



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΚΑΙ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Ελευθέριος Β. Σφυρής

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2017

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΚΑΙ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ελευθέριος Β. Σφυρής

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Πληροφοριακό Σύστημα, ERP, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η προσέγγιση, εν αρχή, της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και των Πληροφοριακών Συστημάτων καθώς και ο προσδιορισμός της μεταξύ τους σχέσης στην απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Αρχικά παρουσιάζεται η θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και περιγράφονται τα διάφορα είδη Πληροφοριακών Συστημάτων που υπάρχουν. Στη συνέχεια γίνεται μια περιγραφή της ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS SA και των επιχειρήσεων που ανήκουν στον Όμιλο ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, καθώς και των Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιούνται από αυτές. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP).

Τέλος, αποτυπώνεται ο ρόλος του ERP σε μια επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χαμηλής θέσης κόστους ή μοναδικότητας αντιληπτή από τον πελάτη.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η επιλογή του σωστού ERP και σωστή εφαρμογή του είναι τα σημεία αυτά που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και όχι το σύστημα ERP αυτό καθαυτό.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό οφείλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον αξιότιμο κύριο Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση καθ' όλη την διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας εργασίας αλλά και τη συνολική συμβολή του κατά τα φοιτητικά μου έτη.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποτείνω και στην αξιότιμη κυρία Κωνσταντίνα Σώτου, στον αξιοθαύμαστο κύριο Κωνσταντίνο Φατόλα και στον αξιοσέβαστο κύριο Χρήστο Γαβαλά, οι οποίοι μου έδωσαν την ευκαιρία συνομιλήσω μαζί τους και μου επέτρεψαν με μεγάλη ευγένεια να διαχειρισθώ τα αρχεία της εταιρείας με σκοπό να τα αξιοποιήσω για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Οφείλω τέλος και κυρίως να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς την οικογένειά μου, για την ανυπολόγιστη και ανεκτίμητη ηθική υποστήριξή τους καθόλα τα χρόνια των σπουδών μου και της ζωής μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Θυγατρικές Εταιρείες και Συμμετοχές	41
--	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ	2
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον	3
Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter	6
Διάγραμμα 1.4: Οργανωτικές Δομές	9
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Πόρων και Ικανοτήτων	11
Διάγραμμα 1.6: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter	12
Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής.....	14
Διάγραμμα 1.8: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....	16
Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	19
Διάγραμμα 1.10: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	20
Διάγραμμα 2.1: Οι λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος.....	23
Διάγραμμα 2.2: Η αρχιτεκτονική των επιχειρησιακών εφαρμογών	27
Διάγραμμα 2.3: Επιχειρησιακά Συστήματα	28
Διάγραμμα 2.4: Συσχέτιση διοικητικής διάρθρωσης και επιχειρηματικών αποφάσεων	31
Διάγραμμα 2.5: Αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστημάτων	36
Διάγραμμα 2.6: Αλυσίδα αξίας και Πληροφοριακά Συστήματα	38
Διάγραμμα 3.1: Οι αξίες της ΜΥΤΗΛΙΝΑΙΟΣ Α.Ε.	47
Διάγραμμα 3.2: Οργανωτική Δομή Ομίλου	48
Διάγραμμα 3.3: Οργανόγραμμα ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A.	50
Διάγραμμα 3.4 : Τρέχουσα εταιρική δομή Ομίλου.....	57
Διάγραμμα 3.5: Νέα εταιρική δομή Ομίλου	58
Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Πληροφορικής	61
Διάγραμμα 4.2: Αρχιτεκτονική client-server τριών επιπέδων του SAP ERP	70

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	v
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Η έννοια της στρατηγικής	1
1.2 Στρατηγικό Management	1
1.2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)	3
1.2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον	4
1.2.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον	8
1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	13
1.2.2.1 Επίπεδα στρατηγικής	14
1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)	18
1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control).....	18
1.2.5 Σύνοψη	19
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	22
2.1 Η έννοια του Πληροφοριακού Συστήματος	22
2.2 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων	24
2.2.1 Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα	25
2.2.1.1 Συστήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ	25
2.2.1.2 Συστήματα Κατασκευής και Παραγωγής	25
2.2.1.3 Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Λογιστηρίου	25
2.2.1.4 Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων	26
2.2.2 Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρησιακής Κλίμακας	26
2.2.2.1 Επιχειρησιακά Συστήματα	28
2.2.2.2 Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	29
2.2.2.3 Συστήματα Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες	30
2.2.2.4 Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων	30
2.2.3 Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα	31

2.2.3.1 Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών	32
2.2.3.2 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης	32
2.2.3.3 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων	33
2.2.3.4 Συστήματα Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων	34
2.2.3.5 Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης	34
2.2.3.6 Έμπειρα Συστήματα	35
2.2.3.7 Σχέσεις των Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων	35
2.3 Πληροφοριακά Συστήματα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A.	40
3.1 Εισαγωγή	40
3.2 ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A.	40
3.2.1 Θυγατρικές Εταιρείες του Ομίλου ΜΥΤΗΛΙΝΑΙΟΣ	41
3.2.2 Ιστορική Αναδρομή	43
3.2.3 Όραμα και Εταιρικές Αξίες	46
3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση, Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό	47
3.3.1 Εταιρική Διακυβέρνηση	47
3.3.2 Οργάνωση	49
3.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό	51
3.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	53
3.5 Οικονομικά Στοιχεία	54
3.6 “The Big One”	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	60
4.1 Εισαγωγή	60
4.2 Διεύθυνση Πληροφορικής	60
4.2.1 Ιστορική Αναδρομή	61
4.2.2 Εργαζόμενοι και Επίπεδο Γνώσεων	63
4.3 Πληροφοριακά Συστήματα	65
4.3.1 Το SAP ERP 6.08 της SAP	68
4.3.1.1 Γενικά Χαρακτηριστικά του SAP ERP	68
4.3.1.2 Η Αρχιτεκτονική του SAP ERP	69

4.3.1.3 Οι Δυνατότητες του SAP ERP.....	71
4.3.1.4 Τα Υποσυστήματα του SAP ERP	71
4.3.2 Οφέλη από την εγκατάσταση του SAP ERP	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	74
5.1 Εισαγωγή	74
5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	74
5.2.1 Ηγεσία Κόστους και ERP	75
5.2.2 Διαφοροποίηση και ERP.....	80
5.3 Η περίπτωση της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.	85
5.4 Συμπεράσματα	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται από την αρχαιότητα και συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και σήμερα. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα πλάνο, βάσει του οποίου κάθε οργανισμός πετυχαίνει την αποστολή του και τους σκοπούς του (Γεωργόπουλος, 2016).

Η στρατηγική αποτελείται από τέσσερις φάσεις (Γεωργόπουλος, 2016):

1. **Τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό:** Γίνεται αναφορά στον ετήσιο προϋπολογισμό. Από το παρόν γίνεται η μετάβαση στο μέλλον.
2. **Τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό:** Γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος σε μια προσπάθεια να 'προβλεφθεί' το μέλλον.
3. **Τον στρατηγικό σχεδιασμό:** Στη περίπτωση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.
4. **Το στρατηγικό management:** Εδώ βάση αποτελούν οι αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος

1.2 Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό management είναι μια διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Δηλαδή, είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2016).

Είναι, επίσης, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του. Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδοση της ισούται "υποθετικά" με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Τρεις είναι οι ερωτήσεις που οφείλει να απαντήσει κανείς για να σκέφτεται στρατηγικά (Γεωργόπουλος, 2016):

- i. *Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση;*
Η απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT (Environmental Scanning).
- ii. *Πού θέλουμε να βρεθούμε;*
Εδώ γίνεται αναφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση επιθυμεί να εμπλακεί, στη θέση της αγοράς που θέλει να βρεθεί αλλά και στις ανάγκες των αγοραστών που θέλει να καλύψει (Strategy Formulation).
- iii. *Πώς θα φτάσουμε εκεί;* (Strategy Implementation)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία βοηθούν όπως αναφέρθηκε και παραπάνω να σκέφτεται κανείς στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation), η Υλοποίηση-εφαρμογή της Στρατηγικής (Strategy Implementation) και η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος (Evaluation & Control), όπως φαίνονται στο Διάγραμμα 1.1 και περιγράφονται παρακάτω.

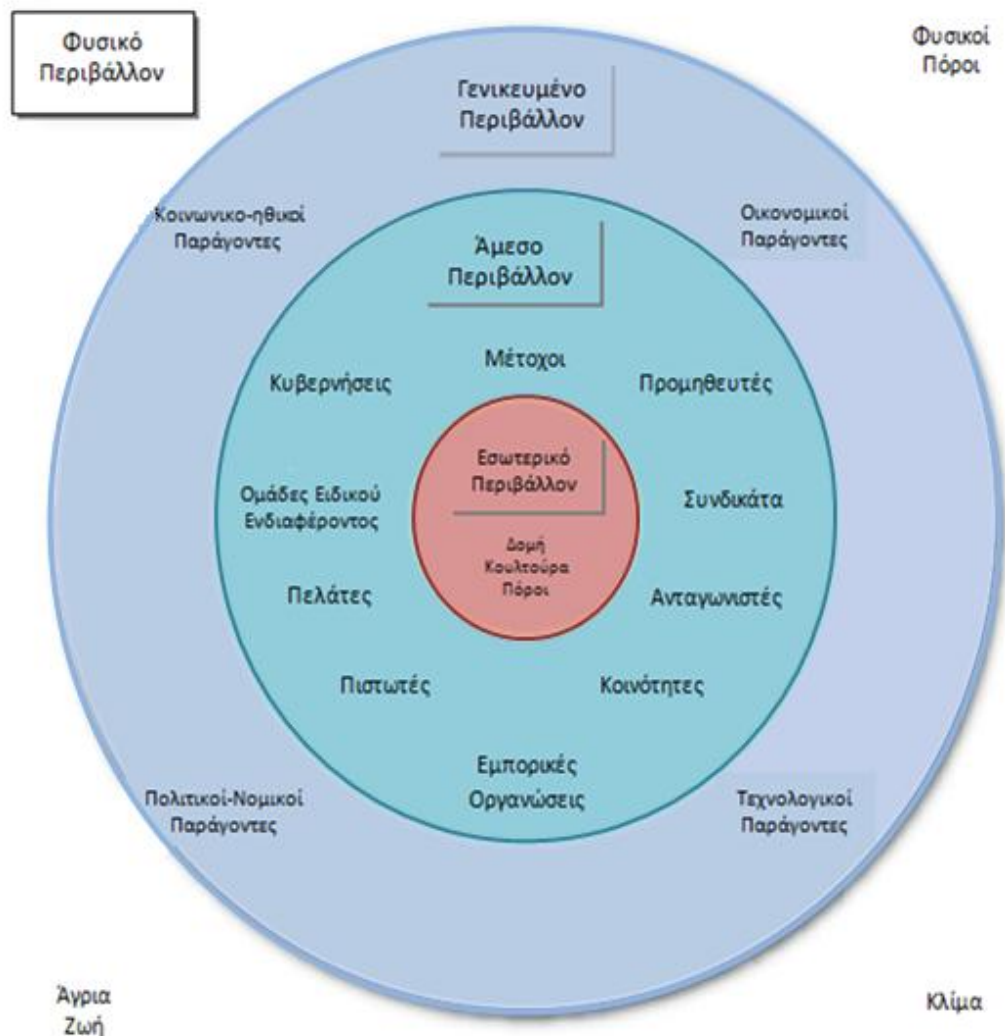


Διάγραμμα 1.1: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 15

1.2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Στην περίπτωση αυτή ανιχνεύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές και, παράλληλα, ανιχνεύεται και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπιστούν δυνάμεις και αδυναμίες. Τελικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο ξεκάθαρος εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που βοηθάνε στο προσδιορισμό της μελλοντικής εξέλιξη της επιχείρησης. Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον φαίνονται στο Διάγραμμα 1.2 (Wheelen & Hunger, 2012, σελ 16-17).



Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 16

1.2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση και χωρίζεται σε τρία μέρη, όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 1.2 τα οποία είναι τα εξής (Wheelen & Hunger, 2012, σελ 98-106):

- ✓ Το **Φυσικό (Natural) Περιβάλλον**, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία αναπόσπαστα για τον πλανήτη Γη, όπως η άγρια ζωή και το κλίμα.
- ✓ Το **Γενικευμένο (Societal) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο.

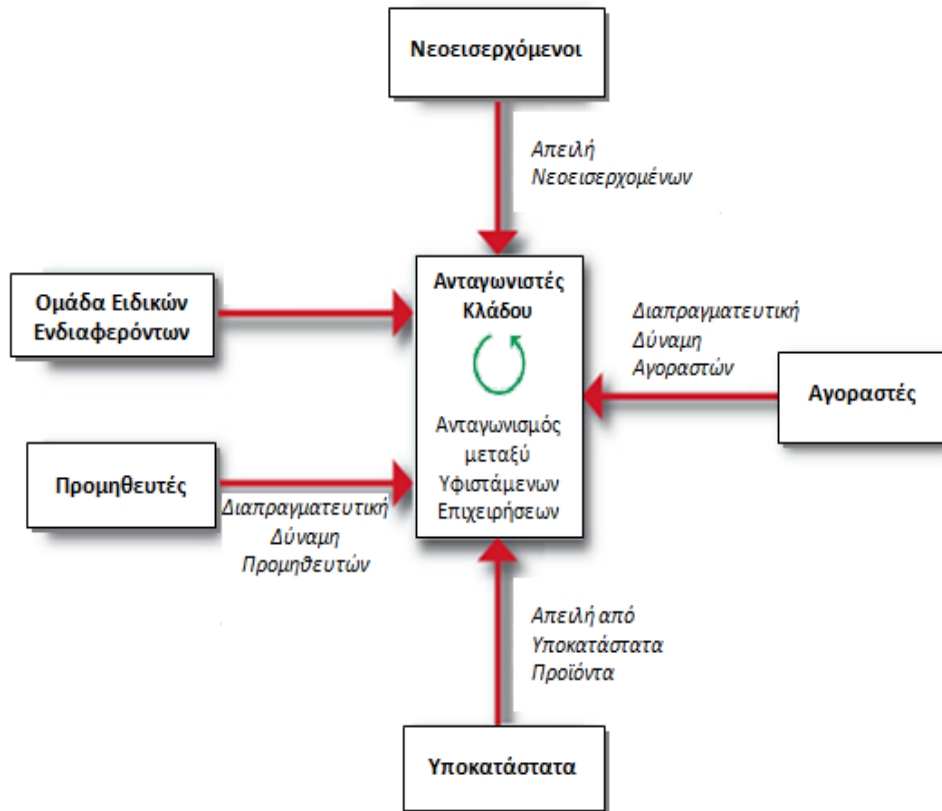
Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο Μάκρο-περιβάλλον, είναι αυτό που επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση. Τα στοιχεια-δυνάμεις που περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικό-ηθικές και οι τεχνολογικές. Οι δυνάμεις αυτές είναι γνωστές με τον όρο **P.E.S.T.** (Political – Economical – Social - Technological) και αφορά την ανάλυση των δυνάμεων αυτών.

- Οι **πολιτικοί-νομικοί παράγοντες** επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και κάποιοι από αυτούς είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι αλλαγές αυτών, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες, τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να σέβεται.
- Οι **οικονομικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Οικονομικοί παράγοντες είναι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια κ.λ.π.
- Οι **κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες** είναι αυτοί που αναφέρονται στη κουλτούρα και στην ηθική μιας χώρας. Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.
- Τέλος, οι **τεχνολογικοί παράγοντες** είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Κάποιοι γνωστοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στο κύκλο ζωής τους που πραγματοποιείται κ.α.

- ✓ Το **Άμεσο (Task) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει τη πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα (Wheelen & Hunger, 2012, σελ 109-114, Γεωργόπουλος, 2016).

Το άμεσο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο Μίκρο-περιβάλλον ή κλάδος, είναι αυτό που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις και τα συνδικάτα. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Το συγκεκριμένο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα πολύπλοκο και η μελέτη του είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησης, που αποτελεί και τον πρωταρχικό της σκοπό.

Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, στο οποίο έχει προστεθεί μια έκτη δύναμη – η ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων - από τον R. Edward Freeman (1984), για να δείξει τη δύναμη που έχουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου. Το υπόδειγμα των 5 (+1) δυνάμεων του Porter φαίνεται στο Διάγραμμα 1.3. και περιγράφεται εν συντομία στη συνέχεια.



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 110*

Απειλή Νεοεισερχομένων (Threat of new Entrants): Οι νεοεισερχόμενοι είναι αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κάποιων εμποδίων εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής, οι κυβερνητικές πολιτικές, κάποια μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με μέγεθος (έλλειψη εμπειρίας), το κόστος αλλαγής προμηθευτή κ.λπ.

Απειλή από Υποκατάστατα (Threat of Substitute Products or Services): Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα

του κλάδου και θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου και από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers):

Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης και της ποιότητας των προϊόντων της, βασίζεται στους προμηθευτές, καθώς αυτοί μπορούν να αυξήσουν την τιμή ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, το αν οι πελάτες του προμηθευτή είναι σημαντικοί για εκείνον, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές κ.λπ.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Bargaining Power of Buyers):

Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμη τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι: να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο, να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος κ.λπ.

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων (Rivalry among Existing Firms):

Αναφερόμαστε στο επίπεδο ανταγωνισμού και έντασης που υπάρχει εσωτερικά του κλάδου. Η ένταση αυτή μπορεί να είναι μεγάλη και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, όπως ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών ίδιου περίπου μεγέθους, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διάρθρωση του κόστους του κλάδου, δηλαδή αν σε έναν κλάδο έχουμε υψηλό σταθερό κόστος τότε ενθαρρύνονται οι ανταγωνιστές στο να κατεβάσουν την τιμή μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητάς τους. Επίσης,

ένταση δημιουργεί ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης, το κόστος μετακίνησης, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου κ.λπ.

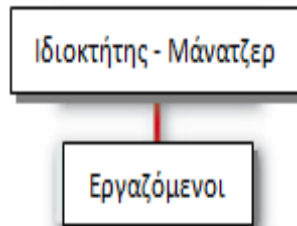
Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων (Other Stakeholders): Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.λπ.

1.2.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

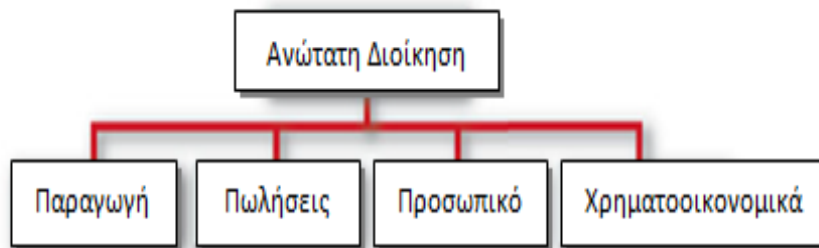
Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες συνήθως ελέγχονται τακτικά από την ανώτατη διοίκηση (Γεωργόπουλος, 2016). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εξέταση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 127-134).

- ✓ **Κουλτούρα επιχείρησης:** Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.
- ✓ **Δομή:** Η δομή είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εργασίας και τη ροή εξουσίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομής, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα. Στο Διάγραμμα 1.4 εμφανίζεται χαρακτηριστικά το σύνολο των δομών.

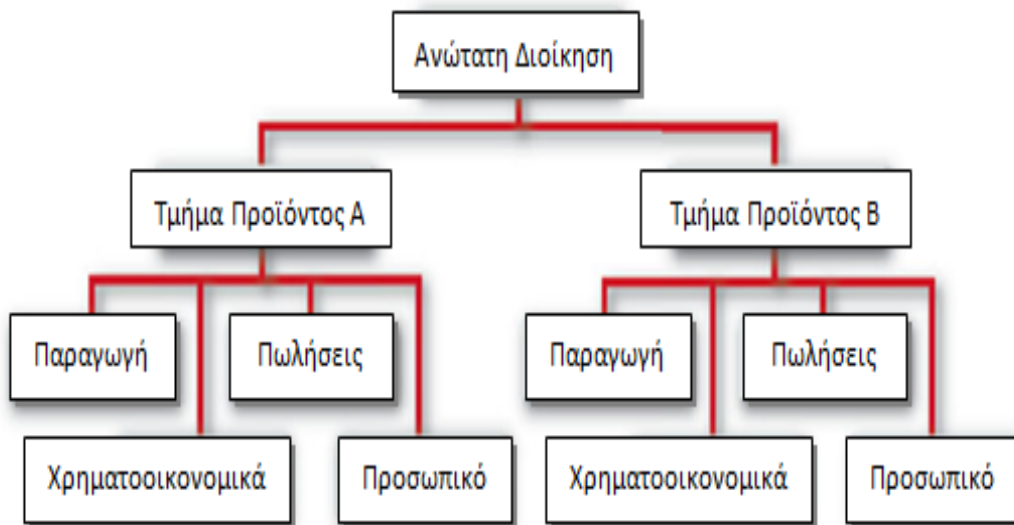
I. Απλή Δομή



II. Λειτουργική Δομή



III. Δομή κατά Τμήματα



Διάγραμμα 1.4: Οργανωτικές Δομές

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 148*

- ✓ **Πόροι:** Είναι τα στοιχεία που η επιχείρηση διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη θεωρία «Πόρων και Ικανοτήτων», η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Η θεωρία αυτή επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που ανταποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι οι πόροι, υλικοί και άυλοι. Η αξιολόγηση κυρίως των υλικών πόρων θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία, όπως η παλαιότητά τους, η κατάσταση και ευελιξία της χρήσης τους.

Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία. Πρέπει να μετασχηματίζονται και να συνδυάζονται σε ικανότητες, βασικές ή μοναδικές/διακεκριμένες. Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

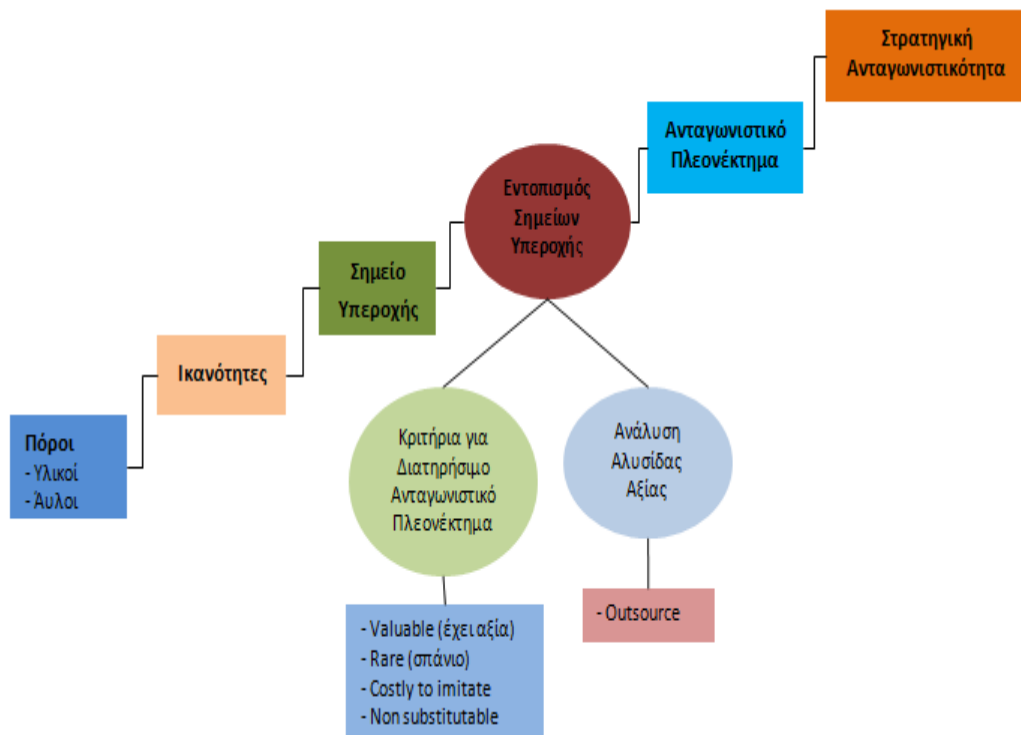
Ως βασικές ορίζονται εκείνες που διαθέτουν, εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς -αναφέρονται και ως πυρήνας ανταγωνισμού. Αντίθετα, μοναδικές ή διακεκριμένες είναι εκείνες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

Η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται πλέον ως ένας αγώνας δημιουργίας μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Ζητούμενο λοιπόν είναι η δημιουργία ικανοτήτων που είναι σε θέση να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επειδή οι διακεκριμένες ικανότητες απαξιώνονται και μετατρέπονται σε βασικές, στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι ο προγραμματισμός των ικανοτήτων που

είναι απαραίτητες στο μέλλον και η προσπάθεια επίτευξης ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων, ταχύτερου, από το ρυθμό αύξησης του ανταγωνισμού στον αντίστοιχο κλάδο (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 156-159).

