

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
E.R.P

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

Λιγοξυγκάκης Εμμανουήλ
Σούκουλης Παναγιώτης

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κ. Αλέξανδρος Χαλκιόπουλος

ΠΑΤΡΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (E.R.P.)	9
1.1 Γενικά περί πληροφοριακών συστημάτων	10
1.2 Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων	10
1.3 Υποσυστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων	11
1.3.1 Διαχείριση των Οικονομικών	12
1.3.2 Διαχείριση Πελατών και Προμηθευτών	13
1.3.3 Διαχείριση Αποθεμάτων και Αποθηκευτικών Χώρων	14
1.3.4 Αναφορές και Αναλύσεις	15
1.3.5 Έλεγχος και Διαχείριση της Παραγωγικής Διαδικασίας	15
1.3.6 Ενδυνάμωση των Εργαζομένων	16
1.3.7 Διαχείριση Έργων	16
1.4 Ποιος ο Στόχος ενός Συστήματος E.R.P.	17
1.5 Χαρακτηριστικά των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:Ιστορική Αναδρομή	19
2.1 Η Περίοδος Μέχρι τα Μέσα της Δεκαετίας του '80	20
2.1.1 Εναρμόνιση με τις Επιχειρησιακές Ανάγκες	20
2.1.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάπτυξης	20
2.1.3 Η Τεχνολογία Υποστήριξης των Συστημάτων	22
2.2 Η Περίοδος 1986-2000	22
2.2.1 Εναρμόνιση με τις Επιχειρησιακές Ανάγκες	24
2.2.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάπτυξης	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:Υλοποίηση ενός Συστήματος ERP	28
3.1 Λόγοι για την Εγκατάσταση ενός Συστήματος E.R.P.	29
3.2 Εγκατάσταση E.R.P. και Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (B.P.R.)	30
3.3 Επιλογή του Συστήματος E.R.P.	31
3.4 Η Διαδικασία Υλοποίησης	32
3.5 Οφέλη και Μειονεκτήματα ενός E.R.P. Συστήματος	36
3.6 Μετά την Υλοποίηση: Βελτιστοποίηση και Αναδιοργάνωση	38
3.7 E.R.P και Ηλεκτρονικό Εμπόριο	38
3.8 Ανακεφαλαίωση Βιβλιογραφικής Επισκόπησης	40
ΜΕΡΟΣ Β : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ E.R.P.	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Sap	44
4.1 Ιστορικά Στοιχεία για τη SAP	45
4.2 Λύσεις SAP	46
4.3 SAP Netweaver	47
4.4 Λύσεις SAP για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	47
4.5 mySAP Business Suite	49
4.6 mySAP ERP	50
4.6.1 mySAP ERP Financials	52
4.6.2 mySAP ERP Human Capital Mngement	53
4.6.3 mySAP ERP Operations	55
4.6.4 mySAP ERP Corporate Services	56
4.7 Χαρακτηριστικά και Λειτουργίες του mySAP ERP	58
4.8 Επιχειρησιακά Οφέλη του mySAP ERP	59
4.9 Οι Παράγοντες Επιτυχίας του SAP ERP	60
4.10 Δίκτυο Υπηρεσιών των Πελατών	63

4.11	Εκπαίδευση	64
4.12	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	65
4.13	Ενεργή Διεθνής Υποστήριξη	66
4.13.1	Εργαλεία, Τεχνολογίες και Μεθοδολογίες	68
4.14	Βασικός Συνεργάτης στην Ελλάδα	69
4.15	Η SAP Ηγέτης	70
4.15.1	Η SAP Ηγέτης στη Διαχείριση επιχειρησιακών πόρων	71
4.15.2	Η SAP Ενισχύει τον Ηγετικό της Ρόλο σε CRM και S.C.M	71
4.16	Παραδείγματα Εφαρμογής	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:Oracle		73
5.1	Ιστορικά Στοιχεία για την Oracle	74
5.2	Oracle e-Business Suite	74
5.3	Oracle e-Business Suite special edition για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	76
4.4	Βασικός Συνεργάτης στην Ελλάδα	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:Microsoft		80
6.1	Ιστορικά Στοιχεία για τη Microsoft	81
6.2	Οι Εφαρμογές Microsoft Dynamics	82
6.3	Microsoft Dynamics-N.A.V	84
6.4	Βασικά Τεχνικά Χαρακτηριστικά	84
6.5	Υποσυστήματα του Microsoft Dynamics-N.A.V	86
6.5.1	Αναλύσεις-Αναφορές	87
6.5.2	Οικονομική Διαχείριση	88
6.5.3	Διαχείριση της Έφοδιαστικής Αλυσίδας (S.C.M)	90
6.5.4	Ηλεκτρονικό Εμπόριο	91
6.5.5	Πωλήσεις και Μάρκετινγκ	92
6.5.6	Παραγωγή	92
6.5.7	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	94
6.5.8	Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)	94
6.6	Συνεργάτες της Microsoft	94
6.6.1	Young & Partners	95
6.6.2	Οι Κάθετες Λύσεις της Young & Partners	96
ΜΕΡΟΣ Γ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ		98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:Διεξαγωγή της Έρευνας		99
7.1	Είδος της Έρευνας	100
7.2	Στόχοι της Έρευνας	100
7.3	Πληθυσμός της Έρευνας	100
7.4	Συλλογή Στοιχείων	101
ΜΕΡΟΣ Δ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ		103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος		104
8.1	Ο Οργανισμός	105
8.2	Ο Προσανατολισμός της Τράπεζας	106
8.3	Η Προσέγγιση του Εκσυγχρονισμού	106
8.4	Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (B.P.R.)	107
8.5	Η Διαδικασία Μετάβασης	108
8.6	Παράγοντες Επιτυχίας	109
8.7	Τα Σημαντικότερα Εμπόδια	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας		111
9.1	Ο Οργανισμός	112
9.2	Οργανωτικό Σχήμα	112
9.3	Οι Διαδικασίες	113
9.4	Τα Πληροφοριακά Συστήματα	114
9.5	Επιλογή του Κατάλληλου E.R.P.	115

9.6	Υλοποίηση	116
9.7	Διαχείριση της Αλλαγής	116
9.8	Εγκατάσταση του Συστήματος	118
9.9	Η Ομάδα του Ανασχεδιασμού	118
9.10	Αποτέλεσμα	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Panafon-Vodafone		121
10.1	Η Εταιρεία	122
10.2	Η Ανάγκη ενός E.R.P.	123
10.3	Πιέσεις για Αλλαγή	123
10.4	Ανάγκη για Ανασχεδιασμό B.P.R.	124
10.5	Υλοποίηση	126
10.6	Διαχείριση της Αλλαγής	126
10.7	Αποτέλεσμα	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν E.R.P		128
11.1	Ο Όμιλος Λευκαρίτη Επιλέγει Oracle Εφαρμογές	129
11.2	Προμηθέας από την A.S.T.	130
11.3	Η NOVAFIN εγκαθιστά το ERP BUSSINESS SUITE της ENTERSOFT	131
11.4	Ι. Στρούμσας από την LogicDIS	132
11.5	Εταιρείες Fiat Credit Hellas, Fidis Bank GmbH και Fidis Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι του Ομίλου Fidis Retail.	133
11.6	Νέες επιτυχίες της Oracle σε έργα ERP & CRM	134
11.7	Το πρώτο ERP δεύτερης γενιάς για το Ξενοδοχειακό Τομέα από την Entersoft και HIT	136
11.8	Intasoft International: Εταιρία PAPAPOLITIS	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Συμπεράσματα		138
12.1	Συμπεράσματα	139
12.2	Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	140
ΠΗΓΕΣ		142
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία		143

Εισαγωγή

Στην εποχή που διανύουμε η γρήγορη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις πολλές και πιεστικές υποχρεώσεις τους είναι αναγκαία όσο ποτέ άλλοτε. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ποικίλες και σημαντικές προκλήσεις. Η γρήγορη αυτή ανταπόκριση προϋποθέτει την διαθεσιμότητα και την επάρκεια των έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών. Η συνεχής ανανέωση και επεξεργασία των πληροφοριών που αντλούνται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αποτελούν για κάθε σύγχρονη επιχείρηση απαραίτητη προϋπόθεση συσσώρευσης γνώσης και εμπειρίας. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν την θεμελιώδη βάση για την λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας. Καθυστέρηση στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, ή λήψη λανθασμένων αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν δυσμενή αποτελέσματα όπως μείωση του όγκου των πωλήσεων, μείωση των κερδών, ή και πτώχευση στην χειρότερη περίπτωση.

Αν ένα τέτοιο σενάριο ακουγόταν πιθανό παλαιότερα, σήμερα ακούγεται απόλυτα βέβαιο. Ο έντονος ανταγωνισμός, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και η συνεχής διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών, είναι χαρακτηριστικά των σύγχρονων αγορών που καθιστούν την απόκτηση και την σωστή διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης απαραίτητες προϋποθέσεις για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ταχύτητα, ποιότητα και ακρίβεια της μετάδοσης των πληροφοριών εξασφαλίζει την αποδοτικότητα, αυξάνει την αποτελεσματικότητα και προσδίδει σιγουριά στη λήψη των αποφάσεων. Στη σωστή χρήση των κατάλληλων πληροφοριών μπορεί να στηριχθεί η ανάπτυξη και προώθηση των παρόντων και μελλοντικών σχεδίων και στρατηγικών μιας επιχείρησης.

Μια από τις σημαντικές υπηρεσίες της Πληροφορικής για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στη μάχη της αγοράς αποτελούν τα Πληροφοριακά Συστήματα (Πληροφοριακά Συστήματα) και ειδικότερα τα Ολοκληρωμένα Επιχειρησιακά Συστήματα (Enterprise Resource Planning - ERP) που παρέχουν ενιαίο τρόπο λειτουργίας με τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς και ένα ανοικτό μέσο επικοινωνίας των στελεχών σε ενιαία γλώσσα.

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τα πληροφοριακά συστήματα για την αυτοματοποίηση υπολογισμών ή και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, γι' αυτό και έβρισκαν κύρια εφαρμογή σε χώρους όπου η φύση της εργασίας ήταν προβλέψιμη, επαναλαμβανόμενη και ενείχε μεγάλο όγκο μαθηματικών υπολογισμών (οικονομική διεύθυνση, λογιστήριο, παραγωγή). Σταδιακά, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν ανάλογα συστήματα, όχι απαραίτητα συμβατά με τα προηγούμενα, σε άλλους χώρους λειτουργίας τους, όπως το μάρκετινγκ, ή η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων.

Το πρόβλημα που δημιουργούσε η λειτουργία μη συμβατών μεταξύ τους συστημάτων δεν ήταν ίσως τόσο εμφανές μερικές δεκαετίες πριν, όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν σε λιγότερο δυναμικές αγορές και υιοθετούσαν κλασικές ιεραρχικές δομές για την οργάνωση τους. Οι ραγδαίες εξελίξεις όμως των τελευταίων είκοσι κυρίως χρόνων στην παγκόσμια οικονομία και το εμπόριο, σε συνδυασμό με την εκρηκτική ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, οδηγούν τις επιχειρήσεις, πέρα από την γιγάντωσή τους, στην υιοθέτηση νέων πιο ευέλικτων οργανωτικών δομών και στην εστίαση στον πραγματικό και όχι αποσπασματικό τρόπο λειτουργίας τους. Τα πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα επιτρέπουν σήμερα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη χρησιμοποιώντας σχήματα παραγωγής που προσαρμόζονται με ευκολία στις εκάστοτε απαιτήσεις αντί να εστιάσουν στην μαζική παραγωγή. Το κοινό χαρακτηριστικό των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η εστίαση στην πληροφορία και την γνώση σαν ένα στοιχείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η προσέγγιση έθεσε σαν απαραίτητη προϋπόθεση την χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resource Planning, ή για συντομία ERP) που θα καλύπτουν το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, παρακάμπτοντας τα όποια νοητά σύνορα έθετε η ιεραρχική οργάνωση.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός ERP, αποτελεί από μόνος του ένα ιδιαίτερα σύνθετο έργο για κάθε μεγάλη επιχείρηση. Η παρούσα εργασία, στα πλαίσια της εφαρμογής συστημάτων ERP σε τρεις ελληνικούς οργανισμούς, έχει σαν στόχο να διερευνήσει:

- Τα κίνητρα που οδηγούν μία επιχείρηση στην υιοθέτηση ERP συστημάτων.

- Την οργάνωση και τις φάσεις του έργου υλοποίησης ενός συστήματος ERP.
- Τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζονται κατά την διάρκεια του έργου υιοθέτησης ενός συστήματος ERP από έναν μεγάλο οργανισμό-επιχείρηση.
- Τις επιπτώσεις, άμεσες και έμμεσες, αναμενόμενες και μη, που έχει η υλοποίηση και η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος σε οργανωτικές δομές, επιχειρησιακές διαδικασίες, θέσεις εργασίας, ρόλους και εργαζομένους.

Αυτή είναι σε γενικές γραμμές και η δομή που ακολουθεί η εργασία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος δεν είναι μόνο να διερευνηθεί η σημασία των ολοκληρωμένων συστημάτων για την λειτουργία της επιχείρησης, όσο η διαχείριση ενός τέτοιου έργου με την ευρύτερη έννοια από την αρχή ως την ολοκλήρωση του και οι δυσκολίες που αυτή ενέχει. Η παρούσα εργασία επιχειρεί, μέσα από το πρίσμα πρακτικών εφαρμογών, να ρίξει φως σε αυτό το εγχείρημα και στις επιπτώσεις του. Η υλοποίηση συστήματος ERP σε τρεις εξέχοντες ελληνικούς οργανισμούς χρησιμοποιείται εδώ σαν ένα δείγμα διαχείρισης που θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε και να αποτιμήσουμε. Η πρακτική εφαρμογή των συμπερασμάτων έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς όλο και περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις, αποφασίζουν τώρα και στην Ελλάδα να προχωρήσουν στην αντικατάσταση παλαιών μεμονωμένων πληροφοριακών συστημάτων με νέα ολοκληρωμένα, χωρίς να γνωρίζουν τις περισσότερες φορές την δυσκολία του εγχειρήματος και τις παγίδες που αυτό κρύβει. Το επίκαιρο του θέματος είναι εμφανές και από το γεγονός, ότι στο πνεύμα των καιρών πολλές είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις λογισμικού που διαλαλούν την ανάπτυξη και προώθηση ERP συστημάτων.

ΜΕΡΟΣ Α:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)

1.1 Γενικά περί πληροφοριακών συστημάτων

Τα Πληροφοριακά Συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν πληροφορίες π.χ. για τους πελάτες τους (πληροφορίες που μπορεί να αφορούν από τις αγοραστικές συνήθειες αυτών μέχρι στοιχεία για τον τόπο μόνιμης διαμονής τους κ.ά.), και να τα αποθηκεύουν στις βάσεις δεδομένων τους έτσι ώστε να τα έχουν διαθέσιμα για ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων σε οποιαδήποτε στιγμή αυτό χρειαστεί (Bresnahan, 1998). Η χρήση, λοιπόν, των Πληροφοριακών Συστημάτων βοηθά μια επιχείρηση να εξυπηρετεί τους πελάτες της καλύτερα τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση τους και εξασφαλίζοντας μακροχρόνιες συνεργασίες.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα χωρίζονται σε χειρόγραφα και μηχανογραφημένα (Caldwell, 1998). Τα μηχανογραφημένα, που χρησιμοποιούνται περισσότερο πια από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις, χωρίζονται σε :

1. Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών/ Ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων
2. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης
3. Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης

Τέλος, τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης περιλαμβάνουν :

- Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων
- Έμπειρα Συστήματα
- Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

1.2 Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων

Τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα, όπως φανερώνει το όνομα τους, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και συχνά η χρήση τους αποτελεί στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP) είναι ένα

τέτοιο πληροφοριακό σύστημα ενδο -επιχειρησιακής ολοκληρωμένης οργάνωσης, που αφορά τις διαδικασίες ολόκληρης της επιχείρησης (Escalle and Cotteleer, 1999). Συγκεκριμένα, η χρήση του δίνει ώθηση στην πορεία της επιχείρησης ενοποιώντας όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες ώστε να συναντήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και ολοκληρώνοντας διαλειτουργικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων¹ είναι λοιπόν, λύση λογισμικού η οποία ενοποιεί διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρεία και επιτρέπει στις πληροφορίες να κινούνται ελεύθερα σε κάθε σημείο της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας συναλλαγές με πελάτες και προμηθευτές.

Αν και κατά την εγκατάσταση του παραμετροποιείται και προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε εταιρείας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρεία (Laughlin, 1999). Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρεία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.). Για παράδειγμα, μέσω της διαλειτουργικής ολοκλήρωσης που προσφέρει, βοηθάει στην αποδοτικότερη συνεργασία των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους και επιτυγχάνεται η ταχύτατη, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά στοιχεία κόστους, έσοδα, κέρδη, υλικά κτλ. και να προσδίδει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα της καλύτερης γνώσης και διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων της. Συμπερασματικά, τα ERP συστήματα βελτιώνουν την αποδοτικότητα του οργανισμού και αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της σύγχρονης επιχείρησης.

1.3 Υποσυστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων

Τα ERP συστήματα αποτελούνται από δομικούς λίθους, τα υποσυστήματα, τα οποία και αφορούν διαφορετικά τμήματα-λειτουργίες μιας επιχείρησης (Anderegg, 2000). Συνήθως, τα προσφερόμενα υποσυστήματα που μπορεί να διαθέσει ένα ERP είναι:

¹ Θα αναφέρεται στο εξής ως ERP για λόγους συντομίας.

- Της Οικονομικής Διαχείρισης
- Των Προμηθειών
- Της Διοίκησης Πελατειακών Σχέσεων
- Της Αποθήκευσης και Διανομής
- Των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ,
- Της Παραγωγής
- Των Ανθρωπίνων Πόρων

Γενικά πάντως, τα περισσότερα υποσυστήματα ενός συστήματος ERP έχουν να κάνουν με χρηματοοικονομικά υποσυστήματα διότι σε αυτά γίνονται όλες οι λογιστικές εγγραφές των κινήσεων που στη συνέχεια αποτελούν στοιχεία της συνολικής βάσης δεδομένων για όλο το σύστημα διαχείρισης πληροφοριών μιας εταιρείας (Black, 1999). Τα σημαντικότερα χρηματοοικονομικά υποσυστήματα που περιλαμβάνουν τα συστήματα ERP είναι:

- Διαχείριση στοιχείων παγίου ενεργητικού
- Προϋπολογισμοί
- Διαχείριση κόστους
- Διαχείριση Φορολογίας
- Ταμειακοί προϋπολογισμοί
- Αξιολόγηση Επενδύσεων
- Διαχείριση Κινδύνου
- Διαχείριση Έργου

1.3.1 Διαχείριση των Οικονομικών

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται γενική λογιστική, εργαλεία να διαχειριστούν τις εισπράξεις και τις πληρωμές τους καθώς και άλλες καθημερινές εργασίες. Πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα λογισμικό οικονομικής διαχείρισης το οποίο παρέχει περισσότερα από τα συνηθισμένα. Οι εφαρμογές ERP παρέχουν μια ολοκληρωμένη διαχείριση των αποθεμάτων, πωλήσεων, αγορών, τραπεζών, παγίων και πολλών άλλων λειτουργιών προκειμένου να αποτελέσουν τη ραχοκοκαλιά για όλα τα

υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιούνται (Bancroft et al., 1998). Επιπλέον, οι παραπάνω λειτουργίες είναι ενοποιημένες προκειμένου να δίνουν τη δυνατότητα να αναλύονται και να ελέγχονται εύκολα οι σημαντικές πληροφορίες από όποιο τμήμα και αν προέρχονται, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό αυξημένη παραγωγικότητα και οδηγώντας σε πιο επικερδείς αποφάσεις.

Επιπλέον, οι περισσότερες εταιρείες λογισμικού ERP προσφέρουν δωρεάν αναβαθμίσεις προκειμένου να είναι η επιχείρηση σύμφωνη με τους τοπικούς νόμους και τις μεταβαλλόμενες πρακτικές διαχείρισης των οικονομικών. Οι πελάτες είναι σήμερα πιο απαιτητικοί από ποτέ και δουλεύοντας με ενημερωμένες πληροφορίες διευκολύνεται η επικοινωνία μαζί τους και η παροχή σωστών απαντήσεων προς τα ερωτήματά τους.

1.3.2 Διαχείριση Πελατών και Προμηθευτών

Είναι γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει μόνη της, αλλά πάντα εξαρτάται από τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας φέρνει τους πελάτες και τους προμηθευτές πιο κοντά στην επιχείρηση, αντικαθιστώντας τις χρονοβόρες και υψηλού κόστους διαδικασίες που βασίζονται στην ανταλλαγή εγγράφων με την απλή ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών. Το αποτέλεσμα είναι πιο αποδοτική διαχείριση της πληροφορίας για την επιχείρηση και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των συνεργατών της (Wagle, 1998). Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών θα οδηγήσει σε αύξηση των κερδών. Από την πρώτη επαφή μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση, οι εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες που υπάρχουν διαθέσιμες, αυτοματοποιούν τις καθημερινές εργασίες για τους εργαζομένους στα τμήματα πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και τηλεφωνικών κέντρων. Η αξιοπιστία προς τους πελάτες αυξάνεται, και οι άνθρωποι των παραπάνω τμημάτων έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν προκειμένου να μειωθούν οι κύκλοι πώλησης των προϊόντων και να αυξηθούν τα κέρδη. Η σύνδεση εργαζομένων, προμηθευτών, διανομέων και πελατών μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα, να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων και να βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί με μεγαλύτερη ταχύτητα στις

αιτήσεις των πελατών της.

