:

- Ø Το μέγεθος των απαιτούμενων προσαρμογών
- Ø Το συνολικό κόστος το οποίο περιλαμβάνει τον εξοπλισμό, τη φυσική υποδομή δικτύων, τις άδειες χρήσης, την εκπαίδευση, την υλοποίηση, τις προσαρμογές καθώς και τη συντήρηση
- Ø Η δυνατότητα υποστήριξης από τον τοπικό αντιπρόσωπο του συστήματος ERP
- Ø Η καταλληλότητα του συγκεκριμένου ERP στις διαδικασίες της επιχείρησης
- Ø Ο βαθμός ολοκλήρωσης επιμέρους υποσυστημάτων του ERP
- Ø Η ευελιξία και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξημένων απαιτήσεων
- Ø Η πολυπλοκότητα σε συσχετισμό με την ευκολία χρήσης
- Ø Η δυνατότητα προγραμματισμού και ελέγχου πολλαπλών εγκαταστάσεων
- Ø Η δυνατότητα χρήσης πολλαπλών γλωσσών και νομισμάτων
- Ø Τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά όπως η ασφάλεια, η «ανοικτή» σχεδίαση, οι ενσωματωμένες δυνατότητες πρόσβασης σε εξωτερικούς πόρους μέσω Internet και η ανεξαρτησία από το συγκεκριμένο κατασκευαστή
- Ø Η συντήρηση που περιλαμβάνει τις νέες εκδόσεις και τις αναβαθμίσεις
- Ø Η ταχύτητα υλοποίησης
- Ø Η περίοδος αποπληρωμής και η επιστροφή της επένδυσης (ROI-Return On Investment)

Για την αξιόπιστη και αποτελεσματική αξιολόγηση των εναλλακτικών απαραίτητη είναι η βαθμολόγηση τους με χρήση βαρών. Τα βάρη αποδίδονται από την αγοράστρια εταιρία αλλά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραληφθεί κανένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια.

3.2.4 Εξασφάλιση της απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής

Σε αυτό το σημείο γίνεται η επιλογή και προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού, που περιλαμβάνει:

- Ø Hardware (servers, workstations, network devices & links)
- Ø System software (operating systems, networking software)
- Ø Data Base Management System (DBMS)

Η επιλογή και προμήθεια της υλικοτεχνικής υποδομής γίνεται με κριτήρια το κόστος, την ποιότητα αλλά και το after sales service το οποίο ειδικά στην περίπτωση όπου ο αγοραστής είναι επιχείρηση έχει την ίδια βαρύτητα με το κόστος και την ποιότητα.

3.2.5 Διασφάλιση διασυνδέσεων (interfaces) ERP με λοιπά Πληροφοριακά Συστήματα και ομαλή μετάπτωση δεδομένων και διαδικασιών

Αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλέπεται αφού είναι καταλυτικό για την ποιότητα του επόμενου σταδίου που ακολουθεί, του σταδίου της υλοποίησης.

Με την περάτωση αυτού του σταδίου έχει πραγματοποιηθεί η επιλογή του συστήματος ERP που είναι και ένα πρώτο δύσκολο κομμάτι. Από εδώ και πέρα εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να αποδεχθεί το ERP σύστημα αυτό θα οφείλεται σε λάθη και παράγοντες που παραλήφθηκαν στα προηγούμενα στάδια.

3.2.6 Υλοποίηση - Τα βήματα για την εγκατάσταση συστημάτων ERP στην ελληνική επιχείρηση

Τα βασικά βήματα για την εγκατάσταση συστήματος ERP στην ελληνική επιχείρηση είναι:

- Ø Οργάνωση της ομάδας υλοποίησης
- Ø Χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης
- Ø Υλοποίηση ERP και BPR
- Ø Εκπαίδευση χρηστών
- Ø Πιλοτική εφαρμογή και "παράλληλο τρέξιμο"
- Ø Ανθρώπινοι πόροι (resources)
- Ø Αναδόμηση και μεταφορά δεδομένων

3.2.6.1 Υλοποίηση: Η οργάνωση της ομάδας υλοποίησης

Η δομή της ομάδας υλοποίησης διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες του εκάστοτε έργου. Μια τυπική ιεραρχία της ομάδας περιλαμβάνει τα εξής επίπεδα:

Χορηγός έργου: Εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους. Βασιζόμενοι σε εμπειρία από πολλαπλά έργα, προτείνεται ο ρόλος του χορηγού να αναληφθεί από ανώτατο διοικητικό στέλεχος, όπως τον αναπληρωτή διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευση της διοίκησης.

Υπεύθυνος έργου: Αναλαμβάνει τη διοίκηση του έργου υλοποίησης. Συνήθως οι εταιρίες την αναθέτουν στον υπεύθυνο μηχανογράφησης (γιατί θεωρούν ότι πρόκειται για έργο πληροφορικής) ή στον οικονομικό διευθυντή (γιατί συγχέονται οι λειτουργίες του ERP με τη λειτουργία του λογιστηρίου).

Το ERP όμως κατά βάση είναι έργο οργάνωσης και γι' αυτό η θέση αυτή πρέπει να ανατεθεί σε manager που πρέπει να έχει ολοκληρωμένη αντίληψη των σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών και των διασυνδέσεών τους, χωρίς να αποκλείεται ο υπεύθυνος μηχανογράφησης ή ο οικονομικός διευθυντής.

Να σημειωθεί πως έχουν υπάρξει και πολύ πετυχημένες εγκαταστάσεις ERP, όπου ο ρόλος αυτός ανατέθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη (σύμβουλο), γιατί η εταιρία θεώρησε πως δε διαθέτει εσωτερικά τον κατάλληλο project manager.

Επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης: Ασκεί την εποπτεία του έργου και λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις για τον τρόπο υλοποίησής του. Συνέρχεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα (λ.χ. κάθε μήνα). Συνήθως, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας είναι μέλη του αυτής της επιτροπής.

Ομάδες έργου: Επικεντρώνονται και εκτελούν βασικά τμήματα του έργου. Ο υπεύθυνος κάθε ομάδας είναι συνήθως μάνατζερ της εταιρίας και αφιερώνει σημαντικότερο χρόνο στο έργο υλοποίησης (από 40% έως 60% αυτού που διατίθεται).

3.2.6.2 Υλοποίηση: Χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης

Το πρόγραμμα υλοποίησης καταρτίζεται σε συνεργασία με τον εξωτερικό σύμβουλο, εάν βέβαια χρησιμοποιείται στο έργο. Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες και είναι κατάλληλα δομημένο ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή του.

Η επιτυχής κατάτμηση του έργου συνίσταται σε ορθολογικά οριοθετημένες δραστηριότητες, για τις οποίες καθορίζονται εκ των προτέρων οι προϋποθέσεις επιτυχίας, οι απαιτούμενοι πόροι, ο χρόνος υλοποίησης, τα ορόσημα ελέγχου και τα κριτήρια επιτυχίας.

Συνιστάται, επίσης, η αποτύπωση του προγράμματος υλοποίησης σε διάγραμμα PERT

και ο σαφής καθορισμός του κρίσιμου δρόμου. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ανάπτυξη διαδικασίας παρακολούθησης και αναθεώρησης του προγράμματος από την οργανωτική επιτροπή (steering committee). Επιβάλλεται ο καθορισμός ρεαλιστικού χρονοπρογράμματος και η αποφυγή τεχνητών ορόσημων.

3.2.6.3 Υλοποίηση: Υλοποίηση ERP και BPR

Συνιστάται η διεξαγωγή ενός έργου Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP. Στην πλειοψηφία των εταιριών, το αποτέλεσμα είναι να μηχανοργανώνεται η υφιστάμενη οργάνωση και όχι να αναδιοργανώνεται η εταιρία μέσω της μηχανοργάνωσης.

Εφόσον τα σύγχρονα συστήματα ERP αποτελούν μέσα ορθολογιστικής οργάνωσης μιας εταιρίας, η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί μοναδική ευκαιρία αναδιοργάνωσής της.

Συνεπώς, η αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, τις οποίες καλείται να υποστηρίξει το σύστημα, και η προσεκτική βελτίωσή τους θεωρούνται κρίσιμα σημεία για την επιτυχία του συστήματος. Έτσι, οι προσπάθειες των μελών της ομάδας επικεντρώνονται:

- α)** στην επιλογή της κατάλληλης παραλλαγής από πολλές εναλλακτικές διαδικασίες που υποστηρίζουν τα περισσότερα από τα ισχυρά πακέτα
- β)** στην ανάπτυξη των κατάλληλων παραμέτρων, οι οποίες εξειδικεύουν τις διαδικασίες αυτές

Στην αντίθετη περίπτωση, η διαδικασία υλοποίησης θα εμπλακεί στις ιδιαιτερότητες και πολυπλοκότητες της υφιστάμενης κατάστασης, οι οποίες θα καθυστερήσουν (στην καλύτερη περίπτωση) το έργο ή θα το αποτελματώσουν.

Έχουμε πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που προχώρησαν σε έργο Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα γνωστής πολυεθνικής εταιρίας από το χώρο των τροφίμων που, με την εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της υλοποίησης του συστήματος ERP, είχε επίτευξη των στόχων του έργου, μείωση του λειτουργικού της κόστους και, κατά κύριο λόγο, εγκατάσταση πλαισίου αξιολόγησης / μέτρησης και συνεχούς βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών.

3.2.6.4 Υλοποίηση: Εκπαίδευση χρηστών

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι απαραίτητο να αντιδράσει θετικά και να οργανωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η εκπαίδευση των χρηστών περιλαμβάνει διαφορετικά στάδια όπως:

- Ø Τη γενική εισαγωγή στη χρήση του συστήματος
- Ø Την εκπαίδευση στις διαδικασίες και στις μεθόδους που αυτό υποστηρίζει
- Ø Τη λεπτομερή εκπαίδευση στις οθόνες που χρησιμοποιεί και τα βήματα που εκτελεί ο κάθε χρήστης
- Ø Την εκπαίδευση στα εργαλεία του συστήματος κ.α.

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

Μία από τις σημαντικότερες υποχρεώσεις του αναδόχου είναι η προετοιμασία αναλυτικών οδηγιών χρήσης για τους χρήστες που έχουν εξαχθεί από το συγκεκριμένο έργο και όχι η γενικόλογη περιγραφή προηγούμενων έργων του.

3.2.6.5 Υλοποίηση: Πιλοτική εφαρμογή και παράλληλο τρέξιμο

Η πιλοτική εφαρμογή επικεντρώνεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα περιπτώσεων (περιορισμένο εύρος δεδομένων) αλλά εισχωρεί σε βάθος στις ιδιαιτερότητες κάθε διαδικασίας.

Κατά την πιλοτική εφαρμογή διαφαίνονται προβλήματα στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των διαδικασιών καθώς και στην παραμετροποίηση του συστήματος, γι' αυτό και είναι καθοριστική.

Τα προβλήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπισθούν επιτυχώς προ της έναρξης της πλήρους λειτουργίας του συστήματος. Επισημαίνεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι διεξαγωγής της πιλοτικής εφαρμογής και αξιολόγησης του συστήματος με τη χρήση ειδικών εργαλείων. Η αποδοχή του συστήματος γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής.

Είναι πολύ γνωστή η συζήτηση για το εάν πρέπει να γίνεται δοκιμαστική εκτέλεση πλήρους λειτουργίας (parallel run). Κατά τη δοκιμαστική εκτέλεση, το νέο σύστημα ERP και τα υφιστάμενα συστήματα της εταιρίας λειτουργούν παράλληλα.

Τα τελευταία, όμως, είναι και αυτά που υποστηρίζουν ακόμη τις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας των δύο συστημάτων συγκρίνονται και διεξάγονται οι τελευταίες ρυθμίσεις και βελτιώσεις στο πακέτο ERP. Μετά την έναρξη πλήρους λειτουργίας, καταγράφονται όλα τα λειτουργικά προβλήματα, τα οποία αναλύονται και διορθώνονται.

Πάντως, παρά το γεγονός ότι το parallel run φαίνεται ελκυστική λύση, τα λειτουργικά προβλήματα που δημιουργεί στην εταιρία είναι περισσότερα από αυτά που λύνει.

3.2.6.6 Υλοποίηση: Ανθρώπινοι πόροι (resources)

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης.

Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, συνιστάται να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησής τους από την εταιρία κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου.

Η επιλογή του κατάλληλου χρήστη-κλειδί (key user) είναι μια πολύ σημαντική απόφαση, αφού αυτός είναι σημαντικότερος πόρος στην υλοποίηση ενός προγράμματος που θα καθορίσει το μελλοντικό τρόπο λειτουργίας από πλευράς σχεδιασμού, εκπαίδευσης και υποστήριξης.

Πολλές εταιρίες δεν το έχουν καταλάβει αυτό και ορίζουν στελέχη με το σκεπτικό της «απασχόλησης» του «λιγότερου προικισμένου / χρήσιμου» ατόμου σε αυτό τον τομέα. Επίσης, είναι πολύ συνηθισμένη η συνεχής απόσπαση του key user από το έργο λόγω συνεχών επειγόντων προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο, το έργο μετατρέπεται από έργο της εταιρίας σε έργο του συμβούλου υλοποίησης.

Τα στελέχη του εξωτερικού συμβούλου υλοποίησης συμμετέχουν στην επιτροπή παρακολούθησης και στις ομάδες έργου. Είναι πολύ σημαντικός ο καθορισμός στη σύμβαση και ο έλεγχος:

- α)** των στελεχών υλοποίησης του αναδόχου
- β)** μιας σωστής σχέσης senior / junior consultants του αναδόχου (προτείνεται σχέση 1:1).

3.2.6.7 Υλοποίηση: Αναδόμηση & Μεταφορά Δεδομένων

Πέραν της ορθής επιλογής και του προσεκτικού ανασχεδιασμού των διαδικασιών, σημαντικότατο ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του συστήματος ERP παίζουν η έγκαιρη αξιολόγηση της ορθότητας των υφιστάμενων δεδομένων της επιχείρησης, η κατάλληλη

αναδόμησή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις δομές δεδομένων του ERP και η ορθή μεταφορά τους από το παλαιό σύστημα στο νέο ERP.

Η έλλειψη αξιόπιστων στοιχείων και συστηματικής εκπαίδευσης είναι η κύρια αιτία που δημιουργεί τον πανικό στην υλοποίηση, και όχι τα τυχόν λάθη στην παραμετροποίηση.

Είναι γνωστή η περίπτωση μιας ελληνικής παραγωγικής εταιρίας, από τις γνωστότερες του χώρου της, η οποία πραγματοποίησε ριζικό ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και προσεκτική επιλογή συστήματος ERP για την υποστήριξη των νέων απαιτήσεων. Το πρόβλημα προέκυψε όταν αποφάσισε να δώσει μικρότερη έμφαση στις ενέργειες μεταφοράς και ελέγχου των υφιστάμενων δεδομένων που θα στήριζαν το νέο σύστημα.

Το αποτέλεσμα ήταν, κατά τη φάση της δοκιμαστικής λειτουργίας, να διαπιστωθεί αναξιοπιστία και ανεπάρκεια των δεδομένων, με συνέπεια αφ' ενός την απρογραμμάτιστη επιβάρυνση του χρόνου των στελεχών για την κάλυψη του προβλήματος και αφ' ετέρου την καθυστέρηση του έργου. Όλα τα ανωτέρω είχαν σημαντικότερη επίδραση στο κλίμα και τον ενθουσιασμό της ομάδας.