Παρακάτω, το Διάγραμμα 1.5 παρουσιάζει τις σχέσεις ανάμεσα στους πόρους, στις ικανότητες και στα σημεία υπεροχής και απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις τα αξιοποιούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



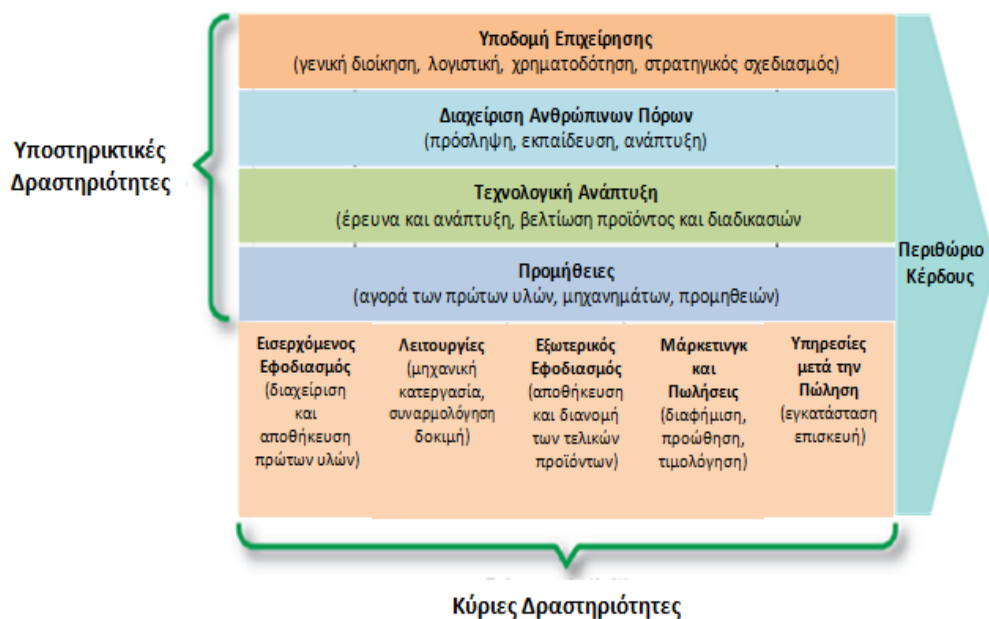
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Πόρων και Ικανοτήτων

Πηγή: Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R. "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West Publishing, 1997, σελ. 76

Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Επίσης, ένας βασικός τρόπος για να προσδιοριστούν και να αναγνωριστούν οι πολύτιμοι πόροι και οι ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της αλυσίδας αξίας. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων (Porter, 1985, σελ. 36-43).

Η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες (Primary Activities) και τις υποστηρικτικές (Support Activities). Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ, αντίστοιχα, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας. Επιπροσθέτως, η εξέταση της αλυσίδας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Στο Διάγραμμα 1.6 παρατηρούνται οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας βάσει του Porter.



Διάγραμμα 1.6: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 146*

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας σχετίζονται με τον εισερχόμενο εφοδιασμό, όπως είναι η διάθεση των πρώτων υλών και η αποθήκευσή τους, με λειτουργίες, όπως η μηχανική κατεργασία, η συναρμολόγηση και η δοκιμή, με τον εξωτερικό εφοδιασμό, όπως είναι η διανομή των τελειοποιημένων προϊόντων, με το marketing και τις πωλήσεις, όπως είναι η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση

και με τις υπηρεσίες μετά την πώληση, δηλαδή την εγκατάσταση, την επισκευή κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες σχετίζονται με τις προμήθειες, στην οποία εντάσσονται η αγορά των πρώτων υλών των μηχανημάτων και των προμηθειών, με τη τεχνολογική ανάπτυξη, στην οποία σχετίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη και τη βελτίωση του προϊόντος και διαδικασιών, με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην οποία εντάσσονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και με την υποδομή της επιχείρησης, στην οποία εντάσσονται η γενική διαχείριση, η λογιστική, η χρηματοδότηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο συνδυασμός των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων οδηγεί στο περιθώριο κέρδους, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.6.

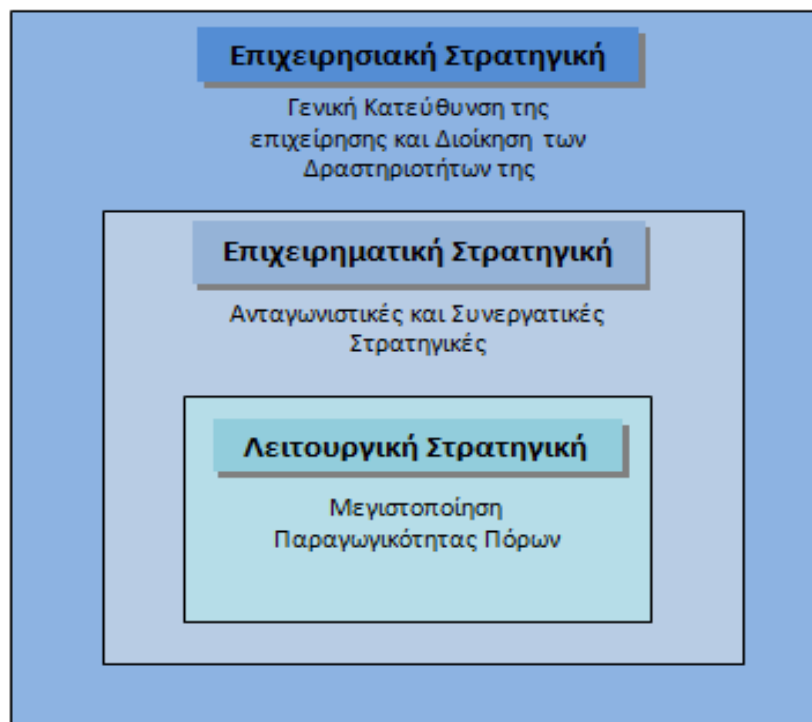
1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ένας μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτει η επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζονται η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2012, σελ 17-21).

- ✓ **Αποστολή (Mission):** Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Προσδιορίζεται η ταυτότητα της επιχείρησης αλλά και το τι σκοπεύει να κάνει.
- ✓ **Σκοποί (Objectives):** Γίνεται αναφορά στο τι θέλει η επιχείρηση να επιτευχθεί και πότε. Ορίζεται πάντα το χρονικό διάστημα για να διαφοροποιείται ο σκοπός από τον στόχο (goal). Ουσιαστικά, μέσω των σκοπών δίνονται τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- ✓ **Στρατηγικές (Strategies):** Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθούν στη επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί και τεθεί.

Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίησή της.

Αφού η επιχείρηση καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς της, έπειτα καθορίζει τη στρατηγική που θα υλοποιήσει. Υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής, όπως φαίνονται και στο Διάγραμμα 1.7 και αναλύονται παρακάτω.



Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 20*

1.2.2.1 Επίπεδα στρατηγικής

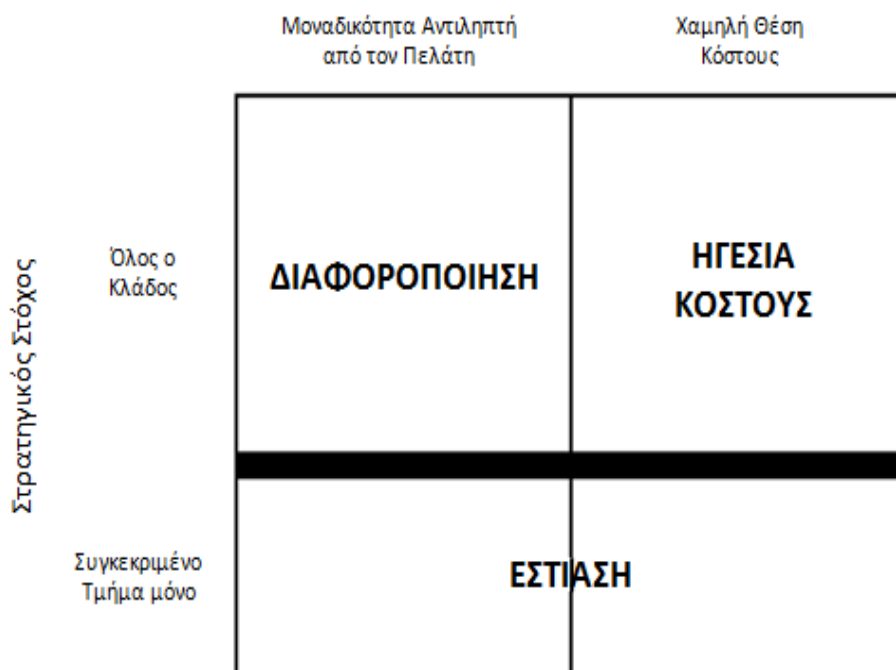
Στη συνέχεια θα αναλυθούν εν συντομία τα τρία επίπεδα στρατηγικής όπως αυτά παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.7. Αρχικά περιγράφεται η Επιχειρησιακή Στρατηγική, ακολουθεί η Επιχειρηματική Στρατηγική και τέλος η Λειτουργική Στρατηγική.

- ✓ **Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):** Με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, η ροή των

χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές μονάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων (Γεωργόπουλος, 2016). Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο: τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή λιτότητα (*directional strategy*), τις βιομηχανίες ή τις αγορές στις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρήσεών της (*portfolio analysis*) και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές πόρων και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (*parenting strategy*) (Wheelen & Hunger, 2012, σελ. 206-207, 220-221 & 226-227).

- ✓ **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy):** Είναι η στρατηγική που ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη επιθυμεί και έχει ήδη προσδιορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει (Γεωργόπουλος, 2016).

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Διάγραμμα 1.8: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", 1980, The Free Press, σελ. 39

Η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.8, χωρίζεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Η περιγραφή των διαφόρων ανταγωνιστικών στρατηγικών γίνεται στη συνέχεια (Wheelen & Hunger, 2012, σελ. 183-188).

- **Ηγεσίας κόστους (cost leadership):** είναι μια στρατηγική με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος, δηλαδή η επιχείρηση που θα εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή θα παράγει, θα διανέμει και θα πουλά ένα προϊόν ή υπηρεσία, η οποία θα είναι σε χαμηλότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών της.
- **Διαφοροποίησης (differentiation):** είναι μια στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν, το οποίο διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα που κυκλοφορούν στην αγορά και, παράλληλα, δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή π.χ. ως προς τη ποιότητα.

- **Εστίασης με βάση το κόστος (Cost Focus):** στην περίπτωση αυτή εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε με βάση το κόστος.

Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus): εστιάζουμε και στην περίπτωση αυτή σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς αλλά με βάση τη διαφοροποίηση.

Ο Porter υποστηρίζει ότι δεν είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιλέξει έναν από τους τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής που περιγράφονται παραπάνω. Αντίστοιχα, αν επιλέξει παραπάνω από έναν τότε ενδέχεται να προκληθεί σύγχυση και να παγιδευτεί στις στρατηγικές της. Ωστόσο, ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα μπορεί να εφαρμόσει δυο ή περισσότερες στρατηγικές αλλά για ξεχωριστές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Porter, 1980, σελ. 16-19).

Με τον όρο στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Strategic Base Unit) εννοούμε μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες έχουν τους δικούς τους ανταγωνιστές, δική τους αποστολή, δικούς τους σκοπούς, δικές τους πολιτικές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική. (Γεωργόπουλος, 2016).

- ✓ **Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy):** Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, όπου λειτουργικές μονάδες εννοούμε το Marketing, το Research & Development, το HR, το Operations, το IT, το Finance κ.λπ., ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Έχει σαν σκοπό να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και στο πώς να παρέχει στις επιχειρησιακές μονάδες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, επιχειρησιακής, επιχειρηματικής, και λειτουργικής, ακόμα και ταυτόχρονα. Κύρια όμως στρατηγική τους είναι η επιχειρησιακή στρατηγική, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.7. Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι στρατηγικές αλληλεπιδρούν η μια με την άλλη, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.7 η επόμενη στηρίζει άμεσα την προηγούμενη.

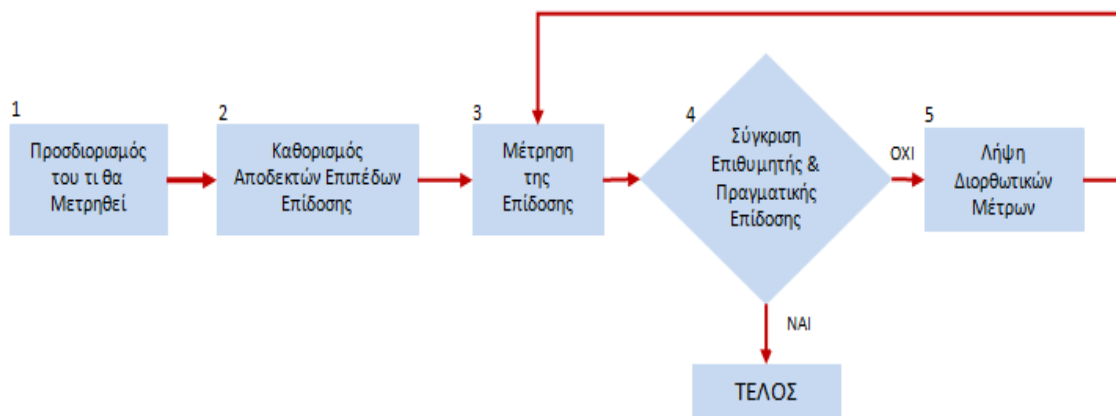
1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι αυτά που ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Τρία είναι τα στάδια που πραγματοποιούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής και περιγράφονται παρακάτω (Wheelen & Hunger, 2012, σελ 21-22).

- ✓ **Προγράμματα (Programs):** Είναι το πλάνο περιγραφής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχει ήδη θέσει η επιχείρηση.
- ✓ **Προϋπολογισμός (Budget):** Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
- ✓ **Διαδικασίες(Procedures):** Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)

Είναι το στάδιο, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.9, στο οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών συγκρίνονται με τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούν να εντοπιστούν αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που επετεύχθησαν. Η επίδοση είναι τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επίδοση είναι αποδοτική κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης και αποτελεσματική στην υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2016).

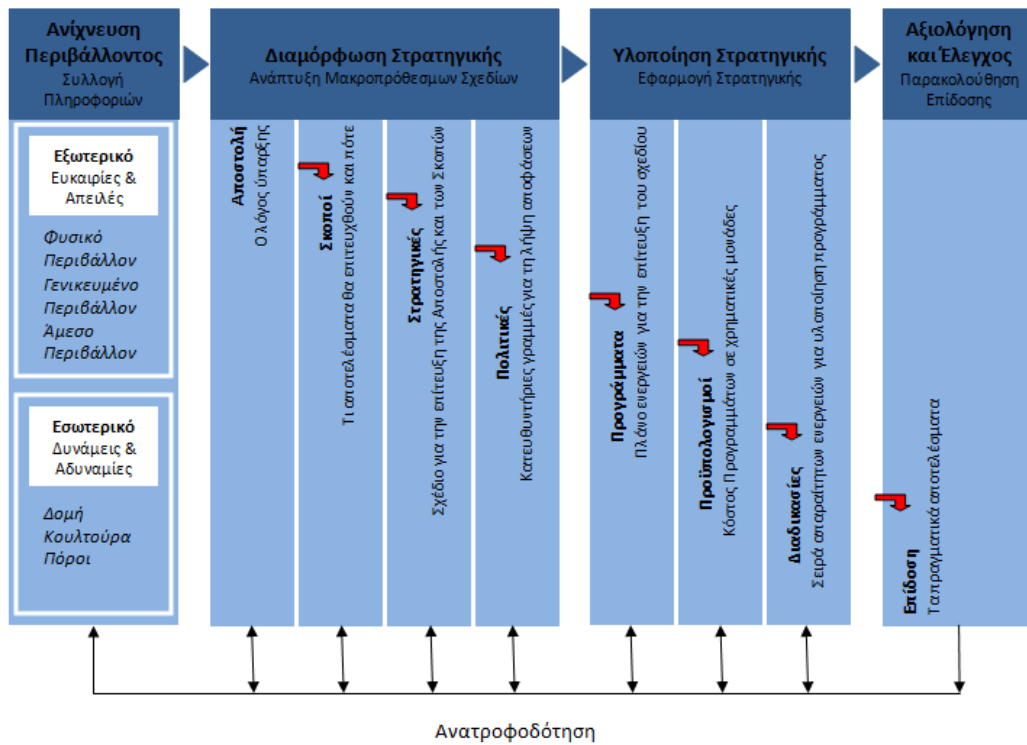


Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: *Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 330*

1.2.5 Σύνοψη

Παρακάτω παραθέτουμε το Διάγραμμα 1.10, το οποίο μας δείχνει αναλυτικά τα τέσσερα στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, και είναι γνωστό ως Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 1.10: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, σελ. 15

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., 2016, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 10/10/2016
2. Γεωργόπουλος Ν, 2002, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Wheelen T. & Hunger D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson,
2. Porter M., 1985, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, The Free Press, New York
3. Porter M., 1980, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, New York
4. Hitt M., Ireland R. and Hoskisson R., 2007, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, 7th Edition, Thomson South-Western, United States of America

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

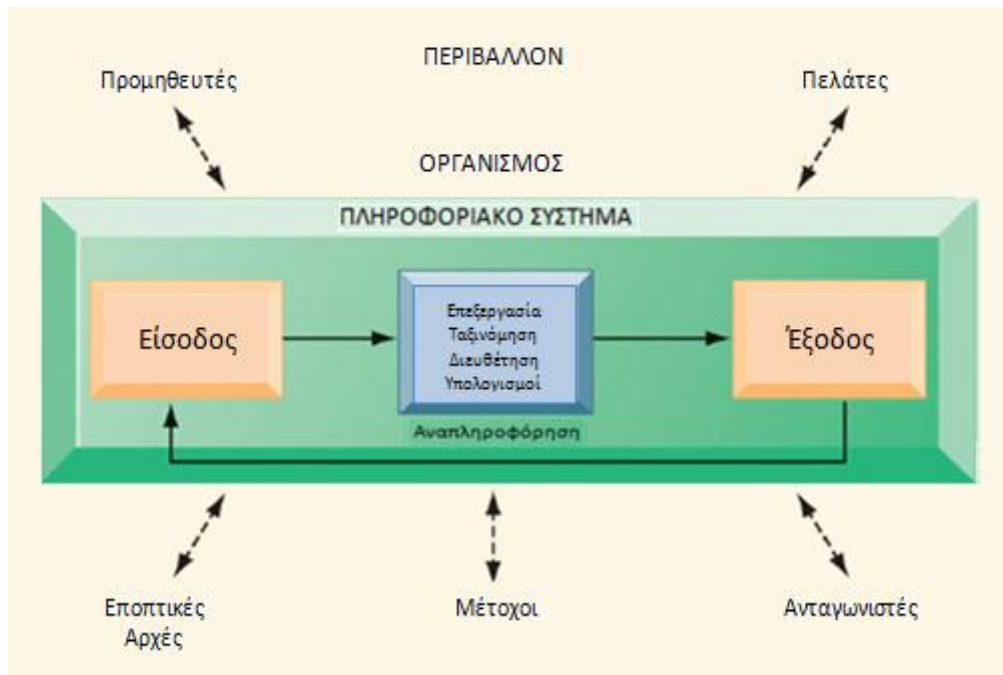
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

2.1 Η έννοια του Πληροφοριακού Συστήματος

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται περισσότεροι από ένας ορισμοί του όρου «πληροφοριακό σύστημα», οι οποίοι διαφοροποιούνται λιγότερο ή περισσότερο μεταξύ τους. Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα ορίσουμε το Πληροφοριακό Σύστημα (Information System) ως ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα, σωστές και έγκυρες αποφάσεις (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 2016).

Οι δραστηριότητες με τις οποίες ένα πληροφοριακό σύστημα παράγει τις πληροφορίες που χρειάζεται η επιχείρηση για τη λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο των λειτουργιών, την ανάλυση των προβλημάτων και τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η είσοδος, η επεξεργασία και η έξοδος.

Η είσοδος (input) συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσα από την επιχείρηση ή από το εξωτερικό περιβάλλον της. Η επεξεργασία (processing) μετατρέπει αυτή την πρωτογενή είσοδο σε μια πιο κατανοητή μορφή. Η έξοδος (output) μεταφέρει τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν. Τα πληροφοριακά συστήματα χρειάζονται επίσης αναπληρόρηση (feedback), η οποία είναι η έξοδος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη της επιχείρησης για να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.1 (Laudon & Laudon, 2016, σελ. 48-50).



Διάγραμμα 2.1: Οι λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος

Πηγή: *Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, "Management Information Systems: Managing the Digital Firm", 14th edition, Pearson Education, 2016, σελ. 49*

Ένα πληροφοριακό σύστημα συνδυάζει τέσσερα κρίσιμα συστατικά στοιχεία, προκειμένου να συλλέξει, να επεξεργαστεί, να διαχειριστεί, να αναλύσει και να διανείμει τις πληροφορίες. Τα στοιχεία αυτά είναι (Wallace, 2014, σελ. 11-16):

- ✓ **Οι άνθρωποι:** ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η εισαγωγή και η συντήρηση οποιουδήποτε πληροφοριακού συστήματος συνεπάγονται την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων, ως εμπνευστές, δημιουργούς, διαχειριστές, αναλυτές, χρήστες, πελάτες κ.τ.λ.
- ✓ **Η τεχνολογία:** η Τεχνολογία Πληροφοριών (Information Technology) περιλαμβάνει το υλικό (hardware), το λογισμικό (software) και τις τηλεπικοινωνίες.
- ✓ **Οι διαδικασίες:** μια επιχειρηματική διαδικασία (business process) συμπεριλαμβάνει όλες εκείνες τις εργασίες που έχουν σχεδιαστεί για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου.
- ✓ **Τα δεδομένα:** ακατέργαστα στοιχεία που παρουσιάζονται με μια τεράστια ποικιλία σχημάτων και μορφών αποτελούν την πρώτη ύλη κάθε πληροφοριακού συστήματος.

Οι σπουδαιότεροι σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων που θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα, είναι οι ακόλουθοι (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 1995, σελ. 23):

- ✓ η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία να μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφόρηση.
- ✓ η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζομένους για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης τις σχετικές με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.
- ✓ η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.
- ✓ η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, μέσω της σύνδεσης του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης με εκείνα των προμηθευτών, των ενδιαμέσων και των πελατών της προκειμένου να δημιουργηθούν οφέλη από την απόκτηση επιπρόσθετης πληροφόρησης.

2.2 Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων

Στη σχετική βιβλιογραφία απαντώνται διαφόρων ειδών κατηγοριοποιήσεις των πληροφοριακών συστημάτων ανάλογα π.χ. με το οργανωσιακό επίπεδο ή τη λειτουργία που υποστηρίζουν, ανάλογα με το είδος της υποστήριξης που παρέχουν ή ακόμη, ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους. Με βάση την κατηγοριοποίησή τους αναγνωρίζονται αντίστοιχα και διάφοροι τύποι πληροφοριακών συστημάτων.

Για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε τα πληροφοριακά συστήματα να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες, τα Στρατηγικά, τα Επιχειρησιακής Κλίμακας και τα Λειτουργικά. Ακολούθως, θα περιγραφούν εκτενέστερα κάποιοι τύποι συστημάτων που κρίνεται απαραίτητο για την καλύτερη κατανόηση όσων θα περιγραφούν στην επόμενη ενότητα της μελέτης περίπτωσης.

2.2.1 Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα

Από ιστορική σκοπιά, τα λειτουργικά συστήματα ήταν τα πρώτα είδη συστημάτων που ανέπτυξαν οι επιχειρήσεις. Τα συστήματα αυτά βρίσκονται σε συγκεκριμένα τμήματα, όπως λογιστήριο, μάρκετινγκ και πωλήσεις, παραγωγή και ανθρώπινοι πόροι.

2.2.1.1 Συστήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ

Η λειτουργία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι υπεύθυνη για την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον εντοπισμό των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, με τον προσδιορισμό των επιθυμιών ή των αναγκών τους, με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, καθώς και με τη διαφήμιση και την προώθηση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πωλήσεις ασχολούνται με την επαφή με τους πελάτες, με την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών, τη λήψη παραγγελιών και την παρακολούθηση μετά την πώληση. Τα πληροφοριακά συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ (Sales and Marketing Information Systems) υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 48).

2.2.1.2 Συστήματα Κατασκευής και Παραγωγής

Η λειτουργία της κατασκευής και παραγωγής ευθύνεται για την πραγματική παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής ασχολούνται με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και τη συντήρηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων, με τον καθορισμό στόχων παραγωγής, με την απόκτηση, αποθήκευση, και τη διαθεσιμότητα των υλικών της παραγωγής, και με τον χρονοπρογραμματισμό του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων, των υλικών και της εργασίας που απαιτούνται για τη δημιουργία των τελικών προϊόντων. Οι δραστηριότητες αυτές υποστηρίζονται από τα πληροφοριακά συστήματα κατασκευής και παραγωγής (Manufacturing and Production Information Systems) (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 49-50).

2.2.1.3 Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Λογιστηρίου

Η λειτουργία των χρηματοοικονομικών είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των οικονομικών στοιχείων του ενεργητικού, όπως μετρητά, μετοχές, ομόλογα, και άλλες επενδύσεις, με σκοπό να μεγιστοποιεί την απόδοσή τους. Είναι επίσης επιφορτισμένη

με τη διαχείριση της κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης (ανεύρεση νέων οικονομικών πόρων με έκδοση νέων μετοχών, ομολογιακών δανείων, ή με άλλες μορφές δανεισμού). Το λογιστήριο έχει την ευθύνη της τήρησης και διαχείρισης των οικονομικών βιβλίων και στοιχείων της επιχείρησης –εισπράξεις, πληρωμές, αποσβέσεις, μισθοδοσία- όπου καταγράφονται οι χρηματικές ροές. Τα πληροφοριακά συστήματα χρηματοοικονομικών και λογιστηρίου (Financial and Accounting Information Systems) βοηθούν την επιχείρηση να παρακολουθεί τα οικονομικά διαθέσιμα και τις χρηματικές ροές της (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 50-51).

2.2.1.4 Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων

Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων έχει την ευθύνη της προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης του προσωπικού της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων (Human Resource Information Systems) υποστηρίζουν δραστηριότητες όπως την ανεύρεση υποψηφίων υπαλλήλων, την τήρηση ολοκληρωμένων στοιχείων για το υπάρχον προσωπικό και τη δημιουργία προγραμμάτων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

Τα συστήματα ανθρώπινων πόρων βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να προσδιορίζουν τις ανάγκες σε προσωπικό για την επιτυχία των μακροπρόθεσμων σχεδίων της επιχείρησης. Τα μεσαία στελέχη χρησιμοποιούν τα συστήματα ανθρώπινων πόρων για να παρακολουθούν και να αναλύουν τις προσλήψεις, την τοποθέτηση και τις αμοιβές του προσωπικού. Τα επιχειρησιακά στελέχη χρησιμοποιούν τα συστήματα ανθρώπινων πόρων για να παρακολουθούν τις προλήψεις και τις τοποθετήσεις του προσωπικού της επιχείρησης (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 51-52).