Η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω του Internet ή να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα παρέχοντας στους εργαζομένους, πελάτες και συνεργάτες της υπηρεσίες αυτό-εξυπηρέτησης, οι οποίες ταυτόχρονα προσφέρουν και αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης. Το eCommerce παρέχει πολύ περισσότερες δυνατότητες από τις απλές online πωλήσεις σε καταναλωτές (Brown, 1997). Επίσης, πολλοί από τους πελάτες έρχονται σε επαφή μόνο με τους εργαζόμενους της επιχείρησης που εργάζονται στο τμήμα της υποστήριξης. Οπότε, το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει το τμήμα της Τεχνικής Υποστήριξης δεν πρέπει να είναι κατώτερο από αυτό που προσφέρει το τμήμα των πωλήσεων ή το τηλεφωνικό κέντρο. Τα προϊόντα ERP φιλοδοξούν να παρέχουν πληροφορίες στους εργαζόμενους του τμήματος υποστήριξης πελατών σε οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκονται οποιαδήποτε στιγμή και μέσω ενός μεγάλου αριθμού συσκευών, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να δώσουν σωστές πληροφορίες και να λύσουν τα προβλήματα, βελτιώνοντας το επίπεδο υποστήριξης και αυξάνοντας την αξιοπιστία των πελατών προς την εταιρεία.

1.3.3 Διαχείριση Αποθεμάτων και Αποθηκευτικών Χώρων

Οι λειτουργίες που παρέχονται από την εφαρμογή ERP βοηθούν στη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένου των αγορών και πωλήσεων αποθεμάτων, παρέχοντας αυτοματοποιημένους τρόπους εκτέλεσης παραγγελιών, πωλήσεων και τιμολόγησης, συνδέοντας διαφορετικά συστήματα διανομής και ιχνηλατώντας τα αποθέματα που πωλούνται (Davenport, 2000). Οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν παραγγελίες πιο γρήγορα, να ελαχιστοποιούν τα μεταφορικά έξοδα και να αυξάνουν την ακρίβεια των διαθέσιμων αποθεμάτων τους.

Οι λειτουργίες των διανομών μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια στις απαιτήσεις των πελατών τους. Ευέλικτες, ολοκληρωμένες λειτουργίες βοηθούν στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας αγορών και εκτέλεσης παραγγελιών, έτσι

ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να διαχειρίζονται καλύτερα τα διαθέσιμα αποθέματά τους και να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους.

1.3.4 Αναφορές και Αναλύσεις

Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα που εισάγονται καθημερινά στα διάφορα συστήματά τους. Τα εργαλεία αναλύσεων και αναφορών συγκεντρώνουν στοιχεία, τα αναλύουν και τα παρουσιάζουν σε τέτοια μορφή, ώστε οι άνθρωποι που παίρνουν τις αποφάσεις στην επιχείρησή να μπορούν να τα διαβάσουν εύκολα και να τα χρησιμοποιήσουν προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση της εταιρείας.

Συγκεκριμένα, είναι δυνατή η επιλογή από ευέλικτες και πλήρως παραμετροποιήσιμες εφαρμογές παραγωγής αναφορών – από πολύπλοκες συνδυαστικές αναλύσεις έως απλές αναζητήσεις – οι οποίες μετατρέπουν τα δεδομένα σε πολύτιμη πληροφόρηση, που μπορεί να διανεμηθεί σε ολόκληρη την επιχείρηση (www.erpselect.com). Οι εφαρμογές ERP βοηθούν τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων χωρίς χρονοτριβές. Παρέχουν γενική εικόνα για τους διάφορους τομείς που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση αλλά και τη δυνατότητα εμφάνισης λεπτομερειών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλύσουν συγκεκριμένες πληροφορίες (π.χ. την ημερομηνία, τον αριθμό λογαριασμού ή τον αριθμό ενός αντικειμένου) και να κάνουν αναλύσεις με βάση ένα μεγάλο αριθμό κριτηρίων, πάντα διατηρώντας την ακρίβεια των στοιχείων.

1.3.5 Έλεγχος και Διαχείριση της Παραγωγικής Διαδικασίας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό στίβο είναι απαραίτητο ένα λογισμικό το οποίο θα βοηθάει τις επιχειρήσεις στο να ανακαλύπτουν νέες

ευκαιρίες στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, να βρίσκουν νέες πηγές εσόδων, να αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και να ικανοποιούν τους πελάτες τους, με την ταυτόχρονη βελτίωση των παραγωγικών τους διαδικασιών (Jesitus, 1998). Οι εφαρμογές ERP μπορούν να βοηθήσουν στον έλεγχο των υλικών, των πληροφοριών και των οικονομικών, ενώ ταυτόχρονα να συνδέσουν τους εργαζομένους με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τα αποθέματά τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τα λειτουργικά τους έξοδα.

1.3.6 Ενδυνάμωση των Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής, οι πελάτες και οι συνεργάτες αποκτούν πρόσβαση σε δεδομένα και λειτουργικότητες που χρειάζονται μέσα από έναν Web Browser. Τα Business portals προσφέρουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία που χρειάζεται η ομάδα εργασίας προκειμένου να εργαστεί σε μια απλή ιστοσελίδα, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα καθώς μειώνεται η δυσκολία της εύρεσης της απαιτούμενης πληροφορίας. Η προσέλκυση και στη συνέχεια διατήρηση εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες είναι πολύ κρίσιμη στην επιτυχία μίας επιχείρησης (Joyce, 1999). Οι εφαρμογές ERP βοηθούν στην πιο αποτελεσματική διαχείριση των πιο πολύτιμων πόρων – των ανθρώπων, από την πρόσληψη μέχρι τη συνταξιοδότηση.

1.3.7 Διαχείριση Έργων

Προκειμένου να διασφαλίζουν οι επιχειρήσεις ότι τα έργα που αναλαμβάνουν ολοκληρώνονται στη σωστή στιγμή και σύμφωνα με τα προϋπολογισθέντα κόστη, πρέπει να υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ των εργασιών του κάθε έργου και των οικονομικών. Αυτή η σύνδεση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ελέγχουν καλύτερα τους πόρους τους και να γνωρίζουν πότε και τι πρέπει να πληρώσουν ή να εισπράξουν (Holden, 2002). Όλα αυτά μπορούν να συντηρηθούν μέσα από ένα ασφαλές Intranet

portal. Η κερδοφορία του κάθε έργου αυξάνεται μέσω ολοκληρωμένων λύσεων που βοηθούν τη διοίκηση να καταρτίσει έναν προϋπολογισμό εξόδων, να καταχωρήσει τα πραγματικά κόστη και να δημιουργήσει απολογιστικές αναφορές.

1.4 Ποιος ο στόχος ενός συστήματος ERP

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά (Al-Mashari and Zairi, 2000).

Στόχος ενός συστήματος ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κ.λ.π., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της (Gary and Kettinger, 2004). Από τη στιγμή που τα δεδομένα της πληροφορίας εισαχθούν σε κάποια μονάδα του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του συστήματος τα χρειαστεί, καθώς στις αποθήκες/ βάσεις πληροφοριών έχουν πρόσβαση όλες οι διαφορετικές μονάδες του. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, με ένα πραγματικό ERP η καταχώρηση μιας παραγγελίας που φέρνει ένας πωλητής είναι ταυτόχρονα ορατή από όλους τους αρμόδιους σε όλα τα τμήματα, και μπορεί να οδηγήσει αυτόματα σε μεταβολές στο πρόγραμμα παραγωγής, στα επίπεδα αποθεμάτων, στον προγραμματισμό εργασιών, ενώ η παραγγελία εκτελείται με πιστωτικό έλεγχο και έκδοση τιμολογίου. Ταυτόχρονα, τα στελέχη της επιχείρησης εφοδιάζονται

με πλούσια και αξιόπιστα στοιχεία πληροφόρησης, και είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις.

1.5 Χαρακτηριστικά των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων

Αν θεωρήσουμε σαν κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία των μεγάλων πληροφοριακών συστημάτων

- την εναρμόνιση τους με τις ανάγκες των επιχειρήσεων
- τις επιπτώσεις της λειτουργίας τους
- τις μεθόδους & τεχνικές ανάπτυξης τους και
- την τεχνολογία υποστήριξης τους

και διανύσουμε νοητά την εξέλιξη τους στα τελευταία είκοσι χρόνια, θα διαπιστώσουμε την ύπαρξη σημαντικών αλλαγών και στα τέσσερα αυτά στοιχεία τα τελευταία 10-15 χρόνια (Malone et al., 2003). Τα σημεία αυτά θα μας επιτρέψουν να διακρίνουμε την διαφορετικότητα των ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με τα συστήματα που προηγήθηκαν, αλλά και τα κίνητρα που οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην χρησιμοποίησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

Ιστορική Αναδρομή

2.1 Η Περίοδος Μέχρι τα Μέσα της Δεκαετίας του '80

Η δεκαετία του '80 στον χώρο των επιχειρησιακών εφαρμογών λογισμικού χαρακτηρίστηκε από την προσπάθεια για την δημιουργία ενός πλαισίου ικανού για την μεθοδική, ελεγχόμενη και τεκμηριωμένη ανάπτυξη μεγάλων εφαρμογών (Ratcliff, 1987). Τα πληροφοριακά συστήματα που αναπτύσσονταν, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας, υποστήριζαν στην πλειοψηφία τους τις επιμέρους ανάγκες διευθύνσεων ή τμημάτων και όχι του συνόλου της επιχείρησης.

2.1.1 Εναρμόνιση με τις Επιχειρησιακές Ανάγκες

Η ανάπτυξη συστημάτων για το λογιστήριο, την παραγωγή, το μάρκετινγκ ή την διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, αντιμετωπιζόταν ανεξάρτητα η μία από την άλλη, χωρίς να εντάσσεται στα πλαίσια ενός στρατηγικού προγραμματισμού για την ολοκλήρωση έργων πληροφορικής που θα συγκλίνουν σε έναν κοινό σκοπό εναρμονισμένο με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η διαχείριση διαφορετικών, ασύμβατων μεταξύ τους συστημάτων, και η διατήρηση σε διαφορετικά αποθηκευτικά μέσα της ίδιας πληροφορίας με διαφορετική μορφή, οδηγούσε, τόσο στην σημαντική αύξηση του κόστους, όσο και στην αδυναμία διαμόρφωσης μίας ολοκληρωμένης αντίληψης για την επιχείρηση και την πορεία της (Skelton and Thamhain, 1993). Ο κύριος προβληματισμός στην αρχή της δεκαετίας του '80 προερχόταν από την ανάγκη για την ανάπτυξη αξιόπιστων, ποιοτικών και ευέλικτων συστημάτων που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των χρηστών, και όχι της επιχείρησης σαν συνόλου.

2.1.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάπτυξης

Οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων για νέα, πιο εξελιγμένα συστήματα, οδήγησαν σε μεγαλύτερα μεγέθη προγραμμάτων και

αυξημένη πολυπλοκότητα. Αυτά, σε συνδυασμό με την συχνά ελλιπή κατανόηση των απαιτήσεων και την αποσπασματική, μη οργανωμένη ανάπτυξη των επιχειρησιακών εφαρμογών, ήταν οι βασικοί λόγοι για την ολοκλήρωση έργων που συχνά ξεπερνούσαν σημαντικά τους αρχικά προβλεπόμενους χρόνους υλοποίησης και τους προϋπολογισμούς τους (Bttrassmann, 1997). Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμη και όταν θεωρούνταν ολοκληρωμένες, οι περισσότερες εφαρμογές ήταν χαμηλής ποιότητας, τόσο λόγω της μη ανταπόκρισης τους στις πραγματικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων, όσο και λόγω του πλήθους λαθών που περιείχαν. Το γεγονός αυτό οδηγούσε σε υψηλά κόστη που μεγάλωναν ανεξέλεγκτα ιδιαίτερα στην φάση της συντήρησης του λογισμικού.

Για την αποφυγή των παραπάνω προβλημάτων χρησιμοποιήθηκε σαν εργαλείο σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης και ελέγχου το μοντέλο του κύκλου ζωής λογισμικού (Fairley, 1985). Το μοντέλο αποτελείται από μία διαδοχή διακριτών φάσεων, που χαρακτηρίζονται από σαφείς και καλά ορισμένες λειτουργίες. Κάθε φάση με εξαίρεση την πρώτη και την τελευταία, δέχεται από την προηγούμενη και παρέχει στην επόμενη της ένα σύνολο πληροφοριών που μπορεί να είναι έγγραφα ή / και λογισμικό.

Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της μεθοδολογίας ανάπτυξης, είναι η μικρή σχετικά συμμετοχή των χρηστών στην όλη διαδικασία, συμμετοχή που εντοπίζεται σχεδόν στο σύνολο της στην πρώτη φάση της ανάλυσης και του καθορισμού των απαιτήσεων (Lim et al., 2005). Λειτουργώντας σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθύνσεις ή τα τμήματα της πληροφορικής, διατηρούσαν έναν ρόλο προϊόντο-κεντρικό, που ολοκληρωνόταν με την συντήρηση του λογισμικού. Μετά την παράδοση των συμφωνηθέντων προϊόντων, οι μόνες υπηρεσίες που παρέχονταν ήταν τεχνικής φύσεως. Το γεγονός αυτό οδηγούσε στην ελλιπή καταγραφή των απαιτήσεων. Η μη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων παρά μόνο πολύ αργότερα, όταν πλέον το σύστημα είχε ολοκληρωθεί, οδηγούσε συχνά σε μία επαναλαμβανόμενη κυκλική διαδικασία τροποποιήσεων των αρχικών προδιαγραφών, του σχεδιασμού, κλπ., που τελικά και δεν επιτύγγανε το επιθυμητό αποτέλεσμα και εκτόξευε τα κόστη κατακόρυφα.

2.1.3 Η Τεχνολογία Υποστήριξης των Συστημάτων

Τα συστήματα της εποχής, με μεγάλες δυνατότητες αποθήκευσης και υπολογιστικής ισχύος, φιλοξενούσαν τις εφαρμογές και επικοινωνούσαν με τους τελικούς χρήστες μέσω τερματικών σταθμών. Η επικοινωνία είχε υλοποιηθεί είτε με σειριακές συνδέσεις για όσους σταθμούς βρίσκονταν στον ίδιο χώρο με τα κεντρικά συστήματα, είτε μέσω δικτύων ευρείας ζώνης για όσους βρίσκονταν σε απομακρυσμένες περιοχές. Η αποθήκευση, οργάνωση, αναζήτηση και επεξεργασία των δεδομένων γινόταν αποκλειστικά στο κεντρικό σύστημα, ενώ οι τερματικοί σταθμοί δεν είχαν καμία δυνατότητα επεξεργασία (Shooman, 1987). Το μικρό σχετικά εύρος των γραμμών δεν δημιουργούσε συνήθως προβλήματα, καθώς ο τύπος και ο όγκος των μεταφερόμενων δεδομένων χαρακτηρίζονταν από πολύ μικρότερες απαιτήσεις σε σχέση με τις αντίστοιχες των σημερινών. Οι εφαρμογές της εποχής είτε επέτρεπαν την απευθείας ενημέρωση στοιχείων στο κεντρικό σύστημα, είτε, συχνότερα, την ενημέρωση που συνήθως ολοκληρωνόταν τις ώρες εκείνες που το σύστημα δεν είχε μεγάλο φόρτο εργασίας (π.χ. βραδινές ώρες).

2.2 Η περίοδος 1986-2006

Η εμπειρία που αποκτήθηκε στα χρόνια που πέρασαν κατέστησε σαφές στις μεγάλες επιχειρήσεις ότι το εγχείρημα παραγωγής δικού τους λογισμικού ήταν ένα έργο χρονοβόρο, δαπανηρό, με αβέβαια αποτελέσματα που και αυτά δεν ικανοποιούσαν τις ανάγκες τους συνολικά. Τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων αποτέλεσαν την απάντηση στις ανάγκες της αγοράς για μία έτοιμη, ολοκληρωμένη λύση, που ανταποκρίνεται στους σύγχρονους ρυθμούς εξέλιξης και μπορεί να προσαρμοστεί στις επιμέρους ανάγκες της κάθε επιχείρησης (Kurupparachi et al., 2002). Είναι ουσιαστικά η πρόταση για αρτιότερη διαχείριση της πληροφορίας, ο όγκος της οποίας αυξάνεται ραγδαία σε συνάρτηση με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και των αγορών.

Τα ERP δεν αποτελούν μία λύση που προέκυψε ξαφνικά, αλλά

προέκυψαν από την ολοκλήρωση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών στα πληροφοριακά συστήματα (Management Information Systems), παρέχοντας ένα νέο πλαίσιο επιχειρησιακής λειτουργίας, και ταυτόχρονα ένα νέο πλαίσιο υλοποίησης.

Καταλυτικό ρόλο στην διαδικασία εξέλιξης των ERP, έπαιξε η εφαρμογή μίας σειράς θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων που διαμορφώνοντας μία πελατο -κεντρική αντίληψη, στόχευαν στην αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού σε μία αγορά που ενώ γεωγραφικά γιγαντωνόταν, ουσιαστικά γινόταν όλο και πιο μικρή χάρη στα σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά συστήματα και τις τεχνολογίες του Internet (Cleland, 1991). Στόχοι όπως

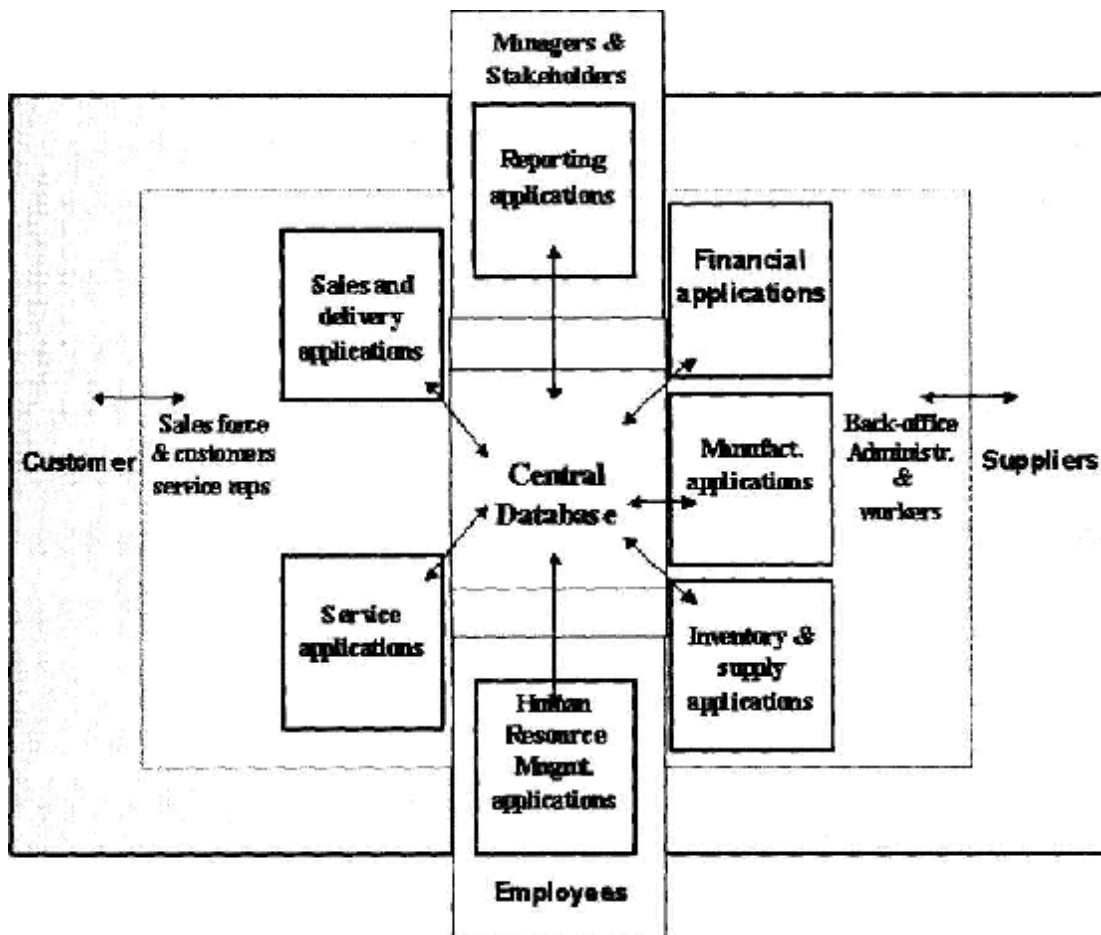
- η βελτίωση στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών
- η μείωση του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα
- η μείωση των χρόνων παραγωγής
- η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη
- ο αποτελεσματικότερος συντονισμό του κυκλώματος ζήτηση - παραγωγή - προσφορά
- η βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων
- η ευελιξία στην προσαρμογή των προϊόντων / υπηρεσιών στις διαμορφούμενες ανάγκες, και
- η διαχείριση της συσσωρευμένης επιχειρησιακής γνώσης

αποτελέσαν το αντικείμενο πολλών προσεγγίσεων. Όπως αναφέρθηκε και στη εισαγωγή, πέρα από την εστίαση στην πληροφορία, οι προσεγγίσεις αυτές αντιμετώπισαν την λειτουργία της επιχείρησης, μέσα από το πρίσμα της επιχειρησιακής διαδικασίας και όχι μέσω της παραδοσιακής αντιμετώπισης των ιεραρχικά διαχωρισμένων λειτουργιών. Αυτή η τόσο απλή, αλλά και τόσο ριζοσπαστική αντιμετώπιση, έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση των ERP όπως θα δούμε στην συνέχεια.

2.2.1 Εναρμόνιση με τις Επιχειρησιακές Ανάγκες

Τα ERP, σε αντίθεση με τα πληροφοριακά συστήματα του παρελθόντος, αποτελούν ολοκληρωμένες λύσεις που καλύπτουν το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Το άμεσο κόστος της διαχείρισης διαφορετικών, ασύμβατων μεταξύ τους συστημάτων καθώς και της ίδιας ακριβώς πληροφορίας σε πολλά διαφορετικά συστήματα με διαφορετική μορφή ήταν πολύ υψηλό (Martin, 1998). Πολύ μεγαλύτερο όμως ήταν το έμμεσο κόστος που κατέβαλλε η επιχείρηση λόγω της αδυναμίας στην επικοινωνία μεταξύ των διαδικασιών.