3.2.6.8 Υλοποίηση: Παράγοντες Επιτυχίας

Η επιτυχία της υλοποίησης εγκατάστασης ενός συστήματος ERP εξαρτάται κατά κύριο λόγο από:

- Ø τη δέσμευση της διοίκησης
- Ø την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών
- Ø την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών
- Ø την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων (data)
- Ø την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων
- Ø το λειτουργικό οργανόγραμμα του έργου
- Ø το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- Ø την αποτελεσματική διοίκηση του έργου

Η ελληνική και διεθνής εμπειρία υποδεικνύει ότι η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δεν αποτελεί τον καταληκτικό στόχο μίας επιχείρησης αλλά την αφετηρία της πορείας της προς τη συνεχή βελτίωση. Αν θεωρήσουμε πως εδώ τελειώνουμε, ο κίνδυνος είναι η επανάπαυση στα μέχρι στιγμής κεκτημένα και η μη εκμετάλλευση των περαιτέρω δυνατοτήτων του ERP.

Αντίθετα, το έργο που θα φέρει την επιπρόσθετη αξία (added value) στην επιχείρηση αρχίζει μετά το αρχικό έναυσμα λειτουργίας. Έχουμε δημιουργήσει την απαιτούμενη υποδομή, δηλαδή την πλατφόρμα πάνω στην οποία θα αναγείρουμε το μελλοντικό οικοδόμημα (π.χ. βραχυπρόθεσμο scheduling πόρων, reporting και υποστήριξη αποφάσεων (Decision Support System) κ.λπ.).

3.2.7 Μετά την υλοποίηση

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος ERP (που αποτελεί ούτως ή άλλως ένα μείζονα μετασχηματισμό), η επιχείρηση οφείλει να είναι προετοιμασμένη για την ανασχεδίαση διαφόρων διαδικασιών. Μετά την υλοποίηση ακολουθεί η ανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών η οποία γίνεται μέσω δύο βασικών βημάτων:

- Ø Βελτιστοποίηση και αναδιοργάνωση
- Ø Αξιολόγηση λειτουργίας

3.2.7.1 Βελτιστοποίηση και αναδιοργάνωση

Η εγκατάσταση ενός ERP είναι σημαντικό επίτευγμα για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους. Με το ERP η επιχείρηση εισέρχεται σε μία λειτουργική φάση μεγαλύτερης οργάνωσης, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων τη βοηθά να αναδιοργανωθεί, να υιοθετήσει νέες πρακτικές, με τελικό στόχο να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερα από την επένδυσή της στο ERP.

Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να περιλαμβάνονται και νέες στρατηγικές, όπως το e-business. Εδώ θα γίνει μια μικρή παρένθεση σχετικά με το e-business.

Από το business στο e-business

Παραδοσιακά, οι λύσεις ERP εστιάζουν στην ενοποίηση διάφορων επιχειρησιακών διαδικασιών και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις δυνατότητες του Internet για να επεκτείνουν την ενοποίηση των διαδικασιών τους πέρα από τα φυσικά εταιρικά όρια, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και εργαζομένους.

Με τη χρήση τεχνολογιών web, το ERP μπορεί να μετατραπεί σε μία ενοποιημένη e-business πλατφόρμα, η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση:

- Ø Να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, παρέχοντας ακόμα και τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης ή αυτοπληροφόρησης των πελατών
- Ø Να επιτύχει ομοιογένεια στις εταιρικές διαδικασίες, επεκτείνοντας τη χρήση του ERP σε όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα
- Ø Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω αυξημένου customer loyalty και νέων καναλιών πωλήσεων

- Ø Να συλλέγει δεδομένα πελατών μέσω του Internet και έτσι να μαθαίνει περισσότερα γι' αυτούς και τις αγορές
- Ø Να βελτιώνει την παραγωγή νέων προϊόντων, αυξάνοντας τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση
- Ø Να υλοποιεί πρακτικές ηλεκτρονικού εμπορίου, πλήρως ενοποιημένες με τα συστήματα backup της επιχείρησης

Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις, μετά την εγκατάσταση ενός ERP, προσανατολίζονται στην εγκατάσταση νέων εφαρμογών που θα του προσθέσουν νέα αξία.

Τέτοιες εφαρμογές αποτελούν τα συστήματα:

- Ø Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management)
- Ø Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
- Ø Advance Planning and Scheduling
- Ø Επιχειρησιακής Ευφυΐας (Business Intelligence)
- Ø Ηλεκτρονικού εμπορίου

Βασικό κίνητρο αυτών των κινήσεων είναι αφ' ενός η περαιτέρω μείωση των δαπανών και αφ' ετέρου η μεγιστοποίηση των ωφελειών από την επένδυση στο ERP. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και η τεχνολογία είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε είναι πρακτικά αδύνατο να αλλάξεις το ένα χωρίς να επηρεαστεί το άλλο.

Αυτό είναι αληθές και στην περίπτωση των έργων ERP, όπου το λογισμικό, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι άνθρωποι που τις υλοποιούν και λειτουργούν τα συστήματα, είναι αδιάσπαστα συστατικά σε μία κοινή υποδομή.

Ενδεχόμενη λανθασμένη διάθεση των απαιτούμενων πόρων σε όλη την έκταση αυτής της υποδομής μπορεί να αποτελέσει το βασικότερο παράγοντα για την αποτυχία.

3.2.7.2 Αξιολόγηση της λειτουργίας του

Το σύστημα ERP καλείται να βελτιώσει τις διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, ώστε η τελευταία να λειτουργεί σαν ρολόι, αυτοματοποιώντας σε μεγάλο βαθμό διαδικασίες που παραδοσιακά εκτελούνταν χειρόγραφα και μη τυποποιημένα.

Με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση δε σημαίνει ότι λύνονται αυτόματα όλα τα λειτουργικά προβλήματά της. Όμως, ακόμα και αυτά που λύνονται στην αρχή, πρέπει να αξιολογούνται λειτουργικά στην πορεία του χρόνου, καθώς από διάφορες αιτίες η λειτουργία του ERP συστήματος μπορεί να μην είναι πάντα η αναμενόμενη.

Ας δούμε ορισμένα χαρακτηριστικά «σημάδια» τα οποία δηλώνουν ότι το ERP δε λειτουργεί σωστά:

1. Η εταιρία φτάνει στο σημείο να εκδίδει περισσότερα από 15 χειρόγραφα τιμολόγια το μήνα.
2. Ο χρόνος μεταξύ της εγγραφής της πληρωμής και της πρόσβασης στην εφαρμογή του ταμείου είναι μερικά δευτερόλεπτα.
3. Τουλάχιστον μία φορά την ημέρα παρατηρείται το φαινόμενο το σύστημα να εμφανίζει κάτι στην αποθήκη που δεν υπάρχει στην πραγματικότητα.
4. Οι άνθρωποι στην παραγωγή κάνουν διαρκώς χειροκίνητες αλλαγές στις προβλέψεις.
5. Ένας βασικός προμηθευτής ενημερώνει για καθυστέρηση τριών εβδομάδων στην παράδοση της παραγγελίας.
6. Η εταιρία μεταφορών που τυχόν χρησιμοποιείτε ρωτάει γιατί δε δίνονται προς αποστολή την ίδια ημέρα και με το ίδιο φορτηγό τα εμπορεύματα που πηγαίνουν στον ίδιο προορισμό.
7. Αρκετά συχνά οι πελάτες διαμαρτύρονται γιατί οι εκπτώσεις που τους έχουν υποσχεθεί δεν υπάρχουν στα τιμολόγια που εκδίδονται.
8. Οι υπάλληλοι δε λαμβάνουν όλες τις παροχές που έχουν συμφωνήσει με την επιχείρηση (λ.χ. πληρωμή κινητού, αυτοκινήτου κ.λπ.), με αποτέλεσμα συχνά να αναγκάζονται να απευθύνονται οι ίδιοι τηλεφωνικά στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού.
9. Η προετοιμασία της μισθοδοσίας συχνά απαιτεί χειρόγραφες παρεμβάσεις.
10. Χρησιμοποιούνται χειρόγραφες φόρμες για διαδικασίες ρουτίνας.

Τα αίτια για τις παραπάνω δυσλειτουργίες μπορεί να οφείλονται σε διάφορες παραμέτρους, όπως:

- Ø Ανεπαρκές hardware
- Ø Προσωπικό που έχει έρθει πρόσφατα στην επιχείρηση και δεν έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση στο σύστημα
- Ø Σταδιακή αποστασιοποίηση του προσωπικού από το σύστημα
- Ø Η επιχείρηση δεν πρόβλεψε να επιλύσει έγκαιρα τα προβλήματα των χρηστών με το σύστημα και εκείνοι το παρακάμπτουν
- Ø Το σύστημα έχει φορτωθεί υπερβολικά, με αποτέλεσμα να καθυστερεί τους χρήστες

Έτσι, λοιπόν, το ERP δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα project με ορισμένη αρχή και τέλος. Το τέλος του έργου αυτού δεν έρχεται με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση αλλά εξακολουθεί να αποτελεί ένα έργο διάρκειας, εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί πραγματικά να έχει οφέλη από αυτό. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μία επιχείρηση πρακτικά τελειώνει με την αντικατάστασή του από ένα άλλο σύστημα, όταν και εάν αυτή συμβεί.

3.2.8 Τεκμηρίωση (documentation)

Κατά την έναρξη λειτουργίας του συστήματος ERP θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες λεπτομερείς οδηγίες για κάθε διαδικασία που θα εκτελείται με χρήση του συστήματος ERP

3.2.9 Πρόβλεψη απόδοσης

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η αρχικά αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης θα πρέπει να είναι χαμηλή.

Η απόδοση από την επένδυση ενός ERP συστήματος είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτησή του από μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της AMR Research, οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη.

Αν και δε θα μπορούσαμε να διαφωνήσουμε με αυτές τις επιλογές, οι προσδοκίες μιας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Η τελική συνισταμένη όλων αυτών θα μπορούσε θεωρητικά να απεικονιστεί σε ένα περίπλοκο μοντέλο που θα περιέγραφε τις υφιστάμενες διαδικασίες και τα τελικά οφέλη από τη χρήση του ERP συστήματος. Εφόσον όλες οι μοντελοποιημένες διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν ικανοποιητικά, το τελικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιγραφεί με ένα γνώριμο αριθμό: την Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI), που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το κέρδος που προσδοκά η επιχείρηση από την επένδυσή της σε λογισμικό ERP.

Η εξεύρεση του ROI αποτελεί, από μόνη της, ιδιαίτερα επίπονη και δύσκολη εργασία. Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του ERP, όπως:

- Ø **Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο:** Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.
- Ø **Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων:** Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.
- Ø **Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation):** Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες

μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.

- Ø **Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα:** Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα επόμενα δύο χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.
- Ø **Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη:** Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ.
- Ø **Μείωση λαθών:** Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μία εταιρία από ένα ERP σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή όχι μόνο θα κάνει το ROI ένα όνειρο αλλά μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για την εταιρία.

Όλοι γνωρίζουμε πολλές εταιρίες που έχουν αρχίσει υλοποίηση ERP και μετά από πολλούς μήνες, ή και χρόνια, συνεχίζουν να την πληρώνουν. Στο διεθνή χώρο έχουμε ακόμη και παραδείγματα εταιριών όπου η λανθασμένη επιλογή οδήγησε σε χρεοκοπία.

Τρία είναι τα σημεία που θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για να πετύχουμε υψηλή απόδοση της επένδυσης:

- Ø **Το σύστημα είναι για το μέγεθος της εταιρίας μας και όχι για κολοσσούς.**

Δεν είναι σωστό να προσπαθούμε να αγοράσουμε ένα τρένο για να διανύσουμε μια μικρή απόσταση, αλλά ούτε και πατίνι.

Πρέπει να βεβαιωθούμε πως το σύστημα που θα επιλέξαμε είναι ευέλικτο και προσαρμόζεται γρήγορα και εύκολα στις ανάγκες μας.

- Ø **Η κατασκευάστρια εταιρία είναι μεγάλη, δυνατή, με μέλλον.**

Δεν είναι δυνατό μία μικρή εταιρία με μερικούς (ακόμα και δεκάδες) προγραμματιστές να υποστηρίξει σοβαρά πως έχει κατασκευάσει ERP (φαινόμενο πολύ συχνό στη Ελλάδα). Η τεχνολογία και οι απαιτήσεις διαρκώς αλλάζουν. Θα μπορεί το σύστημα να μας καλύψει στο μέλλον ή, ακόμη περισσότερο: Θα υπάρχει στο μέλλον;

Ø Ανοικτή αρχιτεκτονική

Επειδή κανένα σύστημα δεν είναι πλήρες, η απροβλημάτιστη επικοινωνία με άλλα συστήματα, Internet κ.λπ., είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μακροπρόθεσμα προστατεύει την επένδυση της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.ERP και μικρομεσαία επιχείρηση

Η εφαρμογή ERP συστήματος είναι σχετικά εύκολη υπόθεση για μεγάλες επιχειρήσεις όπου τα επιμέρους τμήματά τους είναι σαφώς διαχωρισμένα όπως και τα καθήκοντα των στελεχών και των υπαλλήλων τους.

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν τα καίρια σημεία για την επιτυχή εισαγωγή ERP συστήματος από μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως αυτές του ελλαδικού χώρου.

Σε αυτές τις επιχειρήσεις η οργάνωση διαφέρει κατά πολύ από την οργάνωση των μεγάλων και συχνά πολυεθνικών εταιριών ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται είτε από τον ιδιοκτήτη και κάποιους προϊσταμένους της εταιρίας (οικογενειακές επιχειρήσεις) είτε από μια ομάδα αποφασιζόντων που αποτελείται από τους διευθυντές των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και τη διεύθυνση. Και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα των αποφάσεων εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες των αποφασιζόντων.

Ανάγκη για εισαγωγή ERP συστήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζεται όταν εμφανίζονται τα «πρώτα σύννεφα» στη λειτουργία της επιχείρησης ή όταν ο ανταγωνισμός της αγοράς ενταθεί και πιέσει.

Στόχος λοιπόν των εταιριών που αρχίζουν και σκέφτονται την εισαγωγή ERP συστήματος είναι να βελτιώσουν τη λειτουργικότητά τους ώστε να κρατήσουν τη θέση τους στην αγορά όταν απειλούνται ή να κάνουν πιο ισχυρή την παρουσία τους σε αυτήν.

Όμως χωρίς την χρήση μιας σταθερής και εμπειριστατωμένης μεθοδολογίας η επιτυχία της εισαγωγής ERP συστήματος κάθε άλλο παρά βέβαιη μπορεί να είναι ειδικά σήμερα που με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς πρέπει να επιβιώσουν μακροχρόνια αντιμετωπίζοντας ανταγωνιστές μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Όπως και στις μεγάλες επιχειρήσεις έτσι και στις μικρομεσαίες, η μεθοδοποιημένη εισαγωγή ERP συστήματος εξασφαλίζει αύξηση της λειτουργικότητας της επιχείρησης, ενοποιημένες διαδικασίες, δυνατότερο customer service και άρα βέβαιη και επιτυχημένη πορεία.

Αυτός είναι και ο λόγος που αξίζει να σκεφτούν σοβαρά την εισαγωγή ERP συστήματος οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να ενσωματώσουν στη φιλοσοφία τους καλά μελετημένες κινήσεις.