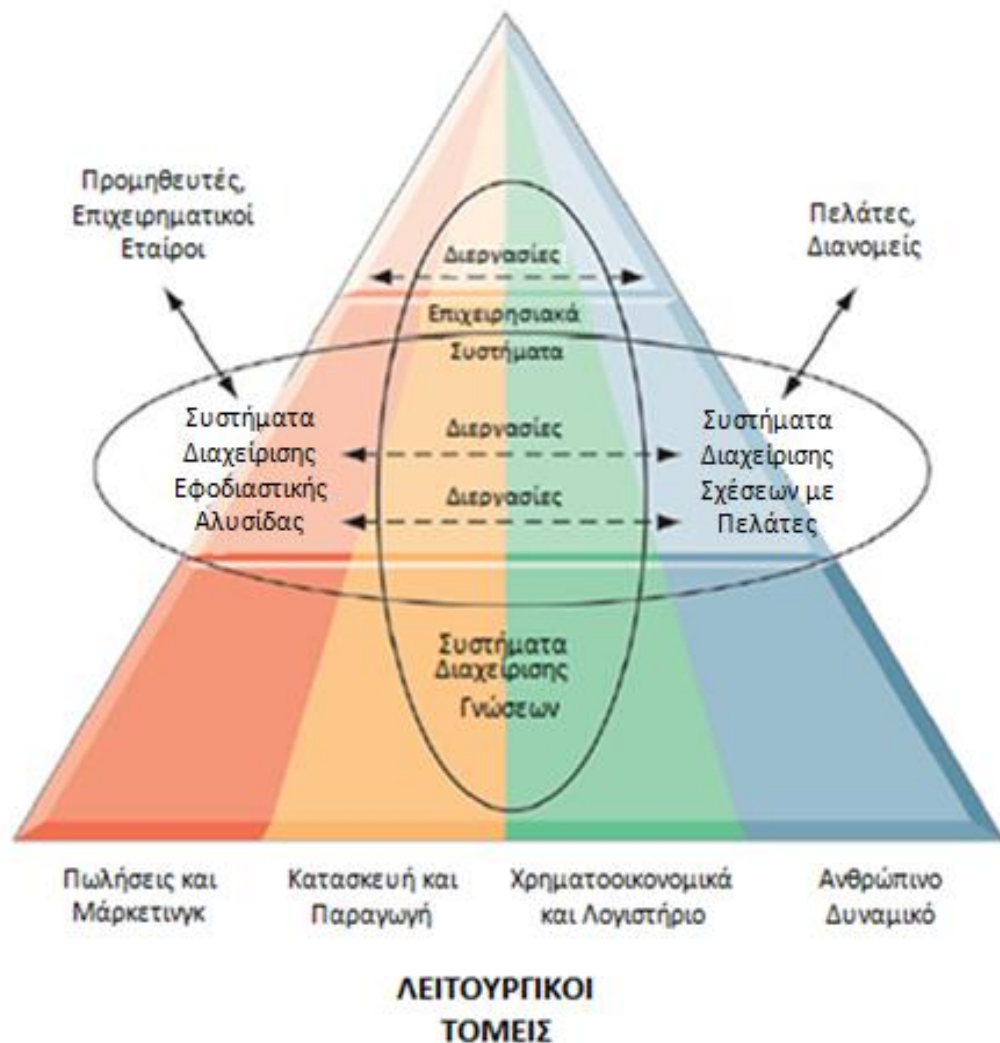
2.2.2 Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρησιακής Κλίμακας

Σκεπτόμενος κάποιος τους διάφορους τύπους συστημάτων που περιγράφηκαν και θα περιγραφούν στη συνέχεια, μπορεί εύλογα να αναρωτηθεί πως μπορεί μια επιχείρηση να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες όλων αυτών των διαφορετικών συστημάτων. Ακόμη, άξιο απορίας είναι το πώς αυτά τα συστήματα μοιράζονται πληροφορίες και πώς μπορούν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι να συντονίζουν την εργασία τους.

Μια λύση αποτελεί να υλοποιηθούν οι επιχειρησιακές εφαρμογές (enterprise applications), που είναι συστήματα που εκτείνονται σε περισσότερους από έναν λειτουργικούς τομείς, εστιάζονται στην εκτέλεση επιχειρηματικών διεργασιών σε

επιχειρησιακή κλίμακα και περιλαμβάνουν όλα τα επίπεδα στελεχών (Ανώτερα, Ενδιάμεσα και Στελέχη Πρώτης Γραμμής).

Οι επιχειρησιακές εφαρμογές βοηθούν τις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και παραγωγικές συντονίζοντας στενότερα τις επιχειρηματικές διεργασίες τους και ολοκληρώνοντας ομάδες διεργασιών έτσι ώστε να εστιάζονται στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι τέσσερις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες φαίνονται στην Διάγραμμα 2.2 και περιγράφονται στη συνέχεια (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 58-59).



Διάγραμμα 2.2: Η αρχιτεκτονική των επιχειρησιακών εφαρμογών

Πηγή: Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, "Management Information Systems: Managing the Digital Firm", 14th edition, Pearson Education, 2016, σελ. 86

2.2.2.1 Επιχειρησιακά Συστήματα

Μια μεγάλη επιχείρηση διαθέτει κατά κανόνα πολλά διαφορετικά είδη πληροφοριακών συστημάτων. Οι μάνατζερ πιθανόν να δυσκολεύονται πολύ να συγκεντρώσουν τα δεδομένα που χρειάζονται προκειμένου να έχουν μια σφαιρική συνολική εικόνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Τα επιχειρησιακά συστήματα γνωστά και ως Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP) λύνουν το πρόβλημα συγκεντρώνοντας δεδομένα από διάφορες κομβικές επιχειρηματικές διεργασίες στην κατασκευή και παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά και το λογιστήριο, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ και τους ανθρώπινους πόρους, και αποθηκεύει τα δεδομένα σε ένα ενιαίο αποθηκευτικό χώρο δεδομένων. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε πληροφορίες που προηγουμένως ήταν κατακερματισμένες σε διαφορετικά συστήματα να χρησιμοποιούνται από κοινού σε όλη την έκταση της εταιρείας, και σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να συνεργάζονται στενότερα μεταξύ τους όπως φαίνεται και στην Διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3: Επιχειρησιακά Συστήματα

Πηγή: Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, "Essentials of Management Information Systems", 8th edition, Pearson Education, 2009, σελ. 60

Τα επιχειρησιακά συστήματα επιταχύνουν τη μετάδοση πληροφοριών σε ολόκληρη την εταιρεία, διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις να συντονίζουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Επιπρόσθετα, παρέχουν στις εταιρείες την ευελιξία να ανταποκρίνονται γρήγορα σε αιτήματα πελατών και παράλληλα να παράγουν και να διατηρούν σε απόθεμα μόνο τα απαραίτητα για την ικανοποίηση των υπάρχουσών παραγγελιών. Η ικανότητα να αυξηθούν οι επακριβείς και έγκαιρες αποστολές προϊόντων, να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης.

Τα επιχειρηματικά συστήματα προσφέρουν πολλές πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων από τα στελέχη. Έχοντας πρόσβαση στα ενημερωμένα έως και το τελευταίο λεπτό δεδομένα για τις πωλήσεις, τα αποθέματα και την παραγωγή, και χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες αυτές εκπονούν ακριβέστερες προβλέψεις πωλήσεων και παραγωγής. Τέλος, τα επιχειρηματικά συστήματα προσφέρουν πληροφορίες εταιρικής κλίμακας που βοηθούν τους μάνατζερ να αναλύουν τη συνολική κερδοφορία προϊόντων ή τις δομές κόστους (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 59-61).

2.2.2.2 Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management Systems - SCM) βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν τους προμηθευτές, τις εταιρείες αγορών, τους διανομείς και τις εταιρείες εφοδιαστικής (logistics companies) να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες, την παραγωγή, τα επίπεδα αποθεμάτων και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να μπορούν να συγκεντρώνουν πρώτες ύλες, να παράγουν και να παραδίδουν αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Απώτερος στόχος είναι να φτάνει η κατάλληλη ποσότητα των προϊόντων τους από την πηγή τους στο σημείο κατανάλωσης στον ελάχιστο χρόνο και με το χαμηλότερο κόστος. Η αδυναμία αποτελεσματικής διακίνησης των προϊόντων μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας αυξάνει το κόστος και υποβαθμίζει την εξυπηρέτηση των πελατών (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 61-62).

2.2.2.3 Συστήματα Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες

Τα Συστήματα Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management Systems - CRM) βοηθούν τις εταιρείες να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Παρέχουν πληροφορίες με στόχο το συντονισμό όλων των επιχειρηματικών διεργασιών που αφορούν τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης, ώστε να βελτιστοποιούνται τα έσοδα, η ικανοποίηση των πελατών και η διατήρηση των πελατών. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τις εταιρείες να εντοπίζουν, να προσελκύουν και να διατηρούν τους πιο επικερδείς πελάτες, να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους υπάρχοντες πελάτες και να αυξάνουν τις πωλήσεις τους.

Τα Συστήματα Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες ενοποιούν τις σχετικές με τον πελάτη διεργασίες της επιχείρησης και συνδυάζουν τις πληροφορίες του πελάτη από πολλαπλούς διαύλους επικοινωνίας –τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, σημεία λιανικής πώλησης, ή το Διαδίκτυο. Οι λεπτομερείς και ακριβείς γνώσεις για τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους βοηθούν τις εταιρείες να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών μάρκετινγκ που πραγματοποιούν και να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτηση και υποστήριξη στους πελάτες (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 62-64).

2.2.2.4 Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων

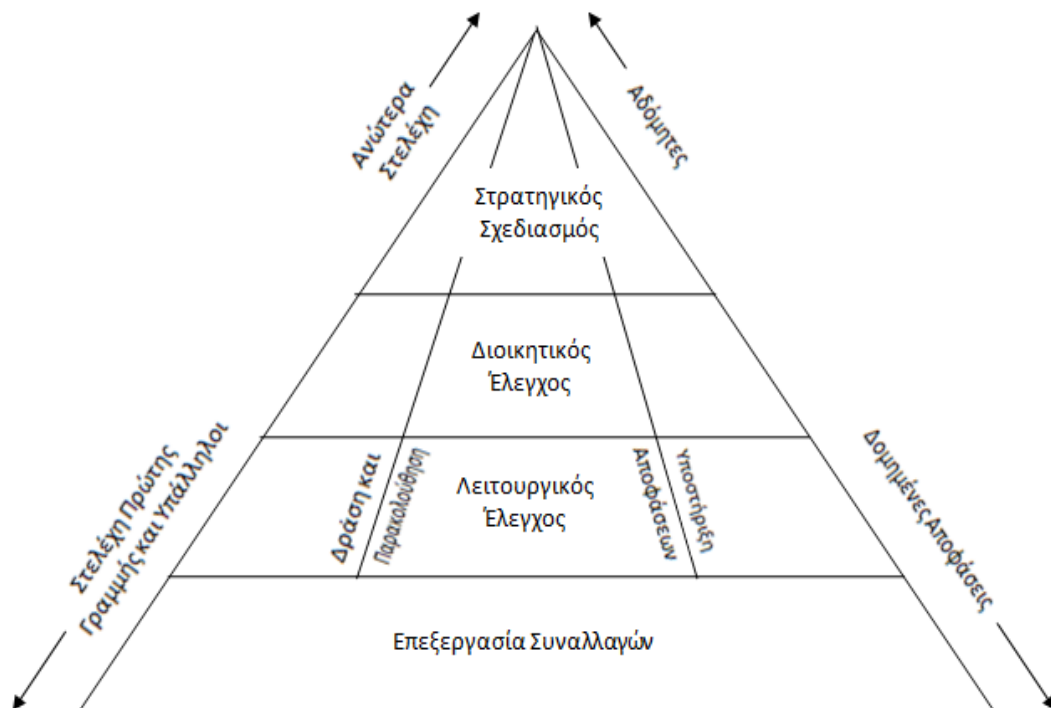
Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων (Knowledge Management Systems - KMS) συλλέγουν όλες τις σχετικές γνώσεις και εμπειρίες της επιχείρησης και τις καθιστούν διαθέσιμες οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζονται για να υποστηρίξουν επιχειρηματικές διεργασίες και διοικητικές αποφάσεις. Επίσης, συνδέουν την εταιρεία με εξωτερικές πηγές γνώσεων.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων υποστηρίζουν διεργασίες για την απόκτηση, αποθήκευση, διανομή και εφαρμογή γνώσεων, καθώς και διεργασίες για τη δημιουργία νέων γνώσεων και την ενσωμάτωση τους στην επιχείρηση. Άλλωστε η αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών μια εταιρείας βασίζεται όχι μόνο στους υλικούς πόρους αλλά επίσης και σε άυλους πόρους γνώσεων (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 64).

2.2.3 Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

Πρόκειται για συστήματα που προσφέρουν σε μια επιχείρηση ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Στο σημείο αυτό θα εξεταστούν τα συστήματα από την πλευρά των διαφόρων επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας. Η φύση των πληροφοριακών αναγκών κάθε διοικητικού επιπέδου καθορίζει ποια κατηγορία πληροφοριακών συστημάτων είναι πιο χρήσιμη για κάθε επίπεδο, χωρίς ασφαλώς αυτό να συνεπάγεται αποκλειστική χρήση των συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων.

Αυτό φαίνεται στην Διάγραμμα 2.4, όπου στην κορυφή της πυραμίδας όπου βρίσκονται τα ανώτατα στελέχη και οι στρατηγικές αποφάσεις τείνουν να είναι αδόμητες, ενώ στη βάση οι λειτουργικές αποφάσεις τείνουν να είναι πολύ δομημένες, με αποτέλεσμα να απαιτείται και η χρήση των ανάλογων Πληροφοριακών Συστημάτων. Ωστόσο, δεν περιορίζεται η χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων σε ένα μόνο επίπεδο (π.χ. η υποστήριξη αποφάσεων είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα).



Διάγραμμα 2.4: Συσχέτιση διοικητικής διάρθρωσης και επιχειρηματικών αποφάσεων

Πηγή: Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson, "Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development", McGraw-Hill, 1985, σελ.48

2.2.3.1 Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών

Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (Transaction Processing Systems - TPS) παρέχουν στα στελέχη πρώτης γραμμής πληροφορίες σχετικές με τις βασικές δραστηριότητες και συναλλαγές της επιχείρησης, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις σε μετρητά, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις ή τη ροή των υλικών σε ένα εργοστάσιο. Πρόκειται για ένα μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο εκτελεί και καταγράφει τρέχουσες συναλλαγές ρουτίνας που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Βασικός σκοπός των συστημάτων στο επίπεδο αυτό είναι να απαντούν σε ερωτήσεις ρουτίνας και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών μέσα στον οργανισμό. Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι εργασίες, οι πόροι, και οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και ιδιαίτερα δομημένοι. Το ίδιο ισχύει και για τις αποφάσεις των επιχειρησιακών στελεχών.

Τα στελέχη πρώτης γραμμής χρειάζονται τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών για να παρακολουθήσουν την κατάσταση των εσωτερικών λειτουργιών και τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Τα συστήματα αυτά αποτελούν κύριες πηγές πληροφοριών για τους υπόλοιπους τύπους συστημάτων. Πολλές φορές είναι τόσο απαραίτητα σε μια επιχείρηση, ώστε η αστοχία τους για λίγες ώρες μπορεί να δημιουργήσει ιδιαίτερα προβλήματα σε αυτή και ίσως σε άλλες επιχειρήσεις συνδεδεμένες με αυτήν (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 54).

2.2.3.2 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Τα ενδιάμεσα στελέχη χρειάζονται συστήματα για να βοηθούνται στην παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων σε διοικητικές δραστηριότητες. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems - MIS) εφοδιάζουν τα ενδιάμεσα στελέχη της επιχείρησης με αναφορές για την τρέχουσα απόδοση του οργανισμού. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επιχείρησης καθώς και την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης συνοψίζουν και αναφέρουν στοιχεία για τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας. Τα δεδομένα βασικών συναλλαγών από τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών συνοψίζονται και συνήθως παρουσιάζονται σε αναφορές που παράγονται σε τακτά διαστήματα. Έτσι εξυπηρετούν

τα στελέχη που ενδιαφέρονται για εβδομαδιαία, μηνιαία, και ετήσια αποτελέσματα. Ορισμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης δίνουν στους μάνατζερ τη δυνατότητα να διερευνούν και να βλέπουν ημερήσια, ακόμη και ωριαία δεδομένα αν χρειάζεται.

Σε γενικές γραμμές, τα MIS δίνουν απαντήσεις σε ερωτήματα ρουτίνας τα οποία έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων και υπάρχει προκαθορισμένη διαδικασία για την απάντησή τους. Αυτά τα συστήματα κατά κανόνα δεν είναι ευέλικτα και έχουν μικρές αναλυτικές δυνατότητες, καθώς τα περισσότερα χρησιμοποιούν απλές ρουτίνες, όπως αθροίσεις και συγκρίσεις, και όχι εξελιγμένα μαθηματικά μοντέλα ή προηγμένες στατιστικές τεχνικές (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 55).

2.2.3.3 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων

Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems – DSS) υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων κυρίως από τα μεσαία στελέχη που δεν είναι ρουτίνας. Εστιάζονται σε προβλήματα που είναι μοναδικά και αλλάζουν γρήγορα, και για τα οποία δε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως εκ των προτέρων η διαδικασία εξεύρεσης λύσης.

Αν και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών και τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, συχνά δέχονται πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές, όπως τις τρέχουσες τιμές μετοχών ή τις τιμές προϊόντων των ανταγωνιστών. Τα συστήματα αυτά προσφέρουν ποικιλία μοντέλων ανάλυσης δεδομένων ή μπορούν να συνοψίζουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε μορφή που είναι δυνατό να αναλυθεί από αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις.

Τα DSS είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να δουλεύουν απευθείας μαζί τους, καθώς περιλαμβάνουν λογισμικό που είναι φιλικό προς το χρήστη. Μερικές φορές τα συστήματα αυτά αποκαλούνται Συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας (Business Intelligence Systems), επειδή εστιάζονται στο να βοηθούν τους χρήστες να λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 55-57).

2.2.3.4 Συστήματα Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων

Τα Συστήματα Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων (Group Decision Support Systems - GDSS) είναι αλληλεπιδραστικά συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστή, τα οποία διευκολύνουν τη λύση μη-δομημένων προβλημάτων από ένα σύνολο προσώπων που παίρνουν αποφάσεις δουλεύοντας μαζί ως ομάδα στην ίδια θέση ή σε διαφορετικές θέσεις. Τα GDSS προσφέρουν εργαλεία και τεχνολογίες που προσανατολίζονται ειδικά προς τη λήψη ομαδικών αποφάσεων.

Τα Συστήματα Υποστήριξης Ομαδικών Αποφάσεων δίνουν τη δυνατότητα να αυξηθεί ο αριθμός των συμμετεχόντων μιας συνεδρίασης και ταυτόχρονα να αυξηθεί η αποδοτικότητα, επειδή οι συμμετέχοντες συνεισφέρουν ταυτόχρονα και όχι ο ένας μετά τον άλλο. Ακόμη, συμβάλλουν στη δημιουργία πιο συνεργατικής ατμόσφαιρας μέσω της ανωνυμίας των απόψεων, αφού οι συμμετέχοντες εστιάζουν στην αξιολόγηση των ιδεών αυτών καθαυτών.

Τα εργαλεία λογισμικού GDSS ακολουθούν δομημένες μεθόδους για την οργάνωση και την αξιολόγηση ιδεών και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων των συσκέψεων, επιτρέποντας σε όσους δε συμμετείχαν να εντοπίζουν μετά τη σύσκεψη τις πληροφορίες που έχουν ανάγκη. Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών εξαρτάται από το χαρακτήρα του προβλήματος και από την ομάδα και από το πόσο καλά έχει αυτή σχεδιαστεί και διεξάγεται η συνεδρίαση (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 345-346).

2.2.3.5 Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης

Τα ανώτερα στελέχη χρειάζονται συστήματα που να αφορούν στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην εταιρεία όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (Executive Support Systems - ESS) βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις. Τα ESS αντιμετωπίζουν μη-δομημένα προβλήματα που απαιτούν κρίση, αξιολόγηση και διαίσθηση, επειδή δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία για την επίτευξη της λύσης.

Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης δημιουργούν ένα γενικευμένο υπολογιστικό και επικοινωνιακό περιβάλλον που μπορεί να εφαρμοστεί σε μεταβαλλόμενη συστοιχία προβλημάτων. Είναι σχεδιασμένα ώστε να ενσωματώνουν δεδομένα για εξωτερικό

γεγονότα, όπως μια νέα φορολογική νομοθεσία ή δεδομένα για τους ανταγωνιστές, αλλά επίσης αντλούν πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS. Φιλτράρουν, συνοψίζουν και παρακολουθούν κρίσιμα δεδομένα παρουσιάζοντας εκείνα που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τα ανώτερα στελέχη.

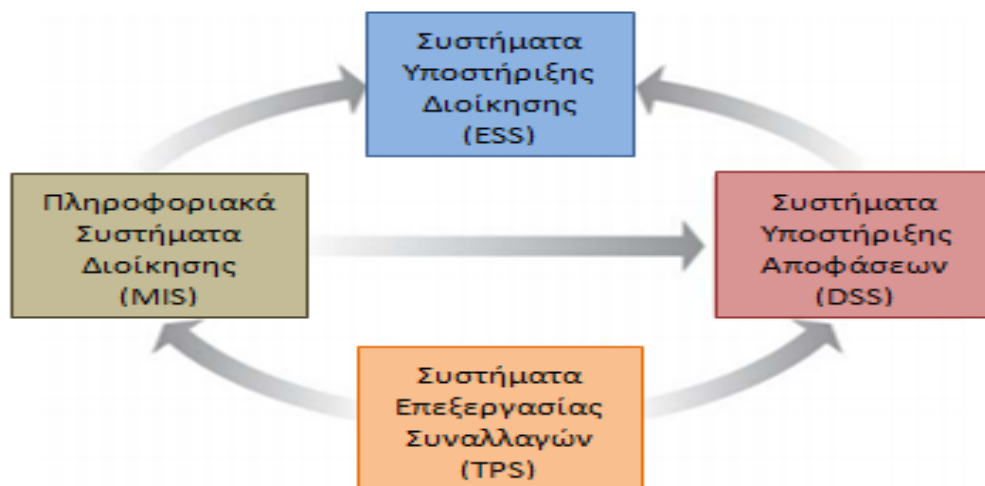
Τα ESS παρουσιάζουν γραφικά και δεδομένα από πολλές πηγές μέσα από μια διασύνδεση που είναι εύκολο να χρησιμοποιηθεί από τα ανώτερα στελέχη. Συχνά οι πληροφορίες προσφέρονται στα διευθυντικά στελέχη μέσα από μια πύλη (portal), η οποία χρησιμοποιεί διασύνδεση Ιστού για να παρουσιάσει ολοκληρωμένο και εξατομικευμένο επιχειρηματικό περιεχόμενο (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 57).

2.2.3.6 Έμπειρα Συστήματα

Τα Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems - ES) είναι ένας τύπος πληροφοριακού συστήματος που αναφέρεται σε εξειδικευμένους τομείς της ανθρώπινης γνώσης και αναπτύσσεται με βάση τη γνώση ειδικών για να λύσουν προβλήματα για τα οποία κανονικά χρειάζεται ανθρώπινη γνώση και εμπειρία. Είναι δηλαδή συστήματα που μιμούνται τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων λαμβάνουν τις μη-δομημένες αποφάσεις τους. Τα Έμπειρα Συστήματα για να δώσουν απάντηση σε ένα πρόβλημα, η πληροφόρηση για το οποίο είναι συνήθως αβέβαιη, ασαφής ή και ατελής, χρησιμοποιούν ευρετικές μεθόδους (heuristic methods) για να βρουν γρήγορα μια ικανοποιητική λύση, η οποία δεν είναι απαραίτητα η άριστη (Οικονόμου & Γεωργόπουλος, 1995, σελ. 95).

2.2.3.7 Σχέσεις των Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα συστήματα που μόλις περιγράψαμε βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, όπως φαίνεται στην Διάγραμμα 2.5. Τα TPS κατά κανόνα αποτελούν την κύρια πηγή δεδομένων για τα άλλα συστήματα, ενώ τα ESS είναι κατά κύριο λόγο αποδέκτες δεδομένων από συστήματα χαμηλότερου επιπέδου. Οι άλλοι τύποι συστημάτων μπορούν επίσης να ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους. Ανταλλαγή δεδομένων μπορεί επίσης να γίνεται και μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς (Laudon & Laudon, 2009, σελ. 58) .



Διάγραμμα 2.5: Αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστημάτων

Πηγή: *Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, "Essentials of Management Information Systems", 8th edition, Pearson Education, 2009, σελ. 59*

2.3 Πληροφοριακά Συστήματα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τα Πληροφοριακά Συστήματα ως πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ορίζουμε τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές της, από ότι οι ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2016). Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη.

Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποδεκτής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στόχος της επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία υψηλού και διατηρήσιμου περιθωρίου κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, που μπορεί να επιτευχθεί με σωστή τοποθέτηση της σε σχέση με τους κυριότερους παράγοντες κόστους. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει τη μέση τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον κλάδο, πράγμα που μεταφράζεται σε άνω του μέσου όρου κέρδη για την ίδια. Ωστόσο για να αποκομίσει μια επιχείρηση τα οφέλη της ηγεσίας κόστους, επιχειρηματική στρατηγική που αποπνέει

από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους, θα πρέπει να διατηρεί την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε ίδια ή σχετικά κοντινά επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλής θέσης κόστους η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει λεπτομερώς του παράγοντες κόστους των δραστηριοτήτων της. Για να το επιτύχει αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει την αλυσίδα αξίας και να προσδιορίσει του κύριους παράγοντες κόστους της κάθε δραστηριότητας που εμφανίζεται στην αλυσίδα αξίας της. Έτσι θα μπορεί να διαχειριστεί ορθότερα τους παράγοντες κόστους της και να επιτύχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

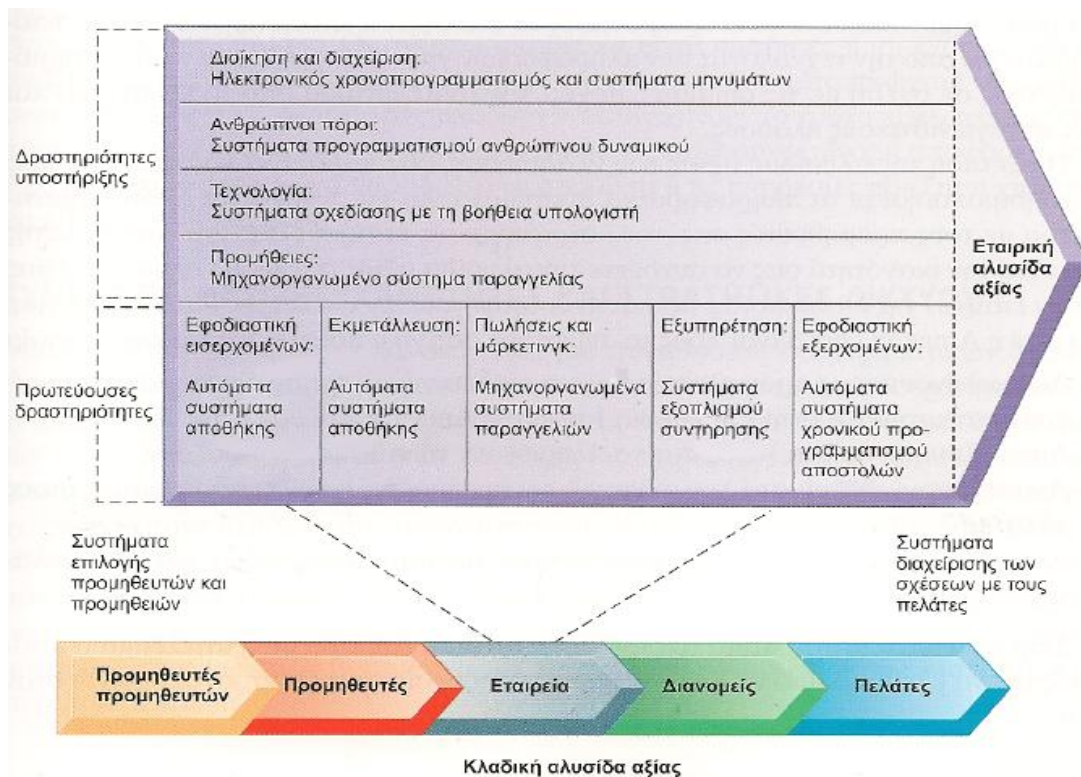
Το δεύτερο είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη, αποτελεί τη βάση για την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης. Για να ακολουθήσει μια επιχείρηση αυτή τη στρατηγική επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που δίνουν αξία στους πελάτες που τα επιλέγουν.

Στόχος είναι η δημιουργία και η διατήρηση επιδόσεων που είναι ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών για την ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών. Έτσι η επιχείρηση αυξάνει της δαπάνες σε τομείς που είναι σημαντικοί για τον πελάτη της. Η επιτυχής διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της οδηγεί σε υψηλές τιμές. Ωστόσο για να επιτευχθούν άνω του μέσου όρου κέρδη θα πρέπει η επιχείρηση να μειώσει το κόστος σε περιοχές που είναι άσχετες με τον πελάτη για να απορροφηθεί το επιπλέον κόστος από την αύξηση των δαπανών στους σημαντικούς για τον πελάτη τομείς.

Έτσι, για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική διαφοροποίησης μιας επιχείρησης θα πρέπει αυτή να κατανοήσει λεπτομερώς του παράγοντες κόστους των δραστηριοτήτων της και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που δίνουν αξία στον πελάτη. Δηλαδή, απαιτείται μελέτη της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στο παρόν κεφάλαιο, τα πληροφοριακά συστήματα επιχειρησιακής κλίμακας (ERP, CRM, SCM) βοηθούν τις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και παραγωγικές συντονίζοντας στενότερα τις επιχειρηματικές διεργασίες τους και ολοκληρώνοντας ομάδες διεργασιών έτσι ώστε να εστιάζονται στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Σύμφωνα με την Διάγραμμα 2.6 η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης συνδέεται με τις αλυσίδες αξίας

των προμηθευτών, των διανομέων και των πελατών της, δηλαδή η επίδοση της δεν είναι αποτέλεσμα μόνο του τι συμβαίνει στο εσωτερικό της αλλά και του πόσο καλά συντονίζεται η επιχείρηση με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της.



Διάγραμμα 2.6: Αλυσίδα αξίας και Πληροφοριακά Συστήματα

Πηγή: *Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, "Essentials of Management Information Systems", 8th edition, Pearson Education, 2009, σελ. 92*

Καταλήγοντας, μπορεί κανείς με μια πρώτη ματιά εύκολα να αντιληφθεί τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει είτε τους κυριότερους παράγοντες κόστους στις εσωτερικές διαδικασίες, με τη βοήθεια του ERP, και στους προμηθευτές και τους διανομείς της, με τη βοήθεια των SCM και CRM, είτε τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που δίνουν αξία στον πελάτη, μέσω του CRM, είτε και τα δύο, και να επιδιώξει την κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Περισσότερη έμφαση και εστίαση θα δοθεί στη συνέχεια σε επόμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., 2016, Πληροφοριακά Συστήματα για Λήψη Αποφάσεων, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 10/03/2016
2. Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., 1995, “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Ν., 2016, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 10/10/2016

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Laudon K. & Laudon J., 2016, “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, 14th Edition, Pearson Education
2. Wallace P., 2014, “Introduction to Information Systems”, 2nd Edition, Pearson
3. Laudon K. & Laudon J., 2009, “Essentials of Management Information Systems”, 8th Edition, Pearson, New Jersey
4. Davis G. & Olson M., 1985, “Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development”, McGraw-Hill

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A.

3.1 Εισαγωγή

Έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια κάποια βασικά στοιχεία θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και των Πληροφοριακών Συστημάτων, θα παρατεθούν κάποια στοιχεία για την εταιρεία ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A. Παράλληλα θα παρουσιαστούν στοιχεία για τον Όμιλο ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ. Τα στοιχεία που θα περιγραφούν αφορούν πληροφορίες για τη διοίκηση, για το ανθρώπινο δυναμικό και για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τόσο τα οικονομικά στοιχεία του Ομίλου, όσο και των θυγατρικών Εταιρειών που ανήκουν σε αυτόν. Τέλος, θα παρουσιαστούν κάποια στοιχεία που αφορούν τον επικείμενο μετασχηματισμό του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ και περιγράφεται η νέα δομή που αναμένεται να έχει ο Όμιλος.

3.2 ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A.

Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A. είναι από τους κορυφαίους βιομηχανικούς ομίλους της χώρας, με δραστηριότητα στους τομείς Έργων EPC (Engineering – Procurement – Construction), Μεταλλουργίας - Μεταλλείων, και Ενέργειας.

Πρόκειται για μια εταιρεία συμμετοχών (holdings company), δηλαδή μια εταιρεία η οποία συγκεντρώνει στο χαρτοφυλάκιο της, την πλειοψηφία των μετοχών άλλων εταιρειών που λογίζονται θυγατρικές της. Στον Πίνακα 3.1 φαίνονται οι συμμετοχές της εταιρείας ανά θυγατρική και ανά τομέα δραστηριοποίησης.

Πίνακας 3.1: Θυγατρικές Εταιρείες και Συμμετοχές

Τομέας Δραστηριοποίησης	Εταιρείες Ομίλου	Ποσοστό Ιδιοκτησίας
ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ & ΜΕΤΑΛΛΕΙΑ	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	100.00%
	ΔΕΛΦΟΙ ΔΙΣΤΟΜΟΝ Α.Μ.Ε	100.00%
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	PROTERGIA A.E.	100.00%
	M&M GAS	50.00%
	ΚΟΡΙΝΘΟΣ POWER	65.00%
ΕΡΓΑ ΕΡC	ΜΕΤΚΑ Α.Ε.	56.19%

Πηγή: *Ιστοσελίδα επιχείρησης*

3.2.1 Θυγατρικές Εταιρείες του Ομίλου ΜΥΤΗΛΙΝΑΙΟΣ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η MYTILINEOS HOLDINGS S.A. με στρατηγικό σχεδιασμό και ένα δυναμικό χαρτοφυλάκιο εταιρειών κατανέμει ευέλικτα τις δυνάμεις τους στους κλάδους των Έργων ΕΡC, της Μεταλλουργίας και Μεταλλείων και της Ενέργειας. Οι εταιρείες που ανήκουν στον Όμιλο ανά κλάδο περιγράφονται εν συντομία παρακάτω.

Τομέας Έργων ΕΡC

Η ΜΕΤΚΑ Α.Ε. είναι ο κατασκευαστικός βραχίονας του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ και μια διεθνώς ανταγωνιστική δύναμη στην κατασκευή μεγάλων ενεργειακών έργων. Ιδρύθηκε το 1962, ενώ από το 1973 είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Σήμερα, αποτελεί την κορυφαία ελληνική δύναμη σε κατασκευές ΕΡC, δηλαδή στην ανάληψη και υλοποίηση ολοκληρωμένων έργων, από τη μελέτη και προμήθεια έως την κατασκευή τους. Η εταιρεία ειδικεύεται στην κατασκευή μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας (συνδυασμένου κύκλου, συμβατικές θερμικές και υδροηλεκτρικές) και επιτυγχάνει μια πρωτοφανή διείσδυση σε ξένες αναπτυσσόμενες αγορές, εκτελώντας παράλληλα έργα στις αγορές της Ευρώπης, Τουρκίας, Μέσης Ανατολής,

Ασίας και Βόρειας Αφρικής. Ανταγωνίζεται ισάξια απέναντι σε εταιρείες-κολοσσούς, έχοντας καθιερωθεί ως μια εκ των ισχυρότερων Ευρωπαϊκών, και όχι μόνο, εταιρειών σε έργα EPC, και ως μια από τις σημαντικότερες ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Τομέας Μεταλλουργίας - Μεταλλείων

Η εξαγορά της «ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ», στις αρχές του 2005, έθεσε τις βάσεις για τη νέα εποχή της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ενισχύοντας την ήδη σημαντική εμπορική παρουσία του Ομίλου στο κλάδο της Μεταλλουργίας με την είσοδο και στη βιομηχανική παραγωγή. Σήμερα, η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ είναι ο μεγαλύτερος κατοπινημένος παραγωγός αλουμινίου και αλουμίνιας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μια από τις υγιέστερα αναπτυσσόμενες βιομηχανικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα της κρίσης. Μαζί με τη ΔΕΛΦΟΙ- ΔΙΣΤΟΜΟΝ, η διεθνής επιχειρηματική της δραστηριότητα αποτελεί κινητήρια δύναμη για την εθνική οικονομία, αλλά και την ελληνική περιφέρεια.

Τομέας Ενέργειας

Η εδραίωση του Ομίλου στον κλάδο της Ενέργειας αποτέλεσε σημαντική πρόκληση και μεγάλο στοίχημα, που εκφράστηκε το 2007 όταν και ξεκίνησε η συνεργασία του με την ισπανική Endesa για τη δημιουργία της Endesa Hellas, η οποία τοποθέτησε την ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε μεταξύ των ηγετών της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον χώρο της Ενέργειας, εξασφαλίζοντας έτσι και τη μελλοντική δυναμική της ανάπτυξη. Το 2010 ο Όμιλος προχώρησε σε εξαγορά του μεριδίου 50.01% της ENDESA HELLAS και στη μετονομασία της σε PROTERGIA. Η PROTERGIA, 100% θυγατρική εταιρεία του Ομίλου, συγκεντρώνει τη διαχείριση όλων των ενεργειακών παγίων και ενεργειακών δραστηριοτήτων του Ομίλου και αποτελεί το μεγαλύτερο ανεξάρτητο παραγωγό ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Σήμερα διαθέτει σε λειτουργία 1.200MW από θερμικές μονάδες ηλεκτροδότησης και 54MW από ΑΠΕ, ενώ παράλληλα βρίσκονται υπό κατασκευή ακόμα 52MW και υπό ανάπτυξη 700MW ΑΠΕ.

Η μεθοδικότητα ανάπτυξης σε αυτόν τον Τομέα αποδεικνύεται και από την ίδρυση το 2010 της κοινής εταιρείας με τη MOTOROIL, «M&M GAS Α.Ε.». Η M&M GAS δραστηριοποιείται στην Προμήθεια και Εμπορία Φυσικού Αερίου, και στοχεύει στη διασφάλιση της κάλυψης των αναγκών των Ομίλων σε φυσικό αέριο, με ανταγωνιστικούς όρους, καθώς και την εμπορία φυσικού αερίου σε τρίτους (Ιστοσελίδα επιχείρησης).

3.2.2 Ιστορική Αναδρομή

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. ιδρύεται το 1990 ως μετεξέλιξη παλαιάς μεταλλουργικής οικογενειακής επιχείρησης από το 1908. Τα σημαντικότερα γεγονότα από τότε έως σήμερα παρουσιάζονται παρακάτω σε χρονολογική σειρά.

- 1991-1994:** Συγκέντρωση στη μητρική εταιρεία, των δραστηριοτήτων των θυγατρικών επιχειρήσεων.
- 1995:** Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αθηνών.
- 1996-1997:** Ο Όμιλος ισχυροποιεί τη θέση του στις διεθνείς αγορές μετάλλων μέσω της σύναψης στρατηγικών συμφωνιών συνεργασίας με κορυφαία μεταλλουργικά συγκροτήματα χαλκού, ψευδαργύρου, μολύβδου και αλουμινίου στα Βαλκάνια.
- 1998:** Εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου της METKA Α.Ε., του μεγαλύτερου μεταλλοκατασκευαστικού συγκροτήματος της Ελλάδας.
Εξαγορά του μεταλλουργικού συγκροτήματος παραγωγής ψευδαργύρου και μολύβδου, SOMETRA S.A. στη Ρουμανία.
- 1999:** Εξαγορά ποσοστού 30% της Hellenic Cooper Mines Ltd, παραγωγού χαλκού στην Κύπρο.
- 2000:** Εξαγορά του 43% της μέχρι τότε κρατικής Ελληνικής Βιομηχανίας Οχημάτων (ΕΛΒΟ Α.Β.Ε), αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τη διοίκηση της.
- 2002:** Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. εισέρχεται στο χώρο της παραγωγής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας, παρουσιάζοντας ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επενδύσεων με αφορμή την υπό εξέλιξη απελευθέρωση της αγοράς.
- 2005:** Ολοκλήρωση της εξαγοράς του πλειοψηφικού ποσοστού 53% της Αλουμίνιον της Ελλάδος Α.Ε., ενός εκ των μεγαλύτερων πλήρως καθετοποιημένων παραγωγών αλουμίνιας και αλουμινίου στην Ευρώπη.
- 2006:** Εξαγορά των εταιριών Δέλτα Project και Spider Ενεργειακή, με στόχο την ισχυροποίηση του χαρτοφυλάκιου του Ομίλου στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ).

2007: Ίδρυση της Endesa Hellas, κατόπιν συμφωνίας με την ισπανική Endesa Europa. Ολοκλήρωση της τριπλής συγχώνευσης, μέσω απορρόφησης, των εταιριών Αλουμίνιον της Ελλάδος και Δέλτα Project από τον Όμιλο ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ.

2008: Η μονάδα συμπαραγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας (ΣΗΘ) εισέρχεται σε φάση δοκιμαστικής λειτουργίας. Η συγκεκριμένη μονάδα ισχύος 334MW αποτελεί την πρώτη θερμική μονάδα του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ που θα ενταχθεί στο εθνικό σύστημα.

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. ανακοινώνει την υπογραφή συμφωνίας (Joint Venture Agreement) με τη MOTOR OIL για την από κοινού κατασκευή, λειτουργία και εκμετάλλευση μονάδος συνδυασμένου κύκλου ισχύος 437MW με καύσιμο φυσικό αέριο εντός των εγκαταστάσεων της MOTOR OIL στους Αγ. Θεοδώρους, Κορινθίας.

2009: Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ και η MOTOR OIL ενώνουν τις δυνάμεις τους στον τομέα της αγοράς Φυσικού Αερίου και ανακοινώνουν από κοινού σύσταση εταιρείας με σκοπό την εισαγωγή και εμπορία Φυσικού Αερίου σε κάθε του μορφή (LNG, CNG κ.λπ.).

2010: Απελευθέρωση της αγοράς Φυσικού Αερίου. Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ γίνεται ο πρώτος ιδιώτης που προχωρά στην προμήθεια Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (ΥΦΑ). Το πρώτο φορτίο ΥΦΑ για λογαριασμό του Ομίλου καταφτάνει στις εγκαταστάσεις της ΡΕΒΥΘΟΥΣΑ το Μάιο του 2010.

Ο Όμιλος καταλήγει σε συμφωνία με την ENEL για την εξαγορά του μεριδίου 50.01% στην ENDESA HELLAS. Με τη συμφωνία αυτή, ο Όμιλος καθίσταται ο μοναδικός μέτοχος της ENDESA HELLAS, που μετονομάζεται σε PROTERGIA και εδραιώνει τη θέση του ως ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος παραγωγός ενέργειας στην Ελλάδα.

Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ συστήνει από κοινού με τη MOTOR OIL την εταιρεία M&M GAS Co S.A., με αντικείμενο την προμήθεια και εμπορία φυσικού αερίου, που συμβάλλει στην πράξη στην απελευθέρωση της αγοράς φυσικού αερίου και κατ' επέκταση στη δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού στην αγορά παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος.

Ίδρυση της Power Projects, θυγατρικής της METKA στην Τουρκία.

Η ΜΕΤΚΑ ανέλαβε την κατασκευή της μεγαλύτερης μονάδας ηλεκτροπαραγωγής στη Συρία δυναμικότητας 724 MW.

2011: Έναρξη εμπορικής λειτουργίας της μονάδας ηλεκτροπαραγωγής ισχύος 444MW της PROTERGIA στον Άγιο Νικόλαο Βοιωτίας Η ΜΕΤΚΑ ανέλαβε την κατασκευή θερμικής μονάδας ισχύος 1250MW στο Ιράκ.

2012: Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ έλαβε την άδεια εμπορικής λειτουργίας του 3ου σταθμού του, παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, με καύση φυσικού αερίου σε συνδυασμένο κύκλο. Πρόκειται για το σταθμό ηλεκτροπαραγωγής, ισχύος 436MW, της KORINTHOS POWER, που είναι θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ (65%) και της MOTOR OIL (35%). Ο σταθμός βρίσκεται στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της MOTOR OIL στους Αγίους Θεοδώρους, Κορινθίας.

Υπογραφή νέας τριετούς σύμβασης προμήθειας Φυσικού Αερίου των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου, ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ, Protergia και KORINTHOS POWER με τη ΔΕΠΑ Α.Ε.

Η Power Projects (100% θυγατρική της ΜΕΤΚΑ στην Τουρκία) ανέλαβε την κατασκευή ενεργειακού έργου στην Αλγερία.

Η Protergia ενίσχυσε το χαρτοφυλάκιό της με την έναρξη λειτουργίας 3 φωτοβολταϊκών σταθμών στην Άρτα, τη Βοιωτία και την Αιτωλοακαρνανία συνολικής ισχύος 11,5MW.

2013: Η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ υπέγραψε με την Ελβετική πολυεθνική Glencore συμβόλαιο για την πώληση 75.000 τόνων αλουμινίου σε κολόνες και πλάκες, έναντι τιμήματος που ανέρχεται συνολικά σε \$200εκ.

2014: Η ΜΕΤΚΑ ανακοινώνει την υπογραφή σύμβασης για την εκτέλεση σημαντικού έργου κατασκευής σιδηροδρομικής γραμμής υψηλής ταχύτητας στην Ελλάδα.

Επιτυχής ολοκλήρωση κατασκευής 8 κινητών αεροστροβιλικών μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, σε 3 διαφορετικές τοποθεσίες στην Αλγερία από τη ΜΕΤΚΑ.

Η ΜΕΤΚΑ προχωρεί σε υπογραφή σύμβασης για την προσθήκη δυνατότητας λειτουργίας του σταθμού παραγωγής ρεύματος στο Shat-al-Basra στο Νότιο Ιράκ και με μαζούτ ως καύσιμο.

Η Protergia, ανακοινώνει τη δραστηριοποίησή της στη λιανική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας με στόχο να προσφέρει ηλεκτρικό ρεύμα σε επιχειρήσεις, επαγγελματίες και νοικοκυριά.

2015: Ιδρύεται η ΜΕΤΚΑ EGN - νέα εταιρεία στην παγκόσμια αγορά μεγάλων φωτοβολταϊκών έργων.

Η ΜΕΤΚΑ αναλαμβάνει το πρώτο σημαντικό έργο στην Υποσαχάρια Αφρική (Γκάνα), για την κατασκευή 10 κινητών αεροστροβιλικών μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

Η M&M Gas συνεχίζοντας την εμπορική της πολιτική για περαιτέρω διεξόδυση στην Ελληνική αγορά φυσικού αερίου, πουλάει τις πρώτες ποσότητες φυσικού αερίου σε καταναλωτές (Ιστοσελίδα επιχείρησης).

3.2.3 Όραμα και Εταιρικές Αξίες

Όραμα

Η εταιρεία θα ήθελε να διατηρήσει την ισχυρή της θέση ως ο κυρίαρχος ανεξάρτητος παραγωγός Ενέργειας στην Ελλάδα και ως ένας ισχυρός και ανταγωνιστικός ευρωπαϊκός όμιλος στη Βαριά Βιομηχανία της Ενέργειας, της Μεταλλουργίας και των Κατασκευών. Για την επίτευξη αυτού του οράματος η εταιρεία έχει ως αρχή η επιχειρηματική υπεροχή και ανάπτυξη του Ομίλου να διέπεται από το ήθος και τις αξίες που διατηρούν άρρηκτη τη συμμαχία μας με την κοινωνία, τους ανθρώπους μας και το περιβάλλον (Ιστοσελίδα επιχείρησης).

Εταιρικές Αξίες

Το Σύστημα Διακυβέρνησης της απόδοσης του Ομίλου διέπεται από κανόνες ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας, και από τις αξίες του Ομίλου, οι οποίες φαίνονται στην Διάγραμμα 3.1:



Διάγραμμα 3.1: Οι αξίες της ΜΥΤΗΛΙΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Πηγή: Ιστοσελίδα επιχείρησης

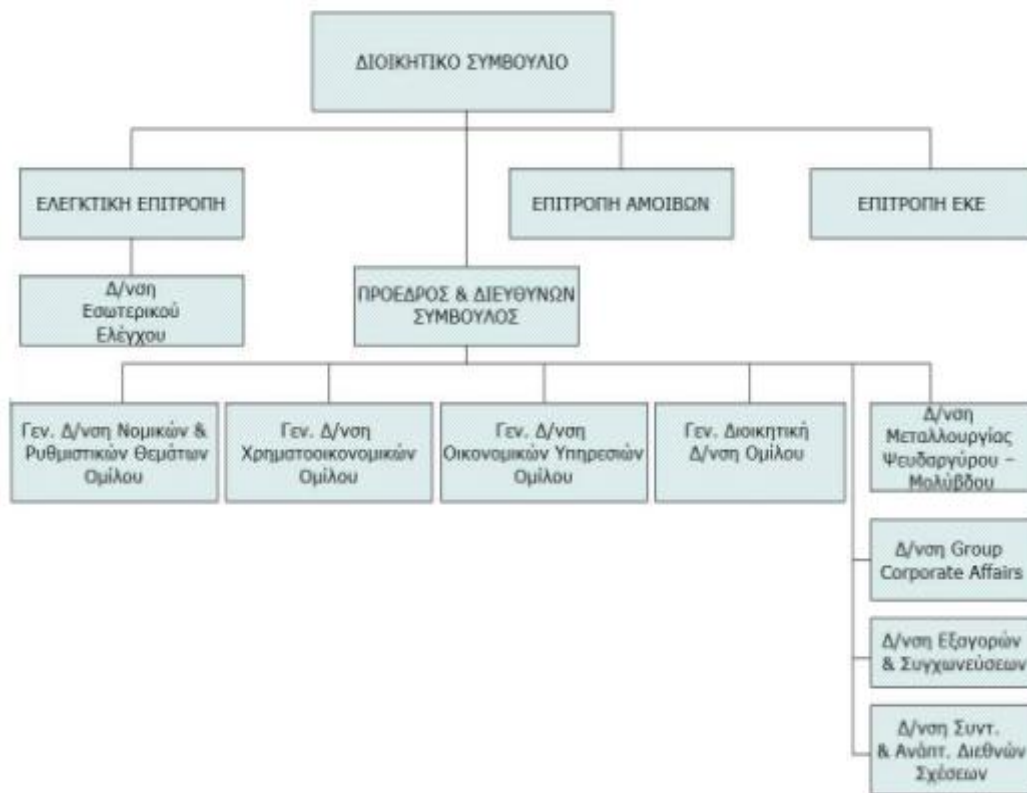
3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση, Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό

3.3.1 Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία και υιοθετεί πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που ισχύουν διεθνώς, με στόχο να τηρεί διαφάνεια και να λειτουργεί με υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς του. Βασική επιδίωξη του Ομίλου είναι η διασφάλιση των συμφερόντων και της βιωσιμότητας των εταιρειών του Ομίλου καθώς και η μεγιστοποίηση του οφέλους που αποκομίζουν οι μέτοχοι και το επενδυτικό κοινό.

Το οργανωτικό σχήμα της ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A., όπως εμφανίζεται στην Διάγραμμα 3.2, διευκολύνει τη λήψη και την υλοποίηση αποφάσεων στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής του Ομίλου, ενώ καθορίζεται το σύνολο των σχέσεων και

των ρόλων που προκύπτουν για το συντονισμό των έργων με κεντρικό σύστημα ελέγχου για όλο τον Όμιλο.