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι ο κατακερματισμός των συστημάτων οδηγεί στον κατακερματισμό της επιχειρησιακής λειτουργίας. Τα ERP με την συγκέντρωση του συνόλου της πληροφορίας σε ένα κεντρικό σύστημα, καταργούν τον κατακερματισμό των συστημάτων & της πληροφορίας και επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση της. Τα ολοκληρωμένα συστήματα ενσωματώνουν στην αρχιτεκτονική τους την αντίληψη ότι οι διαδικασίες είναι πολύ βασικότερες στην κατανόηση και απεικόνιση της πραγματικής επιχειρησιακής λειτουργίας από τα στατικά δεδομένα που απεικονίζουν στιγμιότυπα και όχι δυναμική ροή της πληροφορίας (Brown, 2004). Μία σχηματική παράσταση που παρά την γενικότητα της συνεισφέρει στην κατανόηση της αρχιτεκτονικής ενός ERP συστήματος παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1: Η ανατομία ενός ERP συστήματος

Πηγή :Brown, 2004.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους τα ERP υπερτέρησαν των συστημάτων που οδήγησαν στην κρίση της δεκαετίας του '80 είναι οι ακόλουθοι :

- Η μέθοδος υλοποίησης τους εξασφαλίζει την ακριβέστερη και εγκυρότερη καταγραφή των απαιτήσεων.
- Εξασφαλίζουν σταθερά υψηλή ποιότητα σε όλα τα υποσυστήματα που τα απαρτίζουν.
- Διαθέτουν ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική.
- Εξασφαλίζουν υψηλό βαθμό τυποποίησης.
- Συνοδεύονται από πλήρη τεκμηρίωση.
- Εξαιρετική ποιότητα και παραγωγικότητα στην διάρκεια υλοποίησης και συντήρησης του συστήματος.

Η σπουδαιότητα των συστημάτων αυτών αναβάθμισε τον ρόλο των διευθύνσεων / τμημάτων πληροφορικής από απλό εργαλείο για την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, σε σημαντικό μέρος της ίδιας της στρατηγικής (Hitt et al., 1999). Το γεγονός αυτό πέρα από την σημασία που έχει για την πληροφορική φανερώνει ένα μόνο μέρος των οργανωσιακών επιπτώσεων που έχει η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων και στις οποίες θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην μελέτη περιπτώσεων.

Οι επιπτώσεις αυτές είναι ιδιαίτερα σύνθετες και φανερώνουν ότι η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος δεν είναι πλέον ένα τεχνικό πρόβλημα, όπως λίγο-πολύ αντιμετωπίζονταν οι εφαρμογές της προηγούμενης δεκαετίας. Είναι κυρίως ένα πρόβλημα της επιχείρησης, είναι μία αλλαγή που οι επιπτώσεις της αφορούν την κουλτούρα, τις διαδικασίες, την λειτουργία, τα συστήματα, τους ανθρώπους και την τεχνολογία. Οι επιπτώσεις αυτές καλύπτουν σχεδόν το σύνολο του επιχειρησιακού μοντέλου.

2.2.2 Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάπτυξης

Τα έως τώρα ανεπτυγμένα πληροφοριακά συστήματα, συνοδευόμενα από την χρησιμοποίηση πλήθους μεθοδολογιών και εργαλείων για κάθε φάση, οδήγησαν στην επίλυση αρκετών προβλημάτων, αφήνοντας όμως ένα κενό στην επικοινωνία με τους πραγματικά ενδιαφερόμενους για το τελικό προϊόν, δηλαδή τους πελάτες. Ο όρος τελικοί χρήστες που είχε υιοθετηθεί και χρησιμοποιείται και στις ημέρες μας, φανερώνει την αποξένωση του IT από τον τελικό αποδέκτη της εφαρμογής (Berson, 1992). Αν κάποιος σταθεί λίγο στην αντίληψη για τον ρόλο της πληροφορικής μέσα στην επιχείρηση σήμερα, ρόλος που προσανατολίζεται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών παρά στην ανάπτυξη εφαρμογών / προϊόντων, θα διαπιστώσει το μέγεθος του επικοινωνίας κενού που υπήρχε.

Το μοντέλο υλοποίησης ενός ERP είναι διαφορετικό, καθώς συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας στα αρχικά στάδια της

ανάλυσης παρά στις επόμενες φάσεις (Leyland et al., 1995). Είναι φανερό ότι αυτή η προσέγγιση προσανατολίζεται περισσότερο στους πραγματικούς στόχους του έργου παρά στην τεχνολογία για την τεχνολογία. Αυτό ισχύει γιατί εκείνο που ενδιαφέρει εδώ, δεν είναι η ανάπτυξη του λογισμικού, που είναι ήδη έτοιμο, όσο το ποιες είναι οι απαιτήσεις μας και πως το δεδομένο λογισμικό θα τις ικανοποιήσει. Αυτές οι απαιτήσεις είναι διαρκώς στο προσκήνιο, σε όλες τις φάσεις του έργου και όχι μόνο στην αρχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :

Υλοποίηση ενός συστήματος ERP

3.1 Λόγοι για την Εγκατάσταση ενός Συστήματος ERP

Οι βασικοί λόγοι για την εγκατάσταση ενός ERP είναι δύο:

1. Η επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων και
2. Η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών στην επιχείρηση

Όσον αφορά στο δεύτερο λόγο, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη δυνατότητα που παρέχουν τα συστήματα ERP για άμεση πρόσβαση στην πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση (Stevens, 1998). Στη βάση δεδομένων του συστήματος κάθε στοιχείο-πληροφορία αντιπροσωπεύεται μια και μοναδική φορά. Η διαθεσιμότητα της πληροφορίας επιτρέπει στην επιχείρηση να περιορίσει το κόστος αποθήκευσης, να μειώσει σημαντικά τους κύκλους εκτέλεσης των διαδικασιών και, βέβαια, να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της.

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι αφού μια εταιρεία αρχικά κατασταλάξει στο ERP που θα αγοράσει (μετά από αναλυτικότερη έρευνα αγοράς και αναλύσεις κόστους-οφέλους), ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της λειτουργίας της θα πρέπει να επιλέξει και τα υποσυστήματα του συστήματος που θα χρησιμοποιεί (Parsaei and Sullivan, 1993). Αυτό σημαίνει ότι μια εταιρεία δεν είναι ανάγκη να χρησιμοποιήσει όλα τα προσφερόμενα υποσυστήματα ενός ERP συστήματος αλλά μόνο αυτά που πραγματικά χρειάζεται -άλλωστε η αγορά καθενός κοστίζει κάποιες δεκάδες χιλιάδες ευρώ στην επιχείρηση. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που δεν έχει παραγωγική διαδικασία όπως είναι λογικό δεν θα αγοράσει το υποσύστημα της Παραγωγής κ.ο.κ.

Τα συστήματα ERP τυποποιούν και ενοποιούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες κάτω από μια ενιαία πλατφόρμα, καταργούν τις νησίδες πληροφοριών, απλοποιούν την επικοινωνία και διευκολύνουν την υλοποίηση νέων προγραμμάτων και μεθόδων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, υποστηρίζουν μια νέα οργάνωση, η οποία προσανατολίζεται στις διαδικασίες και όχι στις λειτουργίες, και εξοπλίζουν την εταιρεία με ενιαία εργαλεία και βάσεις δεδομένων.

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ένα ERP προσφέρει στην επιχείρηση ουσιαστικά πλεονεκτήματα (Davenport, 1998). Προσφέρει ολοκληρωμένη κάλυψη των επιχειρησιακών λειτουργιών συνδέοντας μεταξύ τους εργαζόμενους, τμήματα, λειτουργίες και πληροφόρηση σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Ακόμη, τα δομικά στοιχεία από τα οποία απαρτίζεται προσφέρονται από κατασκευής ενοποιημένα μεταξύ τους, για να μη χρειάζεται η κατασκευή συνδέσεων μεταξύ εφαρμογών, με συνεπακόλουθη απώλεια σε χρόνο και χρήμα.

3.2 Εγκατάσταση ERP και Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR)

Ένας βασικός προβληματισμός των περισσότερων επιχειρήσεων που βρίσκονται στη φάση της αξιολόγησης πακέτων ERP είναι η αναγκαιότητα πραγματοποίησης Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR) και ο κατάλληλος χρονισμός του (Hsiao and Ormerod, 1998). Με βάση τη δοκιμασμένη προσέγγιση στο θέμα αυτό, συνιστάται η διεξαγωγή ενός έργου Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP. Η σύγχρονη προσέγγιση όμως απαιτεί τη συνέχιση του ανασχεδιασμού κατά τη διάρκεια του έργου της εγκατάστασης του ERP και προτείνει συνεχή ανασχεδιασμό διαδικασιών μέσω του ERP.

Εφόσον τα σύγχρονα συστήματα ERP αποτελούν μέσα ορθολογιστικής οργάνωσης μιας εταιρείας, η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί μοναδική ευκαιρία αναδιοργάνωσης της. Συνεπώς, η αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, τις οποίες καλείται να υποστηρίξει το σύστημα, και η προσεκτική βελτίωση τους θεωρούνται κρίσιμα σημεία για την επιτυχία του συστήματος (Meyers et al., 1999). Στην αντίθετη περίπτωση, η διαδικασία υλοποίησης θα εμπλακεί στις ιδιαιτερότητες και πολυπλοκότητες της υφιστάμενης κατάστασης, οι οποίες θα καθυστερήσουν (στην καλύτερη περίπτωση) το έργο ή θα το αποτελεματώσουν.

Η εμπειρία δείχνει ότι επιχειρήσεις που προχώρησαν σε έργο

Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP κατάφεραν την επίτευξη των στόχων του έργου, μείωση του λειτουργικού τους κόστους και απέκτησαν την δυνατότητα εγκατάστασης πλαισίου αξιολόγησης /μέτρησης και συνεχούς βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (Pliskin and Zarotski, 2000 ; Stevens, 1997).

3.3 Επιλογή του Συστήματος ERP

Μια επιχείρηση, πριν εγκαταστήσει ένα ERP, θα πρέπει να αναλύσει όλα τα χαρακτηριστικά κάθε πακέτου που υπάρχει στην αγορά. Σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες και απαιτήσεις θα επιλέξει το σύστημα που εξυπηρετεί καλύτερα το δικό της προφίλ (Anderegg, 2000). Πρώτη κίνηση στη διαδικασία αυτή είναι η σύσταση της ομάδας αξιολόγησης και επιλογής. Σε αυτή πρέπει να συμμετέχουν ο Υπεύθυνος Πληροφορικής της εταιρείας και εκπρόσωποι των σημαντικότερων λειτουργιών /διαδικασιών. Στην αξιολόγηση των λογισμικών ERP σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει κάποιος εξωτερικός σύμβουλος. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολυκριτηριακή και να ακολουθήσει συστηματική διαδικασία (Brown, 2004). Σημαντικές φάσεις συνοψίζονται κατωτέρω:

1η Φάση Επιλογής: Σε αυτή τη φάση βασικό κριτήριο αποτελεί η συμβατότητα του συστήματος ERP με τον εταιρικό προσανατολισμό, π.χ. οικονομικό, εμπορικό, παραγωγικό, κατασκευαστικό ή δημόσιο οργανισμό.

2η Φάση Επιλογής: Κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιείται η αξιολόγηση πρώτου επιπέδου, στην οποία τα προεπιλεγμένα συστήματα της πρώτης φάσης αξιολογούνται τόσο όσον αφορά τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους, όσο και με βάση τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή.

3η Φάση Επιλογής: Εδώ οι κατασκευαστές /αντιπρόσωποι των συστημάτων ERP της προηγούμενης φάσης καλούνται να πραγματοποιήσουν επίδειξη σε συγκεκριμένες κρίσιμες διαδικασίες ή ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η λειτουργικότητα του συστήματος στο περιβάλλον της εταιρίας. Εδώ κρίνονται και οι ολοκληρωμένες οικονομικές προσφορές από τους

προμηθευτές και επιλέγεται η πιο συμφέρουσα τεχνική /οικονομική προσφορά.

3.4 Η Διαδικασία υλοποίησης

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από τρεις τρόπους εγκατάστασης ενός ERP συστήματος (Cooke and Peterson, 1998). Στην πρώτη πιο τολμηρή εκδοχή, η επιχείρηση αποφασίζει να αντικαταστήσει με μιας όλα τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα με ένα ολοκληρωμένο ERP. Πρόκειται για μια παρακινδυνευμένη επιλογή καθώς ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει στιγμιαία. Η δεύτερη προσέγγιση αφορά κυρίως μεγάλες ή διαφοροποιημένες επιχειρήσεις. Εδώ προτιμάται η εγκατάσταση ανεξάρτητων ERP συστημάτων σε κάθε επιχειρηματική μονάδα και διασύνδεση μόνο των κοινών διαδικασιών (πχ. τήρηση λογιστικών βιβλίων). Τέλος, όταν η επιχείρηση είναι μικρή, συνήθως εστιάζει σε μερικές κεντρικές διαδικασίες και εφαρμόζει εκεί το αντίστοιχο πρόγραμμα (πχ. της οικονομικής διαχείρισης), το οποίο και χρησιμοποιεί ως υποδομή για μελλοντική εγκατάσταση άλλων.

Η εγκατάσταση των συστημάτων ERP, ανεξάρτητα από το ποια προσέγγιση θα ακολουθηθεί, έχει τις επόμενες αρχές (Curran and Keller, 1998):

- Η εγκατάσταση γίνεται σε πλατφόρμες βάσεων δεδομένων.
- Απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία και προσαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών (BPR).
- Μέχρι ένα βαθμό μπορεί το σύστημα να προσαρμοστεί στις επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Μόλις ολοκληρωθεί η εγκατάσταση ο χρήστης εισάγει την πληροφορία μόνο μια φορά και αυτή μεταφέρεται στις υπόλοιπες μονάδες μέσω των διαδικασιών.

Όλα τα σημαντικά πακέτα ERP συνοδεύονται και από τη δική τους μέθοδο υλοποίησης την οποία συνιστά ο κατασκευαστής τους. Οι διαδικασίες αυτές φέρουν συνήθως χαρακτηριστικές ονομασίες και συνοδεύονται από

ειδικά χρονοδιαγράμματα. Επισημαίνεται όμως ότι οι σημαντικές φάσεις καθεμίας από αυτές τις διαδικασίες είναι παρόμοιες (Hamilton and Scott, 2003). Οι φάσεις αυτές περιγράφονται κατωτέρω με επικέντρωση στα σημεία τα οποία θεωρούνται κλειδιά για την επιτυχία του έργου υλοποίησης.

1η Φάση Υλοποίησης: Προετοιμασία

Η προετοιμασία της υλοποίησης περιλαμβάνει δύο βασικές ενέργειες:

- Οργάνωση της ομάδας υλοποίησης (Χορηγός έργου, Υπεύθυνος έργου, Επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης).
- Ανάπτυξη του προγράμματος υλοποίησης.

2η Φάση Υλοποίησης: Σχεδιασμός και Παραμετροποίηση

Η φάση αυτή αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας υλοποίησης και απαιτεί τη μεγαλύτερη συνεισφορά από τους συμμετέχοντες στην ομάδα. Σημαντικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Εγκατάσταση εξοπλισμού, λογισμικού και αρχικές δοκιμές λειτουργικότητας.
- Εκπαίδευση της ομάδας υλοποίησης στο πακέτο ERP, και ειδικότερα της ομάδας έργου στα αντίστοιχα εξειδικευμένα υποσυστήματα του πακέτου.
- Αποτύπωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών
- Ανάλυση και αξιολόγηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Προσαρμογή των ανωτέρω διαδικασιών σε επιλεγμένες διαδικασίες που υποστηρίζει το πακέτο ERP.
- Ανάπτυξη των κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους των διαδικασιών του συστήματος.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση αναφορών.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση επιπέδων πρόσβασης και εξατομίκευση περιβάλλοντος χρηστών.

Η αποτύπωση, ανάλυση και προσαρμογή των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελούν κρίσιμα βήματα όχι μόνο για την επιτυχή υποστήριξη

της επιχείρησης από το πακέτο ERP, αλλά και για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης γενικότερα (Hamilton and Scott, 2003). Όπως αναφέρθηκε ήδη, συνιστάται η διεξαγωγή ενός έργου Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών προ της επιλογής και υλοποίησης του συστήματος ERP. Η τακτική αυτή διευκολύνει όχι μόνο την επιλογή του πλέον κατάλληλου συστήματος, αλλά και την καίρια αυτή φάση της υλοποίησης.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί πως εάν δεν έχει προηγηθεί έργο BPR, τότε η φάση σχεδιασμού και παραμετροποίησης περιλαμβάνει σημαντικές δραστηριότητες αξιολόγησης και σχεδιασμού διαδικασιών, οι οποίες τείνουν να επιμηκύνουν και, ορισμένες φορές, να αποπροσανατολίζουν το έργο της υλοποίησης.

3η Φάση Υλοποίησης: Προετοιμασία για Πλήρη Εφαρμογή και Δοκιμές

Η φάση αυτή αποσκοπεί στην προετοιμασία του παραμετροποιημένου συστήματος για την πλήρη εφαρμογή και περιλαμβάνει:

- Μετάβαση δεδομένων.
- Εκπαίδευση χρηστών.
- Τεκμηρίωση διαδικασιών και συστήματος.
- Πιλοτική εφαρμογή.
- Έλεγχος αποδοχής.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο σωστός κατακερματισμός της εκπαίδευσης (η γενική εισαγωγή στη χρήση του συστήματος, η εκπαίδευση στις διαδικασίες και στις μεθόδους που υποστηρίζει το σύστημα, η λεπτομερής εκπαίδευση στις οθόνες που χρησιμοποιεί και τα βήματα που εκτελεί ο κάθε χρήστης, η εκπαίδευση στα εργαλεία του συστήματος κ.λπ.), καθώς και η προσαρμογή της στις ανάγκες των χρηστών, αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις επιτυχίας.

4η Φάση Υλοποίησης: Πλήρης εφαρμογή

Σε αυτή τη φάση το σύστημα τίθεται σε πλήρη λειτουργία. Η φάση αυτή συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Δοκιμαστική παράλληλη εκτέλεση πλήρους λειτουργίας.
- Αποτύπωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της πλήρους λειτουργίας.
- Βελτιστοποίηση συστήματος.
- Παράγοντες Επιτυχίας της Υλοποίησης Συστημάτων ERP

Όπως σε κάθε πολύπλοκο έργο, η επιτυχία υλοποίησης του συστήματος ERP εξαρτάται όχι μόνο από το σχεδιασμό και εφαρμογή συστηματικής μεθόδου εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και από την εκ των προτέρων λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων σε καίρια σημεία του έργου (Keller and Teufel. 1998). Τρία από τα σημεία, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, συζητούνται κατωτέρω:

1. Αντικείμενο / Πεδίο εφαρμογής έργου.
2. Ανθρώπινοι πόροι.
3. Διοίκηση έργου.

Ο καθορισμός του αντικειμένου και των ορίων του έργου υλοποίησης απαιτεί προσεκτική αντιμετώπιση. Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την οριοθέτηση της υλοποίησης συστήματος ERP, έτσι ώστε να υποστηρίξει αυστηρά τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Εναλλακτικά, το έργο θα μπορούσε να οριοθετηθεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει ανασχεδιασμό των διαδικασιών και υποστήριξη των νέων διαδικασιών από το σύστημα.

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης, καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης. Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, συνιστάται η εντατική απασχόληση στο έργο (κατά 40%-60% του συνολικού χρόνου εργασίας τους) στελεχών που εκπροσωπούν όλες τις καίριες λειτουργίες της επιχείρησης. Στα επιλεγμένα στελέχη πρέπει να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησης από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου. Όσον αφορά την συμβουλευτική ομάδα, συνιστάται να διασφαλιστεί η συμμετοχή στελεχών με εμπειρία σε υλοποίηση συστημάτων ERP σε επιχειρήσεις παρομοίου αντικειμένου. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως και το ηγετικό

στέλεχος της συμβουλευτικής ομάδας πρέπει να επιλεγθεί προσεκτικά.

Σχετικά με τη διοίκηση του έργου, σημαντικότερος θεωρείται ο ρόλος του Διευθυντή Έργου στην λήψη αποφάσεων, στην έγκαιρη διάγνωση και γοργή επίλυση προβλημάτων και διαφορών, και στην εμπλοκή των υπόλοιπων διευθυντών της εταιρείας όπου αυτό είναι απαραίτητο.

Συνοπτικά, οι κύριες προϋποθέσεις επιτυχίας είναι (Gido and Clements, 1999):

- Ο ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών και η εφαρμογή ορθών πρακτικών λειτουργίας.
- Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος ERP, κατάλληλης βάσης δεδομένων και ισχυρού τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.
- Η ορθή υλοποίηση και παραμετροποίηση του.
- Η άρτια εκπαίδευση των χρηστών της εφαρμογής.
- Η υποστήριξη και συντήρηση του συστήματος.
- Η ύπαρξη εργαλείων ασφαλείας των δεδομένων και διαδικασιών ελέγχου της ορθότητας των διακινούμενων δεδομένων.

3.5 Οφέλη και Μειονεκτήματα ενός ERP Συστήματος

Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, οι προσδοκίες μιας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται (Wallace and Kremzar, 2001). Μερικά από τα οφέλη που καρπώνεται η επιχείρηση είναι:

- Ευκολία στη χρήση.
- Εισαγωγή της πληροφορίας μόνο μια φορά.
- Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο.
- Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων.
- Έτοιμες τυποποιημένες λύσεις για μεγάλο μέρος των επιχειρηματικών

προβλημάτων.