4.1. Προϋποθέσεις εισαγωγής ERP συστήματος

A) Βασική προϋπόθεση για την εισαγωγή ERP συστήματος είναι να αποφασιστεί η μελέτη αυτής της προοπτικής από τη διοίκηση της εταιρίας αφού η διοίκηση διαμορφώνει τη στρατηγική της εταιρίας και αποφασίζει για τους πόρους που θα διατεθούν στις διάφορες επενδύσεις και άρα και στην εισαγωγή ERP συστήματος. Τα παραπάνω επιβάλλουν:

- ü Την κατανόηση της φιλοσοφίας ενός ERP συστήματος από τη διεύθυνση της εταιρίας.
- ü Την πίστη ότι η εισαγωγή ERP συστήματος μπορεί να είναι αποτελεσματική, μπορεί να βελτιώσει τη θέση της εταιρίας στην αγορά.

B) Η εισαγωγή ERP συστήματος για να γίνει πραγματικότητα πρέπει να προσαρμοστεί στα μέτρα της εταιρίας. Γενικά τα ERP συστήματα είναι ευέλικτα πράγμα που φαίνεται και από τη διαφορετικότητα των εταιριών που την εφαρμόζουν. Μερικές από αυτές τις εταιρίες είναι κάποιες χημικές όπως η Exxon Chemical και η Asahi Chemical, εταιρίες υψηλής τεχνολογίας όπως οι Hewlett – Packard και IBM, εταιρίες καταναλωτικών αγαθών όπως η Procter & Gamble, Unilever, SC Johnson Wax, Polaroid και Kodak ακόμα και εταιρίες παροχής υπηρεσιών σαν την American Express και τη VISA.

Τα ERP συστήματος προσαρμόζονται ανάλογα με:

- ü Την οργανωτική δομή των εταιριών.
- ü Το είδος της εταιρίας και την αγορά που απευθύνεται.
- ü Τους διαθέσιμους πόρους.
- ü Την φιλοσοφία, τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρίας.

4.2 Συνήθη προβλήματα στην εισαγωγή ERP συστήματος σε μικρομεσαία επιχείρηση

Τα προβλήματα που καλείται κανείς να αντιμετωπίσει κατά την εισαγωγή ενός ERP συστήματος σε μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι τα εξής:

∅ Οργάνωση

Η μεγαλύτερη αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντοπίζεται στην οργάνωση και συγκεκριμένα στις αρμοδιότητες της ανώτατης διοίκησης.

Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης αποτελείται από ένα - δύο άτομα τα οποία συνήθως είναι και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

Καθ' ότι όμως πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συχνά οικογενειακές, οι αρμοδιότητές τους δεν είναι σαφώς ορισμένες ενώ θα έλεγε κανείς ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν είναι όσο περιορισμένες θα έπρεπε. Αντί να περιορίζονται στην απλή επίβλεψη των λειτουργιών της εταιρίας και να ασχολούνται με προοπτικές επενδύσεων όπως η εισαγωγή ERP συστήματος οι αρμοδιότητές τους τις περισσότερες φορές περιλαμβάνουν και τα ακόλουθα:

- ü Εφόσον πρόκειται για παραγωγική επιχείρηση είναι τα στελέχη τα οποία ελέγχουν την παραγωγή στις αντίστοιχες φάσεις της και αποφασίζουν για τυχόν αλλαγές στον τρόπο παραγωγής της επιχείρησης.
- ü Έρχονται σε επαφή με τους σημαντικούς προμηθευτές της εταιρίας.
- ü Έρχονται σε επαφή με πελάτες, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλα έργα ή για έργα που απαιτείται δύσκολη έκδοση προσφοράς (π.χ. δημόσια έργα που για να αναλάβουν περνάνε διαγωνισμό).
- ü Αποφασίζουν για προσλήψεις, απολύσεις ή αυξήσεις και οικονομικά μπόνους στους μισθούς των υπαλλήλων της εταιρίας.
- ü Είναι αυτοί που κάποιες φορές χρειάζεται να λείψουν από την επιχείρηση για να πραγματοποιήσουν μεγάλες συμφωνίες με ανθρώπους του εξωτερικού.
- ü Έχουν και κάποιες λοιπές υποχρεώσεις ως μοναδικοί και κύριοι εκπρόσωποι της εταιρίας όπως η συμμετοχή σε εκδηλώσεις μεγάλων εταιριών – προμηθευτών / πελατών και σε εκδηλώσεις σωματείων / συλλόγων του κλάδου τους, ή επισκέψεις σε διεθνείς και όχι μόνο εκθέσεις.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφώς αντιληπτό πως οι υποχρεώσεις της ανώτατης διοίκησης είναι πολύ περισσότερες από αυτές που θα έπρεπε. Επιπλέον σε περίπτωση εισαγωγής ERP συστήματος θα έπρεπε να

παρακολουθούν συνεχώς την εξέλιξη του έργου, πράγμα που κατά πάσα πιθανότητα δεν θα έφερναν εις πέρας με επιτυχία λόγω του φόρτου εργασίας τους.

Τα παραπάνω προβλήματα προέρχονται από τη φύση της επιχείρησης. Σε μία μικρομεσαία επιχείρηση η επιτυχία εξαρτάται άμεσα από την προσωπική επαφή της ανώτατης διοίκησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες, ακόμα και με το προσωπικό.

Ø Έλλειψη διαθέσιμων πόρων

Η εισαγωγή ενός ERP συστήματος απαιτεί πιθανώς την πρόσληψη προσωπικού με εμπειρία σε ERP συστήματα, ή τουλάχιστον σε άλλα μικρότερα πακέτα που ελέγχουν τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

Επιπλέον για την εισαγωγή ενός ERP συστήματος απαιτείται ένα σεβαστό κεφάλαιο για να επενδυθεί. Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αναμενόμενη η ανεπάρκεια τόσο σε οικονομικούς πόρους όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμα όμως και στις μεγάλες επιχειρήσεις οι διαθέσιμοι πόροι είναι ανεπαρκείς λόγω του μεγάλου πλήθους των προς ανάπτυξη επενδύσεων.

Τα παραπάνω προϋποθέτουν σημαντικά έξοδα για μια μικρομεσαία εταιρία, τα οποία σε κάθε περίπτωση θα προτιμούσε να διαθέσει στην εξέλιξη των συστημάτων παραγωγής που χρησιμοποιεί – εάν μιλάμε για παραγωγική εταιρία ή στην επέκταση των παγίων στοιχείων της.

Ø Μη συστηματική ενημέρωση για τις εξελίξεις της τεχνολογίας

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η απόφαση για τέτοιου είδους επενδύσεις γίνεται μόνο όταν προκύψει σοβαρό πρόβλημα λειτουργικότητας ή υπάρχει πίεση από τον ανταγωνισμό της αγοράς, σε αντίθεση με τις μεγάλες βιομηχανίες όπου υπάρχουν στελέχη που ασχολούνται αποκλειστικά με την παρακολούθηση της εξέλιξης και της προόδου της τεχνολογίας ώστε να μελετάται άμεσα η πιθανότητα υιοθέτησής τους από την εταιρία.

Ø Έλλειψη ανθρώπων με εμπειρία σε ERP συστήματα

Για να πειστεί μια μικρομεσαία επιχείρηση ότι αξίζει να σκεφτεί την προοπτική εισαγωγής ERP συστήματος, πράγμα που συνεπάγεται χρήμα, χρόνο και πολλή έρευνα απαιτούνται άτομα με εμπειρία σε αντίστοιχα συστήματα ή τουλάχιστον με την διάθεση να ασχοληθούν με μια τέτοιου είδους προοπτική. Δυστυχώς η ελληνική αγορά στερείται τέτοιων ανθρώπων ενώ ακόμα και αυτοί που θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε τέτοιου είδους αποφάσεις, εργάζονται για μεγάλες επιχειρήσεις και είναι πολύ σπάνιο έως απίθανο να «περάσουν» από μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση.

Ø Δυσκολία πίστης στα οφέλη από την εισαγωγή ERP συστήματος στην επιχείρηση

Από όλα τα παραπάνω είναι κατανοητό πόσο δύσκολο είναι να πειστεί και να πιστέψει η ανώτατη διοίκηση μιας μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης ότι η εισαγωγή ERP συστήματος είναι σε θέση ακόμα και να της εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Δεδομένου δε ότι η πίστη της ανώτατης διοίκησης στην επιτυχία εισαγωγής ERP συστήματος αποτελεί και μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις οι πιθανότητες απόφασης μελέτης εισαγωγής ERP συστήματος μειώνονται σημαντικά.

Ø Μειωμένη αυτοπεποίθηση της μικρομεσαίας επιχείρησης – λανθασμένη φιλοσοφία

Εάν πρότεινε κάποιος στον ιδιοκτήτη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης την εισαγωγή ERP συστήματος στην επιχείρηση σαν αντιμετώπιση των προβλημάτων της κατά πάσα πιθανότητα η πρώτη αντίδραση θα ήταν: «Ωραία όλα, αλλά περίπου πόσο θα μου στοιχίσει;» και φυσικά όταν ο επιχειρηματίας άκουγε την απάντηση θα αντιδρούσε ρωτώντας το συνομιλητή εάν μπερδεύει την επιχείρησή του με κάποια γνωστή πολυεθνική επιχείρηση...

Δυστυχώς σε κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, επειδή ακριβώς οι αποφάσεις παίρνονται χωρίς να «ζυγίζονται» προσεκτικά, η ανώτατη διοίκηση δεν έχει μάθει να αφιερώνει χρόνο στον υπολογισμό της απόδοσης μιας επένδυσης ενώ συχνά απορρίπτει ή και αποδέχεται τέτοιες προτάσεις σε μικρό χρονικό διάστημα.

Επιπλέον η μικρομεσαία επιχείρηση έχει μειωμένη αυτοπεποίθηση. Είναι λυπηρό αλλά υπάρχουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι καν μηχανογραφημένες. Μία αιτία αυτών των φαινομένων είναι και η αντίληψη ότι «αυτά είναι για τους άλλους (για τους ηγέτες της εκάστοτε αγοράς)».

4.3 Τρόποι αντιμετώπισης των δυσκολιών στην εισαγωγή ERP συστήματος στην επιχείρηση

Ø Οργάνωση

Όπως προαναφέρθηκε το πρόβλημα που απορρέει από την οργάνωση είναι η αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να συνεισφέρει σε ένα έργο όπως αυτό της εισαγωγής ERP συστήματος. Η αδυναμία αυτή προέρχεται αφ' ενός λόγω έλλειψης χρόνου και αφ' ετέρου λόγω έλλειψης κατάρτισης. Μία λύση η οποία θα λύνει το πρόβλημα είναι η ανάθεση του έργου σε κάποιον έμπειρο σύμβουλο επιχειρήσεων ο οποίος είναι σε θέση να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ανώτατης διοίκησης και να συνεργαστεί με επιτυχία με αυτήν.

Σαφώς όμως, η ανώτατη διοίκηση δεν αναθέτει το έργο εξ' ολοκλήρου στο σύμβουλο αλλά συμμετέχει και η ίδια προσφέροντας όμως σημαντικά λιγότερο χρόνο αλλά και την πολύτιμη εμπειρία της στη λειτουργία της επιχείρησης που διοικεί.

Ø Έλλειψη διαθέσιμων πόρων

Σήμερα δίνονται πολλές ευκαιρίες στην ελληνική επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τεχνολογίες τις οποίες πιθανόν να μην σκεφτόταν ποτέ να υιοθετήσει λόγω του κόστους τους, μέσω διαφόρων προγραμμάτων επιδοτήσεων στα οποία μπορεί να συμμετέχει.

Επιπλέον πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο αυτή η έλλειψη πόρων είτε σε χρήμα είτε σε ανθρώπους αξίζει να καλυφθεί (πιθανώς μέσω κάποιου δανείου), να γίνει δηλαδή μια πρώτη προσέγγιση της απόσβεσης και απόδοσης του έργου πριν ακόμα γίνει οποιοδήποτε βήμα.

Ø Μη συστηματική ενημέρωση για τις εξελίξεις της τεχνολογίας

Αυτό είναι ένα πρόβλημα το οποίο θα πρέπει πρώτες να λύσουν οι εταιρίες που διαθέτουν στην αγορά τα ERP συστήματα. Σε μεγάλο βαθμό μπορούμε να πούμε ότι επειδή και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν μέρος της αγοράς που διεκδικούν, στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν υποψήφιους αγοραστές ενημερώνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Από εκεί και πέρα είναι στην κρίση και τη διάθεση του εκάστοτε επιχειρηματία να ενημερωθεί, αφού τα ερεθίσματα δίνονται μέσω της αγοράς που κινείται ενώ σχεδόν για κάθε κλάδο της ελληνικής αγοράς κυκλοφορούν έντυπα με πολύτιμο ενημερωτικό υλικό.

Το ευτυχές είναι ότι πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες – ακόμα και αυτοί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων – έχουν αποδείξει ότι παρακολουθούν τις εξελίξεις. Σε αυτό έχει συμβάλει σημαντικά η παγκοσμιοποίηση της αγοράς η οποία έχει αναγκάσει τον Έλληνα επιχειρηματία να συνεργαστεί με επιχειρήσεις άλλων χωρών. Έτσι συναναστρέφεται με μεγαλύτερες και καλύτερα οργανωμένες εταιρίες, ρωτάει και τελικά μαθαίνει. Από εκεί και πέρα το θάρρος των Ελλήνων – γιατί θέλει θάρρος για έναν άνθρωπο που ξέρει ότι μόνος του δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει ένα τέτοιο έργο – έχει αποδειχθεί πολλές φορές.

Ø Έλλειψη ανθρώπων με εμπειρία σε ERP συστήματα

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Επιπλέον η συμμετοχή της επιχείρησης σε προγράμματα πρακτικής φοιτητών είναι μία ακόμα διέξοδος.

Συχνά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω τέτοιων συμμετοχών ανακαλύπτουν αξιόλογους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι σαφώς σε θέση να αφομοιώσουν σύγχρονες τεχνολογίες.

Τέλος οι νέοι στην Ελλάδα δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην κατάρτισή τους. Έτσι οι νέοι υπάλληλοι, παρά την έλλειψη εμπειρίας, είναι συνήθως ενημερωμένοι και μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά την ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση.

Ø Δυσκολία πίστης στα οφέλη από την εισαγωγή ERP συστήματος στην επιχείρηση

Η μόνη διέξοδος των στελεχών που θέλουν να πείσουν την ανώτατη διοίκηση για μια τέτοια απόφαση είναι καταρχήν η πίστη ότι μπορούν να την πείσουν. Άνθρωποι που έστησαν επιχειρήσεις δεν μπορεί παρά να είναι σε θέση να αντιληφθούν τα οφέλη μιας επένδυσης, εφόσον αυτά τους παρουσιαστούν ξεκάθαρα και από κάποιον ο οποίος πρώτος έχει μελετήσει την προοπτική της εν λόγω επένδυσης.

Ø Μειωμένη αυτοπεποίθηση της μικρομεσαίας επιχείρησης – λανθασμένη φιλοσοφία

Η φιλοσοφία μιας επιχείρησης δεν μπορεί να αλλάξει από τη μια στιγμή στην άλλη όπως και δεν μπορεί μια επιχείρηση με αβέβαιο μέλλον να έχει μεγάλη αυτοπεποίθηση.