Διάγραμμα 3.2: Οργανωτική Δομή Ομίλου

Πηγή: *Ιστοσελίδα επιχείρησης*

Το Διοικητικό Συμβούλιο της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. είναι ο θεματοφύλακας των Αρχών Εταιρικής Διακυβερνήσεως του Ομίλου. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων με τετραετή θητεία. Σήμερα απαρτίζεται από δύο εκτελεστικά και έξι μη εκτελεστικά μέλη που εμφανίζονται παρακάτω:

- Ευάγγελος Μυτιληναίος του Γεωργίου, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
- Ιωάννης Μυτιληναίος του Γεωργίου, Αντιπρόεδρος, μη εκτελεστικό μέλος
- Γεώργιος - Φανούριος Κοντούζογλου του Σταματίου, Εντεταλμένος Σύμβουλος, εκτελεστικό μέλος, Οικονομολόγος.
- Σοφία Δασκαλάκη του Γεωργίου, μη εκτελεστικό μέλος, Σύμβουλος Επιχειρήσεων.

- Wade Burton, μη εκτελεστικό μέλος, Αντιπρόεδρος, Διευθυντής Χαρτοφυλακίου και μέλος της Επενδυτικής Επιτροπής της Hamblin Watsa Investment Counsel Ltd.
- Απόστολος Γεωργιάδης του Σταύρου, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, Επίτιμος Καθηγητής Νομικής Σχολής, Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Χρήστος Ζερεφός του Στυλιανού, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, Ακαδημαϊκός, Επόπτης του Κέντρου Ερεύνες Φυσικής της Ατμόσφαιρας και Κλιματολογίας της Ακαδημίας Αθηνών.
- Μιχαήλ Χανδρής του Δημητρίου, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, Πρόεδρος ΔΣ της CHANDRIS England Ltd.

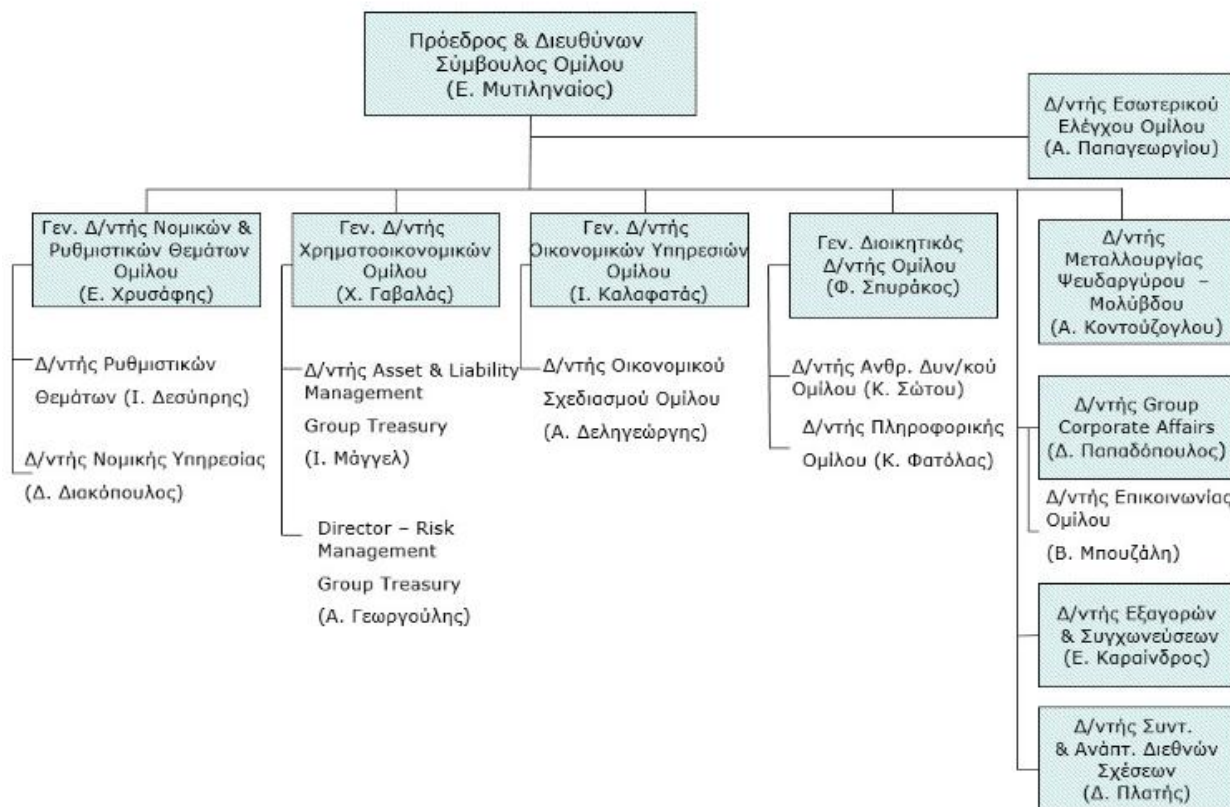
Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της Εταιρίας. Βοηθά την Εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της προσφέροντας μια συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης.

Η στελέχωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι τέτοια που να παρέχει διαβεβαίωση στην Ελεγκτική Επιτροπή ότι η τεχνική ικανότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εσωτερικών ελεγκτών είναι κατάλληλο για τους ελέγχους που θα διενεργηθούν.

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου, σε πλήρη συνεργασία με την Ελεγκτική Επιτροπή, καθορίζει τα κατάλληλα εκείνα κριτήρια εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας για την κάλυψη των θέσεων των εσωτερικών ελεγκτών, δίδοντας την κατάλληλη βαρύτητα στο εύρος εργασίας και στο επίπεδο ευθύνης κάθε ελεγκτή (Ιστοσελίδα επιχείρησης).

3.3.2 Οργάνωση

Στη συνέχεια περιγράφεται το οργανόγραμμα της MYTILINEOS HOLDINGS S.A., όπως αυτό φαίνεται στην Διάγραμμα 3.3, που αποτυπώνει την οργάνωση της εταιρείας ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας.



Διάγραμμα 3.3: Οργανόγραμμα MYTILINEOS HOLDINGS S.A.

Πηγή: Ιστοσελίδα επιχείρησης

Η περιγραφή θα ξεκινήσει από τα αριστερά του οργανογράμματος με τη Γενική Διεύθυνση Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων Ομίλου. Η Γενική Διεύθυνση Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων Ομίλου χωρίζεται σε δύο υποδιευθύνσεις, αυτή των Ρυθμιστικών Θεμάτων και αυτή της Νομικής Υπηρεσίας. Η μεν πρώτη είναι υπεύθυνη για τα ρυθμιστικά θέματα, όπως τα πλαίσια για τις δραστηριότητες σε θέματα ενέργειας, συνεργασία με φορείς όπως η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, ενημέρωση κράτους και ΜΜΕ για αναδυόμενα θέματα, lobbying κ.τ.λ., ενώ η δεύτερη ασχολείται με αμιγώς νομικά θέματα.

Στη Γενική Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών Ομίλου ανήκουν οι υποδιευθύνσεις των Asset & Liability Management και των Director-Risk Management. Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Χρηματοοικονομικών σχετίζονται με το δανεισμό της εταιρείας, τις συμφωνίες με τράπεζες, τις ταμειακές ροές κ.α. Το κομμάτι που αφορά το λογιστήριο, την έκδοση των προϋπολογισμών, τον οικονομικό έλεγχο και τη συλλογή και διατήρηση οικονομικών στοιχείων για όλες τις εταιρείες του ομίλου το αναλαμβάνει η Γενική

Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Ομίλου και η υποδιεύθυνση του Οικονομικού Σχεδιασμού.

Σημαντική για τον όμιλο είναι και η Γενική Διοικητική Διεύθυνση Ομίλου, στην οποία υπάγονται η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και η Διεύθυνση Πληροφορικής. Η πρώτη είναι ασχολείται με θέματα προσωπικού (προσέλκυση, εκπαίδευση, κτλ), ενώ η δεύτερη με θέματα πληροφορικής και θα αναλυθεί περαιτέρω σε επόμενο κεφάλαιο. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει και η Διεύθυνση Μεταλλουργίας Ψευδαργύρου – Μολύβδου, καθώς είναι υπεύθυνη για τα όσα αφορά την Αλουμίνιον της Ελλάδος, τη μεγαλύτερη θυγατρική του ομίλου.

Η Διεύθυνση Group Corporate Affairs και η υπαγόμενη σε αυτή Διεύθυνση Επικοινωνίας ασχολούνται με θέματα επικοινωνίας, συνεντεύξεις Τύπου, τις Εκθέσεις Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (Environmental Impact Reports - EIR) καθώς και με τις σχέσεις με τους θεσμικούς επενδυτές. Η Διεύθυνση Εξαγορών & Συγχωνεύσεων διερευνά πιθανές επιχειρηματικές ευκαιρίες και επιδιώκει συνεργασίες με εταιρείες χρηματοοικονομικών συμβουλευτικών υπηρεσιών (π.χ. LAZARD) για θέματα συγχωνεύσεων, εξαγορών, κεφαλαιακής διάρθρωσης και διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στη Διεύθυνση Συντονισμού & Ανάπτυξης Διεθνών Σχέσεων. Πρόκειται για ένα τμήμα που δημιουργήθηκε το 2007 λίγο πριν την χρηματοοικονομική κρίση στη Ελλάδα και είχε ως στόχο να καθιερώσει τη METKA σε κατασκευαστή διεθνών διαστάσεων. Τα έργα που αναλαμβάνει η METKA στο εξωτερικό είναι στην πλειοψηφία τους κρατικά έργα. Συνεπώς η Διεύθυνση Συντονισμού & Ανάπτυξης Διεθνών Σχέσεων είναι αρμόδια για την πραγματοποίηση των πρώτων επαφών με την εκάστοτε κυβέρνηση, δηλαδή έχει το ρόλο του πρόξενου στη χώρα που πρόκειται να υλοποιηθεί το έργο (Στοιχεία επιχείρησης).

3.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η πολιτική απασχόλησης του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ χαρακτηρίζεται από τη σταθερότητα και την πάγια αναφορά της στις επιχειρηματικές αξίες καθώς και σε συγκεκριμένα εγχώρια και διεθνή πρότυπα. Αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό πυλώνα για την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων, ο Όμιλος έχει αναδείξει, παράλληλα με την Υγεία και την Ασφάλεια στην εργασία, την ενίσχυση και διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου δίνονται ευκαιρίες για

προσωπική και ομαδική ανάπτυξη, καθώς και τη διατήρηση του υψηλού επιπέδου του επαγγελματισμού των εργαζομένων του, σε ζητήματα ύψιστης προτεραιότητας.

Στην κατεύθυνση αυτή, κινούνται και οι θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου οι οποίες δημιουργούν σημαντικές προϋποθέσεις ανάπτυξης της τοπικής απασχόλησης, ενθαρρύνοντας τις προσλήψεις σε τοπικό επίπεδο κατά προτεραιότητα, και διαθέτουν αξιόπιστες διαδικασίες επιλογής εργαζομένων, οι οποίες προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του τομέα δραστηριοποίησής τους στοχεύοντας στην αξιολόγηση των προσόντων / δεξιοτήτων των υποψηφίων, τόσο σε σχέση με τις εκάστοτε εταιρικές απαιτήσεις και ανάγκες όσο και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου στο τέλος του 2016, ανήλθε σε 2785 εργαζόμενους, άμεσους και έμμεσους, εκ των οποίων 1808 απασχολούνται στον τομέα της Μεταλλουργίας & Μεταλλείων, 703 στον τομέα Έργων EPC, 202 στον τομέα Ενέργειας και 72 στο εταιρικό κέντρο του Ομίλου. Η μεγάλη πλειοψηφία αυτών να προέρχεται από τους τοπικούς πληθυσμούς των γεωγραφικών περιοχών που δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Παράλληλα συνεχίστηκε η πάγια πρακτική του Ομίλου να διατηρεί στις διοικητικές ομάδες των θυγατρικών του εταιριών στελέχη που προέρχονται από τις τοπικές κοινωνίες βελτιώνοντας την ικανότητά του να κατανοεί τις τοπικές ανάγκες και να ανταποκρίνεται σε αυτές αποτελεσματικά.

Σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων

Ο Όμιλος επιδιώκει τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων του, τους οποίους αντιμετωπίζει ως σημαντικό παράγοντα της ανάπτυξής του. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι θεωρούνται «ενταγμένοι» στον Όμιλο, πέρα από τη σχέση παροχής εργασίας- αμοιβής που τους συνδέει με αυτόν, υπό την έννοια της συνεχούς βελτίωσης των δυνατοτήτων τους και του αποτελέσματος της εργασίας τους.

Η αλληλεξάρτηση αυτή, καθώς και η δημιουργική συνύπαρξη του οικονομικού με τον κοινωνικό χαρακτήρα του Ομίλου αποτελούν το γνώμονα χάραξης των γενικών αρχών που διέπουν τη σχέση του με τους ανθρώπους του. Οι γενικές αρχές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από γνώρισμα όπως σαφήνεια, δυναμικότητα, καινοτομία και ευελιξία, γνωστοποιούνται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου, ενώ η τήρησή τους αποτελεί κύριο στόχο της κοινωνικής του πολιτικής.

Η Διοίκηση του Ομίλου θέτει ως προτεραιότητα την ασφάλεια και την προστασία των συμφερόντων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων, στο πλαίσιο της χρηστής διοίκησης, δεδομένου ότι, ένας από τους παράγοντες επιτυχίας είναι η απόλυτη αφοσίωσή τους στα καθήκοντά τους και η δέσμευσή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία των εργαζομένων με εξουσιοδοτημένα μέλη της Διοίκησης είναι δυνατή, για όλα τα θέματα που τους απασχολούν, προκειμένου να λαμβάνουν έγκαιρα απαντήσεις και λύσεις.

Ένα ουσιαστικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τη συνέπεια που επιδεικνύει ο Όμιλος απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του, είναι ο ορισμός των χρονικών περιθωρίων ειδοποίησης και ενημέρωσης των εργαζομένων πριν την εφαρμογή ουσιαστικών εταιρικών λειτουργικών αλλαγών που θα μπορούσαν να τους επηρεάσουν σημαντικά. Η χρονική διάρκεια της οποιασδήποτε ειδοποίησης διαφέρει ανάλογα με τη σημαντικότητα της αλλαγής αλλά και τον τομέα δραστηριοποίησης.

Εκπαίδευση & Αξιολόγηση εργαζομένων

Το 2015, υλοποιήθηκαν συνολικά 56.540 ανθρωποώρες εκπαίδευσης και κατάρτισης σε όλες τις θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου με το 50% σχεδόν αυτών να αφορά στην Υγεία και την Ασφάλεια. Η συνολική εκπαιδευτική δαπάνη ανήλθε σε €382.766 με το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο να φτάνει σχεδόν στα €174.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφορά στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω μιας διαδικασίας ανάπτυξης γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και βελτίωσης της απόδοσης. Το 2015 συνεχίστηκε η εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, που κάλυψε όλες τις κατηγορίες προσωπικού, προκειμένου να διασφαλισθεί ότι το σύνολο των προγραμμάτων ανάπτυξης, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, ανταποκρίνεται στις προτεραιότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση των μελλοντικών οργανωτικών αναγκών του Ομίλου (Στοιχεία από Κοινωνικό Απολογισμό 2015).

3.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η προσέγγιση της εταιρείας στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται από μια σειρά πρωτοβουλιών, με απώτερο σκοπό την αρτιότερη ένταξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών της επιδράσεων στην κουλτούρα, τις δραστηριότητες και τις

επιχειρηματικές της αποφάσεις που αφορούν, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Στόχος της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. είναι η συστηματικότερη ενσωμάτωση και διαχείριση της Ε.Κ.Ε. με βασική προτεραιότητα την τακτική επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων με τις βασικές ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών της, για την περεταίρω κατανόηση, αλλά και την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση της στους τομείς της Ε.Κ.Ε., όπου δραστηριοποιείται και αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω (Ιστοσελίδα επιχείρησης):

- Η Ασφάλεια και η Υγιεινή όλων των εργαζομένων.
- Η προάσπιση των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.
- Η ενίσχυση της Διαφάνειας.
- Η Κλιματική Αλλαγή και η προστασία του Περιβάλλοντος.
- Η Συνεισφορά στις τοπικές κοινωνίες.
- Η συνεχής μέριμνα για τη βελτίωση των Εργασιακών Πρακτικών.
- Η δέσμευση στις ηθικές Πρακτικές της Αγοράς.

3.5 Οικονομικά Στοιχεία

Το 2016, η ανακοίνωση του επικείμενου εταιρικού μετασχηματισμού σηματοδότησε τη μετεξέλιξη του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ μέσω μιας νέας ευέλικτης δομής που θα επιφέρει επιχειρηματικές συνέργειες τόσο σε λειτουργικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο δημιουργώντας επιπλέον αξία για τους μετόχους. Παράλληλα το 2016 ο Όμιλος ενίσχυσε σημαντικά την παρουσία του στην εγχώρια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, διασφάλισε τη θέση της ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (η «ΑτΕ») ανάμεσα στους ανταγωνιστικότερους παραγωγούς αλουμινίου διεθνώς και πέτυχε το άνοιγμα νέων αγορών στον Τομέα Έργων ΕΡC.

Αναφορικά με τις οικονομικές επιδόσεις του 2016, ο Όμιλος κατέγραψε ενοποιημένο κύκλο εργασιών €1.246,1 εκατ. έναντι €1.382,9 εκατ. το 2015, μεταβολή που οφείλεται κυρίως στη μειωμένη συμβολή του Τομέα Έργων ΕΡC. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (ΕΒΙΤDΑ) διαμορφώθηκαν σε €222,4 εκατ. από €234,4 εκατ. το 2015, ενώ τα καθαρά κέρδη, μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, διαμορφώθηκαν σε €34,2 εκατ., έναντι €47,5 εκατ. το προηγούμενο έτος.

Σημειώνεται ότι τα οικονομικά αποτελέσματα του 2016 έχουν επιβαρυνθεί με €13,5εκ. υψηλότερο κόστος αποσβέσεων του Ενεργειακού Τομέα. Το κόστος αποσβέσεων αναμένεται να επανέλθει σε χαμηλότερα επίπεδα από το 2017.

Στη συνέχεια θα γίνει μια αναλυτική περιγραφή των σημαντικότερων οικονομικών στοιχείων που αφορούν τις επιμέρους επιδόσεις των τομέων δραστηριότητας του Ομίλου:

Τομέας Μεταλλουργίας & Μεταλλείων

Ο Τομέας Μεταλλουργίας & Μεταλλείων κατέγραψε κύκλο εργασιών €447,9 εκατ., έναντι €549,4 εκατ. το 2015. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε €84,3 εκατ., έναντι €98,0 εκατ. το 2015. Σημειώνεται ότι οι μέσες συνολικές τιμές αλουμινίου παρουσίασαν μείωση 14% σε σχέση με το 2015 επηρεάζοντας αρνητικά τις επιδόσεις του συγκεκριμένου τομέα.

Οι πρόσφατες θετικές εξελίξεις στις αγορές εμπορευμάτων, όπως διαμορφώθηκαν στο τέλος του 2016 και στις αρχές του 2017, με τη σημαντική ανάκαμψη των τιμών του Αλουμινίου και το ισχυρό Δολάριο ΗΠΑ, είχαν θετική επίπτωση στα αποτελέσματα του Δ' Τριμήνου και δημιουργούν θετικές προοπτικές για τις οικονομικές επιδόσεις του επόμενου έτους. Συγκεκριμένα στο Δ' Τρίμηνο 2016 τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) του Τομέα ανήλθαν σε €30,4 εκατ. έναντι €17,0 εκατ. στο Γ' Τρίμηνο σημειώνοντας αύξηση 79,0%.

Τομέας Έργων EPC

Στον Τομέα Έργων EPC, η θυγατρική εταιρεία του Ομίλου, METKA, κατόρθωσε να διατηρήσει τις οικονομικές της επιδόσεις σε ικανοποιητικά επίπεδα παρά το ασταθές περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στις αγορές της Μ. Ανατολής.

Το 2016 η METKA κατέγραψε κύκλο εργασιών €445,1 εκατ. έναντι €668,0 εκατ. το προηγούμενο έτος. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκαν σε €74,9 εκατ. από €116,4 εκατ. το 2015. Τα καθαρά κέρδη, μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, διαμορφώθηκαν σε €53,3 εκατ. έναντι €68,9 εκατ. το προηγούμενο έτος.

Το προτεινόμενο μέρισμα για τη χρήση 2016 ανέρχεται σε €0,15 (μικτό μέρισμα ανά μετοχή) και τελεί υπό την έγκριση της Ετήσιας Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.

Σημειώνεται ότι τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) της ΜΕΤΚΑ στο Δ' Τρίμηνο έχουν ενισχυθεί από μη επαναλαμβανόμενο έσοδο €35,8 εκατ. που αφορά σε αποζημίωση από την εκτέλεση του έργου στο Deir Ali της Συρίας το οποίο έχει ολοκληρωθεί.

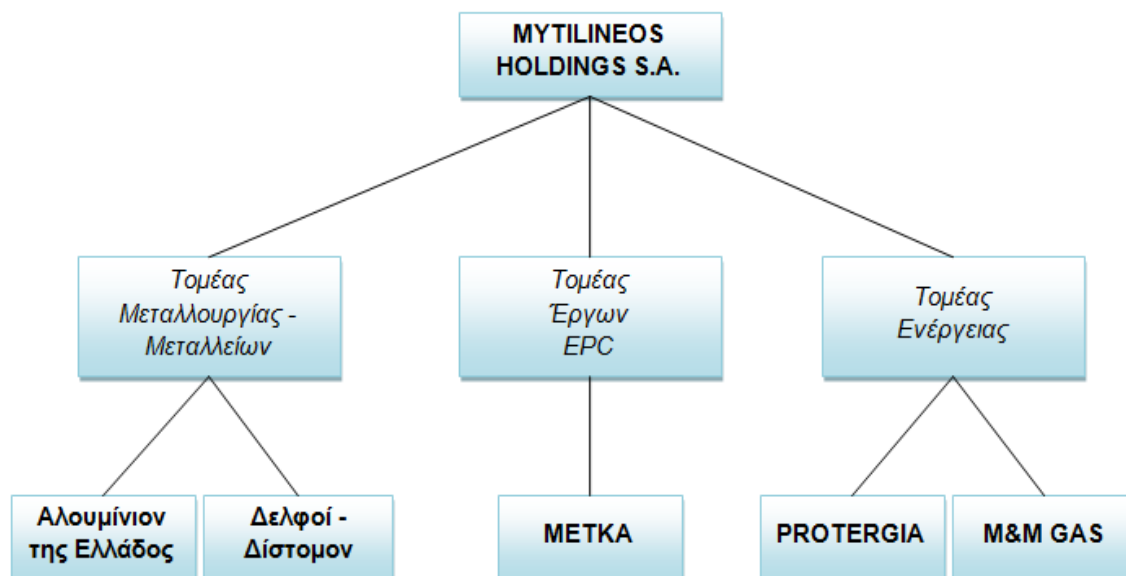
Τομέας Ενέργειας

Ο Τομέας Ενέργειας του Ομίλου σημείωσε ισχυρή ανάπτυξη μεγεθών καθώς ο Όμιλος ενίσχυσε τα μερίδια αγοράς που κατέχει τόσο στην παραγωγή όσο και στην λιανική αγορά ενέργειας. Συγκεκριμένα, ο Τομέας κατέγραψε κύκλο εργασιών € 363,8 εκατ. το 2016, έναντι €187,1 εκατ. το προηγούμενο έτος, σημειώνοντας αύξηση 94,4%. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκαν σε €65,3 εκατ. έναντι €22,4 εκατ., σε σύγκριση με το 2015.

Οι μονάδες παραγωγής ενέργειας του Ομίλου κατέγραψαν αύξηση 75% επιτυγχάνοντας το 2016 μερίδιο αγοράς 10% στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής, έναντι 5,7% το 2015. Παράλληλα, η PROTERGIA στο τέλος του 2016, επωφελούμενη και από τη στρατηγική συμφωνία με τη COSMOTE για τη διάθεση προϊόντων της PROTERGIA μέσα από το εκτενές δίκτυο καταστημάτων COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ, βρέθηκε στην 1η θέση ανάμεσα στους ιδιώτες προμηθευτές (Στοιχεία από Ετήσιο Απολογισμό 2015).

3.6 “The Big One”

Κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας ο Όμιλος έχει την δομή που φαίνεται στην Διάγραμμα 3.4:

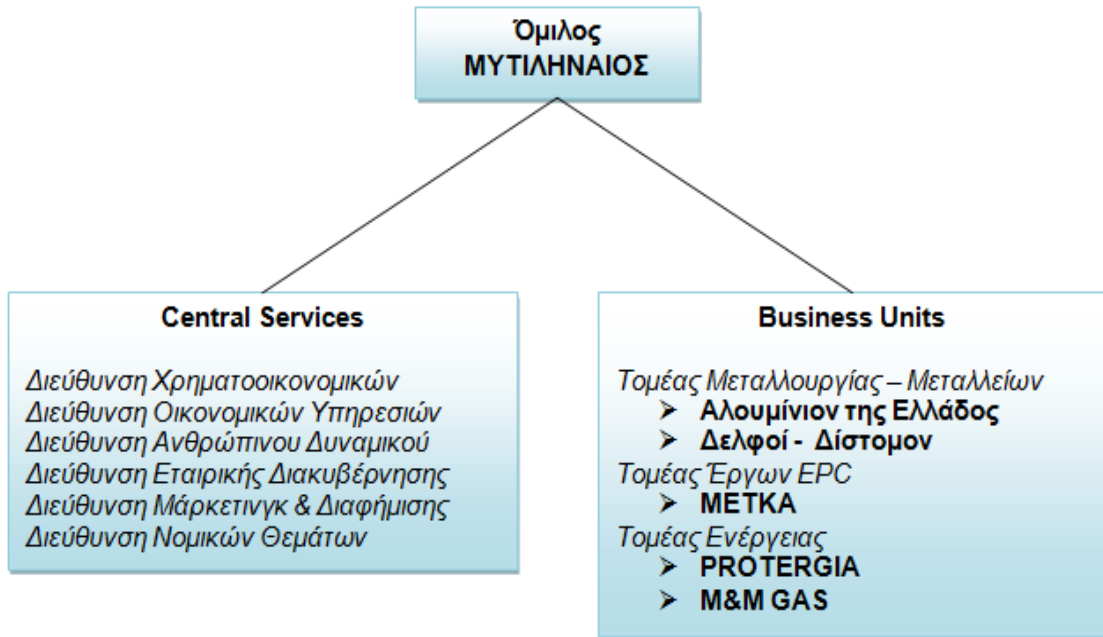


Διάγραμμα 3.4 : Τρέχουσα εταιρική δομή Ομίλου

Πηγή: Στοιχεία επιχείρησης

Στην παρούσα μορφή κάθε θυγατρική εταιρεία, ανάλογα με την δραστηριότητά της –τα Έργα EPC και η Μεταλλουργία για παράδειγμα- δε χρειάζονται Διεύθυνση Μάρκετινγκ, διαθέτει τη δική της Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών, Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων κ.τ.λ. Η μοναδική Διεύθυνση που έχει κεντρική διοίκηση και είναι κοινή για όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον Όμιλο είναι η Διεύθυνση Πληροφορικής, η οποία θα περιγραφεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Η υφιστάμενη εταιρική δομή πρόκειται να πάψει να ισχύει από την 1^η Ιουλίου 2017 με την ολοκλήρωση του επικείμενου μετασχηματισμού. Η διοίκηση του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ εστιάζει στην ολοκλήρωση των διαδικασιών για την απορρόφηση των σημαντικότερων θυγατρικών εταιρειών σε ένα ενιαίο εταιρικό σχήμα –το συγκεκριμένο πρότζεκτ ονομάζεται ‘The Big One’. Η επικείμενη εταιρική δομή, όπως φαίνεται στην Διάγραμμα 3.5, θα επιφέρει σημαντικές συνέργειες, θα παράσχει ενισχυμένη χρηματοοικονομική ευελιξία και ενδυνάμωση του ισολογισμού ενώ θα επιτρέπει τη βέλτιστη κατανομή κεφαλαίων σε επενδύσεις προς όφελος όλων των μετόχων αλλά και της εγχώριας βιομηχανίας και ευρύτερα της Ελληνικής οικονομίας.