- Μείωση λαθών.
- Δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Ενοποίηση όλων των λειτουργιών.
- Διευκόλυνση στην συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των πληροφοριών που διαχέονται μέσα στην επιχείρηση.
- Δυνατότητα on -line επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές.
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης για πολυεθνικές και ομίλους.
- Μεταφορά γνώσης και μεταξύ των βιομηχανιών, ενίσχυση της καινοτομικής διάθεσης.
- Αυτόματη προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.
- Υποστήριξη στην αλλαγή κουλτούρας σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.
- Καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Υποστήριξη της τροφοδοτικής αλυσίδας.
- Ενίσχυση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
- Μείωση των ΓΒΕ (Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα) και των αποθεμάτων.
- Βελτίωση του χρόνου σχεδιασμού και παραγωγής.
- Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα (πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO, Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα κτλ.).
- Ανάπτυξη νέων αγορών, αύξηση του μεριδίου αγοράς και βελτίωση της επιχειρησιακής εικόνας.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες (Slater, 1998). Αναλυτικότερα, τα μειονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος είναι:

- Η εγκατάσταση είναι χρονοβόρα και ακριβή διαδικασία.
- Η διατήρηση του συστήματος κοστίζει.
- Τα λάθη στην εισαγωγή στοιχείων αναπαράγονται μέσα στο σύστημα.
- Το σύστημα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κρατάει λίγο γιατί

αντιγράφεται γρήγορα.

- Μικρά περιθώρια τροποποίησης και αναβάθμισης.
- Μόνιμη ανάγκη για υποστήριξη των χρηστών.
- Αντιδράσεις στην αλλαγή από τους χρήστες.
- Εκπαίδευση των χρηστών και περίοδος εξοικείωσης.
- Τα κρυμμένα κόστη (εκπαίδευση, δοκιμές, εισαγωγή στοιχείων και μεταφορά αρχείων, έξοδα συμβουλευτικής υποστήριξης, αντικατάσταση πολύτιμων στελεχών που αποχωρούν, μείωση της επίδοσης κατά την περίοδο προσαρμογής).
- Πρόκληση η διαχείριση των αλλαγών σε όλη την οργανωσιακή λειτουργία και δομή.
- Δυσκολία στον λογιστικό υπολογισμό της επίδοσης της επένδυσης.

3.6 Μετά την υλοποίηση: Βελτιστοποίηση και αναδιοργάνωση

Με το ERP η επιχείρηση εισέρχεται σε μία λειτουργική φάση μεγαλύτερης οργάνωσης, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη. Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων τη βοηθά να αναδιοργανωθεί, να υιοθετήσει νέες πρακτικές, με τελικό στόχο να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερα από την επένδυση της στο ERP (Duck, 1993). Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να περιλαμβάνονται και νέες στρατηγικές, καθώς αρκετές επιχειρήσεις, μετά την εγκατάσταση ενός ERP, προσανατολίζονται στην εγκατάσταση νέων εφαρμογών που θα τους προσθέσουν νέα αξία. Τέτοιες εφαρμογές αποτελούν τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Επιχειρησιακής Ευφυΐας και φυσικά, Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

3.7 ERP και Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Το νέο κύμα των δυναμικών σχέσεων και της καινοτομίας που επικεντρώνεται στους πελάτες, απαιτεί σε όλο το εύρος της επιχείρησης μια ολοκλήρωση των επιχειρησιακών της διαδικασιών, των εφαρμογών και των

συστημάτων της. Αυτή η ολοκλήρωση σε όλο το εύρος της επιχείρησης καλείται e-επιχειρείν και είναι ο οργανωσιακός θεσμός /υποδομή που μπορεί να υποστηρίξει την επιχείρηση στην Δικτυακή Οικονομία (Malone, 2003).

Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις δυνατότητες του Internet για να επεκτείνουν την ενοποίηση των διαδικασιών τους πέρα από τα φυσικά εταιρικά όρια, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και εργαζομένους. Παραδοσιακά, οι λύσεις ERP εστιάζουν στην ενοποίηση διάφορων επιχειρηματικών διαδικασιών και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων ERP αποτελεί η δυνατότητα διασύνδεσης τους με το Internet για μεταφορά δεδομένων καθώς και με τις λοιπές εφαρμογές που χρησιμοποιούν τα μέλη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Το ERP μπορεί να μετατραπεί σε μία ενοποιημένη πλατφόρμα, η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση:

1. Να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, παρέχοντας ακόμα και τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης ή αυτοπληροφόρησης των πελατών.
2. Να επιτύχει ομοιογένεια στις εταιρικές διαδικασίες, επεκτείνοντας τη χρήση του ERP σε όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα.
3. Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω αυξημένης πιστότητας των πελατών και των νέων καναλιών πωλήσεων.
4. Να συλλέγει δεδομένα πελατών μέσω του Internet και έτσι να μαθαίνει περισσότερα γι' αυτούς και τις αγορές.
5. Να βελτιώνει την παραγωγή νέων προϊόντων, αυξάνοντας τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση.
6. Να υλοποιεί πρακτικές ηλεκτρονικού εμπορίου, πλήρως ενοποιημένες με τα συστήματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν προκαλεί την μετεξέλιξη των συστημάτων ERP (Suprateek and Lee, 2003). Επιπλέον, πρόσφατες καινοτομίες έδωσαν ώθηση σε τομείς και λειτουργίες όπως ενοποίηση προμηθευτή και πελάτη. Έτσι ολοκληρώνουν τις έξω και ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες της επιχείρησης προσφέροντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το e-commerce έχει να κάνει αποκλειστικά με την συνεχή βελτιστοποίηση του προτεινόμενου σχεδίου αξιών και της θέσης στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, που γίνεται δυνατή με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και του Internet ως πρωταρχικό μέσο επικοινωνίας. Οι οδηγοί που βρίσκονται πίσω από αυτή τη βελτιστοποίηση, δίνοντας σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητες της ψηφιακής οικονομίας και του Internet, είναι οι έννοιες του ανασχεδιασμού και της ολοκλήρωσης.

Η πρώτη έννοια εφαρμόζεται στην καθολική μεταμόρφωση και αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε αυτές να εστιάζονται στις σχέσεις, είτε με τον πελάτη, είτε με τους επιχειρηματικούς εταίρους, κατά μήκος της αλυσίδας αξίας. Η δεύτερη έννοια είναι προαπαιτούμενη της πρώτης και αναφέρεται στην ολοκλήρωση των επιχειρηματικών εφαρμογών κλειδιά, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, της διαχείρισης γνώσης, της υποστήριξης αποφάσεων, του σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα οποία υποστηρίζονται και ολοκληρώνονται με εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου.

3.8 Ανακεφαλαίωση Βιβλιογραφικής Επισκόπησης

Είναι προφανής και αναπόφευκτη η ανάγκη εγκατάστασης ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ERP σε μια επιχείρηση, διότι ικανοποιεί τις ανάγκες της, ενοποιώντας και τυποποιώντας τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες της, και δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας και επικοινωνίας.

Το σύστημα ERP δεν είναι ένα άλλο μηχανογραφικό σύστημα, αλλά ένα σύστημα οργάνωσης και ένας καταλύτης διαμόρφωσης της σύγχρονης επιχειρησιακής κουλτούρας. Αποτελεί ένα υπόβαθρο στο οποίο μπορούν να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Ένα σύστημα ERP είναι μια έτοιμη λύση που απαιτεί

βασική παραμετροποίηση και προσφέρει ευκολία εγκατάστασης και συντήρησης.

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής λύσεων ERP συμπεριλαμβάνουν μειωμένο κόστος, βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, μείωση των αποθεμάτων και ελαχιστοποίηση του χρόνου εξυπηρέτησης της αγοράς. Εκτός των ανωτέρω ωφελειών, αναμενόμενα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν τη συντομότερη ανάκτηση κεφαλαίου σε σύγκριση με λογισμικά που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση και τη διάχυση πληροφοριών και αρμοδιοτήτων σε όλη την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι τα συστήματα ERP δίνουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και, ουσιαστικά, επιτρέπουν στις εταιρείες να συντονίζουν τις διαδικασίες τους.

Η επιλογή ενός συστήματος ERP θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες, το μέγεθος και τον προσανατολισμό της εταιρείας. Για το λόγο αυτό απαιτείται καθιέρωση προδιαγραφών επιλογής από θεσμοθετημένη ομάδα αξιολόγησης σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη-σύμβουλο.

Η επιτυχία της υλοποίησης εγκατάστασης ενός συστήματος ERP εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη δέσμευση της διοίκησης, την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών, την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών, την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων, την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων, το λειτουργικό οργανόγραμμα έργου, το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και την αποτελεσματική διοίκηση του έργου. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε πως για καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, συνιστάται πριν από την εγκατάσταση του συστήματος ERP, η επιχείρηση να προβεί σε Ανασχεδιασμό Διαδικασιών (BPR).

Η ελληνική και διεθνής εμπειρία υποδεικνύει ότι η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δεν αποτελεί τον καταληκτικό στόχο μιας επιχείρησης, αλλά την αφετηρία της πορείας της προς τη συνεχή βελτίωση. Η δεύτερη γενιά των ERP συστημάτων καλύπτει όχι μόνο τις ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες

αλλά και τις εξωεπιχειρησιακές, οι οποίες στις συνθήκες της Νέας Οικονομίας είναι ιδιαίτερα επιτακτικές και αυξημένες. Η πραγματοποίηση της εξωεπιχειρησιακής δραστηριότητας είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο και εφόσον υπάρχει «συνεργασία», που σημαίνει δυνατότητα σύνδεσης ετερογενών διαδικασιών και υλοποίηση των ιδεών, ανεξάρτητα από πού προέρχονται, ή σε τι συστήματα λειτουργούν, σημαίνει σύνδεση με πελάτες και συνεργάτες, ακόμα και όταν αυτοί χρησιμοποιούν διαφορετικό σύστημα. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δυνατότητα που παρέχεται στις επιχειρήσεις να πετύχουν στην παγκόσμια αγορά.

ΜΕΡΟΣ Β:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ERP

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Sap

4.1 Ιστορικά Στοιχεία για τη SAP

Η SAP Ιδρύθηκε το 1972 και αναγνωρίζεται ως ο κορυφαίος προμηθευτής επιχειρησιακού λογισμικού για όλους τους κλάδους της οικονομίας. Με 12 εκατομμύρια χρήστες, 84.000 εγκαταστάσεις και 1.500 συνεργάτες, η SAP αποτελεί σήμερα τον κορυφαίο προμηθευτή λύσεων λογισμικού για την ενδοεπιχειρησιακή και τη διεπιχειρησιακή οργάνωση και συνεργασία, στον κόσμο και την Ελλάδα (www.sap.com). Η πλούσια ιστορία της στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων τη χρίζει πραγματικό ηγέτη της πληροφορικής. Σήμερα η SAP απασχολεί 30,000 εργαζόμενους σε περισσότερες από 50 χώρες και είναι αφοσιωμένη στο να παρέχει υποστήριξη και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες. Με έδρα το Walldorf, της Γερμανίας, η SAP είναι εγγεγραμμένη σε διάφορα Χρηματιστήρια, συμπεριλαμβανομένων αυτών της Φρανκφούρτης και Νέας Υόρκης, με την επωνυμία “SAP”.

Η SAP έχει αξιοποιήσει την πολυετή πείρα της για τη δημιουργία της πλατφόρμας επιχειρησιακών λύσεων mySAP Business Suite, η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες να συνεργάζονται με επιτυχία – οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Είναι ανοικτή και ευέλικτη, υποστηρίζει βάσεις δεδομένων, εφαρμογές, λειτουργικά συστήματα και hardware σχεδόν από κάθε κύριο προμηθευτή.

Αναπτύσσοντας τεχνολογία αιχμής, υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τους καλύτερους πόρους ανάπτυξης, η SAP παρέχει μια επιχειρησιακή πλατφόρμα που προσφέρει πολύτιμες πηγές πληροφοριών, βελτιώνει την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και χτίζει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες. Για να διασφαλίσει τη θέση της SAP ως τον κορυφαίο ηγέτη πληροφορικής, η εταιρία SAP Ventures επενδύει σε νέες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν και εξελίσσουν νέες τεχνολογίες, ενώ μέσω της εταιρίας SAP Research, παρουσιάζονται νέες ιδέες για μελλοντικές λύσεις.

4.2 Λύσεις SAP

Οι λύσεις της SAP παρέχουν διορατικότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησής, έτσι ώστε να εκσυγχρονιστεί η εφοδιαστική αλυσίδα, να προσφερθούν προϊόντα ταχύτερα στην αγορά και να μειωθεί ο χρόνος που δαπανάται στην επανάληψη των ίδιων διαδικασιών (www.syntax.gr). Η SAP είναι ο κορυφαίος προμηθευτής επιχειρησιακών λύσεων, παρέχοντας ολοκληρωμένο λογισμικό και υπηρεσίες που απευθύνονται στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Όλες οι παρακάτω εφαρμογές είναι διαθέσιμες διαμέσου δικτύου ικανών, πιστοποιημένων συνεργατών SAP.

1. **SAP NetWeaver.** Αυτή η πλατφόρμα ενοποίησης και εφαρμογών ενδυναμώνει τις λύσεις mySAP Business Suite και τα SAP xApps. Η πλατφόρμα SAP NetWeaver παρέχει μια ολοκληρωμένη, ανοιχτή και ευέλικτη διασύνδεση με τη δυνατότητα να ενοποιηθεί εύκολα με SAP και μη SAP εφαρμογές.
2. **Λύσεις για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.** Αυτές οι προσιές, προπαραμετροποιημένες και εύκολες στην εφαρμογή λύσεις είναι σχεδιασμένες να παρέχουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τη λειτουργικότητα της SAP και τις βέλτιστες πρακτικές του κάθε κλάδου.
3. **mySAP Business Suite.** Αυτή η ολοκληρωμένη οικογένεια επιχειρησιακών λύσεων βελτιστοποιεί τις πιο κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες και έχει τη δυνατότητα να ενοποιηθεί ανώδυνα με οποιοδήποτε σύστημα. Η πλατφόρμα λύσεων mySAP Business Suite περιλαμβάνει τις λύσεις mySAP ERP, mySAP Customer Relationship Management, mySAP Product Lifecycle Management, mySAP Supply Chain Management και mySAP Supplier Relationship Management.
4. **mySAP ERP.** Η λύση mySAP ERP αποτελεί τη νέα γενιά λογισμικού ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης. Είναι μία ολοκληρωμένη λύση λογισμικού για παρακολούθηση υπηρεσιών, χρηματοοικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγικές και εφοδιαστικές λειτουργίες καθώς και διεταιρικές συναλλαγές.

4.3 SAP NetWeaver

Η πλατφόρμα SAP NetWeaver παρέχει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να προσαρμόζεται αρκετά γρήγορα στις νέες προκλήσεις και να αντιλαμβάνεται τις νέες ευκαιρίες. Ως ολοκληρωμένη πλατφόρμα ενοποίησης και εφαρμογών, το SAP NetWeaver συνεργάζεται με τα ήδη εγκατεστημένα συστήματα πληροφορικής ώστε να επιτρέπει τον εκσυγχρονισμό. Παρέχει τη δυνατότητα σχεδιασμού, οικοδόμησης, υλοποίησης και εκτέλεσης νέων επιχειρησιακών στρατηγικών και διαδικασιών ευέλικτα και γρήγορα. Επίσης μπορείτε να εξαπλώσει την καινοτομία σε όλο το εύρος μίας επιχείρησης αξιοποιώντας τα υπάρχοντα συστήματα εξασφαλίζοντας έτσι μειωμένο κόστος. Η πλατφόρμα SAP NetWeaver υποστηρίζει ανοικτά διαδικτυακά πρότυπα όπως HTTP, XML, and Web services και συνεργάζεται πλήρως με τις τεχνολογίες Microsoft .NET και Java 2 Platform Enterprise Edition (J2EE) σε περιβάλλοντα όπως IBM WebSphere.

Η πλατφόρμα SAP NetWeaver αποτελεί την τεχνολογική υποδομή των λύσεων mySAP Business Suite, των σύνθετων εφαρμογών SAP xApps, λύσεων συνεργατών της SAP και εξειδικευμένων εφαρμογών των πελατών της. Αποτελεί επίσης το θεμέλιο στήριξης της Enterprise Services Architecture, της νέας Αρχιτεκτονικής Παροχής Υπηρεσιών Επιχειρησιακού Προτύπου, το νέο πρότυπο της SAP για την υλοποίηση επιχειρησιακών λύσεων προσανατολισμένες στις υπηρεσίες. Η τεχνολογία SAP NetWeaver ενοποιείται σε μία μοναδική πλατφόρμα και περιλαμβάνει τις λύσεις: SAP Enterprise Portal, SAP Business Intelligence, SAP Exchange Infrastructure και SAP Master Data Management.

4.4 Λύσεις SAP για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Για να παραμείνουν κερδοφόρες και ανταγωνιστικές μέρα με τη μέρα, τρίμηνο με τρίμηνο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται τις

λειτουργίες τους αποδοτικά και οικονομικά, αντιμετωπίζοντας επιτυχώς τις ιδιαίτερες προκλήσεις που προκύπτουν. Η SAP κατανοεί αυτές τις προκλήσεις και παρέχει τις λύσεις SAP Business One και mySAP All-in-One, σχεδιασμένες ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- § **mySAP All-in-One** – Οι λύσεις mySAP All-in-One έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν τις ανάγκες των μεσαίων επιχειρήσεων σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου. Υποστηριζόμενες από ένα ολοκληρωμένο δίκτυο συνεργατών SAP, οι λύσεις mySAP All-in-One είναι προπαραμετροποιημένες, προσιτές, επεκτάσιμες, γρήγορα υλοποιήσιμες, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες, να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους και να πετύχουν γρήγορη απόδοση της επένδυσής τους. Οι λύσεις mySAP All-in-One βασίζονται στην πλατφόρμα mySAP Business Suite, στην 30χρονη και πλέον πείρα της SAP καθώς και στην τεχνογνωσία της αγοράς των επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους.
- § **SAP Business One** – Η λύση SAP Business One ανταποκρίνεται στην ανάγκη των μικρών επιχειρήσεων για σύγχρονες λύσεις, που εξασφαλίζουν ευελιξία και μακροβιότητα και ταυτόχρονα σύντομο χρόνο εγκατάστασης καθώς και ιδιαίτερη ευκολία εκμάθησης και χρήσης. Βασισμένη στην αποδεδειγμένη τεχνολογία και μακρόχρονη εμπειρία της SAP, η λύση αυτή αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο ανάπτυξης για κάθε μικρή επιχείρηση. Πρόκειται για προσιτές και ενοποιημένες λύσεις που έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στις νέες επιχειρηματικές ανάγκες των μικρών επιχειρήσεων. Το SAP Business One αποτελεί το σημείο αφετηρίας για τις μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν ακόμα και 10 εργαζόμενους και καλύπτει όλες τις βασικές λειτουργίες που υποστηρίζουν την οργάνωση μιας μικρής επιχείρησης όπως τη λογιστική, τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, τη διαχείριση προμηθειών, τις πωλήσεις και τη δημιουργία αναφορών. Επιπλέον, η λύση SAP Business One υποστηρίζει τη δυνατότητα αναβάθμισης σε όλη την οικογένεια λύσεων της SAP, όπως οι λύσεις mySAP All-in One και mySAP Business Suite.

Οι λύσεις SAP Business One και mySAP All-in-One είναι οικονομικές λύσεις που έχουν τη δυνατότητα να υλοποιηθούν εύκολα και γρήγορα. Είναι επεκτάσιμες για να αναπτύσσονται καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει.

4.5 mySAP Business Suite

Μεγάλες αλλά και μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει ότι η πλατφόρμα mySAP Business Suite είναι μία άριστα ολοκληρωμένη οικογένεια ευέλικτων επιχειρησιακών λύσεων. Προσφέρει την πιο σύγχρονη γενιά λειτουργικών λύσεων για απόλυτη ενσωμάτωση, εξειδικευμένες λειτουργίες για πάνω από 25 κάθετες αγορές, απεριόριστη αναβάθμιση και πλήρη συνεργασία με το διαδίκτυο.

<i>mySAP Business Suite</i>	
§ mySAP Customer Relationship Management	§ mySAP Supplier Relationship Management
§ mySAP ERP	§ mySAP Supply Chain Management
§ mySAP Product Lifecycle Management	

Σχήμα 2: Πλατφόρμα mySAP Business Suite

Πηγή: www.sap.com

Αυτόνομα, οι λύσεις που περιλαμβάνει η πλατφόρμα mySAP Business Suite μπορούν να σας βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των πιο κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών. Συλλογικά, αποτελούν μια ολοκληρωμένη λύση που προσθέτει πολλαπλή αξία στην επιχείρηση που την εφαρμόζει.

4.6 mySAP ERP

Η λύση mySAP ERP αποτελεί τη νέα γενιά λογισμικού ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης. Επιτρέπει στην επιχείρηση να ενοποιήσει όλες τις ζωτικές λειτουργίες της, σε όλο το εύρος της πληροφοριακής υποδομής, να μειώσει το συνολικό κόστος λειτουργίας, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της στην επιχειρησιακή καινοτομία και ανάπτυξη. Η δύναμη της λύσης mySAP ERP συνίσταται σε (www.sap.com):

- § Διορατικότητα για τις τάσεις της αγοράς και γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές.
- § Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.
- § Επέκταση των διαδικασιών πέρα από την επιχείρηση συμπεριλαμβάνοντας πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.

Η λύση mySAP ERP συνδυάζει το πιο ολοκληρωμένο, επεκτάσιμο και αποτελεσματικό λογισμικό για ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση (ERP) με μία ευέλικτη, ανοιχτή τεχνολογική πλατφόρμα που μπορεί να αξιοποιήσει και να ενσωματώσει SAP και μη SAP συστήματα. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της, να βελτιώσει τη διαφάνεια και να κερδίσει την ευελιξία που χρειάζεται για να επιταχύνει τις στρατηγικές της. Η λύση mySAP ERP προσφέρει λειτουργικότητα για παρακολούθηση υπηρεσιών, αναλύσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγικές και εφοδιαστικές λειτουργίες και διεταιρικές συναλλαγές. Επιπλέον, προσφέρει υποστήριξη για συστήματα διαχείρισης όπως user administration, configuration management, centralized data management, και Web services management. Όλα ενδυναμώνονται από την τεχνολογική πλατφόρμα SAP NetWeaver. Γενικά, οι τέσσερις ενότητες του mySAP ERP είναι mySAP ERP Financials, mySAP ERP Human Capital Management, mySAP ERP Operations και mySAP ERP Corporate Services.