Η επισήμανση όμως περιπτώσεων αντίστοιχου μεγέθους επιχειρήσεων οι οποίες προχώρησαν «ένα βήμα παρά πέρα» μπορεί να δώσει στη μικρομεσαία επιχείρηση την αυτοπεποίθηση ότι είναι σε θέση να φέρει εις πέρας αλλά και να επωφεληθεί από μια μεγάλη επένδυση όπως αυτή της εισαγωγής ERP συστήματος.

4.4 Συχνές ερωτήσεις

4.4.1 Μία μικρομεσαία επιχείρηση χρειάζεται ERP σύστημα;

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τακτικές διοίκησης επιβάλλουν στις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους να αναζητήσουν τις βέλτιστες πρακτικές, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν τόσο στον εξαιρετικά απαιτητικό ανταγωνισμό όσο και στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών.

Με τη χρήση ERP εφαρμογών, ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσόμενους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, των αποθηκευτικών χώρων κ.λπ.

Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα μία επιχείρηση να λειτουργεί οικονομικά, με ταυτόχρονα απόλυτη αξιοπιστία σε θέματα παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, και αυτό αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων, θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγραφών προκειμένου να αντλήσει οποιαδήποτε πληροφόρηση επιθυμεί και να την επεξεργαστεί σε συνδυασμό και με άλλες πηγές δεδομένων, τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις για στήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Τέλος, το ERP αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις δεδομένης της μεγάλης προοπτικής που δημιουργείται μέσω του Internet. Την τάση αυτή ενισχύει ακόμα περισσότερο το γεγονός ότι πολλές από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν μηχανογραφηθεί από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς, λ.χ. πληρωμή ΦΠΑ, ΑΠΔ κ.λπ.

4.4.2 Γιατί σήμερα μία μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει ERP σύστημα;

Σήμερα ο μικρός επιχειρηματίας δε σκέφτεται καν να αποκτήσει ένα ERP σύστημα. Βασικός λόγος είναι κυρίως το μεγάλο κόστος που απαιτείται, τόσο για την αγορά του ERP όσο και για τις διαδικασίες εγκατάστασης και παραμετροποίησής του.

Επίσης, οι μικροί επιχειρηματίες φοβούνται τα κρυφά κόστη που έπονται της αγοράς του ERP. Ένας επιπλέον λόγος είναι η εντύπωση που έχει δημιουργηθεί ότι τα ERP συστήματα τα χρειάζονται μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη και η πρόοδος των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα και την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση τόσο των υπηρεσιών προς τους πελάτες όσο και των υποχρεώσεών τους προς προμηθευτές και τρίτους φορείς.

Για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, τα παραπάνω, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης που καλύπτει όλες τις

διαδικασίες και συναλλαγές της, ένα ERP δηλαδή στα μέτρα της.

Άλλωστε, όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται διαχείριση παγίων, αξιογράφων, μισθοδοσία, παρακολούθηση στοιχείων προσωπικού -βιογραφικά, ιδιαίτερες ικανότητες, άδειες, προύπηρεσία κλπ.- και, κυρίως, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, στατιστική πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική τους πορεία, ώστε αυτή να απεικονίζεται με σαφήνεια σε σχέση με προηγούμενες περιόδους.

4.4.3 Πόσο επαρκή είναι τα λογιστικά πακέτα που κυκλοφορούν για τις μικρές επιχειρήσεις;

Τα λογιστικά πακέτα που έχουν ευρέως διαδοθεί στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων, αναμφίβολα καλύπτουν τις βασικές υποχρεώσεις των μικρών επιχειρήσεων, όπως αυτές προκύπτουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ). Επίσης, παρέχουν στοιχειώδη πληροφόρηση τόσο για τις συναλλαγές της επιχείρησης όσο και για το αποθεματικό των ειδών στις αποθήκες της.

Βασικό μειονέκτημά τους είναι η ξεπερασμένη τεχνολογία, η οποία δε χρησιμοποιεί βάση δεδομένων, γεγονός που καθιστά την περαιτέρω διαχείρισή τους δύσκολη καθώς και εξαιρετικά χρονοβόρα τη διαδικασία προσαρμογής ιδιαίτερων απαιτήσεων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται ή δημιουργούν νέες δραστηριότητες, αναγκάζονται να αντικαταστήσουν αυτά τα κλασικά λογιστικά πακέτα προκειμένου να εξασφαλίσουν την πληροφόρηση που απαιτείται.

4.4.4 Βελτιστοποίηση της εταιρικής λειτουργίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας

Στο νέο επιχειρηματικό τοπίο, οι βασικές λειτουργικές δομές των εταιριών οφείλουν να προσαρμοστούν και να εξοπλιστούν κατάλληλα, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την επιχείρηση του σήμερα. Οι εσωτερικές διαδικασίες του κάθε οργανισμού μπορούν να βοηθηθούν και να βελτιστοποιηθούν με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και αφού πρώτα προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε τμήματος, έστω και αν αυτό αποτελείται από ένα άτομο.

Συχνά οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αναθέτουν στα στελέχη τους αρμοδιότητες που σχετίζονται με κάποιες εξειδικευμένες -λίγο ή πολύ- δραστηριότητες. Με την εξάπλωση και τη μείωση που παρατηρείται στο κόστος των νέων τεχνολογιών, η χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης των τμημάτων μίας εταιρίας είναι πλέον εφικτή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Μια μικρή ελληνική επιχείρηση, ακόμα κι αν δεν έχει οργανώσει ενδοεταιρικά ανάλογα τμήματα, είναι βέβαιο ότι χρησιμοποιεί υπαλλήλους οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες -ο καθένας- ενέργειες, που συνήθως αναλαμβάνουν ολόκληρα τμήματα σε μία αντίστοιχη μεγάλη εταιρία. Στην ελληνική αγορά παρέχονται λύσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις σύγχρονες ΜΜΕ σε όλους τους τομείς δραστηριότητας.

A) Σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης:

Πολλά στελέχη διατείνονται ότι είναι ολοκληρωμένοι, σύγχρονοι μάνατζερ, έχοντας αποκτήσει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, τις κατάλληλες εμπειρίες, την απαραίτητη επιβλητική προσωπικότητα, τις ανάλογες αμοιβές και τις -επίσης απαραίτητες- ηλεκτρονικές συσκευές, που αποσκοπούν στην εμπράγματη απόδειξη της θέσης που κατέχουν. Αν οι τεχνολογικές γνώσεις ενός διευθυντικού στελέχους εξαντλούνται εκεί, τότε η τεχνολογία χρησιμεύει σαν αξεσουάρ παρά σαν εργαλείο. Τότε ο μάνατζερ μάλλον δίνει βαρύτητα στην επιφανειακή επιβεβαίωση του τίτλου του, παρά στην ουσιαστική του απόδοση στην αντίστοιχη θέση. Γιατί οι Νέες Τεχνολογίες μπορούν κυριολεκτικά να μεταμορφώσουν μια επιχείρηση ως προς τη δομή και τη λειτουργία της και να τη μετατρέψουν σε έναν εύρωστο, αποδοτικό σύγχρονο οργανισμό διαρκούς λειτουργίας, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη που εμπνεύστηκαν και υλοποίησαν αυτές τις αλλαγές διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η θέση που κατέχουν.

Μια διαφορετική όψη

Στις κύριες αρμοδιότητες της εταιρικής ηγεσίας ανήκει και η πληροφόρηση για τα γενικά μεγέθη και τις κατευθύνσεις της επιχείρησης. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP , με τις ισχυρές δυνατότητες άμεσης και αξιόπιστης πληροφόρησης, λειτουργεί ως παράγοντας υποστήριξης κρίσιμων αποφάσεων. Η γνώση του κύκλου εργασιών, των επιδόσεων ανά τμήμα, της διαθεσιμότητας, της κερδοφορίας και άλλων συγκεντρωτικών οικονομικών / λογιστικών μεγεθών, δίνει στον κάθε διευθυντή τη δυνατότητα να στρέφει τις προτεραιότητες της ομάδας του, συγκεκριμένου τμήματος ή της εταιρίας ολόκληρης στις πλέον αποδοτικές λειτουργίες και να τον φέρνει συνεχώς πιο κοντά στην επίτευξη των αντίστοιχων στόχων.

Το CRM (Customer Relationship Management, Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) προσφέρει συνολική πληροφόρηση για τους πελάτες της εταιρίας, τους διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας και την αξία της συνεργασίας με καθέναν από αυτούς. Κατά συνέπεια, αποτελεί εργαλείο συνεχούς αξιολόγησης του τρόπου αντιμετώπισής τους και της βαρύτητας που η ηγεσία οφείλει να δίνει στον καθένα ξεχωριστά.

Οι πολυάσχολοι διευθυντές μπορούν να παραμένουν δραστήριοι ακόμη και εκτός εταιρίας. Το Internet τους προσφέρει τη δυνατότητα να παραμένουν συνδεδεμένοι με την εταιρία, να χρησιμοποιούν το email τους, να βλέπουν τις ανακοινώσεις της επιχείρησης, και -τηρουμένων των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας- να έχουν πρόσβαση στα κρίσιμα εταιρικά δεδομένα. Με άλλα λόγια, να συνεχίζουν απρόσκοπτα την εργασία τους, όπου και αν βρίσκονται.

Για περισσότερη αμεσότητα και συνεχή διαθεσιμότητα επικοινωνίας -αν και με κάπως υψηλότερο κόστος- ο σύγχρονος μάνατζερ έχει στη διάθεσή του συνδέσεις πρωτοκόλλου GSM και εύρους GPRS. Προσωπικά μηνύματα, εταιρικά δεδομένα ενημερωμένα με τις εξελίξεις της τελευταίας στιγμής βρίσκονται στη διάθεσή του πάντα και παντού, παρέχοντάς του τη μεγαλύτερη ισχύ που ένα διευθυντικό στέλεχος ελπίζει να έχει: τη γνώση.

Μια διαφορετική δομή

Η τεχνολογία μπορεί να αλλάξει τη δομή της εταιρίας και να την προσαρμόσει στην πλέον αποδοτική -κατά την άποψη της διεύθυνσης- συγκρότησή της. Τι αυξάνει όμως την παραγωγικότητα; Η οργάνωσή της με βάση τα τμήματα που τη συγκροτούν ή η ταύτιση των τμημάτων με τη χωροταξική της διάρθρωση; Οι απαντήσεις θα κριθούν αποκλειστικά από το τι επιθυμεί η διοίκηση, καθώς η τεχνολογία είναι σε θέση να υποστηρίξει οποιαδήποτε απόφαση.

Στην περίπτωση της διάρθρωσης "κατά τμήματα", ισχυρή δικτυακή υποδομή, λογισμικό εργο-ομάδων (groupware), κεντρικά συστήματα αποθήκευσης εταιρικής γνώσης (Knowledge Bases) και άλλες ανάλογες εφαρμογές της νέας τεχνολογίας, βελτιστοποιούν τη λειτουργία της επιχείρησης καταργώντας τα σύνορα μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Οι ίδιες τεχνολογίες, ίσως με την προσθήκη Ιδεατών Ιδιωτικών Δικτύων (VPNs) και απλών Internet συνδέσεων, παρέχουν την απαραίτητη υποδομή ώστε η φυσική θέση των γραφείων να μην επηρεάζει τη λογική δομή της εταιρίας, η οποία λειτουργεί ως ενιαίος οργανισμός.

Και στις δύο περιπτώσεις οργάνωσης, τα στελέχη που πρέπει να βρίσκονται κοντά στους πελάτες έχουν την υποστήριξη της άμεσης πρόσβασης στις εταιρικές πληροφορίες μέσα από ασφαλείς απομακρυσμένες συνδέσεις. Έτσι η διοίκηση αξιοποιεί καλύτερα τα ικανά της στελέχη, τα οποία, έχοντας τις πληροφορίες εκεί που τις θέλουν, τη στιγμή που τις θέλουν, βελτιώνουν σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών από τη συνεργασία τους με την εταιρία.

Μια διαφορετική λειτουργία

Η τεχνολογία δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να σχεδιάσει νέες διαδικασίες και λειτουργίες. Λειτουργίες που βελτιώνουν την επικοινωνία με τα σημεία παραγωγής πληροφοριών, επηρεάζουν σημαντικά τη ζωή της εταιρίας, ενισχύουν τη συνεργατικότητα με διακεκριμένους προμηθευτές και πελάτες, διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να κινείται άμεσα και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

Τα Extranets συνδέουν την εταιρία με συγκεκριμένες κρατικές υπηρεσίες ή οργανώσεις στις οποίες συμμετέχει, ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη της είναι πάντοτε ενήμερα για τις σημαντικές αποφάσεις και, σε κάποιες περιπτώσεις, συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους. Η ίδια κατηγορία δικτύων διασυνδέει το τμήμα παραγγελιών της εταιρίας με τα συστήματα παραγωγής των προμηθευτών, παρέχοντας στη μεν εταιρία πρώτες ύλες τη χρονική περίοδο που τις χρειάζεται, στον δε προμηθευτή τη δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού της παραγωγής, ενώ οι διεπιχειρησιακές σχέσεις περνούν συνολικά σε ένα εντελώς διαφορετικό επίπεδο αποδοτικής συνεργασίας.

Το Intranet αποτελεί τη μοναδική υποδομή που βελτιώνει την ανάπτυξη της συνεργατικότητας μέσα στην επιχείρηση και την ενημέρωση των στελεχών της και επιτρέπει τη στενότερη παρακολούθηση των καθημερινών διαδικασιών. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η αποστολή γραπτών μηνυμάτων (SMS) αποτελούν μεν τα όπλα του σύγχρονου marketing, αλλά ένα υψηλόβαθμο στέλεχος οφείλει να τα θεωρεί εργαλεία

αμεσότερης επικοινωνίας των στελεχών μεταξύ τους αλλά και επικοινωνίας με τους πελάτες της εταιρίας.

B) Marketing και Πωλήσεις

Οι περισσότεροι έχουμε την εικόνα του παραδοσιακού μπακάλη της γειτονιάς, ακόμα κι αν τον έχουμε δει μόνο μέσα από ταινίες του παλιού ελληνικού κινηματογράφου. Αυτό που είχε επιτύχει ο συνήθως συμπαθής καταστηματάρχης είναι η προσωπική επαφή με καθέναν από τους πελάτες του, η γνώση των αναγκών, των συνηθειών και των ιδιοιοτητών τους και, βέβαια, η ικανότητα να συνδυάζει τα εμπορεύματά του με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών του ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όσο κι αν φαίνεται περίεργο, αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε με τις σύγχρονες τεχνικές και τα εργαλεία marketing και πωλήσεων είναι ακριβώς η σχέση που είχε ο παραδοσιακός μπακάλης με τους πελάτες στη γειτονιά του. Χρησιμοποιούμε συστήματα για να αποθηκεύσουμε πληροφορίες για τους πελάτες μας, για τις οποίες ο μπακάλης χρησιμοποιούσε τη μνήμη του. Χρησιμοποιούμε συστήματα για να συνδυάζουμε τις πληροφορίες αυτές, προκειμένου να προσφέρουμε στους πελάτες μας αυτό που θέλουν, όπως ακριβώς έκανε ο μπακάλης όταν έφερνε ένα καινούριο βαρέλι φέτα, γνωρίζοντας ότι οι πελάτες του θα την αγοράσουν. Και βέβαια, επειδή η πελατεία αλλά και οι στόχοι μας είναι σημαντικά υψηλότεροι, αντικαταστήσαμε τις σημειώσεις στο "μπακαλοτέφτερο" με σύγχρονα συστήματα ERP, που είναι σε θέση να μας ενημερώσουν ανά πάσα στιγμή ποιος αγόρασε και ποιος πλήρωσε τι.