Διάγραμμα 3.5: Νέα εταιρική δομή Ομίλου

Πηγή: Στοιχεία επιχείρησης

Ουσιαστικά, θα συγκεντρωθούν στον Όμιλο οι κεντρικές δραστηριότητες (Central Services) όλων των θυγατρικών που είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις, όπως Χρηματοοικονομικά, Νομικά Θέματα κ.τ.λ. Στις θυγατρικές επιχειρήσεις -πλέον παίρνουν την μορφή Business Unit- θα μείνουν μόνο οι δραστηριότητες που είναι μοναδικές για αυτές, όπως παραδείγματος χάρη η Παραγωγή στην Αλουμίνιον της Ελλάδος. Πρόκειται για μια νέα εταιρική δομή που θα προσφέρει στον Όμιλο την απαραίτητη ευελιξία για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και θα οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Υλικό από Διαδίκτυο

1. Ιστοσελίδα MYTILINEOS HOLDINGS S.A., www.mytilineos.gr

Ειδικές Πηγές

1. Κοινωνικός Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016
2. Ετήσιος Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο παρόν κεφάλαιο θα περιγραφεί με περισσότερες λεπτομέρειες το τμήμα της Διεύθυνσης Πληροφορικής της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. Βασικό κομμάτι της Διεύθυνσης Πληροφορικής αποτελούν τα Πληροφοριακά Συστήματα, τόσο της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. όσο και των υπόλοιπων εταιρειών του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ. Δεδομένης της σημασίας των Πληροφοριακών Συστημάτων για τον Όμιλο, στο τέλος του κεφαλαίου θα υπάρχει αναφορά των Πληροφοριακών Συστημάτων του Ομίλου και εκτενής περιγραφή του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) της MYTILINEOS HOLDINGS S.A.

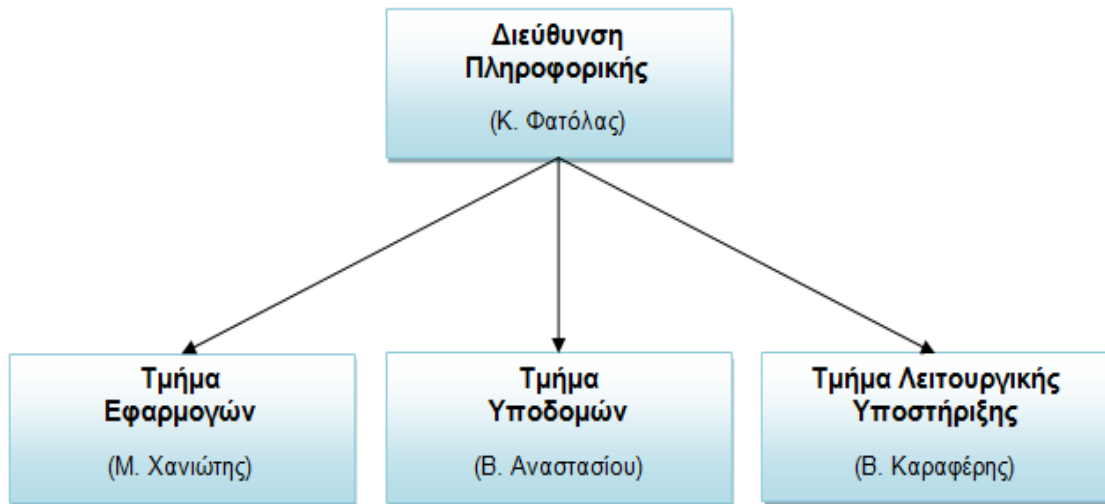
4.2 Διεύθυνση Πληροφορικής

Η Διεύθυνση Πληροφορικής, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η μοναδική από τις Διευθύνσεις του Ομίλου που έχει κεντρική διοίκηση για όλο τον Όμιλο. Αυτό πρόκειται να αλλάξει στο εγγύς μέλλον με τον επικείμενο μετασχηματισμό της δομής του Ομίλου και άλλες Διευθύνσεις να αποκτήσουν κεντρική διοίκηση.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.1, η Διεύθυνση Πληροφορικής χωρίζεται σε τρία τμήματα. Τα τμήματα αυτά είναι τα εξής:

- Τμήμα Εφαρμογών (IT Applications)
- Τμήμα Υποδομών (IT Infrastructure)
- Τμήμα Λειτουργικής Υποστήριξης (IT Operational Support)

Οι διάφορες λειτουργίες του καθενός από τα τρία αυτά τμήματα θα περιγραφούν επιγραμματικά στη συνέχεια.



Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Πληροφορικής

Πηγή: Στοιχεία επιχείρησης

Τμήμα Εφαρμογών

Το Τμήμα Εφαρμογών (IT Applications) έχει ως αποστολή τη συντήρηση και την ανάπτυξη των ERP, Financial Consolidation, e-commerce, PLM, Document Mgt. και BI συστημάτων του Ομίλου βάσει των επιχειρηματικών αναγκών και λειτουργιών. Ακόμα είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη custom εφαρμογών για τη διαχείριση της καθετοποιημένης παραγωγής της Αλουμίνιον της Ελλάδος, θυγατρική του Ομίλου, καθώς και τη διοίκηση έργων Πληροφορικής του Ομίλου.

Τμήμα Υποδομών

Οι διαχειριστές στο Τμήμα Υποδομών (IT Infrastructure) είναι υπεύθυνοι για όλα τα συστήματα πληροφορικής μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του υλικού και του λογισμικού, και για τη δημιουργία και εξέλιξη των δικτύων. Επιπλέον, το Τμήμα Υποδομών διαχειρίζεται τις ιστοσελίδες όλων των εταιρειών του Ομίλου, σε Ελλάδα και εξωτερικό, και είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και τη σωστή λειτουργία των συστημάτων ασφαλείας.

Τμήμα Λειτουργικής Υποστήριξης

Το Τμήμα Λειτουργικής Υποστήριξης (IT Operational Support) εποπτεύει τη λειτουργία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου του συντονισμού και του προγραμματισμού της χρήσης των δικτύων για την αποτελεσματική χρήση τους. Παρακολουθεί τη ροή εργασίας σε όλες τις θέσεις για τυχόν ανωμαλίες, καθώς και το σύστημα για αποτυχία εξοπλισμού ή σφάλματα στην απόδοση. Ακόμη παρέχει συνεχή εξυπηρέτηση χρηστών σε άτομα ή τμήματα στον Όμιλο (Στοιχεία επιχείρησης).

4.2.1 Ιστορική Αναδρομή

Η MYTILINEOS HOLDINGS S.A. από τα πρώτα κιάλας βήματα της νεότερης ιστορίας της, το 1991, είχε κατανοήσει την αξία των Συστημάτων Πληροφορικής και ξεκίνησε από νωρίς τις επενδύσεις και την ανάπτυξη του προσωπικού της προς αυτή την κατεύθυνση. Τα σημαντικότερα ορόσημα για την εξέλιξη της Πληροφορικής στον οργανισμό φαίνονται παρακάτω σε χρονολογική σειρά.

1991: Αγορά και εγκατάσταση υπολογιστών σε λειτουργικό MS-DOS 5.0

1991: Αγορά και εγκατάσταση του Λογιστικού & Εμπορικού προγράμματος De Facto (stand-alone πρόγραμμα) της εταιρείας Computer Logic. Το De Facto ήταν ένα character based πρόγραμμα το οποίο έτρεχε σε περιβάλλον Microsoft-DOS και ήταν αναπτυγμένο σε γλώσσα προγραμματισμού Turbo Pascal.

1991: Αγορά και εγκατάσταση του προγράμματος υπολογισμού & έκδοσης μισθοδοσίας Personnel Ng (stand-alone πρόγραμμα) της εταιρείας Computer Logic. Το Personnel Ng ήταν ένα character based πρόγραμμα το οποίο έτρεχε σε περιβάλλον Microsoft-DOS και ήταν αναπτυγμένο σε γλώσσα προγραμματισμού Turbo Pascal.

1996: Αγορά και εγκατάσταση δικτύου υπολογιστών σε Windows 95 τα οποία στη συνέχεια αναβαθμίστηκαν σε Windows NT 4.0 τόσο με servers όσο και workstations.

1997: Αγορά και εγκατάσταση της πλατφόρμας Business Solutions II ERP της εταιρείας Logic DIS. Το Business Solution II λειτούργησε ως το πρώτο ERP της Μυτιληναίος και αποτέλεσε την πρώτη client-server υπηρεσία πληροφορικής για

τον οργανισμό. Επρόκειτο για παραθυρική εφαρμογή η οποία έτρεχε σε περιβάλλον Windows-NT και ήταν αναπτυγμένο σε γλώσσα προγραμματισμού C++.

1997 – 2007: Περαιτέρω ανάπτυξη και αναβάθμιση λειτουργικών συστημάτων και εκδόσεων Λογισμικού σε νεότερες εκδόσεις.

2008: Αγορά και εγκατάσταση three-tier συστήματος SAP ERP της εταιρείας SAP AG με ενεργοποίηση των κυριότερων modules (Finance, Controlling, Project System, Plant Maintenance, Sales & Distribution, Human Capital Management) με ταυτόχρονη κατάργηση του παλαιότερου Business Solutions II ERP. Το 2008 αποτέλεσε χρονιά ορόσημο για τον Όμιλο καθώς πέρα από την επένδυση σε ένα από τα μεγαλύτερα ERP συστήματα παγκοσμίως ξεκίνησαν και τα πρώτα βήματα ενοποίησης επιχειρησιακών διεργασιών και διαδικασιών μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου ξεκινώντας με την Protergia.

2009: Αγορά και εγκατάσταση Enterprise Performance Management & Financial Consolidation System με τη λύση του Hyperion της εταιρείας Oracle.

2012: Αγορά και εγκατάσταση της Business Intelligence πλατφόρμας QlikView της εταιρείας QlikTech για ενοποιημένο enterprise decision making reporting αλλά και operational reporting (Στοιχεία επιχείρησης).

4.2.2. Εργαζόμενοι και Επίπεδο Γνώσεων

Ένα από τα τέσσερα κρίσιμα στοιχεία που συνδυάζει ένα πληροφοριακό σύστημα, προκειμένου να συλλέξει, να επεξεργαστεί, να διαχειριστεί, να αναλύσει και να διανείμει τις πληροφορίες είναι οι άνθρωποι. Με την πάροδο του χρόνου, οι απαιτήσεις σε γνώσεις των εργαζομένων στη Διεύθυνση Πληροφορικής διαρκώς αυξανόταν. Η εξέλιξη των επιπέδων των γνώσεων των εργαζομένων της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. είναι η ακόλουθη:

- **1991-1995:** Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας, η Διεύθυνση Πληροφορικής απαρτιζόταν από εργαζομένους με γνώσεις Επιπέδου 1 – τρόπος κατηγοριοποίησης επιπέδου γνώσεων των εργαζομένων στην εταιρεία, δηλαδή απόφοιτους Λυκείου που έχουν παρακολουθήσει και κάποια ειδικά σεμινάρια Πληροφορικής.

- **1996-2000:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι διάφορες αναβαθμίσεις της Πληροφορικής στην εταιρεία απαιτούσαν υψηλότερο επίπεδο γνώσεων. Έτσι γεννάται το Επίπεδο 2 και περιλαμβάνει κυρίως απόφοιτους ΤΕΙ με κατεύθυνση Πληροφορικής.
- **2001-2007:** Με την εγκατάσταση των πρώτων Πληροφοριακών Συστημάτων στην εταιρεία, η Διεύθυνση Πληροφορικής στελεχώνεται με εργαζομένους με γνώσεις Επιπέδου 3, δηλαδή απόφοιτους ΑΕΙ, όχι με κατεύθυνση Πληροφορικής απαραίτητα.
- **2008-2016:** Η εγκατάσταση του three-tier συστήματος SAP ERP απαιτούσε εργαζομένους με γνώσεις Επιπέδου 4. Πρόκειται για απόφοιτους ΑΕΙ ή/και Πολυτεχνικών σχολών με κατεύθυνση Πληροφορικής.

Στην κορυφή της Διεύθυνσης Πληροφορικής βρίσκεται ο Διευθυντής, Κώστας Φατόλας και οι τρεις Υποδιευθυντές του, Μηνάς Χανιώτης, Βασίλης Αναστασίου και Βασίλης Καραφέρης. Ο Διευθυντής, Κώστας Φατόλας, είναι απόφοιτος του Τμήματος Επιστήμης Υπολογιστών του Πανεπιστημίου Κρήτης.

Ο υπεύθυνος του Τμήματος Εφαρμογών, Μηνάς Χανιώτης, κατέχει πτυχίο Φυσικής από το Πανεπιστήμιο Κύπρου και μεταπτυχιακό "MSc in Computer Science" από το Πανεπιστήμιο του Hertfordshire (Ηνωμένο Βασίλειο).

Ο Βασίλης Αναστασίου, υπεύθυνος του Τμήματος Υποδομών, είναι κάτοχος πτυχίου "BSc in Multimedia Computing" από το Πανεπιστήμιο του Westminster (Ηνωμένο Βασίλειο), πτυχίου "BSc in Computer Science" από το Πανεπιστήμιο του Portsmouth (Ηνωμένο Βασίλειο) και μεταπτυχιακού "MSc in Business Administration and IT" από το Πανεπιστήμιο του Central Lancashire (Ηνωμένο Βασίλειο).

Τέλος, ο υπεύθυνος του Τμήματος Λειτουργικής Υποστήριξης, Βασίλης Καραφέρης, κατέχει πτυχίο "BSc in Computer Science" από το Πανεπιστήμιο του Huddersfield (Ηνωμένο Βασίλειο) και μεταπτυχιακού "MSc in Computer and Information Systems Security/Information Assurance" από το Πανεπιστήμιο του Glamorgan (Ηνωμένο Βασίλειο).

Αυτή τη στιγμή, η Διεύθυνση Πληροφορικής αριθμεί σαράντα τρία (43) άτομα, τα οποία εκπαιδεύονται διαρκώς για να μπορούν να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της Πληροφορικής, που εξελίσσεται συνεχώς (Στοιχεία επιχείρησης).

4.3 Πληροφοριακά Συστήματα

Τα Πληροφοριακά Συστήματα που η MYTILINEOS HOLDINGS S.A. έχει εγκατεστημένα δεν αφορούν μόνο τη ίδια αλλά και τη θυγατρική της εταιρεία Protergia, δηλαδή αμφότερες χρησιμοποιούν τα ίδια συστήματα. Αντίθετα, η ΜΕΤΚΑ και η Αλουμίνιον της Ελλάδας έχουν τα δικά τους Πληροφοριακά Συστήματα που καλύπτουν τις δικές τους ξεχωριστές ανάγκες.

Η MYTILINEOS HOLDINGS S.A. έχει εγκατεστημένα τα Πληροφοριακά Συστήματα που φαίνονται παρακάτω:

- SAP ERP 6.08 της SAP
- Hyperion Enterprise Performance Management της Oracle
- QlikView της Qlick
- Galaxy Retail της SingularLogic
- Galaxy CRM της SingularLogic
- SharePoint της Microsoft

Στη συνέχεια θα περιγραφούν εν συντομία τα Πληροφοριακά Συστήματα της MYTILINEOS HOLDINGS S.A., πλην του SAP ERP 6.08 το οποίο θα εξεταστεί εκτενώς σε επόμενη παράγραφο (Στοιχεία επιχείρησης).

Hyperion Enterprise Performance Management της Oracle

Το Σύστημα Διαχείρισης Επιδόσεων (Enterprise Performance Management System- EPM) της Oracle περιλαμβάνει μια σειρά εφαρμογών διαχείρισης απόδοσης, μια σειρά εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence - BI), μια κοινή βάση εργαλείων και υπηρεσιών επιχειρηματικής ευφυΐας και μια ποικιλία πηγών δεδομένων.

Το Enterprise Performance Management System επιτρέπει στα στελέχη να μετρήσουν αποτελεσματικότερα τα αποτελέσματα, να διαχειρίζονται και να ελέγχουν τις δραστηριότητές τους στο πλαίσιο του συνεχώς μεταβαλλόμενου παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ακόμη περιλαμβάνει δυνατότητες υλοποίησης προϋπολογισμού/προβλέψεων και δυνατότητες υλοποίησης πολύπλοκων επιχειρηματικών μοντελοποιήσεων, παρέχοντας στα στελέχη μια πλήρη εικόνα των επιχειρησιακών λειτουργιών και των τάσεων που επιτρέπουν την γρήγορη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, χαρακτηριστικά του EPM όπως η ευκολία στη χρήση, η ευκολία στη διαχείριση και το χαμηλό κόστος ανάπτυξης, το καθιστούν ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και ευέλικτα συστήματα διαχείρισης της επίδοσης της επιχείρησης στην αγορά (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).

QlikView της Qlik

Το QlikView είναι ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών Επιχειρηματικής Ευφυΐας, που συμπεριλαμβάνει μηχανισμό σύνδεσης σε πολλαπλές πηγές δεδομένων (Databases, Text, Excel, XML, Websites, κλπ), εργαλείο E.T.L. (Extraction, Transformation, Loading) για ανάκληση, μορφοποίηση και φόρτωση δεδομένων, πανίσχυρη γλώσσα scripting με έτοιμες συναρτήσεις για εύκολη διαχείριση δεδομένων και σύστημα οριζόμενων επιπέδων ασφαλείας για τη διαβάθμιση των πληροφοριών.

Ακόμη επιτρέπει τη δημιουργία αντικειμένων (ραβδογράμματα, ιστογράμματα, διαγράμματα διασποράς, πίνακες αναφορών, κλπ) μέσω εύχρηστων wizards και υποστηρίζει VBScript και JavaScript προσφέροντας ακόμη περισσότερες δυνατότητες. Ουσιαστικά, το QlikView καταστεί ευκολότερη την ανάπτυξη, χρήση και συντήρηση εξελιγμένων αναλύσεων και αναφορών, επιτρέπει σε χιλιάδες χρήστες να έχουν πρόσβαση σε δισεκατομμύρια αρχεία δεδομένων και επιτρέπει μια ολοκληρωμένη προβολή των πληροφοριών.

Το QlikView αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εταιρεία, καθώς συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των χρηστών με τη στρατηγική της εταιρείας, απλοποιώντας τη διαδικασία σχεδιασμού, θέτοντας στόχους και παρακολουθώντας επιχειρησιακούς δείκτες-κλειδιά μέσω εξελιγμένων δυνατοτήτων παρουσίασης όπως dashboards, scorecards, analytics και alerting (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).

Galaxy CRM της SingularLogic

Το Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες Galaxy CRM από την SingularLogic οργανώνει, παρακολουθεί, διαχειρίζεται και βελτιστοποιεί τις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες της.

Το CRM παρακολουθεί όλα τα στοιχεία των επαφών είτε είναι λογαριασμοί – εταιρίες είτε φυσικά πρόσωπα. Συμμετέχει ακόμα στην ενδοεταιρική οργάνωση δίνοντας τη δυνατότητα εισαγωγής του οργανογράμματος της επιχείρησης, με επιπλέον δυνατότητες ανάθεσης εργασιών σε υφισταμένους, πρόσκληση σε ραντεβού, εύρεση

διαθεσιμότητας υπαλλήλων ή εξοπλισμού κα., προσφέροντας τη δυνατότητα παρακολούθησης της επικοινωνίας είτε τηλεφωνικής ή προσωπικής (ραντεβού) είτε με άλλο τρόπο, καθώς και των αποτελεσμάτων αυτής

Τέλος, το Galaxy CRM διευκολύνει και τη ροή εργασίας στην εταιρεία, αφού κάποιες διαδικασίες μπορούν να περιλαμβάνουν ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες να εμπλέκουν και διαφορετικούς ενδιαφερόμενους. Αυτό συμβαίνει μέσω της δυνατότητας σχεδιασμού ροής δραστηριοτήτων και της αυτοματοποιημένη μεταβολή κατάστασης των δραστηριοτήτων που προσφέρει το συγκεκριμένο σύστημα (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).

Galaxy Retail της SingularLogic

Το Galaxy Retail της SingularLogic είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση τόσο των πελατών όσο και των προμηθευτών της εταιρείας, καθώς παρακολουθεί την αγορά προμηθειών και τις πωλήσεις των προϊόντων.

Όσο αναφορά τη διαχείριση των πελατών το Galaxy Retail διατηρεί καρτέλα με τα στοιχεία του πελάτη και παρακολουθεί αναλυτικά το ιστορικό των πωλήσεων του. Μέσω του συστήματος μπορεί να οριστεί το πιστωτικό όριο του πελάτη, να παρακολουθηθεί το χρηματοοικονομικό του υπόλοιπο και να οριστεί πιθανή έκπτωση η όχι. Για τη διαχείριση των προμηθευτών, υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης ιστορικού του προμηθευτή καθώς και του υπολοίπου του. Το Galaxy Retail είναι υπεύθυνο για την έκδοση των παραστατικών πωλήσεων αλλά και την καταχώρηση των παραστατικών παραλαβών.

Τελειώνοντας, σημαντική είναι η δυνατότητα δημιουργίας ημερήσιων αναφορών που αφορούν το σύνολο των κινήσεων της ημέρας αλλά και η δημιουργία αναλυτικών αναφορών πωλήσεων καθώς και απεικόνιση αυτών σε γράφημα, που προσφέρει το συγκεκριμένο σύστημα (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).

SharePoint της Microsoft

Η πλατφόρμα SharePoint αποτελεί την λύση της Microsoft για την δημιουργία διαδικτυακών εφαρμογών, οι οποίες μπορούν να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας το SharePoint οι εργαζόμενοι μοιράζονται ιδέες και εμπειρίες, αναπτύσσουν εφαρμογές για τις συγκεκριμένες ανάγκες τους και βρίσκουν τις

κατάλληλες πληροφορίες ώστε να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).

4.3.1 Το SAP ERP 6.08 της SAP

Το SAP ERP είναι λογισμικό προγραμματισμού επιχειρήσεων που αναπτύχθηκε από τη γερμανική εταιρεία SAP. Το SAP ERP ενσωματώνει τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Η τελευταία έκδοση (SAP ERP 6.0) διατέθηκε το 2006. Το πιο πρόσφατο πακέτο βελτίωσης (EHP8) για το SAP ERP 6.0 κυκλοφόρησε το 2016.

Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο SAP ERP αφορούν τις Λειτουργίες, όπως οι Πωλήσεις και η Διανομή, η Διαχείριση Υλικών, ο Προγραμματισμός της Παραγωγής, τα Logistics και ο Ποιοτικός Έλεγχος, τα Χρηματοοικονομικά, όπως η Χρηματοοικονομική Λογιστική, η Διοικητική Λογιστική και η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, τη Διαχείριση Ανθρώπινου, όπως η Εκπαίδευση, η Μισθοδοσία και οι Προσλήψεις, και τις Εταιρικές Υπηρεσίες, όπως η Διαχείριση Ταξιδιών, η Υγεία, η Ασφάλεια και η Διαχείριση της Ακίνητης Περιουσίας.

Το SAP ERP της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. διασυνδέεται με τα συστήματα που περιγράφηκαν πιο πάνω, όπως το Galaxy Retail, το Galaxy CRM και το QlikView, επιτρέποντας της να συντονίζει κεντρικά όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και βοηθώντας τα στελέχη της στη λήψη αποφάσεων (Στοιχεία επιχείρησης).

4.3.1.1 Γενικά Χαρακτηριστικά του SAP ERP

Το SAP ERP δημιουργήθηκε με βάση το προηγούμενο λογισμικό SAP R/3. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του είναι τα ακόλουθα (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού):

- Αποτελεί ένα Λογισμικό Ανοικτού Κώδικα (Open-source Software-OSS) προσφέροντας τη δυνατότητα διασύνδεσης σε μη SAP περιβάλλοντα.
- Οι πληροφορίες αποθηκεύονται σε μια σχεσιακή βάση δεδομένων (Relational Database), στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι χρήστες – ανάλογα με τα δικαιώματα που έχουν σε αυτή.
- Γίνεται χρήση της γλώσσας προγραμματισμού και του περιβάλλοντος ABAP/4 (γλώσσα προγραμματισμού που έχει αναπτυχθεί από την SAP) για τη

δημιουργία συγκεκριμένων εφαρμογών, χρησιμοποιώντας open SQL (είναι ένα σύνολο εντολών ABAP που εκτελεί λειτουργίες, όπως να διαβάζει, να τροποποιεί ή να διαγράφει δεδομένα από τη βάση δεδομένων SAP).