Η λύση mySAP ERP ενισχύεται από τα χαρακτηριστικά και τις βέλτιστες πρακτικές που βασίζονται στις τρεις δεκαετίες της πείρας της SAP. Η λύση παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος λειτουργίας, να επιτύχουν γρηγορότερη απόδοση στην επένδυσή τους και να

ωφεληθούν από μία ευέλικτη υποδομή πληροφορικής που οδηγεί στην καινοτομία. Προσφέρει μία ολοκληρωμένη λύση που σχεδιάστηκε για να υποστηρίζει τις διεθνείς επιχειρήσεις ώστε οι εταιρίες να μπορούν αποτελεσματικά και επιτυχημένα να λειτουργήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το mySAP, εκτός του βασικού προγράμματος R/3, περιλαμβάνει:

- § mySAP Supply Chain Management
- § mySAP Customer Relationship Management
- § mySAP Supplier Relationship Management
- § mySAP Product Lifecycle Management
- § mySAP Business Information Warehouse
- § mySAP e-Procurement
- § mySAP Financials
- § mySAP enterprise portal
- § mySAP e-Marketplace
- § mySAP Διαχείριση Προσωπικού (HR)
- § mySAP Industry Solutions

Το R/3 περιλαμβάνει:

- § mySAP Supply Chain Management
- § Γενική /Αναλυτική Λογιστική (FI)
- § Διαχείριση Παγίων (AA)
- § Ελεγκτική (CO)
- § Διαχείριση Υλικών (MM)

- § Διαχείριση Πωλήσεων (SD)
- § Προγραμματισμός Παραγωγής (PP)
- § Διαχείριση Έργων (PS)
- § Συντήρηση Μηχανολογικού Εξοπλισμού (PM)

4.6.1 mySAP ERP Financials

Η λύση mySAP ERP Financials παρέχει ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον οικονομικής διαχείρισης για ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων σε όλες τις κάθετες αγορές. Αποτελεί μία κορυφαία λύση επιχειρησιακού λογισμικού για Χρηματοοικονομική Λογιστική, Οικονομικές Αναφορές, Μέτρηση Αποδοτικότητας και Εταιρική Διοίκηση. Με τη λύση mySAP ERP Financials, η Χρηματοοικονομική Διαχείριση μπορεί να μετατραπεί από ένα απλό διοικητικό τμήμα σε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό συνεργάτη (www.sap.com). Ένα συνεργάτη που παρέχει βαθιά λειτουργική διαφάνεια, ενοποιεί στρατηγικές κινήσεις και αποτυπώνει άμεσα και αξιόπιστα τα εταιρικά αποτελέσματα.

Η λύση mySAP ERP Financials υποστηρίζει τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς με την καλύτερη απόδοση σε όλο τον κόσμο. Προσφέρει ένα μοναδικό πλεονέκτημα στις εταιρίες παρέχοντας κορυφαία στην αγορά εργαλεία Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης που λειτουργούν αρμονικά με τα υπάρχοντα λειτουργικά σας συστήματα. Η λύση mySAP ERP Financials μπορεί να βοηθήσει να δημιουργηθεί αξία σε μία επιχείρηση με:

- § Αξιοσημείωτη λειτουργικότητα στη λογιστική, σε αναφορές, στην ανάλυση, στην εταιρική διοίκηση, στη διαχείριση οικονομικής και

εφοδιαστικής αλυσίδας και σε οργανισμούς δημόσιου ταμείου (διαχείρισης χαρτοφυλακίου).

- § Ευρεία υποστήριξη για εξειδικευμένες διαδικασίες κάθετων αγορών και εναρμόνιση με όλες τις λύσεις SAP.
- § Επεκτάσιμη αρχιτεκτονική ιδανική για πολυεθνικούς οργανισμούς ή εταιρίες με διεθνές όραμα.
- § Κορυφαία υποστήριξη για τις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς, της γλώσσας και του νομίσματος ανά χώρα.
- § Αυτοδύναμους εσωτερικούς ελέγχους και τεκμηρίωση όλων των οικονομικών διαδικασιών και συναλλαγών.
- § Σημαντικές δυνατότητες για οικονομικές και διοικητικές αναφορές.
- § Ανοικτή πλατφόρμα ενοποίησης που συνδέει τις λύσεις Οικονομικής διαχείρισης με υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα ή εφαρμογές.
- § Διορατικότητα και καινοτόμες λύσεις για να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις συμπεριλαμβάνοντας συνεργατικό εμπόριο, επιχειρησιακές διαδικασίες παροχής υπηρεσιών μέσω τρίτων (outsourcing) and shared services.

4.6.2 mySAP ERP Human Capital Management

Η λύση mySAP Human Capital Management (HCM) καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση και εφαρμογή θεμελιωδών στρατηγικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν την άμεση υλοποίηση της στρατηγικής τους για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για εκσυγχρονισμό που επιβάλλονται από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και παράλληλα να μπορούν διαχειρίζονται τις επιχειρησιακές αλλαγές. Για να αυξηθεί η απόδοση μίας επιχείρησής θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν όλοι οι εταιρικοί πόρους – συμπεριλαμβάνοντας τους εργαζόμενους – με την

επιχειρησιακή στρατηγική. Οι παραδοσιακές λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μετατραπούν σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η λύση mySAP ERP Human Capital Management (mySAP ERP HCM), παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να επηρεάζει κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η παραγωγικότητα, η ταχύτητα ανταπόκρισης και η πελατοκεντρική προσέγγιση, με τελικό σκοπό την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη εταιρική στρατηγική. Με τα ενοποιημένα εργαλεία που παρέχει η λύση HCM μπορεί να εξασφαλιστεί η καλύτερη παρακολούθηση και ο έλεγχος του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η παραγωγικότητα βελτιώνεται σημαντικά καθώς οι εργαζόμενοι θα επικεντρώνονται σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας έχοντας περισσότερο χρόνο στη διάθεση τους.

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

- § Βελτιώνει τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου και τις ενοποιεί ανώδυνα σε όλο το εύρος της επιχείρησης.
- § Παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο και επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- § Επιτρέπει την ανάθεση των κατάλληλων έργων στους κατάλληλους εργαζόμενους στο σωστό χρόνο.
- § Υποστηρίζει τους εργαζόμενους και τους διευθυντές βάσει του συστήματος αναφορών.
- § Ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι με χρήσιμα εργαλεία και λειτουργίες εύκολης αυτοεξυπηρέτησης.

Σχεδιασμένη να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις κάθε είδους και μεγέθους με μοναδικό σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση της επένδυσης σε εργατικό δυναμικό, η λύση mySAP ERP HCM υποστηρίζει λειτουργίες μισθοδοσίας, νομοθετικές ρυθμίσεις και βέλτιστες πρακτικές για περισσότερες από 50 χώρες. Ενοποιείται με ήδη εγκατεστημένα πληροφοριακά συστήματα και έχει τη δυνατότητα να παραμετροποιηθεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Περισσότερες από 9,000 εταιρίες σε όλο τον κόσμο βασίζονται στη λύση mySAP ERP HCM για τη διαχείριση περισσότερων από 54 εκατομμύρια εργαζομένων.

4.6.3 mySAP ERP Operations

Οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες της λύσης mySAP ERP, η ισχυρή υποδομή για τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, εξασφαλίζουν:

- § Δημιουργία αξίας -- Βελτίωση των από άκρη σε άκρη λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσθήκη αξίας στην επιχείρηση με την υποστήριξη ολοκληρωμένων κύκλων διαχείρισης, όπως οι κύκλοι order-to-cash και purchase-to-pay.
- § Υποστήριξη -- Εμπλουτισμός των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη διασφάλιση της ομαλής εκτέλεσης των διαδικασιών, ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας και συμμόρφωση με σχετικούς κανονισμούς και πρότυπα. Οι Επιχειρησιακές Λειτουργίες της λύσης mySAP ERP σας βοηθούν στη διαχείριση ολόκληρου του κύκλου ζωής προϊόντος και υποστηρίζουν την ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων.

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

παραγωγικότητας (www.sap.com). Με τη λύση mySAP ERP Operations, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να:

- § Μετατρέψει χρονοβόρες χειροκίνητες λειτουργίες σε βελτιωμένες online διαδικασίες για να βελτιώσει το συνολικό επιχειρησιακό σχεδιασμό.
- § Υποστηρίξει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των παγίων της επιχείρησης, να διαχειριστεί τα πάγια σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους και να μειώσει τους κύκλους παραγγελιών και το πλεόνασμα αποθεμάτων.
- § Εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες στα κέντρα αποθήκευσης και διανομής.
- § Διαχειριστεί τη μεταφορά και τη διανομή αποδοτικότερα.
- § Επεκτείνει τη συνεργασία με τους πελάτες και με τους προμηθευτές.
- § Δημιουργήσει ένα περιβάλλον συνεργασίας για τη διαχείριση έργων που συμπεριλαμβάνει εξωτερικούς συνεργάτες για τη διαχείριση των απλών αλλά και των σύνθετων έργων.
- § Παρέχει προσωποποιημένες διασυνδέσεις, πύλες, mobile εφαρμογές και εργαλεία που παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία του πιο αποδοτικά.
- § Αυξήσει τη διορατικότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησης καθώς και τις δυνατότητες πρόβλεψης και διαχείρισης απόδοσης, μειώνοντας τους κύκλους σχεδιασμού και τα lead times και παρέχοντας τη δυνατότητα για συνεχείς βελτιώσεις των διαδικασιών και ταχύτερη ανταπόκριση σε νέες ευκαιρίες.
- § Βελτιώσει τις υπηρεσίες προς τους πελάτες και να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις τους.

4.6.4 mySAP ERP Corporate Services

Η λύση mySAP ERP Corporate Services εξασφαλίζει τη διαχείριση και τον έλεγχο περιφερειακών επιχειρησιακών λειτουργιών

συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση ταξιδιών, τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας, καθώς και διαχείριση κινήτρων και προμηθειών πωλητών (www.sap.com). Η λύση βοηθά να μειωθούν τα κόστη, να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με νομοθετικές ρυθμίσεις και εταιρικούς κανονισμούς.

Η λύση mySAP ERP Corporate Services παρέχει τα μέσα διαχείρισης κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών, και προσαρμόζεται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται σε εξειδικευμένες ανάγκες. Η λύση παρέχει πλήρη διοικητική και διαχειριστική υποστήριξη για τους παρακάτω κρίσιμους τομείς:

- § *Διαχείριση ταξιδιών* – η λύση mySAP ERP Corporate Services μειώνει τα κόστη, εκσυγχρονίζει τις διοικητικές διαδικασίες και υποστηρίζει αλλαγές στα μοντέλα αποζημίωσης και τιμολόγησης από προμηθευτές, διεθνή συστήματα διανομής και ταξιδιωτικά γραφεία. Παρέχει στους διευθυντές διοργάνωσης ταξιδιών τον έλεγχο που απαιτείται για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιλέξουν κατάλληλες ταξιδιωτικές υπηρεσίες και να ελέγχουν τη συμμόρφωση με τις ταξιδιωτικές οδηγίες της επιχείρησης.
- § *Περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια* – η λύση mySAP ERP Corporate Services βοηθά στη διαχείριση των πολύπλοκων, ταχέως μεταβαλλόμενων κανονισμών για το περιβάλλον, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και των συνεπειών τους. Καλύπτει κάθε τομέα της επιχείρησης σας, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη, αγορά, παραγωγή, πώληση, διανομή, παροχή υπηρεσιών και συντήρηση νέων προϊόντων.
- § *Διαχείριση ακίνητης περιουσίας* – η λύση mySAP ERP Corporate Services υποστηρίζει τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας. Παρέχει έλεγχο αυτοματοποίησης και επεξεργασία για να μειώσετε τα κόστη που σχετίζονται με την ανάπτυξη ακίνητης περιουσίας, τα ενοίκια και τη διαχείριση ακινήτων.
- § *Διαχείριση κινήτρων και προμηθειών των πωλητών* – η λύση mySAP ERP Corporate Services παρέχει τη δυνατότητα για διαχείριση και καταβολή μεταβλητών αποζημιώσεων – με βασική υποστήριξη για

αλλαγές στο οργανόγραμμα, μεταβολές καναλιού πωλήσεων και προωθήσεις προϊόντος.

4.7 Χαρακτηριστικά και λειτουργίες του mySAP ERP

Η λύση mySAP ERP επανακαθορίζει το σχεδιασμό επιχειρησιακών πόρων – προσφέροντας χαρακτηριστικά και λειτουργίες που υποστηρίζουν τις ακόλουθες δραστηριότητες (www.cio.com):

- § **Υπηρεσίες αυτοεξυπηρέτησης.** Φιλικές διασυνδέσεις και υποστήριξη επιχειρησιακών ρόλων απλοποιούν την πρόσβαση σε πληροφορίες και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και τους διευθυντές τμημάτων καθώς παρέχουν ώθηση στα κίνητρα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- § **Analytics.** Με ολοκληρωμένη υποστήριξη για επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ανάλυση επιχειρησιακών λειτουργιών, ανάλυση επιχειρησιακών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού και οικονομική ανάλυση, η λύση mySAP ERP προσφέρει ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρησιακής ευφυΐας (business intelligence) καθώς και πλατφόρμα διαχείρισης απόδοσης.
- § **Financials.** Λειτουργίες για αυτοματοποίηση των χρηματοοικονομικών και της λογιστικής, της οικονομικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιτακτική ανάγκη για Basel II και Sarbanes-Oxley απαιτεί την εταιρική πρωτοβουλία για συμμόρφωση. Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσω του mySAP ERP Financials.
- § **Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου.** Λειτουργίες που υποστηρίζουν τη διαχείριση του κύκλου ζωής του εργαζόμενου, της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, και τη διαχείριση συναλλαγών του εργαζόμενου. Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσω του mySAP ERP Human Capital Management.

- § **Επιχειρησιακές Λειτουργίες.** Ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαχείρισης λειτουργιών logistics βοηθούν να βελτιώσετε τους επιχειρησιακούς κύκλους όπως purchase-to-pay και make-to-order. Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσω του mySAP ERP Operations.
- § **Εταιρικές Υπηρεσίες.** Λειτουργικότητα υποστήριξης των κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών για διαχείριση της ακίνητης περιουσίας; περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια (EH&S); Κίνητρα και προμήθειες; Και εταιρικά ταξίδια. Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσω του mySAP ERP Corporate Services.

4.8 Επιχειρησιακά Οφέλη του mySAP ERP

Η λύση mySAP ERP παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο από επιχειρησιακά οφέλη που περιλαμβάνουν (www.allweb.gr):

Υποστήριξη λήψης αποφάσεων. Πρόσβαση στη σωστή πληροφορία σε πραγματικό χρόνο για καθορισμό ευθυνών και αναζήτηση ευκαιριών έγκαιρα.

Βελτιωμένη παραγωγικότητα, απόδοση και ανταπόκριση. Επέκταση του εύρους των επιχειρησιακών διαδικασιών για τη σύνδεση περισσότερων ατόμων σε πραγματικό χρόνο – μέσα και πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Εύκολη πρόσβαση σε σταθερές, συνεπείς προοπτικές των διαδικασιών.

Μειωμένα κόστη μέσω αύξησης της ευελιξίας. Ανάπτυξη επιπρόσθετης επιχειρησιακής λειτουργικότητας καθώς οι ανάγκες εξελίσσονται, μειώνοντας τα κόστη και προωθώντας τον εκσυγχρονισμό. Χάρη στην ενδυνάμωση της λύσης mySAP ERP από την πλατφόρμα SAP NetWeaver, υπάρχει η δυνατότητα προφύλαξης και επηρεασμού των υπαρχουσών επενδύσεων σε λύσεις πληροφορικής (SAP και μη-SAP λύσεις).

Προσαρμοστικότητα στον επιχειρησιακό εκσυγχρονισμό. Ανώδυνη ενοποίηση όλων των διαδικασιών και αξιοποίηση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας διαδικτύου.

Μειωμένος κίνδυνος. Υλοποίηση mySAP ERP με ελάχιστο κίνδυνο των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Καλύτερη Χρηματοοικονομική διαχείριση και συλλογική διακυβέρνηση. Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού και ικανοποίηση διεθνών αναγκών και νομικών απαιτήσεων, όπως για παράδειγμα, τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, τη μισθοδοσία και τη συλλογική διακυβέρνηση

Ελαχιστοποίηση δαπανών για λύσεις πληροφορικής. Εξάλειψη του υψηλού κόστους ενοποίησης και της ανάγκης για αγορά πρόσθετων τρίτων προϊόντων. Ανάπτυξη επιπρόσθετων λύσεων, όταν είναι αναγκαίο.

Ταχύτερη, υψηλότερη απόδοση της επένδυσης. Εγκατάσταση της λύσης mySAP ERP με τη χρήση τεχνικών ταχείας υλοποίησης στο μισό τουλάχιστον κόστος των παραδοσιακών προσεγγίσεων.

Υψηλότερο ηθικό του προσωπικού και παραγωγικότητα. Παροχή υπηρεσιών αυτοεξυπηρέτησης στους εργαζόμενους για ενίσχυση του ηθικού και αύξηση της παραγωγικότητας.

4.9 Οι παράγοντες επιτυχίας του SAP ERP

Το SAP ERP διαθέτει μοναδικά χαρακτηριστικά λειτουργικότητας. Προσαρμόζεται απόλυτα στις συγκεκριμένες τεχνικές και λειτουργικές ανάγκες κάθε επιχείρησης, με χαρακτηριστική ευκολία. Υλοποιείται ταχύτατα, με χαμηλό κόστος. Χρησιμοποιεί υψηλή τεχνολογία ασφάλειας νέας γενιάς και προσφέρει λύσεις που οφείλονται στη συνεργασία με τις πιο επιτυχημένες εταιρείες διεθνώς. Οι λύσεις της SAP είναι δοκιμασμένες και επιτυχημένες σε παγκόσμιο επίπεδο (www.sap.com). Πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας και επενδύσεων σε έρευνα και νέες τεχνολογίες έχουν βοηθήσει περισσότερες από 18.000 αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Τα πλεονεκτήματα του SAP ERP είναι κέρδος για τις επιχειρήσεις και οι δυνατότητές του εξελίσσονται και εξελίσσουν διαρκώς τις δυνατότητες των μονάδων που το υιοθετούν:

- § Προσιτό κόστος απόκτησης και λειτουργίας.
- § Περιλαμβάνει: Οικονομική διαχείριση, διαχείριση παγίων, εφοδιαστική αλυσίδα (προμήθειες, αποθήκες, διακίνηση), διαχείριση κοστολόγησης και παραγωγής, ολοκληρωμένο σύστημα διοικητικής πληροφόρησης.
- § Έναρξη παραγωγικής λειτουργίας σε 3 μήνες.
- § Δυνατότητα χρηματοδότησης του έργου Τεχνογνωσία για τις ιδιαίτερες ανάγκες, μέσα από το Δίκτυο των Πιστοποιημένων Συνεργατών SAP .

Το λογισμικό SAP ERP προσφέρει λύσεις για τις πιο κρίσιμες περιοχές λειτουργίας μίας επιχείρησής, όπως:

Χρηματοοικονομική Λογιστική. Η λύση SAP ERP Baseline παρέχει την κατάλληλη λειτουργικότητα για την οικονομική διαχείριση, με μέσα που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του οικονομικού τμήματος της εταιρείας, καλύπτοντας τις πιο ουσιαστικές διαδικασίες:

- § Γενική και Αναλυτική Λογιστική.
- § Εισπρακτέοι και Πληρωτέοι Λογαριασμοί.
- § Διαχείριση Παγίων.
- § Διαχείριση Αξιόγραφων.
- § Οικονομικές Αναφορές.

Διοικητική Πληροφόρηση – Κοστολόγηση. Το SAP ERP επιτρέπει στη διοίκηση να έχει τον απόλυτο έλεγχο των πληροφοριών που έχουν σχέση με την αποδοτικότητα της εταιρείας. Αποτελεί έτσι ένα πολύτιμο εργαλείο διοίκησης, που περιλαμβάνει τις παρακάτω λειτουργίες:

- § Λογιστική Κέντρων Κόστους.
- § Λογιστική Κέντρων Κέρδους.
- § Διαχείριση πολλαπλών τύπων Προϋπολογισμών.
- § Κοστολόγηση.

§ Διοικητική Πληροφόρηση.

Πωλήσεις και διανομή. Η λύση SAP ERP παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο έτοιμων λειτουργιών με στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών πωλήσεων και διανομής και τη μείωση του κύκλου πώλησης. Οι έτοιμες αυτές λειτουργίες περιλαμβάνουν:

- § Διαχείριση προσφορών και παραγγελιών.
- § Αποστολές.
- § Τιμολόγηση.
- § Σύστημα πληροφοριών για τις πωλήσεις.

Διαχείριση Προμηθειών & Αποθεμάτων. Ενσωματώνοντας τις βέλτιστες πρακτικές για προμήθειες και διαχείριση αποθεμάτων σε εύχρηστα, περιεκτικά και κυρίως αντιπροσωπευτικά σενάρια, το SAP ERP επιτρέπει τον απόλυτο έλεγχο, μειώνοντας παράλληλα το κόστος διαχείρισης και αποθεμάτων. Η παρεχόμενη λειτουργικότητα περιλαμβάνει:

- § Προγραμματισμό απαιτήσεων και αναπλήρωσης αποθεμάτων.
- § Διαχείριση προμηθειών.
- § Διαχείριση αποθεμάτων.
- § Πληροφοριακό σύστημα προμηθειών και αποθεμάτων.
- § Πλήρη προσαρμογή στις απαιτήσεις της Ελληνικής Νομοθεσίας.