Διεκπεραίωση πωλήσεων

Η πρώτη και αρκετά σημαντική δραστηριότητα που απαιτεί τη βοήθεια της τεχνολογίας είναι η λειτουργία των πωλήσεων. Το λεγόμενο Operational Customer Relationship Management βοηθά τους πωλητές στην καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες και γενικότερα την εταιρία στην παροχή υποστήριξης προς αυτούς που αγοράζουν και χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Το κομμάτι του operational CRM είναι σήμερα standard ακόμα και στα απλούστερα πακέτα CRM, καθώς οι εταιρίες ενδιαφέρονται να δώσουν στους πωλητές τους όλες τις δυνατές ευκολίες για την επίτευξη και τη διαχείριση των πωλήσεων. Επίσης, συνδυάζοντας το operational CRM με λειτουργίες υποστήριξης των πελατών, όπως για παράδειγμα ένα εταιρικό τηλεφωνικό κέντρο, η επιχείρηση αναβαθμίζει την εικόνα της προς τους πελάτες της και, βέβαια, επιτυγχάνει τα δύο βασικά ζητούμενα, δηλαδή την αύξηση και τη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Δημιουργία γνώσης από τα δεδομένα των πωλήσεων

Από την εφαρμογή του operational CRM η εταιρία συγκεντρώνει πληθώρα στοιχείων που αφορούν στη δραστηριότητα των πωλήσεων, τις επιθυμίες, τις ανάγκες αλλά και τα προβλήματα των πελατών. Η μελέτη, για παράδειγμα, των δεδομένων από τη

λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου μπορεί να δείξει στην εταιρία αν οι πελάτες εξυπηρετούνται σωστά ή όχι, αν οι χρόνοι αναμονής είναι ικανοποιητικοί, τι είδους αιτήματα υποβάλλονται και κατά πόσο το προσωπικό του κέντρου είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στα αιτήματα αυτά κ.ο.κ.

Η επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από το operational CRM, αλλά και γενικότερα όλων των στοιχείων που αφορούν στις σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της, πραγματοποιείται από το analytical CRM, μια συλλογή εργαλείων business intelligence, τα οποία αξιοποιούν διάφορα εταιρικά δεδομένα και δημιουργούν γνώση για την επιχείρηση, βασισμένη στα δεδομένα αυτά. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι τα εργαλεία για το analytical CRM μπορούν να αποτελούν μέρος του CRM ή να είναι ανεξάρτητα, εάν η εταιρία έχει προμηθευτεί τέτοια εργαλεία και για άλλους σκοπούς.

Ενώ το operational CRM χρησιμοποιείται κάθε στιγμή, καθώς η επαφή της επιχείρησης με τους πελάτες της είναι διαρκής, το analytical CRM είναι ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο αξιοποιείται από τους μάνατζερ για τη χάραξη στρατηγικής σε ένα υψηλότερο επίπεδο. Επίσης, από την ανάλυση των δεδομένων του operational CRM καθώς και άλλων στοιχείων που αφορούν στη γενικότερη συμπεριφορά των πελατών, η εταιρία μπορεί να εντοπίσει πελάτες που είναι πιθανό να μειώσουν ή και να τερματίσουν τη συνεργασία τους, οπότε η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να προβεί, εάν το θελήσει, σε ανάλογες κινήσεις προς αυτούς.

Δημιουργώντας ένα Marketing Information System

Οι πωλήσεις έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο τα μηνύματά του, θετικά και αρνητικά. Το marketing, όμως, πρέπει να διαμορφώσει μια στρατηγική για το σύνολο των πελατών της εταιρίας, η οποία θα πρέπει να είναι κατάλληλη για όλους αλλά και για τον καθένα ξεχωριστά.

Προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική marketing, απαιτούνται στοιχεία από διάφορους τομείς, όπως:

- Ø Η αγορά
- Ø Ο ανταγωνισμός
- Ø Οι προμηθευτές
- Ø Οι πελάτες
- Ø Η παραγωγική δυνατότητα της εταιρίας
- Ø Οι δυνατότητες του τμήματος πωλήσεων
- Ø Οι προωθητικές δυνατότητες

Τα στοιχεία αυτά συνήθως δεν βρίσκονται συγκεντρωμένα κάπου, και μάλιστα ορισμένα από αυτά δεν βρίσκονται καν μέσα στην εταιρία. Το τμήμα marketing, λοιπόν, οφείλει να οργανώσει τον τρόπο με τον οποίο θα συλλέξει τα στοιχεία αυτά, είτε βρίσκονται μέσα στην εταιρία είτε πρέπει να τα προμηθευτεί απ' έξω (λ.χ. με τη διενέργεια έρευνας). Η όλη δομή που παρέχει πληροφόρηση στο τμήμα marketing καλείται Marketing Information System (MIS) και αποτελεί συνδυασμό ενός συνόλου πληροφοριακών συστημάτων μέσα στην εταιρία.

Γ) Το νέο περιβάλλον στην οικονομική διαχείριση

Οι οικονομικοί διευθυντές καλούνται να προσαρμόσουν τη λειτουργία της οικονομικής διαχείρισης, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στο σύγχρονο περιβάλλον, κύριο γνώρισμα του οποίου είναι οι διαρκείς αλλαγές.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου μοντέλου οικονομικής διαχείρισης είναι τα ακόλουθα:

- 4 **Ενίσχυση πρωτοβουλιών.** Αντικατάσταση των κανόνων και των διαδικασιών με καθαρές αξίες και όρια, δίνοντας στα στελέχη την ελευθερία που χρειάζονται για να λάβουν άμεσες και αποτελεσματικές αποφάσεις.
- 5 **Ενίσχυση ευθύνης.** Εκπαίδευση και ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι έχουν πελατοκεντρική νοοτροπία και αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- 6 **Μεταβίβαση εξουσιών.** Παροχή στα στελέχη, της εξουσίας και της αρμοδιότητας να λάβουν αποφάσεις που αφορούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα στα όρια των γενικών αρχών της εταιρίας.
- 7 **Δομή.** Οι σύγχρονες αρχές οργάνωσης θέλουν επιχειρήσεις που να αποτελούνται από ένα δίκτυο ανεξάρτητων μονάδων, οι οποίες επικοινωνούν μεταξύ τους ταχύτατα προς όλες τις κατευθύνσεις.
- 8 **Συντονισμός.** Σχεδιασμός διαδικασιών που λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους, παρέχουν αξία στους πελάτες και ικανοποιούν τα αιτήματά τους σε πραγματικό χρόνο. Κάθε μονάδα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τα αποτελέσματά της, ώστε να μη χρειάζεται στενός κεντρικός έλεγχος και εποπτεία.
- 9 **Ηγεσία.** Δημιουργία προκλήσεων στα στελέχη ώστε να στοχεύουν σε σημαντικές αυξήσεις της αποδοτικότητας και όχι συντηρητικά. Η ηγεσία πρέπει να υποστηρίζει και να εμπνέει τα στελέχη και όχι να τα διοικεί ή να τα ελέγχει.
- 10 **Στοχοθέτηση.** Υιοθέτηση σχετικών και όχι απόλυτων στόχων και αποσύνδεση των στόχων αυτών από τις ανταμοιβές. Αυτό θα ελευθερώσει τα στελέχη, τα όποια θα θέτουν έτσι ακόμη και "υπεραισιόδοξους" στόχους. Οι σχετικοί στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε δείκτες-κλειδιά και να συγκρίνονται με σημεία αναφοράς εκτός της επιχείρησης.
- 11 **Στρατηγική.** Τα στελέχη δεν θα πρέπει να αναλώνονται στην εξεύρεση νέων τρόπων προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Η στρατηγική θα πρέπει να θέτει τις γενικές κατευθύνσεις, τις οποίες και θα ακολουθούν τα τμήματα.
- 12 **Προοδευτικές αλλαγές.** Τα στελέχη οφείλουν να έχουν έγκαιρη ενημέρωση για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους στην εργασία τους. Με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης μπορούμε να έχουμε μια σχετικά σαφή εικόνα για το μέλλον.
- 13 **Αξιοποίηση πόρων.** Οι αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση σε πόρους και τη χρήση τους θα πρέπει να ανατίθενται σε αυτούς που βρίσκονται κοντά στη δράση και όχι από την κεντρική διοίκηση. Τα στελέχη πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή, έχοντας πάντα την πίεση για μείωση του συνολικού κόστους και τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων μέσα στην εταιρία.
- 14 **Μετρήσεις και έλεγχος.** Για όλα τα παραπάνω απαιτούνται έλεγχοι και διαρκείς μετρήσεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Στις μετρήσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες στα κατώτερα επίπεδα και λιγότερες όσο ανεβαίνουμε σε υψηλότερα επίπεδα.

15 **Κίνητρα και ανταμοιβές.** Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με σχετικά και όχι απόλυτα (λ.χ. 20% σε σχέση με πέρυσι) κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει να τονίζεται η απόδοση των διαφόρων ομάδων, ώστε να ενθαρρύνεται ολόκληρη η επιχείρηση και το ένα τμήμα να "τραβάει" το άλλο προς την ίδια κατεύθυνση.

Τα στελέχη της οικονομικής διαχείρισης στο σύγχρονο περιβάλλον

Ο παραδοσιακός ρόλος του οικονομικού διευθυντή είναι να εγκρίνει τις διάφορες δαπάνες και επενδύσεις μέσα στην επιχείρηση. Όμως, όπως διαπιστώσαμε και από τα παραπάνω, η ύπαρξη ενός ετήσιου προϋπολογισμού, που ορίζεται στο τελευταίο τρίμηνο της προηγούμενης χρονιάς, δεν μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά σε ένα περιβάλλον όπου 12 μήνες είναι πολύ μεγάλο διάστημα πρόβλεψης.

Τα "όπλα" του οικονομικού διευθυντή στο σύγχρονο περιβάλλον είναι τα σωστά εργαλεία για την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας. Τα σύγχρονα συστήματα ERP, πέρα από το κομμάτι των συναλλαγών που δίνει ολοκληρωμένη εικόνα για το λογιστήριο, διαθέτουν και ειδικά εργαλεία για τον οικονομικό διευθυντή, ώστε να έχει συνολική εικόνα για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας. Ένα στέλεχος πωλήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να προχωρήσει σε μία δαπάνη, χωρίς την έγκριση του οικονομικού διευθυντή, εάν το τμήμα των πωλήσεων κρίνει ότι αυτό θα βοηθήσει τους στόχους της εταιρίας. Ο οικονομικός διευθυντής, αντιμέτωπος με παρόμοιες καταστάσεις, όπου οι δαπάνες δεν ελέγχονται άμεσα από τον προϋπολογισμό, θα πρέπει σε πραγματικό χρόνο να έχει εικόνα για την κατάσταση της εταιρίας, να ενημερώνει τη διοίκηση, η οποία και θα πρέπει να λαμβάνει τις όποιες αποφάσεις.

Επίσης, το οικονομικό τμήμα έχει λόγο στην αξιοποίηση των πόρων μέσα στην επιχείρηση. Καθώς οι σύγχρονες εταιρίες αποτελούνται από πολλές ανεξάρτητες μονάδες, ο συντονισμός της βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων ανήκει σε μεγάλο βαθμό στο οικονομικό τμήμα.

Μοιραία, όλα τα παραπάνω αναβαθμίζουν σημαντικά το ρόλο αλλά και τις απαιτήσεις μιας εταιρίας από τα οικονομικά της στελέχη, τα οποία πλέον θα πρέπει να καταλαβαίνουν καλύτερα το business κομμάτι της εταιρίας και όχι απλώς τους αριθμούς που προκύπτουν από αυτό. Ο οικονομικός διευθυντής είναι το "δεξί χέρι" της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, κατά συνέπεια θα πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα τεχνολογικά εργαλεία ώστε να είναι πάντοτε σωστά ενημερωμένος.

Δ) Υποστήριξη δικτύου μεταπωλητών και logistics

Συχνά οι τεχνολογικές λύσεις στα επιχειρηματικά προβλήματα έχουν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να περιγράψουμε ως "καταστάσεις που, εξαιτίας της πολυπλοκότητας των σχέσεων, απαιτούν οργάνωση με τη βοήθεια της τεχνολογίας, αλλά αυτή η πολυπλοκότητα καθιστά δυσχερή την υλοποίηση των όποιων τεχνολογικών λύσεων". Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας κατάστασης αποτελεί ο τομέας της οργάνωσης του δικτύου μεταπωλητών και των logistics. Το βασικό πρόβλημα στους τομείς αυτούς είναι ότι συνήθως εμπλέκονται και

οντότητες που δεν ανήκουν άμεσα στην εταιρία, ενώ ο βαθμός της οργάνωσης των εξωτερικών αυτών οντοτήτων είναι βασικός παράγοντας στη λειτουργία της όλης οργανωτικής υποδομής.

Οι ιδιαιτερότητες του δικτύου μεταπωλητών

Τα δίκτυα μεταπωλητών δεν αποτελούνται σε όλες τις περιπτώσεις από ξεχωριστές εταιρίες, οι οποίες έχουν μιας κάποιας μορφής συνεργασία με την εταιρία μας. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η κεντρική εταιρία ελέγχει ιδιοκτησιακά και οργανωτικά το δίκτυό της. Σε αυτές τις περιπτώσεις η εσωτερική οργάνωση του δικτύου είναι σε γενικές γραμμές πιο εύκολη, χωρίς να σημαίνει ότι και εδώ δεν έχουμε, σε κάποιο βαθμό, μία εξωτερική οντότητα. Γιατί, παρά το γεγονός ότι αυτοί που στελεχώνουν τα υποκαταστήματά μας στην Καλαμάτα, την Ξάνθη ή τα Χανιά αποτελούν υπαλλήλους της εταιρίας μας, εντούτοις η απόσταση συνήθως δημιουργεί ιδιαιτερότητες και διαφορές στη νοοτροπία τους. Έτσι, προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν την αξιοποίηση της οργάνωσης, δεν αρκεί η υλοποίηση της απαιτούμενης τεχνολογικής υποδομής, αλλά χρειάζεται και η δημιουργία των κατάλληλων διαδικασιών που θα "επιβάλουν" στο σύνολο του δικτύου τη λειτουργία με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Τα παραπάνω γίνονται ακόμη δυσκολότερα όταν το δίκτυο μεταπωλητών δεν ανήκει ιδιοκτησιακά στην εταιρία, οπότε η τελευταία έχει να κάνει με έναν αριθμό διάσπαρτων επιχειρήσεων, τις οποίες πρέπει να εντάξει στη δική της οργανωτική δομή, ξεπερνώντας τις όποιες ιδιαιτερότητες νοοτροπίας, βοηθώντας -οικονομικά και με τεχνογνωσία- στην υλοποίηση και υποστηρίζοντας την όλη δομή στη λειτουργία της.

Επέκταση της εσωτερικής οργάνωσης

Για την υποστήριξη του δικτύου μεταπωλητών ή αντιπροσώπων, απαιτείται πρώτα απ' όλα επαρκής οργάνωση της ίδιας της εταιρίας. Ένα σύστημα ERP με διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των αποθεμάτων είναι ουσιαστικό, προκειμένου να γνωρίζει η εταιρία τα "του οίκου της". Αποτελεί ευχής έργο για την επιχείρηση να κατορθώσει να επεκτείνει τον εσωτερικό αυτό αυτοματισμό και στο συνολικό της δίκτυο.