- Η επικοινωνία του χρήστη με το σύστημα είναι φιλική (user-friendly). Γίνεται μέσω περιβάλλοντος Windows και παρέχει τη δυνατότητα παρουσίασης δεδομένων σε γραφική μορφή ή μεταφορά αυτών στο περιβάλλον MS-Office διευκολύνοντας τη δημιουργία αναφορών.

4.3.1.2 Η Αρχιτεκτονική του SAP ERP

Η αρχιτεκτονική SAP ERP εξελίσσεται και βελτιώνεται για αρκετές δεκαετίες. Το SAP ERP χρησιμοποιεί την αρχιτεκτονική client-server τριών επιπέδων (three-tier client-server architecture), η οποία αποτελείται από:

- τον Διακομιστή Βάσης Δεδομένων (Database Server)
- τον Διακομιστή Εφαρμογών (Application Servers)
- τους Πελάτες (Clients - Desktop Computers)

Με αυτή τη δομή, είναι δυνατή η διανομή των εργασιών, αυξάνοντας έτσι την απόδοση του συνολικού συστήματος. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των τριών επιπέδων της αρχιτεκτονικής του SAP ERP.

Βάση Δεδομένων

Τα διάφορα συστατικά στοιχεία του SAP ERP Hosting ορίζουν μια προσαρμοσμένη σχεσιακή βάση δεδομένων SQL, η οποία δεν παρέχεται από την ίδια την εταιρεία. Το SAP ERP και ο SAP Web Application Server υποστηρίζουν εκτός από τη βάση δεδομένων SAP MaxDB και άλλα προϊόντα (βάσεις δεδομένων) άλλων εταιρειών, όπως DB2 της IBM, Informix της IBM, Microsoft SQL Server και Oracle. Ουσιαστικά, η βάση δεδομένων αφορά τη φυσική αποθήκευση των δεδομένων.

Διακομιστής Εφαρμογών

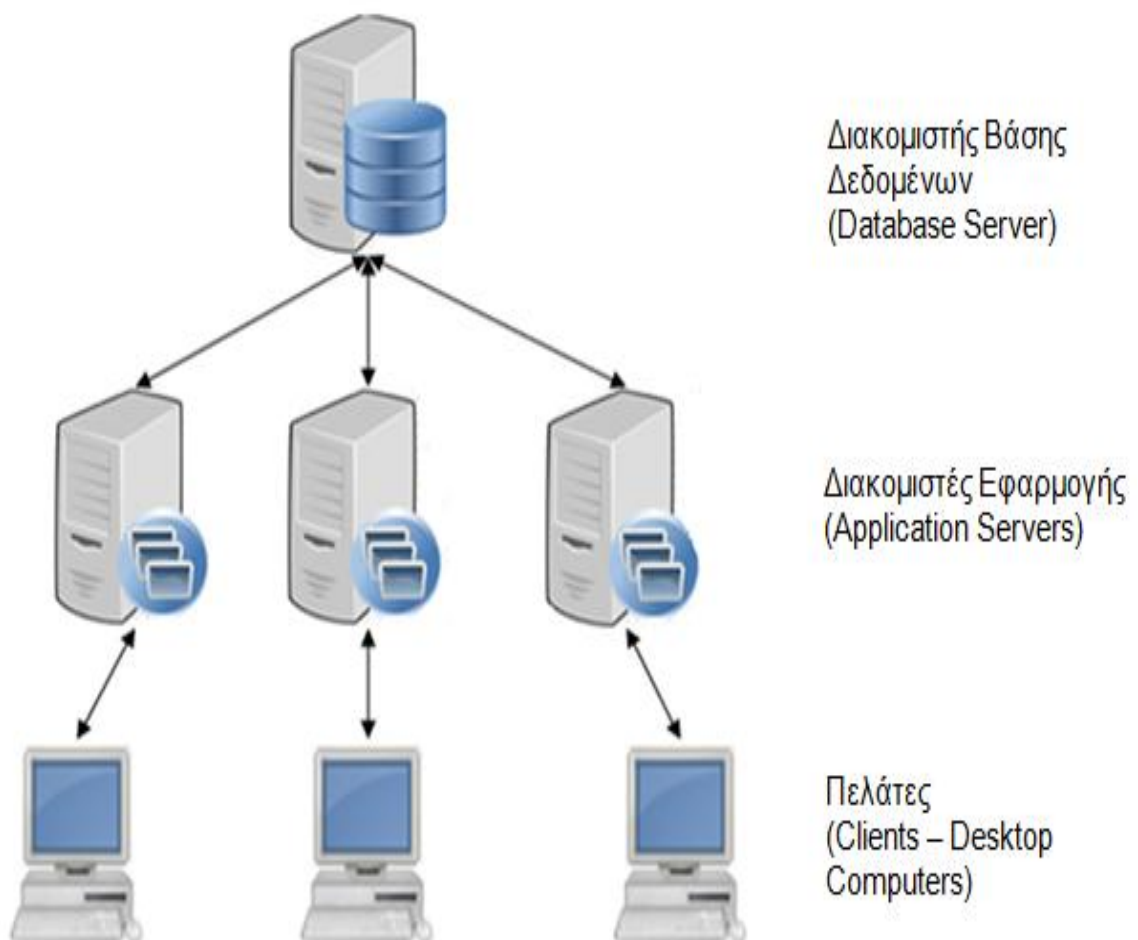
Ολόκληρη η επεξεργασία γίνεται στο Διακομιστή Εφαρμογών μέσω ειδικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούν την αποκλειστική γλώσσα προγραμματισμού ABAP/4 και μέσω εργαλείων όπως το Λεξικό Δεδομένων (Data Dictionary) ή η Διαχείριση Ερωτήσεων (Query Management). Τα προγράμματα εκτελούνται μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, το οποίο ονομάζεται SAP "kernel" (σε γλώσσα

προγραμματισμού C). Ο Διακομιστής Εφαρμογών είναι “υπεύθυνος” για τη διαχείριση των δεδομένων και τη μορφή που θα αποδοθεί η πληροφορία.

Πελάτες

Το τελευταίο επίπεδο αφορά τους χρήστες του πληροφοριακού συστήματος και αναφέρεται σε λογισμικά (Microsoft Windows, Linux and Unix) που καθορίζουν τον τρόπο που θα εμφανιστούν τα αποτελέσματα στους χρήστες και το Hardware.

Στην Διάγραμμα 4.2 φαίνεται μια τυπική αναπαράσταση της αρχιτεκτονικής client-server τριών επιπέδων του SAP ERP (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού).



Διάγραμμα 4.2: Αρχιτεκτονική client-server τριών επιπέδων του SAP ERP

Πηγή: Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού

4.3.1.3 Οι Δυνατότητες του SAP ERP

Με την εγκατάσταση του SAP ERP 6.08 στη MYTILINEOS HOLDINGS S.A. έχουν γίνει πραγματικότητα τα ακόλουθα (Ιστοσελίδα Παρόχου Λογισμικού):

- Δυνατότητα άμεσης και ανά πάσα στιγμή χρησιμοποίησης των δεδομένων της εταιρείας.
- Εισαγωγή των δεδομένων στον τόπο που δημιουργούνται και από τα άτομα που δημιουργούνται.
- Αξιοποίηση των δεδομένων σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών και παρουσίαση αυτών σύμφωνα με τις επιθυμίες των χρηστών.
- Άμεση πρόσβαση σε έγκυρη, γρήγορη και αξιόπιστη πληροφόρηση για όλους τους χρήστες στην εταιρεία.
- Διευκόλυνση στη διακίνηση εγγράφων και αυτοματοποίηση της εισαγωγής πληροφοριών στο σύστημα.
- Εύκολη χρήση από τους εργαζόμενους και ασφάλεια των δεδομένων μέσω της πρόσβασης με κωδικό ασφαλείας.
- Το κάθε υποσύστημα του εγκατεστημένου SAP ERP είναι παραμετροποιημένο και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό ανά χρήστη.
- Ευκολία ενσωμάτωσης σε κινητές συσκευές και εφαρμογές καθώς και σε άλλα υπάρχοντα λογισμικά και εφαρμογές.
- Δυνατότητα σύνδεσης με τράπεζες πληροφοριών και άλλα μη SAP συστήματα.

4.3.1.4 Τα Υποσυστήματα του SAP ERP

Στο εγκατεστημένο SAP ERP 6.08 της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. έχουν ενεργοποιηθεί τα ακόλουθα υποσυστήματα – ενότητες (modules):

- Financials – Οικονομική Διαχείριση
- Controlling – Κοστολόγηση
- Project System – Διαχείριση Έργων
- Logistics Execution – Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Quality Management – Διαχείριση Ποιότητας
- Plant Maintenance – Συντήρηση Εξοπλισμού
- Sales & Distribution – Πωλήσεις και Διανομή
- Human Capital Management – Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

4.3.2 Οφέλη από την εγκατάσταση του SAP ERP

Η μετάβαση από το παλαιότερο σύστημα Business Solutions II ERP και η επακόλουθη συντήρηση και συνέχεια του SAP ERP έγινε με ένα μικρό, καλά εκπαιδευμένο προσωπικό υποστήριξης και χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Αυτό οφείλεται κυρίως στην υψηλή προσαρμοστικότητα του SAP ERP, χαρακτηριστικό που προκύπτει από την ευκολία διαμόρφωσης που χαρακτηρίζει το ERP της συγκεκριμένης εταιρείας.

Με την εγκατάσταση του SAP ERP στη MYTILINEOS HOLDINGS S.A. παρατηρήθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα τα αναμενόμενα οφέλη:

- Η Διοίκηση της εταιρείας έχει το πλεονέκτημα των άμεσων στιγμιότυπων και επισκοπήσεων της τρέχουσας κατάστασης με τη βοήθεια της επιχειρησιακής ευφυΐας και των ισχυρών ενσωματωμένων εργαλείων αναφοράς, τα οποία είναι επίσης ιδιαίτερα προσαρμόσιμα.
- Εύκολη επικοινωνία και εισαγωγή/έξοδος δεδομένων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας.
- Ευκολία αναβάθμισης του συστήματος και παραμετροποίησης του στις ανάγκες των εργαζομένων.
- Δεν υπάρχει πλεονασμός δεδομένων.

Μακροχρόνια παρατηρήθηκε και αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της λειτουργίας σε τέλειο συγχρονισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, εξαλείφοντας έτσι τα εμπόδια στις ροές τους (Στοιχεία επιχείρησης).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Υλικό από Διαδίκτυο

1. Ιστοσελίδα Oracle, www.oracle.com
2. Ιστοσελίδα Qlick, www.qlick.com
3. Ιστοσελίδα SingularLogic, portal.singularlogic.eu
4. Ιστοσελίδα Microsoft, www.microsoft.com
5. Ιστοσελίδα SAP, www.sap.com

Ειδικές Πηγές

1. Κοινωνικός Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016
2. Ετήσιος Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

5.1 Εισαγωγή

Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά πόρων (χρηματικών, ανθρώπινων κ.α.) σε ERP λύσεις χωρίς να αναλύσουν τη σχέση των ERP συστημάτων με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εναρμόνιση ανάμεσα στο σύστημα ERP και τη στρατηγική της εταιρίας συχνά αγνοείται. Στο παρόν κεφάλαιο θα διερευνηθεί πώς και σε ποιο βαθμό μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ERP.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποδεκτής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ενώ στη δεύτερη επιλέγει να διαφοροποιήσει το προϊόν της επιλέγοντας ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας της με στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας που απολαμβάνουν οι πελάτες που το επιλέγουν.

5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια υπάρχουν δύο βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει μοναδικά γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να τα αποκτήσει. Και με τους δύο τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη

περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά έσοδά της.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτηθεί από αυτή (χαμηλή θέση κόστους ή μοναδικότητα του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη).

5.2.1 Ηγεσία Κόστους και ERP

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει, δηλαδή επιδιώκει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους.

Οι βασικές πηγές πλεονεκτήματος χαμηλής θέσης κόστους είναι οι οδηγοί κόστους (cost drivers) και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας απεικονίζει τις κύριες (Primary Activities) και τις υποστηρικτικές (Support Activities) δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Μέσα από αυτές, μεμονωμένα αλλά και σε συνδυασμό, μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη, οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος κατά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση.

Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει το χαρακτηριστικό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που διατηρεί.

Με βάση τον Porter (Porter, 1980, σελ. 70-83), οι δέκα βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

1. Οικονομίες Κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από την ικανότητα των επιχειρήσεων να εκτελούν δραστηριότητες με διαφορετικό και αποτελεσματικότερο τρόπο σε μεγαλύτερο όγκο ή από την ικανότητα απόσβεσης του κόστους των άυλων στοιχείων, όπως η Διαφήμιση και η Έρευνα και Ανάπτυξη, με την επίτευξη μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να προκύψουν από την αποτελεσματικότητα στην

πραγματική λειτουργία μιας δραστηριότητας σε υψηλότερη κλίμακα, καθώς και από τις λιγότερο αναλογικές αυξήσεις της υποδομής ή των γενικών εξόδων που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας δραστηριότητας καθώς αυτή μεγαλώνει.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τις επιχειρήσεις καθώς η προσπάθεια επίτευξης οικονομιών κλίμακας σε μια δραστηριότητα οδηγεί σε αυξανόμενη πολυπλοκότητα. Σε συνδυασμό με το κόστος του συντονισμού μπορούν να οδηγήσουν σε μειονεκτήματα κλίμακας σε μια δραστηριότητα αξίας (value activity) καθώς αυξάνεται η κλίμακα.

Η ευαισθησία κλίμακας των δραστηριοτήτων ποικίλλει ευρέως. Δραστηριότητες αξίας όπως η ανάπτυξη προϊόντων, η διαφήμιση και η υποδομή της επιχείρησης είναι συνήθως πιο ευαίσθητες σε μεταβολές της κλίμακας από τις δραστηριότητες όπως οι προμήθειες και οι πωλήσεις, που το κόστος τους είναι σταθερό, ανεξάρτητα από την κλίμακα της επιχείρησης. Οι οικονομίες κλίμακας αντικατοπτρίζουν όχι μόνο την τεχνολογία σε μια δραστηριότητα αξίας αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση επιλέγει να την εκμεταλλευτεί.

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Το ERP συγκεντρώνοντας δεδομένα από τις διάφορες επιχειρηματικές διεργασίες στην κατασκευή και παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά και το λογιστήριο, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ και τους ανθρώπινους πόρους μπορεί να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που δύναται να επιδιώξει οικονομίες κλίμακας η επιχείρηση. Ακόμη, η ενοποίηση όλων των λειτουργιών μέσω του ERP μειώνει την πολυπλοκότητα και το κόστος συντονισμού διευκολύνοντας την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και προστατεύοντας την επιχείρηση από μειονεκτήματα κλίμακας.

2. Μάθηση

Το κόστος της δραστηριότητας αξίας μπορεί να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου λόγω της μάθησης που αυξάνει την αποτελεσματικότητά της. Οι μηχανισμοί με τους οποίους η μάθηση μπορεί να μειώσει το κόστος με την πάροδο του χρόνου είναι πολυάριθμοι, όπως ο βελτιωμένος προγραμματισμός των διαδικασιών, η βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας, οι διαδικασίες που αυξάνουν την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων και η καλύτερη προσαρμογή των πρώτων υλών στη διαδικασία. Ο ρυθμός εκμάθησης ποικίλλει ευρέως μεταξύ των δραστηριοτήτων. Η μάθηση τείνει να ποικίλλει ανάλογα με το ποσό της προσοχής που αφιερώνεται από τη διοίκηση στη συλλογή της.

Η συλλογή της μάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση ενός ERP. Τα ERP όχι μόνο συλλέγουν πληροφορίες για όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες αλλά και διευκολύνουν στη μετάδοσή τους μέσα στην εταιρεία βελτιώνοντας τον προγραμματισμό των διαδικασιών. Ακόμα μέσω του ERP διευκολύνεται και η εκπαίδευση των εργαζομένων για τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούνται.

3. Εκμετάλλευση Παραγωγικής Ικανότητας

Όταν μια δραστηριότητα έχει σημαντικό σταθερό κόστος που συνδέεται με αυτήν, το κόστος αυτής δραστηριότητας θα επηρεαστεί από τη χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας. Το σταθερό κόστος αποτελεί “ποινή” για τις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις υπό-εκμετάλλευσης της παραγωγικής ικανότητας και ο λόγος του σταθερού προς το μεταβλητό κόστος υποδηλώνει την ευαισθησία μιας δραστηριότητας σε σχέση με τη χρήση της παραγωγικής ικανότητας.

Το ERP μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στη εκμετάλλευση της παραγωγικής ικανότητας. Συνδυάζοντας τα στοιχεία από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης η διοίκηση μπορεί να βρει το βέλτιστο σημείο λειτουργίας της παραγωγής αλλά και να προλαμβάνει περιπτώσεις υπό-εκμετάλλευσης της παραγωγικής ικανότητας.

4. Διασυνδέσεις (Linkages)

Το κόστος μιας δραστηριότητας επηρεάζεται συχνά από τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται άλλες δραστηριότητες. Υπάρχουν δύο τύποι διασυνδέσεων: οι διασυνδέσεις εντός της αλυσίδας αξίας και οι κάθετες διασυνδέσεις με τις αλυσίδες αξίας προμηθευτών και καναλιών διανομής. Αυτές οι διασυνδέσεις σημαίνουν ότι η συμπεριφορά κόστους μιας δραστηριότητας αξίας δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με την εξέταση μόνο της δραστηριότητας. Οι διασυνδέσεις δημιουργούν την ευκαιρία να μειωθεί το συνολικό κόστος των διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων και παρέχουν μια δυναμικά ισχυρή πηγή πλεονεκτήματος επειδή οι διασυνδέσεις είναι λεπτές και απαιτούν κοινή βελτιστοποίηση ή συντονισμό των δραστηριοτήτων.

Η εγκατάσταση ενός ERP συστήματος δίνει τη δυνατότητα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να συνεργάζονται στενότερα και αποτελεσματικότερα μεταξύ τους. Σε περίπτωση που διασυνδεθεί με τα αντίστοιχα ERP των προμηθευτών και των καναλιών διανομής δίνεται η δυνατότητα να βελτιωθεί η συνεργασία ανάμεσα τους και να συντονιστούν καλύτερα οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Έτσι εκμεταλλεόμενη τις διασυνδέσεις αυτές, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να μειώσει το συνολικό κόστος.

5. Αλληλεξαρτήσεις (Interrelationships)

Οι αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα διάφορα τμήματα εντός μιας επιχείρησης επηρεάζουν το κόστος. Η πιο σημαντική μορφή αλληλεξαρτήσεων είναι όταν μπορεί να μοιραστεί μια δραστηριότητα. Μια άλλη μορφή περιλαμβάνει την ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ ξεχωριστών αλλά παρόμοιων δραστηριοτήτων, δηλαδή χρήση τεχνικών μείωσης κόστους που αναπτύχθηκαν σε ένα τμήμα για τη μείωση του κόστους σε άλλα τμήματα.

Ο ρόλος ενός ERP συστήματος μπορεί να είναι καταλυτικός στις αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα διάφορα τμήματα καθώς δίνει τη δυνατότητα σε πληροφορίες και τεχνογνωσία που προηγουμένως ήταν κατακερματισμένες σε διαφορετικά συστήματα να χρησιμοποιούνται από κοινού σε όλη την έκταση της εταιρείας, και σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

6. Ολοκλήρωση

Το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης σε μια δραστηριότητα μπορεί να επηρεάσει το κόστος της. Κάθε δραστηριότητα χρησιμοποιεί ή θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αγορασμένες εισροές και συνεπώς περιλαμβάνει σαφείς ή μη επιλογές ολοκλήρωσης. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να μειώσει το κόστος αποφεύγοντας το κόστος χρήσης της αγοράς, όπως το κόστος προμήθειας και μεταφοράς. Επιτρέπει στην επιχείρηση να αποφεύγει προμηθευτές ή αγοραστές με σημαντική διαπραγματευτική ισχύ.

Η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί τα πιθανά οφέλη της ολοκλήρωσης για κάθε σημαντική αγορά που εισάγεται σε μια δραστηριότητα. Πρέπει να εξετάσει τις λειτουργίες που εκτελούνται επί του παρόντος εσωτερικά για να διαπιστώσει εάν η απο-ολοκλήρωση (de-integration) θα μειώνει το κόστος της δραστηριότητας χωρίς να υπονομεύει τη στρατηγική της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να διαλέξει ανάμεσα στην κάθετη ολοκλήρωση και στην απο-ολοκλήρωση (π.χ. να μην παράγει κάποιο εξάρτημα αλλά να το αγοράζει) με στόχο τη μείωση του κόστους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το ERP σύστημα με τα δεδομένα που συγκεντρώνει από τα διάφορα τμήματα μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των κοστοβόρων σημείων των διαδικασιών, ώστε η διοίκηση να πραγματοποιήσει τις αντίστοιχες διορθωτικές κινήσεις.

7. Timing

Το κόστος συχνά αντικατοπτρίζει το timing. Ο ρόλος του timing στη θέση κόστους μπορεί να εξαρτάται περισσότερο από το timing σε σχέση με τον επιχειρηματικό κύκλο ή την κατάσταση της αγοράς από ότι σε σχέση με το timing σε απόλυτους αριθμούς. Το timing μπορεί να οδηγήσει σε πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους είτε διατηρήσιμο είτε όχι. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που διαθέτει περιουσιακά στοιχεία χαμηλού κόστους λόγω τυχαίου timing, μπορεί να διαπιστώσει ότι η ενδεχόμενη ανάγκη αντικατάστασης αυτών των περιουσιακών στοιχείων αυξάνει δραματικά τη σχετική θέση κόστους.

Ένα ERP σύστημα διατηρώντας δεδομένα για τον εξοπλισμό της παραγωγής, όπως ηλικία, αριθμός βλαβών, στοιχεία σχετικά με την απόσβεσή του, μπορεί να αποτελέσει σύμβουλο της επιχείρησης για την ενδεχόμενη αντικατάσταση του εξοπλισμού στο σωστό χρόνο, ώστε να αποφευχθεί ενδεχόμενη κοστοβόρα λειτουργία του, είτε λόγω παλαιότητας είτε λόγω μεγάλου αριθμού βλαβών.

8. Πολιτικές

Το κόστος μιας δραστηριότητας αξίας επηρεάζεται πάντοτε από τις επιλογές πολιτικής που κάνει μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από άλλους παράγοντες κόστους. Οι επιλογές πολιτικής αντανakλούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης και μπορεί να ενισχύουν τη θέση χαμηλού κόστους ή τη διαφοροποίηση.

Το ERP σύστημα με τα δεδομένα που συγκεντρώνει από τα διάφορα τμήματα, εκμεταλλευόμενο από τη διοίκηση με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό οδηγό στην επιλογή μιας πολιτικής που θα επηρεάσει και τη στρατηγική της επιχείρησης.

9. Τοποθεσία

Η γεωγραφική θέση επηρεάζει το κόστος με αρκετούς τρόπους. Οι τοποθεσίες διαφέρουν ως προς το κόστος του εργατικού δυναμικού, το κόστος της διοίκησης, το κόστος του επιστημονικού προσωπικού, το κόστος των πρώτων υλών κ.α. Το κλίμα, τα πολιτιστικά πρότυπα και τα ήθη διαφέρουν ανά περιοχή επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία εκτελεί τις δραστηριότητες.

Οι δυνατότητες ανταλλαγής στοιχείων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ακόμα κι αν αυτά είναι σε διαφορετικές τοποθεσίες, και η διευκόλυνση μετάδοσης της

γνώσης μπορούν να μειώσουν τις ανάγκες για επιστημονικό προσωπικό. Η διευκόλυνση της συνεργασίας με τα συστήματα των προμηθευτών και των πωλητών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους των logistics.

10. Θεσμικοί παράγοντες

Οι θεσμικοί συντελεστές, συμπεριλαμβανομένων των κανονιστικών ρυθμίσεων των κυβερνήσεων και άλλων οικονομικών παραγόντων, των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της τοπικής κοινωνίας αποτελούν έναν ακόμα κύριο οδηγό κόστους.

Η δυνατότητα διασύνδεσης του ERP με άλλα συστήματα εκτός της επιχείρησης, π.χ. με κάποιο σύστημα του υπουργείου Οικονομικών ή Δικαιοσύνης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ώστε να επικαιροποιούνται στοιχεία, σχετικά με αλλαγές στη φορολογία ή στη νομοθεσία, που χρησιμοποιούνται στο ERP, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να επιτύχει μείωση του κόστους είτε μέσω φορολογίας είτε μέσω αποφυγής κάποιου προστίμου.

Ο Porter (Porter, 1980, σελ. 118), περιγράφει έξι βήματα που είναι απαραίτητα για τη στρατηγική ανάλυση του κόστους και έτσι η επιχείρηση να μπορέσει να επιτύχει την ηγεσία του κόστους. Τα βήματα αυτά αναφέρονται παρακάτω:

Βήμα 1: Προσδιορίστε την κατάλληλη αλυσίδα αξίας και αναθέστε σε αυτήν το κόστος και τα περιουσιακά στοιχεία.

Βήμα 2: Προσδιορίστε τους οδηγούς κόστους κάθε δραστηριότητας αξίας και δείτε πώς αλληλοεπιδρούν.

Βήμα 3: Προσδιορίστε την αλυσίδα αξίας των ανταγωνιστών, το σχετικό κόστος τους και τις διαφορετικές πηγές κόστους τους.

Βήμα 4: Αναπτύξτε μια στρατηγική για τη μείωση της σχετικής θέσης κόστους μέσω του ελέγχου των οδηγών κόστους ή της αναδιάρθρωσης της αλυσίδας αξίας.

Βήμα 5: Εξασφαλίστε ότι οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν θα αποκλείσει τη διαφοροποίηση.

Βήμα 6: Ελέγξτε αν στρατηγική μείωσης του κόστους είναι βιώσιμη.

5.2.2 Διαφοροποίηση και ERP

Το δεύτερο είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη, αποτελεί τη βάση για την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης. Για να ακολουθήσει μια

επιχείρηση αυτή τη στρατηγική επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που δίνουν αξία στους πελάτες που τα επιλέγουν.