Προγραμματισμός και Έλεγχος Παραγωγής. Ο Προγραμματισμός και Έλεγχος παραγωγής αποτελεί ένα από τα πιο νευραλικά σημεία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ο έγκαιρος προγραμματισμός, αλλά κυρίως ο ευέλικτος επαναπρογραμματισμός της παραγωγής ενόψει νέων απαιτήσεων ή παραγγελιών καθώς και ο προϋπολογισμός και απολογισμός του κόστους, είναι σημαντικοί παράγοντες για κάθε Διεύθυνση Παραγωγής. Οι ενότητες που καλύπτονται είναι :

- § Έλεγχος παραγωγής.
- § Βασικός προγραμματισμός παραγωγής.

- § Προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών.
- § Χρονικός προγραμματισμός εντολών παραγωγής και έλεγχος διαθεσιμότητας δυναμικότητας.
- § Αξιολόγηση και εξισορρόπηση δυναμικότητας υπερφορτισμένων κέντρων εργασίας.
- § Προϋπολογιστική και απολογιστική κοστολόγηση με δυνατότητα αξιολόγησης σεναρίων.

4.10 Δίκτυο Υπηρεσιών των Πελατών

Το Δίκτυο Υπηρεσιών για τον Πελάτη παρέχει πλούσια επιλογή από υπηρεσίες, εργαλεία και προγράμματα:

- § Ενεργή Διεθνής Υποστήριξη SAP - Παρέχει υπηρεσίες για σχεδιασμό, εγκατάσταση και λειτουργίες.
- § Διαδικασία Εξυπηρέτησης Πελατών
- § Συμβουλευτικές Υπηρεσίες SAP - Παρέχει τις καλύτερες συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες εγκατάστασης και βελτιστοποίησης.
- § Ανάπτυξη λύσεων SAP για ειδικές ανάγκες πελατών (SAP Custom Development) - Ενσωματώνει τις στρατηγικές ανάπτυξης SAP για να παρέχει λύσεις που ανταποκρίνονται στους μοναδικούς στόχους της επιχείρησης.
- § Εκπαίδευση SAP - Μεταφέρει γνώση στους πελάτες, συνεργάτες και εργαζόμενους της SAP.
- § SAP Hosting - Λειτουργεί, διαχειρίζεται και συντηρεί τις λύσεις SAP οπουδήποτε.
- § SAP Ramp-up - Παρουσιάζει λύσεις στην αγορά.

- § Εργαλεία, τεχνολογία και μεθοδολογίες - Παρέχει πληροφορίες και υπηρεσίες και υποστηρίζει την επικοινωνία ανάμεσα στη SAP, τους πελάτες και τους συνεργάτες μας.

Το Δίκτυο Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της SAP συνδυάζει ειδικούς της SAP, μεθοδολογίες, εργαλεία και πιστοποιημένους συνεργάτες για να επιταχύνει την υλοποίηση. Μεταφέρει γνώση στο προσωπικό της ενδιαφερόμενης επιχείρησης, βελτιώνει συνεχώς τις λειτουργίες της και παρέχει τη δυνατότητα για μακροχρόνια επιτυχία. Σε τελική ανάλυση, δεν αφορά μόνο το λογισμικό. Αφορά τη βελτιστοποίηση στρατηγικών και διαδικασιών. της παραγωγικότητας και στην παροχή υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης των πελατών. Με το Δίκτυο Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της SAP, ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι των εγκαταστάσεων του λογισμικού ή των αναβαθμίσεων. Διασφαλίζεται ταχεία απόδοση της επένδυσης και χαμηλό κόστος λειτουργίας, ενώ εξασφαλίζεται διαχρονική επιτυχία.

4.11 Εκπαίδευση

Το Τμήμα Εκπαίδευσης SAP έχει αποστολή να βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν και να διευρύνουν τις ικανότητες των χρηστών για τη λειτουργία των λύσεων της SAP. Το Τμήμα Εκπαίδευσης SAP προσφέρει στις επιχειρήσεις τις γνώσεις, τις μεθοδολογίες και το πεπειραμένο εκπαιδευτικό προσωπικό της, με στόχο την εξασφάλιση της επιτυχημένης λειτουργίας των έργων (www.sap.com/greece/education/gr/basic/). Βοηθά τους πελάτες να προσδιορίσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής τους, να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των ομάδων έργου, των τεχνικών και των χρηστών, με ένα και μοναδικό στόχο: την αυτονομία τους. Επομένως, παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να:

- § Εξοικονομήσουν πόρους.
- § Μειώσουν δραστικά τα κόστη.
- § Διευκολύνουν τη συντήρηση.

§ Επιταχύνουν την επέκταση του επιχειρησιακού λογισμικού σε νέες περιοχές.

Η ομάδα του Τμήματος Εκπαίδευσης SAP έχει στην ευθύνη της την ανάλυση και το σχεδιασμό των αναγκών εκπαίδευσης του πελάτη, τη μελέτη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης καθώς και την επεξεργασία των στρατηγικών, για την επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων. Σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του πελάτη, οι σύμβουλοι εκπαίδευσης της SAP σχεδιάζουν τις προτάσεις και τις στρατηγικές για την εκπαίδευση των χρηστών και των ομάδων έργου, παρουσιάζουν τις νέες εκδόσεις και καθοδηγούν την αναβάθμιση της εκπαίδευσης των χρηστών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Στο τέλος της διαδικασίας, παρουσιάζουν ένα λεπτομερές εκπαιδευτικό πλάνο, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

Το Τμήμα Εκπαίδευσης SAP προσφέρει:

1. Ευέλικτα προγράμματα που προσφέρουν τη δυνατότητα της άμεσης λειτουργίας των λύσεων SAP, την αναγκαία αυτονομία για την εφαρμογή της αλλαγής στον οργανισμό, με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της ανάπτυξης της επιχείρησης.
2. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες εκπαίδευσης (e-Learning), διασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα, αποφεύγοντας τις μετακινήσεις του προσωπικού και τα σχετικά κόστη.
3. Εργαλεία εξομοίωσης, πεδία εκμάθησης και εργαλεία υποστήριξης παραγωγικότητας.

4.12 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, υπάρχει ανάγκη για ευέλικτες και προσιτές λύσεις πληροφορικής. Το λογισμικό ERP πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες για μείωση κόστους και ρίσκου, να υποστηρίζει στρατηγικές για

εκμετάλλευση της δυναμικής της αγοράς και ταχεία απόδοση της επένδυσης. Η διασφάλιση της αξίας της επένδυσης σε λύσεις SAP δεν περιορίζεται στην παροχή απλά του λογισμικού. Χρειάζεται το τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών – και εξειδίκευση και δεξιότητες που αποκτήθηκε από 69,000 εγκαταστάσεις στα 30 χρόνια. Με περισσότερους από 9,000 συμβούλους, μαζί και με ένα διεθνές δίκτυο από 180,000 πιστοποιημένους συνεργάτες, το τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών της SAP έχει τη δυνατότητα να παρέχει κάλυψη σε βάθος και έκταση των επιχειρησιακών απαιτήσεων.

Ο πελάτης είναι στο επίκεντρο της στρατηγικής του τμήματος συμβουλευτικών υπηρεσιών. Το τμήμα συμβούλων της SAP παρέχει ασφαλείς υπηρεσίες και υποστήριξη σε όλο το εύρος του κύκλου ζωής του έργου, με ένα σύνολο υπηρεσιών που:

- § Δημιουργεί νέα αξία – Το δίκτυο της SAP αξιοποιείται στο σύνολο του για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες που εφαρμόζουν τις λύσεις SAP, αναπτύσσοντας τις πιο καινοτόμες εφαρμογές της SAP.
- § Πετυχαίνει επιπρόσθετη αξία – Κατά την παραγωγική λειτουργία των λύσεων SAP οι υπηρεσίες της βοηθούν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν το κόστος λειτουργίας (TCO) και να προσαρμόζονται συνεχώς στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακά περιβάλλον.
- § Προασπίζει την αξία – Το τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών της SAP συνεργάζεται με την ομάδα συνεργατών της, διασφαλίζοντας την ποιότητα και ελαχιστοποιώντας το ρίσκο, για την εξασφάλιση της επένδυσης των επιχειρήσεων σε λογισμικό.

4.13 Ενεργή Διεθνής Υποστήριξη

Η Ενεργή Διεθνής Υποστήριξη της SAP παρέχει ένα ολοκληρωμένο φάσμα υπηρεσιών που προσφέρουν τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς αξιοποιεί τις ήδη εγκατεστημένες λύσεις πληροφορικής. Η SAP παρέχει την απαραίτητη βοήθεια για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του λογισμικού και την αποδοτική διαχείριση

των επιχειρησιακών διαδικασιών. Παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής των υπάρχουσών λύσεων στις απαιτήσεις της αγοράς και της επιχείρησης.

Με την Ενεργή Διεθνή Υποστήριξη της SAP, οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την πείρα 30 χρόνων της SAP στην υποστήριξη της μεγαλύτερης βάσης πελατών των κάθετων αγορών. Οι ειδικοί της SAP συνεργάζονται με κάθε επιχείρηση για να κατανοήσουν πλήρως το δικό της πληροφοριακό περιβάλλον. Βοηθούν να μειωθεί το κόστος λειτουργίας της πληροφοριακής υποδομής και παρέχουν τη δυνατότητα επιτάχυνσης και μεγιστοποίησης της απόδοσης της επένδυσης στις λύσεις της SAP. Η Ενεργή Διεθνής Υποστήριξη της SAP παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών συντήρησης και υποστήριξης.

1. **Υπηρεσίες Συντήρησης**, όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν το επίπεδο υποστήριξης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους:

- § SAP Standard Support. Μειώνει το κόστος λειτουργίας και διασφαλίζει ισχυρή απόδοση της επένδυσης στις λύσεις SAP.
- § SAP MaxAttention. Παρέχει ένα επιπλέον επίπεδο υποστήριξης SAP, διασφαλίζοντας πως η ολοκληρωμένη στρατηγική για υποστήριξη και οι λύσεις SAP είναι ευθυγραμμισμένες με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.
- § IT Service & Application Management (IT S&AM) from HP and SAP. Παρέχει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης και παρακολούθησης του περιβάλλοντος όλου του πληροφοριακού συστήματος.

2. **Υπηρεσίες Υποστήριξης**, όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν από ένα εύρος υπηρεσιών για να διαχειριστούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

- § SAP Safeguarding. Διαχειρίζεται κινδύνους και διασφαλίζει την τεχνική ευρωστία των λύσεων της SAP κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, της αναβάθμισης, της ενοποίησης και των λειτουργιών.
- § SAP Empowering. Βελτιστοποιεί τη μέθοδο λειτουργίας και υποστηρίζει τις λύσεις SAP.
- § SAP Solution Management Optimization. Διατηρεί την ομαλή λειτουργία των λύσεων, βελτιώνοντας την απόδοση της επένδυσης και μειώνοντας το κόστος λειτουργίας.

4.13.1 Εργαλεία, Τεχνολογίες και Μεθοδολογίες

Το Δίκτυο Υπηρεσιών Υποστήριξης Πελατών της SAP παρέχει τα εργαλεία, τις τεχνολογίες και μεθοδολογίες που μειώνουν το κόστος λειτουργίας και μεγιστοποιούν την απόδοση της επένδυσης στις λύσεις SAP (www.sap.com). Τα εργαλεία, οι τεχνολογίες και οι μεθοδολογίες βασίζονται στην εμπειρία της SAP σε χιλιάδες έργα σε ένα ευρύ φάσμα κάθετων αγορών και σε όλα τα είδη εταιριών, από μικρές επιχειρήσεις σε διεθνείς οργανισμούς.

Οι αποδεδειγμένες μεθοδολογίες υλοποίησής παρέχουν τον απαιτούμενο έλεγχο για τη μείωση των κινδύνων και τη διασφάλιση αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Οι βέλτιστες πρακτικές προλαμβάνουν τις επιχειρησιακές ανάγκες και μειώνουν τα κόστη, ενώ on line επιχειρησιακές πύλες πληροφοριών παρέχουν απευθείας πρόσβαση στις υπηρεσίες και ευνοούν τη συνεργασία με όλη την κοινότητα της SAP.

Με το SAP CSN, οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τα παρακάτω εργαλεία, τις τεχνολογίες και τις μεθοδολογίες:

1. SAP Business Maps and Engagement Tools - παρέχουν μια ισχυρή πλατφόρμα για αποδοτική μεταφορά γνώσης.
2. SAP Customer Services Network Solution Map - ερμηνεύει τον τρόπο που το SAP CSN υποστηρίζει τη λύση SAP σε όλο το εύρος του κύκλου ζωής της.
3. SAP Service Marketplace - είναι μια ολοκληρωμένη online πλατφόρμα που παρέχει one-stop πρόσβαση και καθοδηγούμενη πλοήγηση στις υπηρεσίες της SAP και των συνεργατών.
4. SAP Best Practices - παρέχουν πλήρως τεκμηριωμένα πρότυπα τα οποία έχετε τη δυνατότητα να μετατρέψετε άμεσα σε παραγωγικές λύσεις.

4.14 Βασικός Συνεργάτης στην Ελλάδα

Η SingularLogic, διαθέτει μια ολοκληρωμένη γκάμα πληροφοριακών συστημάτων ERP κατάλληλα προσαρμοσμένων σε όλες τις δυναμικές επιχειρήσεις με αναπτυξιακό όραμα (www.singular.gr). Στην οικογένεια των ERP συστημάτων της SingularLogic εντάσσονται και τα πληροφοριακά συστήματα της SAP, τα οποία εστιάζονται σε μεγάλες και απαιτητικές επιχειρήσεις του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα, εμπορικές, βιομηχανικές και παροχής υπηρεσιών. Το ισχυρό σημείο του SAP είναι αφενός το εύρος (καλύπτει πρακτικά κάθε περιοχή του επιχειρησιακού λογισμικού) και ο πλούτος της λειτουργικότητας (functionality). Ενδεικτικό πελατολόγιο είναι οι EFG EUROBANK ERGASIAS A.E., HELLAS CAN A.E., GSK A.E.B.E., PHILIP MORRIS HELLAS A.E.B.E., ΓΕΡΜΑΝΟΣ A.E.B.E., ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ A.E., Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ & ΥΙΟΣ A.E., ΝΕΟΣΕΤ A.E., Π.Ν. ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ A.E.B.E., ΣΑΡΑΝΤΗΣ A.E.B.E., ΣΕΚΑΠ A.E., ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ A.E., ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ A.E., κ.α.

4.15 Η SAP Ηγέτης

Η SAP κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στις αγορές διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), σύμφωνα με τις τελευταίες εκθέσεις εταιρίας αναλυτών. Η SAP AG (NYSE: SAP) ανακοινώνει ότι σύμφωνα με τα τελευταία δημοσιευμένα μερίδια αγοράς, κατέχει την ηγετική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο, ως ο νούμερο ένα προμηθευτής επιχειρησιακού λογισμικού (Mertz et al., 2005). Η Gartner Dataquest, τμήμα της Gartner, Inc., κορυφαία εταιρία έρευνας και ανάλυσης της πληροφορικής σε όλο τον κόσμο, δημοσίευσε τρεις εκθέσεις στις 7, 8 και 12 Ιουνίου, 2006 που αφορούν στις αγορές διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) σε παγκόσμια κλίμακα (Eschinger et al, 2005; Pang et al., 2005, Mertz et al., 2005). Σύμφωνα με τα ανακοινωθέντα συνολικά έσοδα των εταιριών λογισμικού, η SAP κατέχει την πρώτη θέση και στις τρεις αγορές επιχειρησιακού λογισμικού, ενώ ταυτόχρονα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην κατηγορία ERP – Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων.

«Όλοι στη SAP είμαστε ενθουσιασμένοι που η εταιρία μας αναγνωρίζεται ως ηγέτης σε μερίδια αγοράς σε όλες τις κατηγορίες ERP παγκοσμίως», δήλωσε ο Leo Apotheker, πρόεδρος Customer Solutions and Operations και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της SAP AG. *«Πιστεύουμε ότι είναι μία ακόμη απόδειξη της επιτυχημένης στρατηγικής για τα προϊόντα μας, καθώς και της άριστης συνεργασίας με τους πελάτες μας που στοχεύει στην ανταπόκρισή μας στις παρούσες και μελλοντικές τους ανάγκες»* (Eschinger et al, 2005).

4.15.1 Η SAP Ηγέτης στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων

Η SAP κατέχει πλέον την πρώτη θέση και στις τέσσερις κατηγορίες λογισμικού ERP, που περιλαμβάνουν συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, διαχείριση επιχειρησιακών πόρων παγκοσμίως. Η SAP πέτυχε τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στην κατηγορία διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων με αύξηση κατά 21,4 % από χρόνο σε χρόνο που την εκτόξευσε στην πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς (Eschinger et al, 2005). Η SAP αναγνωρίζει ότι όλο και περισσότεροι πελάτες υιοθετούν τη λύση mySAP ERP, τη ναυαρχίδα των λύσεων επιχειρησιακής οργάνωσης της εταιρίας, είτε για πρώτη φορά είτε αναβαθμίζοντας προηγούμενες εκδόσεις.

4.15.2 Η SAP Ενισχύει τον Ηγετικό της Ρόλο σε CRM και SCM

Σύμφωνα με την Gartner, Inc., η παγκόσμια αγορά CRM παρουσίασε μεγάλη ανάπτυξη καθώς τα συνολικά έσοδα λογισμικού αυξήθηκαν κατά 13,7 % Η SAP ενίσχυσε την ηγετική της θέση ως η νούμερο ένα εταιρία σε μερίδιο αγοράς CRM παγκοσμίως, με ρυθμό ανάπτυξης από χρόνο σε χρόνο της τάξης του 19,6 %, βασισμένο σε συνολικά έσοδα λογισμικού (Mertz et al., 2005). Η στρατηγική της SAP εστιάζει στην παροχή ισχυρής λειτουργικότητας διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με διαδικασίες πρωταρχικής σημασίας για τον κλάδο (όπως για παράδειγμα η διαχείριση εμπορικής προώθησης για καταναλωτικά προϊόντα και η διαχείριση πνευματικής ιδιοκτησίας για τα MME) που είναι δυνατή μέσω της μοναδικής δυνατότητας ενοποίησης front-to-back-office της SAP.

Η SAP ενίσχυσε τη θέση της και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην παγκόσμια αγορά εφοδιαστικής αλυσίδας με ανάπτυξη 25 % από χρόνο

σε χρόνο. Τα συνολικά έσοδα λογισμικού για εφαρμογές εφοδιαστικής αλυσίδας αυξήθηκαν κατά 2,6 τοις εκατό το χρόνο (Pang et al., 2005). Η SAP έχει κάνει μεγάλες επενδύσεις προκειμένου να παραμένει ανταγωνιστική προς τους υπόλοιπους κορυφαίους προμηθευτές στους τομείς της λειτουργικότητας, υλοποίησης και συνολικού κόστους ιδιοκτησίας. Η αγορά εφοδιαστικής αλυσίδας για το 2005 παρουσιάζει αύξηση της υιοθέτησης της service-oriented αρχιτεκτονικής, γεγονός που σύμφωνα με τη SAP υπογραμμίζει την ηγετική θέση της εταιρίας και το όραμα της για την επιχειρησιακή αρχιτεκτονική Service-Oriented Architecture (SOA).

4.16 Παραδείγματα Εφαρμογής

Η SAP ανακοίνωσε ότι η εταιρία SATO, η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία που δραστηριοποιείται στην κατασκευή και λιανική εμπορία επίπλων, επέλεξε την λύση mySAP ERP για την βελτίωση καίριων επιχειρησιακών της λειτουργιών, όπως η οικονομική διαχείριση και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας,. Την υλοποίηση ανέλαβε η εταιρία Real Consulting, συνεργάτης της SAP στην τοπική αγορά, ενώ το έργο αναμένεται να έχει τεθεί σε παραγωγική λειτουργία μέχρι το τέλος του 2006 (www.sap.gr). Η λύση mySAP ERP παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυτοματοποιήσει τις βασικές της λειτουργίες, να κάνει δυνατή την διεπιχειρησιακή συνεργασία με προμηθευτές και συνεργάτες και, με αυτόν τον τρόπο, να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις πιο γρήγορα, στηριζόμενη σε έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

Oracle

5.1 Ιστορικά Στοιχεία για την Oracle

Η εταιρία Oracle (NASDAQ: ORCL), η οποία ιδρύθηκε το 1977 με κεντρικά γραφεία στην Καλιφόρνια (ΗΠΑ), δραστηριοποιείται στο χώρο του λογισμικού για τη διαχείριση πληροφοριών. Με ετήσια εισοδήματα πάνω από \$10,9 δισεκατομμύρια δολάρια, η επιχείρηση προσφέρει τη βάση δεδομένων, τα εργαλεία και τα προϊόντα εφαρμογής, μαζί με τη σχετική διαβούλευση, την εκπαίδευση, και τις υπηρεσίες υποστήριξης, σε περισσότερες από 145 χώρες σε όλο τον κόσμο (www.oracle.com). Ο τομέας δραστηριοποίησης της Oracle είναι οι πληροφορίες, οι τρόποι διαχείρισής τους, η χρήση τους, η διανομή τους και η προστασία τους. Για τρεις δεκαετίες σχεδόν, η Oracle παρέχει πακέτα λογισμικού και υπηρεσίες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να έχουν τις πιο ενημερωμένες και ακριβείς πληροφορίες από τα επιχειρησιακά τους συστήματα.

Ο συνδυασμός που έγινε το 2005 μεταξύ της Oracle και της PeopleSoft σηματοδοτεί ένα εξαιρετικά σημαντικό σημείο καμπής στην εξέλιξη του κλάδου λογισμικού. Οι συνδυασμένες εταιρείες είναι πλέον έτοιμες να παρέχουν πιο ανταγωνιστικές προσφορές στην αγορά των επιχειρηματικών εφαρμογών και να ενισχύουν την καινοτομία με έναν μεγαλύτερο προϋπολογισμό στον τομέα της Έρευνας και της Ανάπτυξης (R&D) εφαρμογών. Σήμερα, η Oracle, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία, στηρίζει όλο και περισσότερες διακυβερνήσεις και επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο στην προσπάθειά τους να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τις πληροφορίες που διαθέτουν.