Για παράδειγμα, εάν το δίκτυο διαθέτει την απαραίτητη υποδομή ώστε να "βλέπει" απευθείας τα αποθέματα στην εταιρία, να τοποθετεί άμεσα τις παραγγελίες του χωρίς μεσολάβηση προσωπικού της έδρας, να ελέγχει τη διεκπεραίωση των παραγγελιών κ.ο.κ., τότε η εταιρία έχει τις προϋποθέσεις να επιτύχει σε μεγαλύτερο βαθμό απόδοση από την επένδυσή της. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η διασύνδεση των συστημάτων της επιχείρησης με αυτά του δικτύου είναι είτε η εγκατάσταση στο δίκτυο του ίδιου συστήματος με αυτό που διαθέτει η εταιρία είτε η διασύνδεση των διαφορετικών συστημάτων. Η ανάπτυξη των διαδικτυακών υπηρεσιών επιτρέπει την ευκολότερη διασύνδεση διαφορετικών συστημάτων, αφού σε τελική ανάλυση καθιστά αδιάφορη τη σύνθεση της κάθε λύσης και δίνει έμφαση στη δημιουργία των επικοινωνιακών interfaces (ηλεκτρονικό περιβάλλον εργασίας).

Σε περίπτωση ύπαρξης ιδιόκτητου δικτύου μεταπωλητών, η εγκατάσταση σε αυτό συστημάτων αντίστοιχων με αυτών της έδρας είναι η πιο ενδεδειγμένη λύση. Εάν το δίκτυο αποτελείται από ανεξάρτητες εταιρίες, η υποδομή της καθεμιάς από αυτές εξαρτάται από τη συμφωνία που θα κάνει με την κεντρική εταιρία, το πόσο στενά ή όχι είναι συνδεδεμένη με αυτή (λ.χ. περίπτωση franchise), το αν είναι εφικτή η λειτουργία του αντιπροσώπου με την εγκατάσταση διαφορετικού συστήματος ή ακόμα και χωρίς

την εγκατάσταση κάποιου συστήματος κ.λπ. Έτσι, δεν είναι απίθανο στην περίπτωση δικτύου από ανεξάρτητους αντιπροσώπους, να έχουμε διαφορετικού βαθμού αυτοματοποίηση, με κάποιους να είναι πραγματικά online με τα κεντρικά και κάποιους άλλους να αποστέλλουν τις παραγγελίες τους μέσω fax ή τηλεφωνικά.

Η εκμετάλλευση των υποδομών των e-marketplaces (πλατφόρμες ηλεκτρονικών αγορών) μπορεί να προσφέρει σε μια εταιρία την απαραίτητη αυτοματοποίηση στην οργάνωση του δικτύου μεταπωλητών. Για παράδειγμα, μπορεί να συνδέσει το δικό της σύστημα με κάποιο e-marketplace και στη συνέχεια το δίκτυο να επικοινωνεί μαζί της με το e-marketplace, χρησιμοποιώντας έναν απλό φυλλομετρητή ιστοσελίδων (browser). Η λύση αυτή ενδείκνυται όταν δεν θέλουμε σημαντικές επενδύσεις από το δίκτυο, αλλά η εταιρία αφενός επωμίζεται το κόστος της δημιουργίας της υποδομής και αφετέρου αυτό που αυτοματοποιείται είναι μόνο η παραγγελιοληψία, χωρίς να υπάρχει περαιτέρω έλεγχος του δικτύου (λ.χ. τι αποθέματα υπάρχουν στον αντιπρόσωπο στα Ιωάννινα). Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες MME -αλλά και μεγαλύτερες εταιρίες- αξιοποιούν τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, ως μια άμεσα υλοποιήσιμη και οικονομική λύση, η οποία μπορεί να καλύψει μέρος ή και το σύνολο των αναγκών μιας εταιρίας.

Αυτοματοποίηση των logistics

Η διαχείριση της αποθήκης και των μεταφορών αποτελεί για ορισμένες κατηγορίες εταιριών τον κυριότερο παράγοντα για τη λειτουργία και επιβίωσή τους. Επιχειρήσεις όπως τα super markets ή οι εισαγωγείς ανταλλακτικών, χρειάζονται τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση του συγκεκριμένου τομέα. Στα συστήματα ERP υπάρχουν εφαρμογές για τη διαχείριση των logistics, τα οποία αξιοποιούν και μία σειρά από άλλες τεχνολογικές λύσεις, όπως η χρήση ασύρματων τερματικών, η αξιοποίηση των δικτύων κινητής τηλεφωνίας για τον έλεγχο του στόλου των οχημάτων αλλά και την ανταλλαγή στοιχείων από το αυτοκίνητο στην εταιρία κ.λπ. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα συνδυασμό λύσεων οργάνωσης και διασύνδεσης, όπου χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, ανάλογα με την απαιτούμενη σύνδεση (ασύρματη, σταθερή, υψηλής ταχύτητας κ.λπ.)

Καθώς πολλές εταιρίες καταφεύγουν στη λύση του outsourcing (εξωτερική συνεργασία) για θέματα που αφορούν στη διαχείριση των λογιστικών τους, η δυνατότητα διασύνδεσης των δικών τους συστημάτων με αυτά της εταιρίας logistics που χρησιμοποιούν είναι ουσιαστική. Με τη διασύνδεση αυτή, ουσιαστικά η όλη διαδικασία γίνεται διαφανής για την εταιρία και δεν δημιουργεί πρόβλημα το γεγονός ότι τα αυτοκίνητα ή οι αποθήκες δεν ανήκουν στην ίδια την εταιρία. Η δυνατότητα διασύνδεσης είναι σημαντική και πρέπει να ελέγχεται σε κάθε συζήτηση για σύμβαση με εταιρία logistics.

Παρακολούθηση

Οι παραπάνω υποδομές, όποια κι αν είναι η σύνθεσή τους, πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά για την αποτελεσματικότητά τους. Η λειτουργία κάθε συστήματος παράγει δεδομένα, τα οποία η εταιρία οφείλει να αξιοποιεί προκειμένου να ελέγχει την αποδοτικότητα του συστήματος. Για την παρακολούθηση των συστημάτων χρειάζονται άνθρωποι που αξιολογούν τα δεδομένα, ακόμα και με τη χρήση εξειδικευμένων συστημάτων ανάλυσης δεδομένων, με στόχο την ορθή και απρόσκοπτη λειτουργία της όλης υποδομής. Η ύπαρξη συστημάτων reporting (αναφοράς) ή business intelligence

μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη ανάλυση των στοιχείων.

Συνεπώς, η υποστήριξη του δικτύου μεταπωλητών και η διαχείριση των logistics δεν βασίζεται σε μία ανεξάρτητη υποδομή μέσα στην επιχείρηση, αλλά αξιοποιεί μεγάλο μέρος της υποδομής τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία και διαχείριση του δικτύου.

E) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Οργάνωση των επιχειρήσεων

Σταδιακά παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό του μόνιμου - πλήρους απασχόλησης προσωπικού τους, και στηρίζονται όλο και περισσότερο σε ημιαπασχολούμενους, εποχικούς υπαλλήλους ή εργολήπτες. Η τάση που έχει καταγραφεί θα οδηγήσει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όπου οι μόνιμοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης θα αποτελούν το 50 ή ακόμα και το 30% του συνολικού δυναμικού. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, μέχρι το 2004-5 θα διπλασιαστεί το outsourcing (χρήση εξωτερικών συνεργατών), καθιστώντας τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων συντονιστές του δικτύου εξωτερικών προμηθευτών εργασίας. Δεν απέχουμε πολύ από την εποχή που μια επιχείρηση με ελάχιστο προσωπικό θα υποχρεούται να συντονίζει τις ενέργειες δεκάδων ή και εκατοντάδων υπαλλήλων.

Η λογική αυτή της οργάνωσης των επιχειρήσεων οφείλεται στην αντίληψη ότι η λειτουργία της κάθε εταιρίας βασίζεται στην επιτυχημένη υλοποίηση μιας σειράς από έργα (projects), τα οποία μπορούν να εκτελέσουν ανεξάρτητες ομάδες εργαζομένων, οι οποίες μάλιστα μπορούν να μην έχουν άμεση υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, οι ανάγκες οργάνωσης και συντονισμού στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι διαρκώς αυξανόμενες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις στην προμήθεια και χρήση εξειδικευμένων εργαλείων διαχείρισης, προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες.

Έγκαιρος προσδιορισμός των αναγκών

Κατά τη μεγάλη άνοδο του 1999, οι επιχειρήσεις ανέφεραν σημαντικές δυσκολίες στο να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό στις ειδικότητες που αναζητούσαν. Η έλλειψη αυτή αναφέρθηκε την ίδια χρονιά και από το 90% των αμερικανικών επιχειρήσεων και το 29% των ευρωπαϊκών, αν και το συγκεκριμένο ποσοστό για την Ευρώπη το 1993 ήταν μόλις 13%. Οι δε Ασιάτες επιχειρηματίες θεώρησαν υπεύθυνη την έλλειψη στελεχών για

τη μη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών άλλαξε δραματικά τη δυναμική της αναζήτησης προσωπικού. Οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας επιλέγουν οι ίδιοι τον εργοδότη τους, ενώ οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προωθήσουν πιο έντονα την εικόνα τους και να την "πουλήσουν" στους πιθανούς μελλοντικούς υπαλλήλους τους, ώστε να προσελκύσουν τους καλύτερους. Πρακτικές όπως η προσφορά bonus, επιπρόσθετης ασφάλισης, διακοπών, και άλλων παροχών είναι πλέον συνήθειες. Για όλα αυτά, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προσωπικού, που ξεκινά από την προβολή της εταιρίας στον υποψήφιο υπάλληλο, είναι ένα ακόμα στοιχείο αυτοματοποίησης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

Διατήρηση εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων η αντικατάστασή τους. Σύμφωνα με μία έρευνα του 1997 (Dr. Jack Fitzenz, "Savvy Staffing: Tips & Techniques for Recruiting and Retaining a Stronger Workforce"), το κόστος αποχώρησης ενός επαγγελματία από την επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ 96.000 και 131.000 δολαρίων.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να παραμείνουν σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα με μία έρευνα, οι δέκα σημαντικότεροι λόγοι παραμονής σε μία εργασία είναι:

1. Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
2. Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
3. Εργασία που να έχει νόημα
4. Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
5. Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
6. Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
7. Αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών
8. Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
9. Ευέλικτο ωράριο και όχι τυπικός ενδυματολογικός κώδικας
10. Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να μας δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρησή μας.

Εκπαίδευση

Από τη στιγμή που θέλουμε στελέχη καταρτισμένα, και τα ίδια τα στελέχη ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή τους, η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τη διαχείριση του προσωπικού. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει στο τμήμα όπου ανήκει ένα στέλεχος, αλλά κατά κύριο λόγο στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο οφείλει να μεριμνά για τη συνολική διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου μέσα στην επιχείρηση. Το κάθε τμήμα μπορεί να επιμελείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ή να δηλώνει τις ανάγκες του για επιμόρφωση. Όμως, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτό που θα αποφασίσει πότε θα γίνει η επιμόρφωση, ποιοι θα συμμετέχουν, με ποια μέσα θα πραγματοποιηθεί, πότε θα επαναληφθεί κ.ο.κ., και όλα αυτά λαμβάνοντας

υπόψη το συνολικό επίπεδο των στελεχών στην επιχείρηση. Τέλος, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ενημερώσει τα τμήματα για τις νέες μορφές εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα το e-learning (τηλε-εκπαίδευση), χρησιμοποιώντας εμπειρίες από άλλες εκπαιδεύσεις σε διάφορα τμήματα.

Ο τομέας της εκπαίδευσης, λοιπόν, δημιουργεί εξίσου απαιτήσεις οργάνωσης για το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη εργαλείων διαχείρισης και σε αυτόν το χώρο βοηθά σημαντικά. Λανθασμένα πιστεύεται από κάποιους ότι μόνο οι μεγάλες εταιρίες οφείλουν να ενδιαφέρονται και να μεριμνούν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αντίθετα, στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου η κάθε οντότητα αναλαμβάνει πολλαπλές αρμοδιότητες, η εκπαίδευση και η κατάρτιση κρίνονται απολύτως απαραίτητες.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον 21ο αιώνα

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους. Σε γενικές γραμμές, ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης HR (Human Resources Management) πρέπει να προσφέρει:

- Ø Άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας με τη χρήση συστημάτων business intelligence.
- Ø Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων.
- Ø Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα. Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, υποστήριξη υποθετικών σεναρίων (what if) κ.λπ.

Είναι ευνόητο ότι στα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε και τις κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων, όπως έλεγχος προσέλευσης, έλεγχος απόδοσης, έλεγχος αιτημάτων, διαχείριση εξόδων κ.ο.κ., τα οποία όμως δεν είναι πλέον από μόνα τους αρκετά για να χαρακτηρίσουν ένα τέτοιο σύστημα ως σύγχρονο, με βάση τις σημερινές απαιτήσεις.

Συμπερασματικά

Η διείσδυση της τεχνολογίας στις λειτουργίες μιας επιχείρησης έχει πλέον φθάσει σε υψηλά επίπεδα ευχρηστίας και λειτουργικότητας, και τείνει να καταστεί ανάγκη για όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Είναι προφανές ότι η εκάστοτε διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει τους τομείς όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη εγκατάστασης ανάλογων συστημάτων. Λ.χ Ένα μικρό τουριστικό γραφείο πιθανότατα δεν χρειάζεται τμήμα ανθρωπίνων πόρων, αφού οι ανάγκες του σε προσωπικό αλλά και σε εξειδίκευση είναι περιορισμένες, σε αντίθεση με κάποια επιχείρηση που δραστηριοποιείται ως εταιρία συμβούλων, η οποία κάνει και την επιλογή των δικών της συνεργατών ή εκ μέρους των πελατών της. Είναι σημαντικό οι μεγάλες και μικρές εταιρίες να καταγράψουν κατ' αρχάς τις ανάγκες και προτεραιότητές τους (σημερινές και μελλοντικές) και στη συνέχεια να προβούν στην υλοποίηση των αντίστοιχων λύσεων, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τη σχέση κόστους - αξίας.

4.5 Μεθοδολογία επιλογής ERP συστήματος από μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση

Τα πρώτα στάδια της επιλογής ERP συστήματος διαφοροποιούνται στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης λόγω και της διαφορετικότητας των χαρακτηριστικών της καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτή συνήθως λειτουργεί και αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις.

Ακολούθως παρουσιάζονται ΜΟΝΟ τα πρώτα δύο στάδια επιλογής ERP συστήματος καθώς είναι και τα στάδια τα οποία διαφοροποιούνται στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

4.5.1 Μελέτη αναγκαιότητας

Η μελέτη αναγκαιότητας όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μελέτη τριών χαρακτηριστικών της επιχείρησης.