Στόχος είναι η δημιουργία και η διατήρηση επιδόσεων που είναι ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών για την ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών. Για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική διαφοροποίησης μιας επιχείρησης θα πρέπει αυτή να κατανοήσει λεπτομερώς του παράγοντες κόστους των δραστηριοτήτων της και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας της που δίνουν αξία στον πελάτη. Δηλαδή, απαιτείται μελέτη της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Από την μελέτη της αλυσίδας αξίας προκύπτουν οι παρακάτω οδηγοί μοναδικότητας σύμφωνα με τον (Porter, 1980, σελ. 124-127):

1. Πολιτικές

Η επιχείρηση κάνει επιλογές πολιτικής σχετικά με τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει και τον τρόπο εκτέλεσής τους. Τέτοιες επιλογές πολιτικής είναι ίσως ο πιο διαδεδομένος οδηγός μοναδικότητας. Μερικές επιλογές πολιτικής που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση και να οδηγηθεί στη διαφοροποίηση αποτελούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα επίπεδα απόδοσης, οι παρεχόμενες υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην εκτελούμενη δραστηριότητα, η ποιότητα των πρώτων υλών κ.α.

Το ERP σύστημα με τα δεδομένα που συγκεντρώνει από τα διάφορα τμήματα, όπως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο αριθμός των πωλήσεων, παρατηρήσεις και σχόλια των πελατών, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό οδηγό στην επιλογή μιας πολιτικής, τόσο στην παραγωγή όσο και στις πωλήσεις, που θα επηρεάσει και τη στρατηγική της επιχείρησης.

2. Διασυνδέσεις (Linkages)

Η μοναδικότητα προέρχεται συχνά από τις διασυνδέσεις εντός της αλυσίδας αξίας ή από τις διασυνδέσεις με τους προμηθευτές και κανάλια διανομής που εκμεταλλεύεται μια επιχείρηση. Η κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, όπως ο συντομότερος χρόνος παράδοσης, συχνά συνεπάγεται το συντονισμό των διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων, δηλαδή εξαρτάται όχι μόνο από τον εξωτερικό εφοδιασμό αλλά και από την ταχύτητα επεξεργασίας των παραγγελιών. Η μοναδικότητα στις ανάγκες του καταναλωτή μπορεί επίσης να είναι το αποτέλεσμα του συντονισμού με τους

προμηθευτές, καθώς μπορεί να συντομεύσει το χρόνο παραγωγής των προϊόντων με έγκαιρη παράδοση των πρώτων υλών.

Η ύπαρξη ενός ERP συστήματος δίνοντας τη δυνατότητα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να συνεργάζονται στενότερα και αποτελεσματικότερα μεταξύ τους. Σε περίπτωση διασύνδεσης με τα ERP των προμηθευτών και των καναλιών διανομής δίνεται η δυνατότητα να βελτιωθεί η συνεργασία ανάμεσα τους και να συντονιστούν καλύτερα οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Έτσι εκμεταλλευόμενη τις διασυνδέσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα και γρηγορότερα στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών της.

3. Timing

Η μοναδικότητα μπορεί να οφείλεται στο πότε μια επιχείρηση άρχισε να ασκεί μια δραστηριότητα. Αν για παράδειγμα είναι η πρώτη που υιοθετήσει μια εικόνα του προϊόντος μπορεί να προλάβει τους ανταγωνιστές της από το να κάνουν το ίδιο και αυτό κάνει την εταιρεία μοναδική.

Ένα ERP σύστημα διατηρώντας δεδομένα για τα προϊόντα της, όπως αριθμός πωλήσεων, σχόλια και παρατηρήσεις των καταναλωτών, μπορεί να αποτελέσει σύμβουλο της επιχείρησης για την ενδεχόμενη βελτίωση κάποιων χαρακτηριστικών των προϊόντων στο σωστό χρόνο, ώστε να αποφευχθεί το σενάριο η επιχείρηση να μείνει πίσω από τους ανταγωνιστές της.

4. Τοποθεσία

Οι τοποθεσίες που μια επιχείρηση έχει καταστήματα ή και η μορφή αυτών των καταστημάτων μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα μοναδικότητας.

Η διασύνδεση του ERP με άλλα συστήματα μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να διατηρεί ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό κατάστημα, σε περιοχές που αυτή δεν έχει φυσική παρουσία, μειώνοντας τους χρόνους παραγγελίας αλλά και παράδοσης των προϊόντων της με καλύτερο προγραμματισμό και διευκόλυνση της συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης.

5. Αλληλεξαρτήσεις (Interrelationships)

Η μοναδικότητα μιας δραστηριότητας αξίας μπορεί να προκύψει από τις αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα διάφορα τμήματα εντός μιας επιχείρησης. Τα διάφορα

τμήματα της επιχείρησης μέσω του ERP έχοντας πρόσβαση σε όλα τα διαθέσιμα δεδομένα που ανήκουν στην επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους, π.χ. να εξυπηρετήσουν πιο γρήγορα την παραγγελία ενός “μεγάλου” και συνεπή πελάτη.

6. Μάθηση

Η μοναδικότητα μιας δραστηριότητας μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μάθησης για το πώς αυτή να την εκτελείται καλύτερα. Η επίτευξη σταθερής ποιότητας σε μια παραγωγική διαδικασία μπορεί να είναι αποτέλεσμα μάθησης. Ωστόσο μόνο η ιδιόκτητη μάθηση μπορεί να αποτελέσει οδηγό μοναδικότητας.

Η συλλογή της μάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση ενός ERP. Τα ERP όχι μόνο συλλέγουν πληροφορίες για όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες αλλά και διευκολύνουν στη μετάδοσή τους μέσα στην εταιρεία βελτιώνοντας τις διαδικασίες.

7. Ολοκλήρωση

Ο βαθμός ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης μπορεί να είναι οδηγός μοναδικότητας. Η ολοκλήρωση σε νέες δραστηριότητες αξίας μπορεί να καταστήσει μια επιχείρηση μοναδική, επειδή η επιχείρηση είναι σε καλύτερη θέση να ελέγχει την απόδοση των δραστηριοτήτων ή να τις συντονίζει με άλλες δραστηριότητες. Η ολοκλήρωση μπορεί επίσης να παρέχει περισσότερες δραστηριότητες ως πηγές διαφοροποίησης.

Η εγκατάσταση ενός ERP συστήματος θα διευκολύνει την επιχείρηση να ελέγξει την απόδοση των δραστηριοτήτων της και το συντονισμό τους.

8. Οικονομίες Κλίμακας

Η επιδίωξη οικονομιών κλίμακας μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση την εκτέλεση μιας δραστηριότητας με έναν μοναδικό τρόπο που δεν είναι εφικτός σε μικρότερο όγκο, π.χ. η δημιουργία ενός μεγάλου δικτύου διανομής. Ωστόσο, η κλίμακα μπορεί να λειτουργήσει ενάντια στη μοναδικότητα μιας δραστηριότητας, καθώς μπορεί να μειώσει την ευελιξία μιας επιχείρησης ή να περιορίσει τη δυνατότητα της να προσφέρει προϊόντα μοναδικά για τον καταναλωτή.

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Το ERP συγκεντρώνοντας δεδομένα από τις διάφορες

επιχειρηματικές διεργασίες στην κατασκευή και παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά και το λογιστήριο, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ και τους ανθρώπινους πόρους μπορεί να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που δύνανται να επιδιώξει οικονομίες κλίμακας η επιχείρηση. Ακόμη, η ενοποίηση όλων των λειτουργιών μέσω του ERP μειώνει την πολυπλοκότητα και το κόστος συντονισμού διευκολύνοντας την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Ωστόσο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να μην μειωθεί η ευελιξία της επιχείρησης ή να μην περιοριστεί τη δυνατότητα της να προσφέρει προϊόντα μοναδικά για τον καταναλωτή.

9. Θεσμικοί παράγοντες

Οι θεσμικοί παράγοντες μπορούν να παίξουν κάποιο ρόλο για να επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να είναι μοναδική. Για παράδειγμα, μια καλή σχέση με την ένωση εργαζομένων μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μοναδικούς ορισμούς των θέσεων εργασίας για τους απασχολούμενους, στοιχείο που να βελτιώσει τη μοναδικότητα ενός προϊόντος που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.

Η χρήση ενός συστήματος ERP μπορεί να διευκολύνει τις εργασίες των απασχολούμενων και να μειώσει πιθανά ατυχήματα στην παραγωγή. Με τον καλύτερο προγραμματισμό που υλοποιείται, ο χρόνος των εργαζομένων κατανέμεται ορθότερα και αποφεύγεται πιθανή συσσώρευση φόρτου εργασίας για τους απασχολούμενους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχεία μοναδικότητας για τον πελάτη καθώς η επιχείρηση εμφανίζει ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο ενώ μειώνονται και τα παράπονα των εργαζομένων άρα και τα πιθανά προβλήματα με τις ενώσεις εργαζομένων.

Ο Porter (Porter, 1980, σελ. 162-163), περιγράφει οκτώ βήματα που είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό των βάσεων για τη διαφοροποίηση και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαφοροποίησης. Τα βήματα αυτά αναφέρονται παρακάτω:

Βήμα 1: Προσδιορίστε τον πραγματικό καταναλωτή.

Βήμα 2: Προσδιορίστε την αλυσίδα αξίας του καταναλωτή και την επίδραση που έχει η επιχείρηση σε αυτή.

Βήμα 3: Προσδιορίστε κριτήρια αγοράς του καταναλωτή.

Βήμα 4: Εκτιμήστε τις υπάρχουσες και τις πιθανές πηγές μοναδικότητας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Βήμα 5: Προσδιορίστε το κόστος των υπάρχουσών και πιθανών πηγών διαφοροποίησης.

Βήμα 6: Επιλέξτε εκείνη τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων αξίας που δημιουργεί τη διαφοροποίηση για τον καταναλωτή με το μεγαλύτερος όφελος σε σχέση με το κόστος διαφοροποίησης.

Βήμα 7: Ελέγξτε αν στρατηγική διαφοροποίησης είναι βιώσιμη.

Βήμα 8: Μειώστε το κόστος των δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζουν τις επιλεγμένες μορφές διαφοροποίησης.

Μπορεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θα επιδιώξει μέσω ενός ERP συστήματος να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης να μην είναι εμφανής, όπως συμβαίνει με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ωστόσο, παρατηρώντας κανείς το Βήμα 6, το Βήμα 7 και το Βήμα 8 γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι για να εφαρμοστεί η στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει η επιχείρηση να μειώσει το κόστος των δραστηριοτήτων της, καθώς η διαφοροποίηση έχει συνήθως υψηλό κόστος. Η μείωση του κόστους αυτή –χωρίς απαραίτητα να γίνει στα επίπεδα που γίνεται στη στρατηγική ηγεσίας κόστους– μπορεί να γίνει πραγματικότητα με τη χρήση των ERP συστημάτων, όπως περιγράφηκε και προηγουμένως στη στρατηγική ηγεσίας κόστους.

5.3 Η περίπτωση της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 4 η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A. έχει εγκατεστημένο ένα σύστημα ERP που το “μοιράζεται” με τη θυγατρική της εταιρεία Protergia. Αντίθετα, η ΜΕΤΚΑ και η Αλουμίνιον της Ελλάδας έχουν τα δικά τους ERP συστήματα που καλύπτουν τις δικές τους ξεχωριστές ανάγκες και υποστηρίζουν τις δικές τους ξεχωριστές στρατηγικές.

Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ HOLDINGS S.A. επιδιώκει να αποκτήσει ηγετική θέση και στους τρεις κύριους τομείς που δραστηριοποιείται, δηλαδή στους τομείς Έργων ΕΡC, Μεταλλουργίας-Μεταλλείων, και Ενέργειας, και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Για να το επιτύχει αυτό προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις λειτουργικές συνεργίες, αναδιαρθρώνει τη δομή της, όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 3. Ιδιαίτερη σημασία αναμένεται να έχει στην προσπάθεια αυτή η ενοποίηση των συστημάτων ERP σε ένα συνολικό ERP σύστημα.

Αλουμίνιον της Ελλάδας

Η Αλουμίνιον της Ελλάδας αποτελεί τον παραγωγό αλουμινίου και αλουμίνας με το χαμηλότερο κόστος στην Ευρώπη. Στην προσπάθεια της να παραμείνει ο ηγέτης κόστους στην παραγωγή αλουμινίου και αλουμίνας στην Ευρώπη, η Αλουμίνιον της Ελλάδας εφαρμόζει από το 2012 προγράμματα μείωσης του κόστους, όπως το “Μέλλον” (2012-2014) και το “Excellence” (2015-2016). Ήδη για το 2017-2018 ένα νέο πρόγραμμα έχει τεθεί σε εφαρμογή.

Τα προγράμματα αυτά οδήγησαν σε σημαντική μείωση του κόστους της Αλουμίνιον της Ελλάδας, αφού οδήγησαν σε επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και αντικατάσταση καυσίμων όπως το μαζούτ με φυσικό αέριο. Η επιχείρηση ήρθε σε συμφωνίες για φθηνότερες πρώτες ύλες και ανταγωνιστικότερο τιμολόγιο ηλεκτρικής ενέργειας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί και ο σημαντικός ρόλος του συστήματος ERP που έχει εγκατεστημένο η Αλουμίνιον της Ελλάδας. Σε συνδυασμό με τα προγράμματα μείωσης τους κόστους επετεύχθη μείωση του κόστους εργασίας, με ορθότερη κατανομή του εργατικού δυναμικού αλλά και ευκολότερη εκπαίδευσή του, αύξηση της παραγωγικότητας, με καλύτερο προγραμματισμό και συντονισμό των διαδικασιών, και μείωση του κόστους των logistics, με την επίτευξη καλού timing και την αξιοποίηση των συνδέσεων και των αλληλεξαρτήσεων στην επιχείρηση (Στοιχεία εταιρείας).

PROTERGIA

Στον τομέα της ενέργειας κεντρική θέση για τον Όμιλο ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ κατέχει η PROTERGIA. Η PROTERGIA θα ήθελε να γίνει ο μεγαλύτερος ιδιώτης προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Γι’ αυτό το λόγο το σύνολο των στρατηγικών της προσανατολίζονται στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της λιανικής ηλεκτρικής ενέργειας.

Η PROTERGIA, με στόχο την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της λιανικής ηλεκτρικής ενέργειας, ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Με βάση αυτή τη στρατηγική υπέγραψε συμφωνία με την COSMOTE για την χρήση του δικτύου διανομής της δεύτερης (καταστήματα COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ) για να αλλάξει δραστικά το τοπίο στην προσφορά της αγοράς λιανικής ηλεκτρικής ενέργειας. Ακόμη, μέσω συνεργιών και επενδύσεων σε νέες μονάδες Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας προσπαθεί να μειώσει το κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ώστε να είναι σε

θέση να προσφέρει ανταγωνιστικό τιμολόγιο ηλεκτρικής ενέργειας και να πραγματοποιεί μεγάλες προωθητικές ενέργειες.

Σημαντικός είναι και εδώ ο ρόλος του εγκατεστημένου ERP συστήματος. Πέραν της μείωσης του κόστους, η διασύνδεση του με το σύστημα CRM που διαθέτει η εταιρεία διευκολύνει τις πωλήσεις και την επικοινωνία με το τμήμα Πωλήσεων, για καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Αναφέρεται ενδεικτικά η χρήση των σταυρωτών πωλήσεων (cross-selling), μέσω του ERP, με στόχο σε κάθε περίπτωση ο πελάτης να αισθάνεται ικανοποιημένος και “κερδισμένος” με την αγορά του, αυξάνοντας την μοναδικότητα που γίνεται αντιληπτή από αυτόν (Στοιχεία εταιρείας).

METKA

Η METKA αποτελεί έναν από τους κορυφαίους διεθνείς “παίκτες” σε ολοκληρωμένα έργα ευρείας κλίμακας (turn-key). Παράλληλα είναι ένας παγκόσμιας κλάσης κατασκευαστής σύνθετων κατασκευών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Η METKA έχει εκτεταμένη παρουσία στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές. Αξιοποιώντας τη σημαντική βιομηχανική τεχνογνωσία και τις γνώσεις που έχει συλλέξει με τη χρήση του εγκατεστημένου ERP συστήματος προσπαθεί να διευρύνει τις δραστηριότητες της σε νέα προϊόντα και να εξερευνήσει πιθανές νέες ευκαιρίες στο πλαίσιο αναδοχής έργων υποδομής στην εγχώρια αγορά. Οι ισχυρές δεξιότητες εκτέλεσης και η άριστη ιστορία σύνθετων ενεργειακών έργων που παραδόθηκαν με επιτυχία την καθιστούν ως μια από τις κορυφαίες εταιρείες ανάδοχους έργων EPC (Στοιχεία εταιρείας).

5.4 Συμπεράσματα

Η πλειονότητα των εφαρμογών ERP ξεκίνησε για να αυξήσει την οργανωτική κερδοφορία. Είτε κάποιος το αποκαλέσει "αυξημένη αποδοτικότητα", είτε "βελτιωμένες διαδικασίες", τα οφέλη που μια επιχείρηση επιδιώκει να αποκομίσει από ένα σύστημα ERP, μπορούν να αποτυπωθούν στην παρακάτω ερώτηση: “Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να κερδίσει κανείς περισσότερα χρήματα και πώς μπορεί ένας οργανισμός να αξιοποιήσει ένα ERP σύστημα για να το επιτύχει αυτό;”.

Με βάση την περίπτωση της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. αλλά και περιπτώσεις άλλων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν εγκατεστημένο κάποιο σύστημα ERP μπορεί να πει κανείς με σιγουριά ότι ένα σύστημα ERP μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Για να συμβεί αυτό όμως, πρέπει οι επιχειρήσεις να προσέξουν τα παρακάτω:

Αγορά και εφαρμογή του συστήματος ERP που είναι κατάλληλο για την επιχείρηση και όχι απαραίτητα αυτό που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός. Οι επιχειρήσεις συχνά πιστεύουν ότι με την εφαρμογή του ίδιου λογισμικού ERP που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές αλλά και οι ηγέτες στον κλάδο τους, θα εξαντλήσουν τον ανταγωνισμό και θα αυξήσουν την πιθανότητα να αποκομίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη χρήση του συστήματος ERP. Αυτό δεν ισχύει. Μια επιχείρηση που ακολουθεί αυτό τον τρόπο σκέψης κινδυνεύει να καταλήξει σε λογισμικό που να μην της “ταιριάζει” και έτσι να χάνει χρόνο, χρήμα και ακόμη και μερίδιο αγοράς. Συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν ένα λογισμικό με βάση τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις τους αδιαφορώντας για τις επιλογές του ανταγωνισμού.

Χρήση λειτουργιών ERP "εκτός πλαισίου" (out of the box) μόνο σε περιοχές που δεν παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι δελεαστικό αγοράζοντας κανείς ένα σύστημα ERP με τις διάφορες λειτουργίες που το συνοδεύουν (π.χ. πωλήσεις, logistics κτλ.) να αναμένει να αποκομίσει όλα τα σχετικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εφαρμογή του πακέτου του συστήματος. Αλλά ανεξάρτητα από το πόσο εύκολα οι πάροχοι διαφημίζουν τα οφέλη από την εγκατάσταση ενός ERP συστήματος, είναι σίγουρο ότι η υλοποίηση χωρίς προσαρμογή δεν θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενώ η τυποποιημένη λειτουργία, χωρίς τροποποιήσεις, ενός ERP μπορεί να βελτιώσει την επιχειρησιακή επίδοση (και να επιφέρει κέρδος), μπορεί να το κάνει μόνο σε περιοχές που οι επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστική και δεν έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ταιριάζουν κατάλληλα το λογισμικό στις διαδικασίες τους και όχι το αντίστροφο.

Έμφαση και προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σταματήσουν να αγνοούν ότι οι άνθρωποι τους δεν έχουν καμία σχέση με το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα. Οι εταιρείες που δεν επενδύουν στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής που απαιτείται για να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι ευθυγραμμισμένοι γύρω από τους στόχους υλοποίησης ERP, κατανοούν τα οφέλη του συστήματος και θέλουν να εργαστούν για να επωφεληθούν από αυτά τα οφέλη, θα παραχωρήσουν τόσο τα υπάρχοντα όσο και τα επιθυμητά ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα. Εάν οι εργαζόμενοι δεν “συμπαθήσουν” το σύστημα, δεν πρόκειται να το χρησιμοποιήσουν με τον σωστό τρόπο και σίγουρα δεν πρόκειται να δώσουν προσοχή εάν το σύστημα αποδίδει τα χρήματα της εταιρείας ή όχι, εκτός αν η διοίκηση τους κάνει να αντιληφθούν τη σημασία του και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση του ERP συστήματος. Συνεπώς πέραν της εφαρμογής του ERP συστήματος, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν ιδιαίτερα υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα και τη διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών που πρόκειται να πραγματοποιηθούν.

Πολλές επιχειρήσεις δεν ξέρουν πώς να *ολοκληρώσουν κάποια από αυτά τα καθήκοντα*, πράγμα που σημαίνει ότι δεν θα απολαύσουν ποτέ τα οφέλη που θέλουν από ένα σύστημα ERP. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος αποτυχίας εφαρμογής πολλών πληροφοριακών συστημάτων τα προηγούμενα χρόνια. Καταλήγοντας, συμπεραίνει κανείς ότι ο καλύτερος τρόπος για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το λογισμικό ERP είναι απλός: *επιλογή του σωστού ERP και σωστή εφαρμογή του.*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ειδικές Πηγές

1. Κοινωνικός Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016
2. Ετήσιος Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Porter M., 1985, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, The Free Press, New York

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πρωταρχικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η επιβίωση. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η επιχείρηση υλοποιεί κάποια στρατηγική. Η στρατηγική αποτελείται από τέσσερις φάσεις: τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, τον μακροπρόθεσμο συνδυασμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει τα στοιχεία της ανίχνευσης περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης στρατηγικής, της υλοποίησης στρατηγικής, και της αξιολόγησης και του ελέγχου.

Η επιχείρηση, μελετώντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και ανιχνεύοντας σε αυτά δυνάμεις, αδυναμίες και ευκαιρίες, απειλές αντίστοιχα, διαμορφώνει τη στρατηγική της. Τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η εφαρμογή της και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος των πραγματικών αποτελεσμάτων, ώστε να εντοπιστούν πιθανές αποκλίσεις σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα και να προγραμματιστούν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

Στην προσπάθεια αυτή της επιχείρησης για επιβίωση, ιδιαίτερο ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν τα Πληροφορικά Συστήματα. Τα Πληροφοριακά Συστήματα, όπως τα Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα και τα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρησιακής Κλίμακας, μπορεί να αποτελέσουν δύναμη ή αδυναμία της επιχείρησης, καθώς και να συμβάλλουν στη διαμόρφωση, την υλοποίηση, αλλά και τον έλεγχο και την αξιολόγηση, όπως συμβαίνει με τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα. Η σωστή αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων μπορεί να αποτελέσει πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετήθηκε η εταιρεία MYTILINEOS HOLDINGS S.A. καθώς και οι επιχειρήσεις του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, όπως η Αλουμίνιον της Ελλάδος, η ΜΕΤΚΑ και η PROTERGIA. Παρουσιάστηκαν στοιχεία που αφορούν τη διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ μετασχηματίζει τη δομή του, ώστε να αποκτήσει απαραίτητη ευελιξία για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η απόφαση αυτή του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, για μετασχηματισμό της δομής του, αποτελεί ξεκάθαρα προϊόν Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Πέραν των στοιχείων διοίκησης, ανθρώπινου δυναμικού, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και χρηματοοικονομικών, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στα διάφορα Πληροφοριακά Συστήματα της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. και των επιχειρήσεων του Ομίλου και κυρίως του SAP ERP.

Σκοπός της μελέτης των Πληροφοριακών Συστημάτων της MYTILINEOS HOLDINGS S.A. και των επιχειρήσεων του Ομίλου ήταν να διαπιστωθεί με ποιόν τρόπο μπορούν τα Πληροφορικά Συστήματα να αποτελέσουν πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις υπό μελέτη επιχειρήσεις. Όπως φάνηκε, είτε μια επιχείρηση επιδιώκει να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε διαφοροποίησης το σύστημα ERP μπορεί να αποτελέσει μια δύναμη της επιχείρησης που αξιοποιώντας τη σωστά μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ.

Ωστόσο, για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και όχι το αντίθετο, μέσω ERP, θα πρέπει να διαλέξει το κατάλληλο σύστημα γι' αυτή, να το προσαρμόσει στις ανάγκες της και να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Εν κατακλείδι, η επιλογή του σωστού ERP και σωστή εφαρμογή του είναι τα σημεία αυτά που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και όχι το σύστημα ERP αυτό καθαυτό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., 2016, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 10/10/2016
2. Γεωργόπουλος Ν., 2002, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., 2016, Πληροφοριακά Συστήματα για Λήψη Αποφάσεων, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 10/03/2016
4. Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., 1995, “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Davis G. & Olson M., 1985, “Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development”, McGraw-Hill
2. Hitt M., Ireland R. and Hoskisson R., 2007, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, 7th Edition, Thomson South-Western, United States of America
3. Wheelen T. & Hunger D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson,
4. Laudon K. & Laudon J., 2016, “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, 14th Edition, Pearson Education
5. Laudon K. & Laudon J., 2009, “Essentials of Management Information Systems”, 8th Edition, Pearson, New Jersey
6. Wallace P., 2014, “Introduction to Information Systems”, 2nd Edition, Pearson
7. Porter M., 1985, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, The Free Press, New York
8. Porter M., 1980, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, The Free Press, New York

Υλικό από Διαδίκτυο

1. Ιστοσελίδα MYTILINEOS HOLDINGS S.A., www.mytilneos.gr
2. Ιστοσελίδα Oracle, www.oracle.com
3. Ιστοσελίδα Qlick, www.qlick.com
4. Ιστοσελίδα SingularLogic, portal.singularlogic.eu
5. Ιστοσελίδα Microsoft, www.microsoft.com

6. Ιστοσελίδα SAP, www.sap.com

Ειδικές Πηγές

1. Κοινωνικός Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016
2. Ετήσιος Απολογισμός 2015, Όμιλος Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, 2016