5.2 Oracle e-Business Suite

Η Oracle e-Business Suite αξιοποιεί πλήρως την τεχνολογία του Internet με σκοπό να μετατρέψει την παραδοσιακή επιχείρηση σε ηλεκτρονική επιχείρηση (e-Business). Το ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που

προσφέρει η Oracle e-Business Suite υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, βοηθώντας στην:

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



Σχήμα 3: Διάγραμμα Λειτουργικότητας του Oracle e-Business Suite

Πηγή: www.oracle.com

Τα οφέλη για την επιχείρηση περιγράφονται ως:

1. Βελτίωση λειτουργιών και διαδικασιών της.
2. Μείωση διοικητικού κόστους.
3. Υποστήριξη διοικητικής πληροφόρησης για ορθότερη λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση.

5.3 Oracle e-Business Suite special edition για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Το Oracle E-Business Suite Special Edition (Oracle Special Edition) είναι το πακέτο ολοκληρωμένων επιχειρηματικών εφαρμογών ERP και CRM της Oracle που απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και βασίζεται στο ολοκληρωμένο πακέτο επιχειρηματικών εφαρμογών Oracle E-Business Suite, από το οποίο αντλεί τα χαρακτηριστικά της αξιοπιστίας, της ασφάλειας, της σταθερότητας και της πλούσιας λειτουργικότητας. Καλύπτει τις ανάγκες πληροφόρησής τους τόσο σε σχέση με τη χρηματοοικονομική διαχείριση (financials), η οποία περιλαμβάνει τη λογιστική, την κοστολόγηση, τη διαχείριση των πελατών και των προμηθευτών, όσο και με τα logistics, τα οποία περιλαμβάνουν τη διαχείριση των αποθεμάτων, την παρακολούθηση της παραγωγής, τις πωλήσεις και τη διανομή (www.oracle.com). Με την επιλογή του Oracle Special Edition η μικρομεσαία επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων και με ακρίβεια το συνολικό κόστος, το χρόνο εγκατάστασης και τα χαρακτηριστικά του συστήματος.

Το Oracle Special Edition είναι πλήρως ελληνικοποιημένο, ώστε να καλύπτει τις διατάξεις του ΚΒΣ και ΕΓΛΣ, και προ-παραμετροποιημένο, προκειμένου να τίθεται σε παραγωγική λειτουργία γρήγορα και με χαμηλό κόστος υλοποίησης. Επιπλέον, το σύστημα είναι σχεδιασμένο να υποστηρίζει 10-50 χρήστες με δυνατότητες επέκτασης, όταν απαιτούνται επιπλέον χρήστες ή υποσυστήματα. Το Oracle Special Edition περιλαμβάνει τα εξής υποσυστήματα:

1. Γενική & Αναλυτική λογιστική
2. Πάγια
3. Πελάτες
4. Πωλήσεις
5. Προμηθευτές
6. Αγορές

7. Διαχείριση Διαθεσίμων
8. Αποθήκη
9. Παραγωγή
10. CRM πωλήσεων και υποστήριξης πελατών

Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι:

Ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις, καλύτερος έλεγχος. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να εξάγουν από το σύστημα ακριβή πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επιτρέπει τον αποδοτικότερο έλεγχο της επιχείρησης.

Βέλτιστες πρακτικές. Το σύστημα ενσωματώνει στη λειτουργία του τη διεθνή εμπειρία από βέλτιστες πρακτικές αναγνωρισμένων επιχειρήσεων με παρεμφερή δραστηριότητα. Η υλοποίηση του συστήματος συνοδεύεται από αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Αξιόπιστη πληροφόρηση. Το Oracle Special Edition είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να επιτρέπει τη μοναδική καταχώρηση των βασικών αρχείων, π.χ. πελάτες, προμηθευτές ή προϊόντα, με αποτέλεσμα κάθε χρήστης του συστήματος να έχει πρόσβαση στην ίδια πληροφορία.

Ευελιξία. Η εφαρμογή προσφέρει ευελιξία καθώς επιτρέπει, στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό, την πρόσβαση στο σύστημα, μέσω ενός web browser, από οποιοδήποτε σταθμό εργασίας με πρόσβαση στο δίκτυο της επιχείρησης.

Χαμηλό κόστος διαχείρισης. Αναβαθμίσεις και συναφείς εργασίες εκτελούνται κεντρικά από το server του συστήματος, και όχι στους υπολογιστές των χρηστών, απλοποιώντας και μειώνοντας το κόστος διαχείρισης. Στον περαιτέρω περιορισμό του κόστους λειτουργίας συμβάλλει η πλατφόρμα Red Hat Linux στην οποία μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει το Oracle Special Edition.

Υψηλές δυνατότητες, χαμηλό ρίσκο. Επιλέγοντας το Oracle Special Edition η επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων και με ακρίβεια το συνολικό κόστος, το χρόνο υλοποίησης και τα ακριβή χαρακτηριστικά του συστήματος.

5.4 Βασικός Συνεργάτης στην Ελλάδα

Η Oracle έχει ένα δίκτυο 200 και πλέον πιστοποιημένων συνεργατών παγκοσμίως, μέσω των οποίων, και μόνο, διατίθενται τα προϊόντα της στην παγκόσμια αγορά. Στην Ελλάδα, βασικός της συνεργάτης είναι η Intersys. για τη διάθεση και υποστήριξη του ολοκληρωμένου πακέτου επιχειρηματικών εφαρμογών ERP & CRM Oracle® E-Business Suite και Oracle® E-Business Suite Special Edition (www.intersys.gr). Η Intersys A.E, με κύκλο εργασιών 72 εκατ. ευρώ το 2004 είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο της Πληροφορικής, των Συστημάτων Οργάνωσης Γραφείου, της παροχής Ολοκληρωμένων Λύσεων και των Ηλεκτρονικών Καταναλωτικών Προϊόντων. Αντιπροσωπεύοντας μερικά από τα κορυφαία ονόματα στον κόσμο, όπως Canon, Pioneer, Oracle, Microsoft, Toshiba, Adobe, CISCO-Linksys και Hummingbird, προσφέρει προϊόντα και ολοκληρωμένες λύσεις που έχουν στόχο να ανταποκριθούν στις επαγγελματικές και δημιουργικές προσδοκίες του σύγχρονου ανθρώπου.

Η Intersys σύναψε συμφωνία με την Oracle Hellas για τη διάθεση και υποστήριξη του ολοκληρωμένου πακέτου επιχειρηματικών εφαρμογών ERP & CRM Oracle® E-Business Suite Special Edition (Oracle Special Edition). Το νέο πακέτο εφαρμογών της Oracle απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και οι υπηρεσίες εγκατάστασης, υποστήριξης και εκπαίδευσης σχετικά με αυτό παρέχονται αποκλειστικά από τους πιστοποιημένους για τη μεταπώλησή του συνεργάτες της Oracle.

Η Intersys διαθέτει ομάδα συμβούλων και developers με εκτεταμένη εμπειρία σε εφαρμογές και τεχνολογίες της Oracle. Η συγκεκριμένη ομάδα έχει υλοποιήσει εγκαταστάσεις βασισμένες σε E-Business Suite της Oracle

στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εγκαταστάσεις σε MATTEL, Όμιλος ΣΕΛΟΝΤΑ, καθώς και η αντίστοιχη που λειτουργεί στην ίδια την Intersys.

Η Intersys αποτελεί επίσης πιστοποιημένο συνεργάτη της Microsoft (Certified Business Solutions Partner) με εμπειρία σε έργα ERP και συγκαταλέγεται στους συνεργάτες της που έχουν επιλεγεί για να υλοποιήσουν λύσεις βασισμένες στο Microsoft-Navision. Για την υλοποίηση αντίστοιχων έργων ο τομέας Πληροφοριακών Συστημάτων της Intersys έχει συγκροτήσει ανεξάρτητο τμήμα, στελεχωμένο με έμπειρους συμβούλους σε αντίστοιχες εγκαταστάσεις εταιρειών και οργανισμών. Η συνεργασία της Intersys με τη Microsoft αναφορικά με τις παραπάνω λύσεις προέκυψε σε μία ευνοϊκή συγκυρία, καθώς εφαρμογές ERP χρηματοδοτούνται από τα διαρθρωτικά προγράμματα της ΕΕ στα πλαίσια της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού της μηχανογραφικής υποδομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

Microsoft

6.1 Ιστορικά Στοιχεία για τη Microsoft

Η Microsoft (Nasdaq "MSFT"), η οποία ιδρύθηκε το 1975, είναι κορυφαία εταιρία λογισμικού, υπηρεσιών και τεχνολογιών Internet για προσωπικούς υπολογιστές και επιχειρήσεις παγκοσμίως (www.microsoft.com). Η εταιρία παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να δίνουν περισσότερες δυνατότητες στους ανθρώπους μέσω σπουδαίου λογισμικού – κάθε στιγμή, σε οποιοδήποτε μέρος και σε κάθε συσκευή.

Στο πλαίσιο της συνεχούς επένδυσης σε καινοτόμες τεχνολογίες, η Microsoft παρουσίασε τη νέα επωνυμία των ενοποιημένων επιχειρηματικών της λύσεων, Microsoft Dynamics. Η ονομασία Microsoft Dynamics εκφράζει τη στρατηγική επιλογή της εταιρείας να αναπτύξει μια νέα επωνυμία για το σύνολο των επιχειρηματικών προϊόντων της, η οποία είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις που προκύπτουν από το πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης της Microsoft – παλιότερα γνωστό ως "Project Green".

Η νέα επωνυμία - Microsoft Dynamics – βασίστηκε σε αποτελέσματα ερευνών που ανέδειξαν την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας ταυτότητας στις λύσεις της Microsoft, η οποία θα αποπνέει δυναμισμό και ενέργεια, ενώ παράλληλα θα επικοινωνεί αποτελεσματικά τα κύρια οφέλη των προσφερόμενων λύσεων (www.microsoft.com/dynamics). Ο στόχος της Microsoft Dynamics είναι να παρουσιάσει μια σαφέστερη εικόνα στους πελάτες της Microsoft σχετικά με τις καινοτόμες τεχνολογικές εφαρμογές της εταιρείας, οι οποίες προσφέρουν νέες προοπτικές στον τρόπο διαχείρισης μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Η Microsoft Dynamics αντικαθιστά στο εξής την επωνυμία Microsoft Business Solutions για όλα τα προϊόντα επιχειρηματικού λογισμικού της Microsoft. Αναλυτικά, το Microsoft Navision, η επιτυχημένη εφαρμογή ERP με

περισσότερες από 200 εγκαταστάσεις σε επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς, μετονομάζεται σε Microsoft Dynamics NAV, ενώ τον Απρίλιο του 2006 παρουσιάστηκε επίσημα και η ελληνική έκδοση του Microsoft Dynamics CRM (γνωστό στο παρελθόν ως Microsoft CRM).

Οι λύσεις της Microsoft Dynamics είναι βασισμένες σε εκτενείς έρευνες που εστίασαν στις σύγχρονες ανάγκες των πελατών της Microsoft. Οι λύσεις αυτές είναι απόλυτα συμβατές με τα Microsoft Office®, Microsoft Office SharePoint® Portal Server, Microsoft SQL Server™, καθώς και με τη συνολική πλατφόρμα της Microsoft. Ο στόχος είναι να προσφέρουν προσιτές και ευέλικτες υπηρεσίες, υποστηρίζοντας τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

6.2 Οι Εφαρμογές Microsoft Dynamics

Η Microsoft Dynamics προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών εφαρμογών και υπηρεσιών σχεδιασμένων να βοηθήσουν τις μικρές, μεσαίες αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις να πετύχουν καλύτερη σύνδεση με τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές τους. Οι εφαρμογές της Microsoft Dynamics αυτοματοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αφορούν στα οικονομικά, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, την εφοδιαστική αλυσίδα, τα έργα, τις πελατειακές σχέσεις και την τεχνική υποστήριξη. Οι εφαρμογές προσφέρουν επιχειρηματική γνώση για πιο επικερδείς αποφάσεις (<http://www.microsoft.com/dynamics>).

Οι εφαρμογές Microsoft Dynamics, προηγουμένα γνωστές ως Microsoft Business Solutions, υποστηρίζουν την επιχείρηση στους εξής τομείς:

- § Καλύτερη διαχείριση των πελατών και προμηθευτών

- § Καλύτερη διαχείριση των οικονομικών
- § Αποδοτική διαχείριση των αποθεμάτων και αποθηκευτικών χώρων
- § Βελτίωση των αναφορών και αναλύσεων
- § Ενδυνάμωση των εργαζομένων της επιχείρησής
- § Βελτίωση της διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας
- § Αποδοτική διαχείριση των έργων

Οι εφαρμογές Microsoft Dynamics συνδέουν τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προέρχονται από κάθε τμήμα της επιχείρησής και επιτρέπουν την ανάλυσή τους ώστε να ενισχύσουν τη λήψη άμεσων, επικερδών αποφάσεων. Καθώς αποτελούν μέρος της οικογένειας προϊόντων της Microsoft, οι εφαρμογές αυτές συνδέονται με τις υπόλοιπες εφαρμογές αύξησης παραγωγικότητας όπως το Microsoft Office, και εκμεταλλεύονται τεχνολογίες όπως Microsoft Windows Server System και Microsoft .NET.

Τα δεδομένα εισάγονται από ένα τμήμα της επιχείρησης και αμέσως είναι διαθέσιμα στα υπόλοιπα τμήματα – αυξάνοντας την ταχύτητα εκτέλεσης των διαδικασιών, μειώνοντας την πιθανότητα λάθος καταχωρήσεων και δίνοντας ανά πάσα στιγμή, σωστές πληροφορίες στους εργαζομένους που τις χρειάζονται. Αλλά η διασύνδεση δεν σταματάει εδώ. Οι διαδικασίες ολόκληρης της επιχείρησής μπορούν να αποτυπωθούν στο σύστημα, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας.

6.3 Microsoft Dynamics-NAV

Το Microsoft Dynamics-NAV, προηγούμενα γνωστό ως Microsoft Business Solutions-Navision, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) της Microsoft (www.microsoft.com/dynamics). Με 36.000 εγκαταστάσεις σε περισσότερες από 50 χώρες, το ERP σύστημα της Microsoft απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου αλλά και μεγαλύτερου μεγέθους. Η πλήρως παραμετροποιήσιμη εφαρμογή είναι διαθέσιμη σε ελληνική έκδοση, ενώ είναι πλήρως συμβατή με τον Κ.Β.Σ., τη Γενική Λογιστική, τις πρακτικές της ελληνικής αγοράς καθώς και τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

Τα πλεονεκτήματα του Microsoft Dynamics-NAV συνίστανται σε:

- § Αύξηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας που προκύπτει από την αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων και τη συνολική βελτίωση στη λειτουργία της επιχείρησης.
- § Μείωση του λειτουργικού κόστους, που επιτυγχάνεται με την απλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών.
- § Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας αλλά κυρίως της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων βασισμένων σε επάρκεια στοιχείων που μπορούν με ευκολία να εξαχθούν από το σύστημα.
- § Μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, απόρροια της ταχύτερης και αποτελεσματικότερης ανταπόκρισης της εταιρείας.



Σχήμα 4: Διάγραμμα Δομής του Microsoft Dynamics-NAV

Πηγή: www.microsoft.com/dynamics

6.4 Βασικά Τεχνικά Χαρακτηριστικά

Το Microsoft Dynamics-NAV επιτρέπει την ενοποιημένη διαχείριση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Σε τεχνικό επίπεδο, το σύστημα ολοκληρώνει και εκσυγχρονίζει τα διάσπαρτα και ανεξάρτητα μεταξύ τους back office συστήματα κάτω από ένα ενιαίο, σπονδυλωτό και επεκτάσιμο μηχανογραφικό περιβάλλον (www.microsoft.com/dynamics).

Προσαρμογή στα δεδομένα της επιχείρησης. Ένα άρτια σχεδιασμένο και λειτουργικό σύστημα ERP είναι βασικό εργαλείο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, το κόστος προσαρμογής στις απαιτήσεις μιας επιχείρησης το καθιστά οικονομικά ασύμφορο. Για να περιορίσει το συνολικό κόστος εγκατάστασης ενός συστήματος ERP, η Microsoft δημιούργησε μία εφαρμογή ανοιχτής αρχιτεκτονικής που προσαρμόζεται στα τρέχοντα αλλά και τα μελλοντικά δεδομένα κάθε επιχείρησης. Εκτός από το χαμηλότερο κόστος που προσφέρει, το Microsoft Dynamics-NAV μειώνει και το χρόνο που απαιτείται για την εγκατάσταση και τη λειτουργία του συστήματος.

Άμεση πρόσβαση στην πληροφορία. Το Microsoft Dynamics-NAV παρέχει στην επιχείρηση τα εργαλεία να εξάγει, εύκολα και άμεσα, αποτελέσματα

σχετικά με την πορεία των πωλήσεων, την ανάλυση ανά γεωγραφική περιφέρεια ή κατηγορία προϊόντος. Ταυτόχρονα μπορεί να ελεγχθεί το ύψος των αποθεμάτων, οι προμήθειες, ενώ επιτρέπεται η πρόσβαση σε λογιστικά ή άλλα οικονομικά στοιχεία.

Πολύγλωσσο περιβάλλον. Ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους εκτός συνόρων. Το ERP της Microsoft υποστηρίζει την επιχειρηματική εξωστρέφεια καθώς επιτρέπει στο προσωπικό να επιλέγει τη δική του γλώσσα όταν χρησιμοποιεί το σύστημα. Ακόμη και τα παραστατικά μπορούν να τυπώνονται σε διαφορετική γλώσσα από αυτή που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος που τα εκδίδει π.χ. ο χρήστης λειτουργεί σε περιβάλλον με ελληνικό μενού ωστόσο επιλέγει ένα τιμολόγιο να τυπωθεί στα αγγλικά.

6.5 Υποσυστήματα του Microsoft Dynamics-NAV

Το ERP της Microsoft καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των εμπορικών ή βιομηχανικών επιχειρήσεων και οργανισμών (www.allweb.gr). Περιλαμβάνει ένα αριθμό υποσυστημάτων που καλύπτουν τους παρακάτω τομείς:

1. Οικονομική διαχείριση
2. Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας
3. Παραγωγή
4. Ανάλυση
5. Ηλεκτρονικό εμπόριο
6. Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
7. Διαχείριση έργου
8. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων
9. Διαχείριση τεχνικής υποστήριξης

Όποιες και αν είναι οι επιχειρηματικές ανάγκες, η Microsoft προσφέρει λύσεις που σας βοηθήσουν στη βελτιστοποίηση της απόδοσης μίας εταιρείας. Τα προϊόντα της Microsoft Dynamics επιτρέπουν την αποτελεσματική

συνεργασία με τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Συγκεκριμένα, οι λύσεις που προσφέρονται παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.



Σχήμα 5: Υποσυστήματα του Microsoft Dynamics-NAV

Πηγή: www.microsoft.com/dynamics

6.5.1 Αναλύσεις-Αναφορές

Το εργαλείο *Analytics* του Microsoft Dynamics NAV δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να αντλήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες και να τις προβάλουν στην οθόνη τους με τον τρόπο που αυτοί θέλουν. Το Business Analytics λοιπόν είναι ένα εργαλείο ανάλυσης και υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων (www.microsoft.com/dynamics). Τα δεδομένα τα οποία ενδιαφέρουν να αναλυθούν οργανώνονται σε κύβους και στη συνέχεια ο χρήστης είναι σε θέση να τα δει είτε μέσω του Microsoft Excel, είτε μέσω του client του Business Analytics. Αντίστοιχα, το εργαλείο *Διαστάσεις* διευκολύνει στο φιλτράρισμα και την επιλογή στοιχείων των εγγράφων. Με τη λειτουργία αυτή μπορούν οι διοικήσεις να δημιουργήσουν έναν απεριόριστο αριθμό χαρακτηριστικών όπως περιοχές, χρονικές περιόδους ή τμήματα, για να χρησιμοποιηθούν σε συναλλαγές σε όλα τα υποσυστήματα.

Ολοκλήρωση

Το εργαλείο Navision Microsoft Integration βοηθάει τους εργαζόμενους της εταιρείας να εργαστούν πιο αποδοτικά με προγράμματα τα οποία τους

είναι ήδη γνωστά όπως το Microsoft Office Outlook και το Microsoft Office Excel, χωρίς να πρέπει να αλλάζουν περιβάλλον εργασίας και να καταχωρούν περισσότερες από μια φορά τα δεδομένα.

Πολλαπλές Γλώσσες

Με το Navision Multiple Language οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να χρησιμοποιούν το τοπικό τους νόμισμα, ενώ ταυτόχρονα συναλλάσσονται και δημιουργούν αναφορές σε άλλα νομίσματα. Προσφέρεται καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες και τους προμηθευτές, εκδίδοντας τιμολόγια, παραγγελίες και προσφορές σε πολλαπλά νομίσματα.

Αυτόματη Συλλογή Δεδομένων

Με το Navision ADCS μειώνονται τα κόστη τυποποιώντας τη διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων. Τα ακριβή στοιχεία συγκεντρώνονται και χρησιμοποιούνται σε πραγματικό χρόνο, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της αποθήκης με πρόσβαση σε πραγματικού χρόνου στοιχεία αποθεμάτων.

6.5.2 Οικονομική Διαχείριση

Με την λύση της Οικονομικής Διαχείρισης του Microsoft Dynamics NAV, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν την κατάσταση τους σε οποιαδήποτε στιγμή (www.microsoft.com/dynamics). Οι επιχειρηματικές και οι οικονομικές πληροφορίες είναι πάντα ενημερωμένες και ενοποιημένες με όλες τις πληροφορίες για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της εταιρείας έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να προβάλουν εύκολα τις συγκεκριμένες πληροφορίες που χρειάζονται για τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων. Η λύση της Οικονομικής Διαχείρισης είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό ισχυρό λογιστικό εργαλείο, αφού βοηθάει την κατανόηση του τι αντιπροσωπεύουν τα αριθμητικά στοιχεία. Από την ενσωμάτωση πληροφοριών πληρωμών με τα δεδομένα αγορών, μέχρι την πλήρη εμβάθυνση και το φιλτράρισμα δυνατοτήτων, η λύση της Οικονομικής Διαχείρισης παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για όλες τις οικονομικές συναλλαγές.