- Ø Δομή της επιχείρησης
- Ø Λειτουργία της επιχείρησης
- Ø Φιλοσοφία της επιχείρησης

Στην περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης η μελέτη σκοπιμότητας ή αλλιώς μελέτη αναγκαιότητας, συνήθως παραλείπεται. Αυτό συμβαίνει επειδή τα στελέχη της, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων έχουν πολλές αρμοδιότητες, πράγμα που συνεπάγεται ότι η μικρομεσαία επιχείρηση θα αρχίσει να σκέφτεται την εισαγωγή ERP όταν πια τα προβλήματά της έχουν μεγαλώσει σε κρίσιμο βαθμό, τέτοιο που πλέον παρεμποδίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι πλέον πασιφανές ότι εάν η επιχείρηση θέλει να επιβιώσει πρέπει «κάτι να κάνει». Το λογιστικό πακέτο που κατά πάσα πιθανότητα έχει δεν επαρκεί για την οργάνωσή της.

Αυτό διαπιστώνεται από τα ανώτερα διοικητικά της στελέχη, τα οποία είναι ο ή οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και κάποιοι managers, ή όπως αποκαλούνται συνήθως προϊστάμενοι. Άτομα τα οποία μπορεί επίσης να επισημαίνουν το «απροχώρητο» της κατάστασης μπορεί να είναι υπάλληλοι λογιστηρίου ή αποθηκάριοι, αυτοί δηλαδή που ένα ERP θα τους «έλυε τα χέρια».

Παρ' ότι όμως η σκοπιμότητα εισαγωγής ERP συστήματος έχει τις πιο πολλές φορές κριθεί, η μελέτη της δομής, της λειτουργίας και της φιλοσοφίας πρέπει να γίνει γιατί η απεικόνισή τους θα συμβάλει σημαντικά στην εξέλιξη του έργου.

Για τη μελέτη της δομής και λειτουργίας αρκεί ένα οργανόγραμμα το οποίο θα παρουσιάζει:

- Ø Τα τμήματα της επιχείρησης

- Ø Τους υφισταμένους και προϊσταμένους κάθε τμήματος
- Ø Τις υπευθυνότητες κάθε υφισταμένου / εργαζομένου και μια επιγραμματική καταγραφή του τρόπου πραγματοποίησής τους
- Ø Τη σύνδεση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης

Η μελέτη της φιλοσοφίας της επιχείρησης μπορεί να απεικονιστεί σε πρώτη φάση από τη συμπλήρωση απλών ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις που υποδεικνύουν:

- Ø Την εικόνα των εργαζομένων για την εργασία τους
- Ø Την εικόνα των εργαζομένων για τους πελάτες
- Ø Την εικόνα των εργαζομένων για τους προϊσταμένους τους

Σε δεύτερη φάση η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από ένα μικρό αριθμό πελατών της επιχείρησης (π.χ. δέκα «πιστοί» πελάτες, δέκα «μεγάλοι πελάτες» και δέκα «περιστασιακοί» πελάτες) βοηθά ιδιαίτερα στην απεικόνιση της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνουν ερωτήσεις που δίνουν μια εικόνα των πελατών σχετικά με:

- Ø Την εικόνα των πελατών για την επιχείρηση
- Ø Την εικόνα των πελατών για τους υπαλλήλους της επιχείρησης
- Ø Την εικόνα των πελατών για την εξυπηρέτησή τους
- Ø Την εικόνα των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης

Είναι απαραίτητο λοιπόν να γίνει η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης. Αφού γίνουν τα ανωτέρω η επιχείρηση έχει σαφή και καταγεγραμμένη εικόνα των αδυναμιών της, ξέρει τι θέλει να καταπολεμήσει. Και όταν έχουμε συνειδητοποιήσει τις αδυναμίες μας είναι πολύ πιο εύκολο να τις αντιμετωπίσουμε.

4.5.2 Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

Καθώς η ελληνική αγορά είναι μικρή, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα απευθυνθούν πρώτα στους συναδέλφους – ανταγωνιστές τους για εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων, μία μέθοδος η οποία μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη, γιατί εκτός των άλλων δίνει τη δυνατότητα να έχει και μια πλήρη εικόνα της εξέλιξης των ανταγωνιστών της και να αποφασίσει τι παραπάνω χρειάζεται – που θα μπορεί να το υποστηρίξει – για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Άλλη πηγή εξεύρεσης εναλλακτικών είναι το διαδίκτυο και οι εταιρίες που συνεργάζεται η επιχείρηση (προμηθευτές του ίδιου ή λίγο μεγαλύτερου μεγέθους, συμβουλευτικές κ.α.).

Μέχρι εδώ ήδη έχουν αρχίσει να μπαίνουν κάποιες ιδέες για τα υποψήφια συστήματα.

Από εδώ και πέρα ακολουθεί μία έρευνα αγοράς η οποία καταγράφει και κάποια βασικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων συστημάτων και προμηθευτών τους όπως:

- Ø Τα διάφορα modules των συστημάτων: Καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης κι έπειτα μήπως τις καλύπτουν αλλά απευθύνονται σε εταιρίες πολύ μεγαλύτερου μεγέθους;
- Ø Το κόστος των συστημάτων
- Ø Το πελατολόγιο των προμηθευτών

Τέλος η επίδειξη στο χώρο της εταιρίας δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει στο έργο το προσωπικό της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να προετοιμάζεται το ανθρώπινο δυναμικό, οι πιθανοί μελλοντικοί χρήστες και επιπλέον να νιώθει ότι συμμετέχει ενεργά στην αναβάθμιση της εργοδότης εταιρίας με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες εύκολης αποδοχής του.

Για τη μικρομεσαία επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή της. Συχνά οι Έλληνες επιχειρηματίες λένε χαρακτηριστικά: «Το προσωπικό είναι αυτό που είτε σε ανεβάζει είτε σε κατεβάζει». Είναι λοιπόν απαραίτητη προϋπόθεση το ανθρώπινο δυναμικό να είναι πλήρως ενημερωμένο και να έχει αποδεχθεί την αλλαγή.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι εάν τα μέχρι αυτό το σημείο βήματα πραγματοποιηθούν σωστά δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει αναλυτικά καταγεγραμμένη την υφιστάμενη λειτουργία, δομή και φιλοσοφία της ενώ έχει μπει στη διαδικασία να κάνει ολοκληρωμένη αναζήτηση εναλλακτικών όχι μόνο για ERP συστήματα αλλά για οποιοδήποτε έργο της.

Ίσως ακούγεται περίεργο για κάποιους αλλά υπάρχουν ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπήκαν ποτέ στις παραπάνω διαδικασίες, για παράδειγμα δεν έχουν αναλυτικό οργανόγραμμα.

Αυτά τα βήματα είναι χρήσιμα σχεδόν για οποιοδήποτε έργο θέλει να κάνει μια επιχείρηση. Προτείνεται λοιπόν η εταιρία και εφόσον έχει τα διαθέσιμα στελέχη να

εκμεταλλευτεί τη δουλειά που έχει γίνει και να τη χρησιμοποιήσει σε άλλα έργα όπως για παράδειγμα στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας (ISO κ.λ.π), τα οποία κρίνει ότι έχει έρθει η ώρα να περατωθούν.

Από αυτό το σημείο τα επόμενα στάδια που ακολουθούνται όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αναπτύχθηκαν όμως τα πρώτα στάδια με κέντρο την ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, αφού η τελευταία είναι σκόπιμο να τα περατώσει με τρόπο που ανταποκρίνεται στο μέγεθός της.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στη μικρομεσαία επιχείρηση αποφάσεις για έργα όπως η εισαγωγή συστήματος ERP παίρνονται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης, πράγμα που συνεπάγεται τη διασφάλιση της ενεργούς συμμετοχής της διοίκησης. Λόγω όμως του ότι όπως προαναφέρθηκε η ανώτατη διοίκηση δεν έχει την ευχέρεια να ασχοληθεί όσο χρειάζεται με την εισαγωγή ERP συστήματος, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν η πιθανότητα ανάθεσης του έργου σε κάποια συμβουλευτική εταιρία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΛΑΣ

5.Μελέτη Περίπτωσης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μία μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση και θα εξεταστούν τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν για αυτή την επιχείρηση από την εφαρμογή ενός ERP συστήματος.

5.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η εταιρία CRELI Ε.Π.Ε. είναι μία ελληνική κατασκευαστική εταιρία ηλεκτρολογικών πινάκων παντός τύπου. Ξεκίνησε ως οικοτεχνία το 1973, εξελίχθηκε σε βιοτεχνία και τελικά σε βιομηχανία με τριάντα χρόνια εμπειρίας στην παραγωγή ηλεκτρικών πινάκων. Σήμερα διαθέτει μία άρτια και ολοκληρωμένη παραγωγική μονάδα με έλεγχο σε κάθε φάση της παραγωγής, με σύγχρονα συστήματα παραγωγής και εξειδικευμένο προσωπικό.

Η εταιρία κρατάει τη θέση της στην αγορά ακολουθώντας την αρχή ότι με τη μελέτη των συστημάτων παραγωγής προκύπτει η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτιωμένη ποιότητα. Με βάση αυτήν την αρχή επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την τιμή κόστους, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο τους πελάτες της ηλεκτρολόγους εγκαταστάτες να προσφέρουν πιο οικονομικές προσφορές αλλά και τη χώρα μας αφού ο καταναλωτής θα την εμπιστευτεί και η οικονομία θα παραμείνει σε αυτήν. Επιδιώκει ακόμα να ανταγωνιστεί άξια τις μεγαλύτερες εταιρίες στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά.

Όραμα και στόχοι της CRELI Ε.Π.Ε. :

- ü Να παραμείνει ελληνική.
- ü Να επιτελεί κοινωνικές παροχές στο προσωπικό της.
- ü Να παρακολουθεί τις εξελίξεις.
- ü Να συμπιέζει όσο το δυνατόν τις τιμές πώλησης.
- ü Να διευκολύνει τους πελάτες της.
- ü Να ερευνά για βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων της.
- ü Να βελτιώνει τον εξοπλισμό και τις μεθόδους παραγωγής της.
- ü Να κάνει ικανοποιητική την απόδοση μετοχικής αξίας.

Από το 1995 στην προσπάθεια της εταιρίας να προσφέρει ακόμα καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της, ιδρύθηκε από τους ιδιοκτήτες της CRELI Ε.Π.Ε. η ανώνυμη εμπορική εταιρία «Αφοί ΚΑΠΑΡΕΛΗ ΑΕΒΕΕ» η οποία είναι σε θέση να τους προμηθεύσει το απαραίτητο ηλεκτρολογικό υλικό που χρειάζονται.

Η αποθήκη της εταιρίας διαθέτει κάθε υλικό που αφορά το αντικείμενο των πελατών της όπως αυτόματους διακόπτες, χρονικά, ρελέ, θερμικά, καλώδια, πριζοδιακόπτες και άλλα των γνωστότερων εταιριών ηλεκτρολογικού υλικού όπως SIEMENS, ABB, HAGER, PHILIPS και άλλων γνωστών και μη επιχειρήσεων της εγχώριας και διεθνούς αγοράς.

Επιπλέον από το 2000 η εταιρία «Αφοί ΚΑΠΑΡΕΛΗ ΑΕΒΕΕ» ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στο χώρο των εισαγωγών ηλεκτρολογικού υλικού από χώρες της Ασίας, γεγονός που της έδωσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.2 Οργάνωση και Λειτουργία

Στο εξής θα αντιμετωπίζουμε τις εταιρίες CRELI και Αφοί Καπαρέλη ως μία. Αυτό γιατί οι δύο εταιρίες έχουν κοινή έδρα ενώ στην πραγματικότητα αντιμετωπίζονται και ως μία ενιαία εταιρία από τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό.

Εξάλλου το target group των δύο εταιριών, οι πελάτες αλλά και οι προμηθευτές είναι στην πλειοψηφία τους κοινός. Η εταιρία CRELI Ε.Π.Ε. και Αφοι Καπαρέλη έχει ανθρώπινο δυναμικό πενήντα ατόμων που εξειδικεύονται στις ακόλουθες θέσεις εργασίας:

- Ø Καταγραφή παραγγελίας πελατών (μέσω τηλεφώνου, μέσω fax, μέσω διαδικτύου ή από προσωπική επαφή με τον πελάτη)
- Ø Τιμολόγηση και έκδοση προσφορών στους πελάτες (με χρήση του λογισμικού πακέτου EUROFASMA για τις παραγγελίες της Αφοί Καπαρέλη / με πρόγραμμα κοστολόγησης σε DOS για τις παραγγελίες της CRELI)
- Ø Προμήθεια πρώτων υλών / ετοιμών προϊόντων μέσω τηλεφώνου / fax / email
- Ø Κατασκευή «κουτιού» ηλεκτρικού πίνακα (με χρήση συμβατικών εργαλειομηχανών και με εργαλειομηχανών τύπου CNC)
- Ø Βαφή «κουτιού» ηλεκτρικού πίνακα (σε φούρνο ηλεκτροστατικής βαφής)
- Ø Μοντάρισμα - συναρμολόγηση ηλεκτρολογικού υλικού στον ηλεκτρικό πίνακα
- Ø Συσκευασία ηλεκτρικού πίνακα
- Ø Προετοιμασία παραγγελίας έτοιμων προϊόντων
- Ø Έκδοση παραστατικών (με χρήση του λογισμικού EUROFASMA για τα έτοιμα προϊόντα / χειρόγραφα για τους ηλεκτρικούς πίνακες)

Ø Παράδοση παραγγελιών

Ø Εισπράξεις από πελάτες / πληρωμές προμηθευτών – προσωπικού / φορολογικές δηλώσεις

Τις παραπάνω εργασίες διευκολύνει ιδιαίτερα η διαμόρφωση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης συνολικού μεγέθους 2500m² που αποτελούνται από τους ακόλουθους επιμέρους χώρους:

ü Μηχανουργείο

ü Φούρνος Βαφής

ü Χώρος μονταρίσματος πινάκων

ü Αποθήκη – Συσκευαστήριο ηλεκτρικών πινάκων

ü Αποθήκη – Συσκευαστήριο έτοιμων προϊόντων

ü Γραφεία (λογιστήριο / κοστολόγηση / παραγγελιοληψία / έκδοση προσφορών / εισαγωγές / γραμματεία)

Οι κυριότερες ειδικότητες που απασχολεί η εταιρία είναι:

Στο τμήμα της παραγωγής:

ü Τεχνίτες, χειριστές εργαλειομηχανών

ü Βαφείς

ü Ηλεκτρολόγους

ü Ηλεκτρολόγοι προγραμματισμού αυτοματισμών

Στο εμπορικό τμήμα:

ü Υπάλληλοι αποθήκης

ü Υπάλληλοι γραφείου

Στα γραφεία:

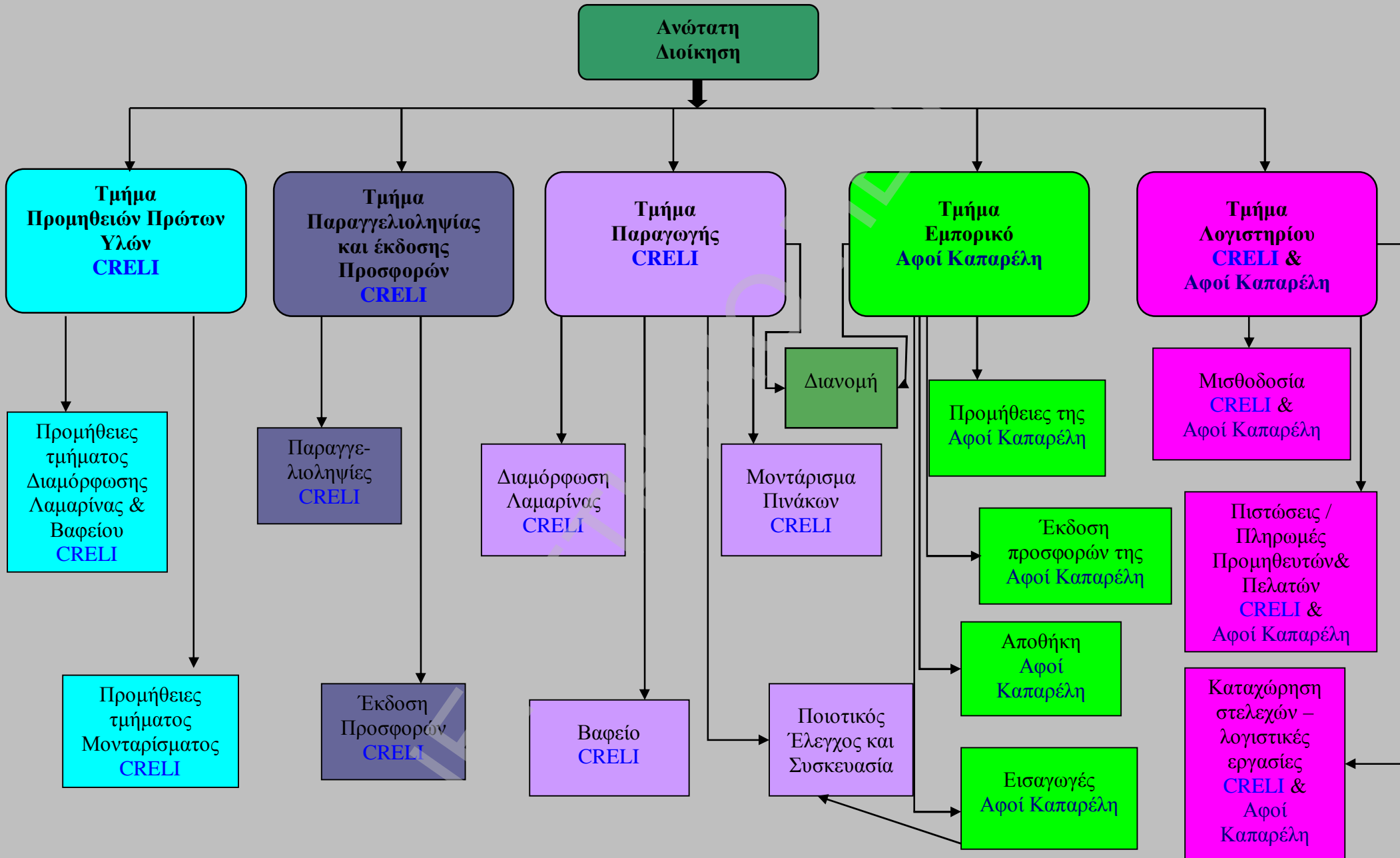
ü Υπάλληλοι γραφείου

ü Άλλες ειδικότητες όπως λογιστές, μηχανικοί κ.λ.π.

Την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας αποτελούν δύο άτομα που είναι και οι ιδιοκτήτες της, ενώ κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει και έναν ή δύο το πολύ προϊστάμενους που είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες του αντίστοιχου τμήματος και έρχονται σε επαφή με την ανώτατη διοίκηση.

Ακολουθεί το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



5.3 Η υφιστάμενη κατάσταση

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιεί η εταιρία είναι το πακέτο της Beyond – Singular «Eurofasma» έκδοση V. 9. 44 που τρέχει σε DOS. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται από την εμπορική εταιρία και λιγότερο από την κατασκευαστική.

Τα module του Eurofasma που χρησιμοποιεί η εταιρία είναι:

- Ø Eurofasma – Εμπορική Διαχείριση
- Ø Γενική Λογιστική

Οι εργασίες που γίνονται με χρήση του Eurofasma ανά εταιρία είναι:

CRELI:

- Ø Καταχώρηση Πελατών
- Ø Καταχώρηση Προμηθευτών
- Ø Καταχώρηση χειρόγραφων τιμολογίων πελατών (συγκεντρωτικά)
- Ø Καταχώρηση τιμολογίων προμηθευτών (συγκεντρωτικά)
- Ø Καταχώρηση χειρόγραφων αποδείξεων είσπραξης / πληρωμών
- Ø Καταχώρηση εξόδων (αγορές αναλωσίμων, βενζίνες κ.α.)
- Ø Καταχώρηση μισθοδοσίας
- Ø Υπόλοιπα Πελατών
- Ø Υπόλοιπα Προμηθευτών
- Ø Εικόνα επιχείρησης (Αγορές / Πωλήσεις / Κύκλοι εργασιών / Πορεία επιχείρησης (από διάγραμμα ή πίτα)
- Ø Λογιστικές κινήσεις (υπολογισμός Φ.Π.Α., αναλυτικό καθολικό, ισολογισμοί, εικόνα ταμείου)

Η παραγωγή δεν παρακολουθείται καθόλου από κάποιο λογισμικό ενώ τα προϊόντα της CRELI δηλαδή οι ηλεκτρικοί πίνακες δεν είναι μηχανογραφημένα λόγω του ότι οι περισσότερες παραγγελίες είναι ειδικές κατασκευές και αυτό κάνει πολύ δύσκολη τη μηχανογράφησή τους.

Η κοστολόγηση των προϊόντων της CRELI γίνεται μέσω προγράμματος που αγοράστηκε κατόπιν ειδικής παραγγελίας ενώ δεν υπάρχει γέφυρα αυτού του προγράμματος με το Eurofasma.

Αφοί Καπαρέλη:

- Ø Καταχώρηση Πελατών
- Ø Καταχώρηση Προμηθευτών
- Ø Καταχώρηση Προϊόντων
- Ø Καταχώρηση τιμολογίων προμηθευτών (αναλυτικά)
- Ø Υπόλοιπα Πελατών
- Ø Υπόλοιπα Προμηθευτών
- Ø Καταχώρηση εξόδων (αγορές αναλωσίμων, βενζίνες κ.α.)
- Ø Καταχώριση Μισθοδοσίας
- Ø Εικόνα επιχείρησης (Αγορές / Πωλήσεις / Κύκλοι εργασιών/ Πορεία επιχείρησης (από διάγραμμα ή πίτα))
- Ø Έκδοση παραστατικών
- Ø Λογιστικές Κινήσεις (υπολογισμός Φ.Π.Α., αναλυτικό καθολικό, ισολογισμοί, εικόνα ταμείου)
- Ø Εικόνα αποθήκης (2 αποθηκευτικοί χώροι)
- Ø Κινήσεις Λογαριασμών
- Ø Απογραφές

5.4 Αδυναμίες του υφιστάμενου λογισμικού

Το Eurofasma που χρησιμοποιεί η επιχείρηση έχει αρκετές αδυναμίες οι οποίες οφείλονται κατά κύριο λόγο στην «ηλικία» του:

- Ø Δεν είναι παραθυρικό
- Ø Δεν είναι συμβατό με νέες τεχνολογίες / νέα προγράμματα
- Ø Τρέχει σε DOS
- Ø Υποστηρίζεται μεν από Windows αλλά με κάποια προβλήματα
- Ø Δεν έχει modules παρακολούθησης παραγωγής / logistics
- Ø Προσφέρει απλή παρακολούθηση αποθηκών – έλλειψη αξιόπιστης μεθόδου πρόβλεψης ζήτησης
- Ø Δεν έχει περιβάλλον φιλικό προς το χρήστη
- Ø Τα τελευταία χρόνια λόγω των ανωτέρω έχει ακριβό κόστος συντήρησης για την επιχείρηση
- Ø Δεν υποστηρίζει λήψη αποφάσεων

5.5 Αδυναμίες της επιχείρησης που απορρέουν από το υφιστάμενο λογισμικό

Πολλά είναι τα κομμάτια τα οποία η επιχείρηση αδυνατεί να ελέγξει με το υφιστάμενο λογισμικό και από τα οποία απορρέουν λειτουργικά προβλήματα:

- Ø Αδυναμία παρακολούθησης όγκου παραγωγής:

Η επιχείρηση ναι μεν από την εμπειρία της γνωρίζει τη δυναμικότητα της παραγωγής και το μέσο όρο παραγωγής ανά προϊόν αλλά δεν γνωρίζει τις ακριβείς ποσότητες.

- Ø Αδυναμία πρόβλεψης ζήτησης / διατήρησης αξιόπιστου αποθέματος:

Μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και δημιουργείται πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό

- Ø Αδυναμία αναλυτικής παρακολούθησης αποθήκης:

Η αποθήκη δεν είναι οργανωμένη, δεν υπάρχουν σαφώς ορισμένα προϊόντα ταχέως / βραδέως κινούμενα / θέσεις προϊόντων στην αποθήκη.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι:

- Ø Παραγγελίες σε προμηθευτές χωρίς να υπάρχει ανάγκη
- Ø Υψηλά αποθέματα σε κάποιους κωδικούς και ελλείψεις σε άλλους
- Ø Μεγάλοι χρόνοι παράδοσης
- Ø Μεγάλοι χρόνοι προετοιμασίας παραγγελίας
- Ø Λάθη στην παραγωγή (π.χ. χάνονται παραγγελίες)
- Ø Πίεση στην παραγωγή κυρίως από επείγουσες παραγγελίες – σφήνες
- Ø Ελλείψεις πρώτων υλών που διαπιστώνονται κατά την διεκπεραίωση μιας παραγγελίας
- Ø Ελλείψεις προϊόντων εισαγωγών που συνεπάγονται καθυστερημένες παραδόσεις παραγγελιών που περιλαμβάνουν τα εν λόγω προϊόντα
- Ø Υψηλή πίεση του προσωπικού που προσπαθεί να καλύψει τις διάφορες αδυναμίες
- Ø Έλλειψη οργάνωσης στο εμπορικό τμήμα και στην παραγωγή
- Ø Έλλειψη σαφώς ορισμένων υποχρεώσεων του ανθρώπινου δυναμικού
- Ø Συγκέντρωση όγκου χειρόγραφων

5.6 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

- Ø Σχεδόν κάθε παραγγελία που φτάνει στην παραγωγή είναι ειδική κατασκευή
- Ø Υπάρχει μεγάλος αριθμός εκτάκτων παραγγελιών
- Ø Οι πελάτες της επιχείρησης είναι επαγγελματίες και όχι ιδιώτες με αποτέλεσμα η πορεία της επιχείρησης να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Ø Συνδυάζει την παραγωγή με το εμπόριο έτοιμων προϊόντων

Από τα ανωτέρω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προκύπτουν και κάποια «ιδιαιτέρα» προβλήματα λειτουργικότητας:

- Ø Δυσκολία στην παραγγελιοληψία των παραγγελιών προς παραγωγή (συνήθως η παραγγελιοληψία των πινάκων γίνεται χειρόγραφα αφού κάθε παραγγελία είναι μοναδική πράγμα ιδιαίτερα χρονοβόρο και επικίνδυνο για λάθη. Σε αντίθετη περίπτωση η παραγγελία στέλνεται μέσω fax ή στην καλύτερη αλλά πιο σπάνια περίπτωση, λόγω αδυναμίας των πελατών, μέσω email)
- Ø Οι έκτακτες και επείγουσες παραγγελίες δεν είναι δυνατόν να μην εξυπηρετηθούν λόγω ικανοποίησης του πελάτη με αποτέλεσμα την πίεση του προσωπικού της παραγωγής και την αύξηση των υπερωριών που συνεπάγονται τη μείωση της απόδοσης της παραγωγής.
- Ø Η προσωπική σχέση με τους πελάτες είναι μεν θετική γιατί υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και γνώση των ιδιαιτεροτήτων του εκάστοτε πελάτη, αλλά δημιουργεί προβλήματα. Το βασικότερο όλων είναι ότι επειδή γνωρίζουν προσωπικά τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης, επιθυμούν να εξυπηρετηθούν αποκλειστικά από αυτά, καταναλώνοντας σημαντικό μέρος του χρόνου τους.

5.7 Συνοψίζοντας

Όπως εύκολα διαπιστώνει κανείς τα προβλήματα της εταιρίας απορρέουν από δύο βασικά γεγονότα:

A) Μη παρακολούθηση της παραγωγής μέσω λογισμικού

B) Μη αναλυτική παρακολούθηση των αποθηκευτικών χώρων – ανυπαρξία module logistics

Ένα ERP σύστημα που μπορεί να ικανοποιήσει τα παραπάνω θα δώσει στην επιχείρηση τα εξής πλεονεκτήματα:

Στην CRELI:

- Ø Περαιτέρω αυτοματοποίηση της παραγωγής
- Ø Μείωση των χρόνων παράδοσης παραγγελιών
- Ø Λιγότερη πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό
- Ø Υψηλότερο customer service
- Ø Διατήρηση σωστών αποθεμάτων ασφαλείας προϊόντων
- Ø Διατήρηση σωστών αποθεμάτων ασφαλείας πρώτων υλών
- Ø Μείωση λαθών στην παραγωγή

- Ø Συμπύεση κόστους παραγωγής
- Ø Real time παρακολούθηση της παραγωγής
- Ø Συμπύεση κόστους συντήρησης τμήματος παραγωγής

Στην Αφοί Καπαρέλη:

- Ø Διατήρηση σωστών αποθεμάτων ασφαλείας
- Ø Υψηλότερο customer service
- Ø Μείωση ελλείψεων σε προϊόντα
- Ø Μείωση λαθών στις παραγγελίες
- Ø Μικρότερος χρόνος εξυπηρέτησης πελατών
- Ø Συμπύεση κόστους προετοιμασίας παραγγελίας έτοιμων προϊόντων
- Ø Συμπύεση κόστους διαχείρισης αποθηκών
- Ø Μείωση κόστους εισαγωγών
- Ø Real time παρακολούθηση αποθήκης

Ακόμα θα δώσει στην επιχείρηση πολύτιμο χρόνο τον οποίο θα μπορεί να επενδύσει σε άλλες στρατηγικές αποφάσεις και επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέχρι σήμερα η επιχείρηση έχει καταφέρει να χτίσει ένα δυνατό όνομα στο χώρο της παρά τις όποιες αδυναμίες της. Έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών ως προς την ποιότητα των προϊόντων της αλλά και ως προς τις ανταγωνιστικές τιμές που είναι σε θέση να προσφέρει.

Η επιλογή του κατάλληλου ERP θα βοηθήσει την επιχείρηση να παρέχει επιπλέον ανταγωνιστικό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της και θα της προσφέρει πραγματική γνώση της υφιστάμενης κατάστασης ανά πάσα στιγμή.

Στην πραγματικότητα η μελέτη αναγκαιότητας εισαγωγής ERP συστήματος από την εν λόγω επιχείρηση έχει γίνει. Η ανώτατη διοίκηση έχει εντοπίσει τις αδυναμίες της επιχείρησης και έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μόνο ένα λογισμικό το οποίο θα μπορέσει να ενοποιήσει τις λειτουργίες της επιχείρησης και να δώσει γνώση της κατάστασης των επιμέρους λειτουργιών ανά πάσα στιγμή μπορεί να βοηθήσει πραγματικά την αντιμετώπιση των αδυναμιών της και να της δώσει σημαντικό προβάδισμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] <http://www.go-online.gr/>
[2] <http://el.wikipedia.org>
[3] <http://compiere.org/>
[4] <http://www.altec.gr/gr/default.asp>
[5] Καπαρέλη, Μ. (2005), «Εφαρμογή της Μεθοδολογίας Σταδίου – Πύλης σε Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