Διεταιρικές Εγγραφές

Οι εγγραφές μεταξύ εταιρειών είναι μια λειτουργία του Microsoft Dynamics NAV η οποία επιτρέπει να πραγματοποιούνται διεταιρικές συναλλαγές μεταξύ οποιωνδήποτε δύο εταιρειών που ανήκουν σε έναν όμιλο και ελέγχονται από το ίδιο νομικό πρόσωπο. Έτσι απλοποιείται η λογιστική και η οικονομική διαχείριση της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας τις λογιστικές εγγραφές μεταξύ εταιρειών, δημιουργούνται ταυτόχρονα όλα τα απαραίτητα έγγραφα (συμπεριλαμβανομένων των εγγράφων πωλήσεων και αγοράς και των εγγραφών της Γενικής Λογιστικής) για όλη τη ροή εργασίας, για περισσότερες από μία εταιρείες.

Πάγια

Με το υποσύστημα των Παγίων του Microsoft Dynamics NAV οι επιχειρήσεις δε χάνουν πλέον χρόνο, χρήμα και προσπάθεια για την οργάνωση, διαχείριση και λογιστική παρακολούθηση των παγίων τους. Βασικά πλεονεκτήματα:

- § Άμεσα διαθέσιμη εικόνα των παγίων
- § Βελτίωση της διαχείρισης της συντήρησης των παγίων
- § Βελτίωση της συνολικής διαχείρισης των ασφαλιστήριων συμβολαίων των στοιχείων

Γενική Λογιστική

Στο υποσύστημα της Γενικής Λογιστικής της Οικονομικής Διαχείρισης του Microsoft Dynamics NAV καταγράφονται, συνοψίζονται και αναφέρονται όλες οι οικονομικές πληροφορίες. Χάρη στην ηλεκτρονική ενσωμάτωση και τα ευέλικτα εργαλεία εργασίας, η Γενική Λογιστική του Microsoft Dynamics NAV προσφέρει ένα αποτελεσματικό μέσο συγκέντρωσης των λογιστικών στοιχείων της επιχείρησης, των ρυθμίσεων καταχώρησης και άλλων δεδομένων-κλειδιά. Βασικά πλεονεκτήματα:

- § Δημιουργεί πλήρες ίχνος ελέγχου
- § Συντάσσει αναφορές με βάση ιστορικά δεδομένα
- § Εμφανίζει τα ποσά των οικονομικών εκθέσεων όπως το ΦΠΑ, η ετήσια οικονομική έκθεση και οι καταστάσεις εσόδων-εξόδων σε συμπληρωματικό νόμισμα

Γλώσσα XBRL

Η γλώσσα XBRL (Extensible Business Reporting Language) είναι μια προδιαγραφή βασισμένη στο XML που χρησιμοποιεί αποδεκτά πρότυπα και οικονομικές πρακτικές για την εξαγωγή οικονομικών αναφορών σε όλο το φάσμα του λογισμικού και των τεχνολογιών περιλαμβανομένου του Internet. Η XBRL επιτρέπει στην εταιρία να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες στην πληροφόρηση και να ενισχύει τις δυνατότητες του Internet για να διευκολύνει την ανταλλαγή των οικονομικών πληροφοριών.

Πολλαπλά Νομίσματα

Με τη δυνατότητα πολλών νομισμάτων της Οικονομικής Διαχείρισης του Microsoft Dynamics NAV, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν το τοπικό νόμισμα και ταυτόχρονα να δημιουργούν αναφορές και να πραγματοποιούν συναλλαγές σε άλλο νόμισμα. Προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες σε πελάτες και προμηθευτές, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να εκδίδονται τιμολόγια, να λαμβάνονται παραγγελίες και να πραγματοποιούνται πληρωμές σε ξένο νόμισμα. Βασικά πλεονεκτήματα:

- § Προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες σε πελάτες και προμηθευτές
- § Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς

6.5.3 Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)

Η απόδοση της λύσης της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι το υπ' αριθμόν ένα στοιχείο στη λίστα επιθυμιών κάθε εταιρείας, αλλά η μετάφραση μιας επιθυμίας στην πραγματικότητα σημαίνει επιλογή μιας λύσης που διαχειρίζεται τις διαδικασίες παραγωγής και διανομής για αυξημένη απόδοση (www.microsoft.com/dynamics). Με τις λύσεις της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας του Microsoft Dynamics NAV, μία επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί στις ευκαιρίες της σημερινής και ταχύτητα μεταβαλλόμενης αγοράς.

Διανομή

Το Navision_Distribution και το Navision_Wholesale Distribution τυποποιούν τις λειτουργίες διανομής. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές. Η μείωση του κόστους αποτελεί από μόνη της ένα πολύ σημαντικό στόχο, αλλά επιπλέον αποτελεί και έναν άλλο τρόπο για να βελτιωθούν οι σχέσεις με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές που ζητούν οι πελάτες τους και καθορίζουν άμεσα αξιόπιστες ημερομηνίες παράδοσης

Επιστροφές

Το Navision>Returns Management αυτοματοποιεί και απλοποιεί τις εργασίες επιστροφής, αυξάνοντας την απόδοσή των εργαζομένων στις ερωτήσεις των πελατών. Όταν ένας πελάτης ρωτάει για την κατάσταση μιας παραγγελίας επιστροφής, οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να δουν τι ενέργειες έχουν γίνει.

Διαχείριση Αποθήκης

Με το Navision_Warehouse Management οι επιχειρήσεις κερδίζουν χρόνο και χρήμα με πιο αποδοτικές διαδικασίες αποθήκευσης. Παραλαμβάνουν και αποστέλουν προϊόντα αποδοτικά, αξιοποιούν στο έπακρο τον αποθηκευτικό χώρο και παρέχουν την εικόνα του που βρίσκονται αποθηκευμένα τα είδη.

Επιχειρησιακές Ειδοποιήσεις

Το εργαλείο Navision Business Notification δημιουργεί αυτόματα e-mail προς τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες σας για να τους ειδοποιήσει για αλλαγές που συμβαίνουν.

6.5.4 Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Το Microsoft Dynamics NAV βοηθάει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο κάνουν τις συναλλαγές σας, μέσα από προσωπικά portals και αυτόματες κινήσεις. Τα Portals μειώνουν το κόστος διαχείρισης και

για τους συνεργάτες επιτρέποντας στους πελάτες και τους προμηθευτές να εξυπηρετούνται μόνοι τους απ' ευθείας από την προσωπική τους ιστοσελίδα (www.portal.e-innovation.org). Μία επιχείρηση μπορεί επίσης να αυτοματοποιήσει τις εμπορικές σας συναλλαγές με προμηθευτές και πελάτες μέσω της πλήρους ηλεκτρονικής και αυτόματης ανταλλαγής πληροφοριών.

Με το υποσύστημα του Commerce Portal του Microsoft Dynamics NAV το Internet χρησιμεύει ώστε να βελτιστοποιήσει τις συναλλαγές με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Βασικά πλεονεκτήματα:

- § Βελτιώνεται η ανταπόκρισή στις απαιτήσεις των προμηθευτών και των πελατών σας.
- § Διευκολύνεται η συνεργασία με τους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- § Μειώνεται το κόστος, καθώς αυτοματοποιούνται οι εμπορικές συναλλαγές.

6.5.5 Πωλήσεις και Μάρκετινγκ

Το Navision_Sales&Marketing αυξάνει την κερδοφορία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Αυξάνει την απόδοση των ανθρώπων του τμήματος υποστήριξης και προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, αφού ελέγχει τα κόστη, οργανώνει πιο αποδοτικά τους πόρους και κερδίζει από υπάρχοντες πελάτες στους οποίους παρέχεται άριστη υποστήριξη.

6.5.6 Παραγωγή

Το Microsoft Dynamics NAV με το εργαλείο Navision_Manufacturing βοηθάει τις επιχειρήσεις να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους βελτιώνοντας την απόδοση τους (www.microsoft.com/dynamics). Παρέχει εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών παραγωγής, όπως τις εντολές, τις τεχνικές προδιαγραφές, την αναπλήρωση

και τον προγραμματισμό δυναμικότητας των πόρων.

Διαχείριση έργου

Η λύση της Διαχείρισης Έργων του Microsoft Dynamics NAV δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να ελέγχουν έργα σύμφωνα με τις επιχειρησιακές τους ανάγκες, ώστε να μπορούν να παίρνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις. Αυτή η λύση βοηθά τις επιχειρήσεις να ελέγχουν τα έξοδά τους και να διαχειρίζονται όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό και τον εξοπλισμό τους. Το υποσύστημα των Έργων χρησιμοποιείται για το λεπτομερή σχεδιασμό και διαχείριση της κοστολόγησης οποιασδήποτε μακροπρόθεσμης εργασίας ή έργου. Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι:

- § Επισκόπηση των εξόδων για τους εργαζόμενους, τον εξοπλισμό και λοιπούς πόρους.
- § Εκμηδενίζεται το ενδεχόμενο μη τιμολόγησης των δαπανών.
- § Χρησιμοποιούνται προϋπολογισμοί και εκτιμήσεις για λεπτομερή σχεδιασμό της δυναμικότητας της επιχείρησης.
- § Αναλύεται η μακροπρόθεσμη κερδοφορία των έργων.

Οι Πόροι αποτελούν ένα από τα πιο πολύτιμα αγαθά μιας επιχείρησης. Η σωστή αξιοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης ωστόσο, δεν είναι τόσο απλή υπόθεση. Ο προγραμματισμός της δυναμικότητας των πόρων, η παρακολούθηση της διαθεσιμότητας και του κόστους αποτελούν μόνο ένα τμήμα των απαιτήσεων της επιχειρηματικής διαχείρισης που επιβάλλουν αμέριστη προσοχή. Το υποσύστημα των Πόρων παρέχει τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση του προσωπικού και του εξοπλισμού. Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι:

- § Παρακολουθεί το κόστος και τη χρήση των πόρων,
- § Παρέχει δυνατότητα προγραμματισμού της δυναμικότητας και πρόβλεψης της διαθεσιμότητας των πόρων.
- § Ολοκλήρωση της κοστολόγησης της εργασίας με την κατανομή του χρόνου και την τιμολόγηση.
- § Παρέχει εναλλακτικές τιμές και κόστη για διαφορετικά είδη εργασιών.

6.5.7 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Το Microsoft Dynamics NAV συμβάλλει στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού σας σύμφωνα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων (www.microsoft.com/dynamics). Η λύση διαθέτει ένα μεγάλο εύρος αναφορών και λίστες για την ανάλυση των δεδομένων των εργαζομένων και τον έλεγχο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Με την επεξεργασία των δεδομένων εντοπίζει ποιος εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια εργασία ή ένα έργο και καταγράφει τις απουσίες, τα πλεονεκτήματα, πιστωτικές κάρτες, υπολογιστές και οχήματα που τυχόν χρησιμοποιούνται.

6.5.8 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Από μια απλή λίστα επαφών μέχρι το after-sales service, οι λύσεις διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βοηθούν την καταγραφή των ενεργειών για κάθε πελάτη, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του τμήματος πωλήσεων, την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σας και τελικά τη δημιουργία κερδοφόρων επιχειρηματικών σχέσεων. Από την πρώτη επαφή με τον πελάτη μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση, το Microsoft Dynamics CRM παρέχει τη δυνατότητα για την αυτοματοποίηση της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε ότι αφορά τις καθημερινές εργασίες που σχετίζονται με τις πωλήσεις, την τεχνική υποστήριξη, και το μάρκετινγκ (www.microsoft.com/dynamics). Αυξάνει την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες και δίνει τα απαραίτητα εργαλεία στους εργαζόμενους των τμημάτων πωλήσεων, μάρκετινγκ και τεχνικής υποστήριξης, ώστε να δουλεύουν μαζί, μειώνοντας τον κύκλο πώλησης των προϊόντων και μεγιστοποιώντας τα κέρδη.

6.6 Συνεργάτες της Microsoft

Τα προϊόντα Microsoft Dynamics διαθέτονται στις επιχειρήσεις μέσα από ένα παγκόσμιο δίκτυο πιστοποιημένων συνεργατών, οι οποίοι με την

γνώση των τοπικών πρακτικών που διαθέτουν, βοηθούν την κάθε επιχείρηση να αναπτυχθεί. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν εφαρμογές παγκόσμιας εμβέλειας, έχοντας παράλληλα και την υποστήριξη ενός τοπικού συνεργάτη που βρίσκετε ανά πάσα στιγμή στη διάθεσή τους να τις υποστηρίξει όταν οι ανάγκες τους μεταβάλλονται. Επιπλέον εκατοντάδες πιστοποιημένοι συνεργάτες έχουν δημιουργήσει τις δικές τους κάθετες λύσεις, οι οποίες ενσωματώνονται στις εφαρμογές για να καλύψουν ανάγκες συγκεκριμένων κλάδων της αγοράς.

Οι εταιρείες APIVITA A.E.B.E., Remek A.B.E.E. έχουν επιλέξει το Microsoft Business Solution-Navision για να αυτοματοποιήσουν τις πολύπλοκες διαδικασίες του ευαίσθητου κλάδου των καλλυντικών και φαρμάκων. Άλλα παραδείγματα χρήσης του Microsoft Dynamics NAV είναι η εταιρεία ΥΙΟΙ ΓΡ. ΔΙΓΚΑ Α.Ε. και από το διεθνή χώρο η New Age Electronics η οποία αναφέρει ότι η ακρίβεια στον υπολογισμό των αποθεμάτων φθάνει στο ποσοστό του 99,98% με τη χρήση του.

6.6.1 Young & Partners

Με έδρα το Βέλγο και δίκτυο αντιπροσώπων στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, η Young & Partners έχει εντάξει στο πελατολόγιό της εταιρείες με διεθνή απήχηση όπως UPS και Maenhout, καθώς και επιχειρήσεις logistics που δραστηριοποιούνται στην Ολλανδία, ένα από τα σημαντικότερα κέντρα αποθήκευσης και διανομής για όλη την Ευρώπη. Η Young & Partners από το 1999 ειδικεύεται στην ανάπτυξη λύσεων στον κλάδο των μεταφορών (www.youngpartners.com).

Η Young & Partners έχει αναπτύξει κάθετες λύσεις που ολοκληρώνονται με το ERP πακέτο MS Dynamics NAV και επιτρέπουν την συγκροτημένη διαχείριση αποθηκευτικών χώρων (Warehouse Management Systems), την διαχείριση εισαγωγών/ εξαγωγών, μεταφορών, καθώς και τη

διαχείριση απορριμμάτων. Οι εφαρμογές απευθύνονται σε εταιρείες διεθνών ή εθνικών μεταφορών, εμπορικές ή βιομηχανικές εταιρείες, καθώς και επιχειρήσεις που χρειάζονται ανεπτυγμένη διαχείριση στόλου οχημάτων ή αποθηκευτικών χώρων. Οι εφαρμογές της Young & Partners διαθέτουν πλήρως εξελληνισμένο μενού, ενώ ενσωματώνουν τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας και των πρακτικών της εγχώριας και διεθνούς αγοράς.

6.6.2 Οι Κάθετες Λύσεις της Young & Partners

Η Intersys A.E., πιστοποιημένος συνεργάτης της Microsoft Business Solutions ανακοίνωσε την υπογραφή συμφωνίας που προβλέπει την αποκλειστική διάθεση των εφαρμογών της Young & Partners στην ελληνική αγορά. Οι εφαρμογές της Young & Partners απευθύνονται σε μεταφορικές επιχειρήσεις κάθε μορφής καθώς και εμπορικές ή άλλες εταιρείες που διαθέτουν αποθήκες και στόλο οχημάτων. Σε τεχνικό επίπεδο, το σύστημα ολοκληρώνει και εκσυγχρονίζει τα διάσπαρτα και ανεξάρτητα μεταξύ τους back office συστήματα σε ένα ενιαίο, σπονδυλωτό, μηχανογραφικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με δήλωση του Δήμου Γκιργκινούδη, Product Manager του Τομέα Πληροφοριακών Συστημάτων της Intersys, η υλοποίηση επιτυχημένων έργων ERP σε στοχευόμενες κάθετες αγορές αποτελεί τον βασικότερο άξονα στρατηγικής της Intersys: "Ύστερα από έρευνα αγοράς διαπιστώθηκε ότι οι ανάγκες για την οργάνωση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών στον κλάδο των logistics καλύπτονται αποσπασματικά, ενώ εμείς προσφέρουμε μία ολοκληρωμένη, ισχυρή και ευέλικτη μηχανογραφική λύση με εγκαταστάσεις σε όλη την Ευρώπη. Η συμφωνία με τη Young & Partners εντάσσεται στη στρατηγική μας και συνεπάγεται σοβαρή επένδυση για τον εξελληνισμό των μενού, την ενσωμάτωση της κείμενης νομοθεσίας και των πρακτικών της εγχώριας αγοράς."

Ο Φωκίων Αγγελόπουλος, διευθυντής Μικρών και Μεσαίων Λύσεων και Συνεργατών της Microsoft Ελλάς δήλωσε σχετικά: «Καλωσορίζουμε τη

συνεργασία της Intersys με τη Young & Partners. Οι εφαρμογές της Young & Partners, καλύπτουν πλήρως τις εξειδικευμένες μηχανογραφικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων logistics».

ΜΕΡΟΣ Γ :
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

Διεξαγωγή της Έρευνας

7.1 Είδος της Έρευνας

Το δεύτερο μέρος της μελέτης αυτής, επιδιώκει να παρουσιάσει περιπτώσεις εφαρμογής της θεωρίας στην ελληνική αγορά. Για τον σκοπό αυτό κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθούν τρεις επιχειρήσεις, ισχυρές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Πρόκειται για τρία παραδείγματα επιχειρήσεων που πρόσφατα υιοθέτησαν την στρατηγική τοποθέτησης ολοκληρωμένου ενδο-επιχειρησιακού συστήματος (ERP) και προσπάθειας εξυγίανσης του τρόπου λειτουργίας τους. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης μας δίνει τον τρόπο που χειρίστηκαν το θέμα της επιλογής και εγκατάστασης του ERP, καθώς και τις μεθόδους που χρησιμοποίησαν όταν προέκυψε η ανάγκη για ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους (BPR) και διοίκησης των οργανωσιακών αλλαγών που το όλο εγχείρημα προκάλεσε.

7.2 Στόχοι της Έρευνας

Γενικότερα, πρόθεση της μελέτης των περιπτώσεων είναι να εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της εταιρείας διαχειρίστηκε τις μεγάλες και απότομες αλλαγές που προέκυψαν κατά τον ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της, πώς αντιμετώπισε τα κάθε λογής εμπόδια (τεχνικά, ψυχολογικά, εκπαιδευτικά) και κατά πόσο κατάφερε να γίνει πιο αποδοτική μετά το τέλος της εφαρμογής του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών και της υλοποίησης του ERP.

7.3 Πληθυσμός της Έρευνας

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας (ΑΤΕ), ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας (ΟΤΕ) και η Vodafone. Σκοπός της επιλογής ήταν να μας προσφέρει μια ποικιλία απόψεων πάνω στα ζητήματα που θίγει το θεωρητικό μέρος, και του τρόπου αντιμετώπισης τους από οργανισμούς διαφορετικού κλάδου και χαρακτήρα.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν μαρτυρούν αυτή την προσπάθεια καθώς θεωρήθηκε απαραίτητο να υπάρχει:

1. Η περίπτωση του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου φορέα.
2. Η κουλτούρα μιας εγχώριας επιχείρησης αλλά και μιας θυγατρικής μεγάλης πολυεθνικής.
3. Συνειδητή και οργανωμένη προσπάθεια βελτίωσης της οργανωσιακής επίδοσης.

Ως επαλήθευση των κριτηρίων αυτών, θα μελετήσουμε μία ολοκληρωμένη προσπάθεια εκσυγχρονισμού στο πλαίσιο εγκατάστασης ERP από τον τραπεζικό κλάδο (ΑΤΕ), τις βελτιωτικές προσπάθειες ενός δυσκίνητου κολοσσού στον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας (ΟΤΕ), καθώς και την πορεία αναδιάρθρωσης θυγατρικής στον ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό κλάδο της ασύρματης επικοινωνίας (Vodafone).

7.4 Συλλογή Στοιχείων

Η συλλογή στοιχείων για τις περιπτώσεις που προαναφέρθηκαν βασίστηκε σε δημοσιευμένες συνεντεύξεις με ανθρώπους-κλειδιά στα εκάστοτε έργα και σε έρευνα στο διαδίκτυο. Τέλος, καταλυτικής σημασίας ήταν οι πληροφορίες που δημοσιεύουν οι εταιρείες στις οικονομικές τους καταστάσεις, αν και, όπως εύκολα γίνεται κατανοητό, καμία εταιρεία δεν εμβαθύνει στα τεχνικά σημεία του έργου και σε πληροφορίες στρατηγικής σημασίας. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και αναλύονται, σύμφωνα με τους διατυπωμένους στόχους της έρευνας, είναι τα εξής:

- Λίγα εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με την εταιρεία και το περιβάλλον της.
- Πότε αποφασίστηκε η εγκατάσταση ενός ERP και από ποιους;
- Ποιοι λόγοι οδήγησαν σε αυτή την απόφαση;
- Ποια σημεία στη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης άλλαξαν μετά ή πριν την τοποθέτηση του πληροφοριακού συστήματος;
- Με ποια κριτήρια επιλέχθηκε το ERP;
- Πού εφαρμόστηκε το BPR (σε ποιες διαδικασίες);

- Πώς έγινε η επιλογή αυτών των διαδικασιών;
- Ποιες οι αλλαγές που προέκυψαν κατά τον ανασχεδιασμό (αλλαγές ρόλων, καθηκόντων, απολύσεις, εκπαίδευση, νέα κουλτούρα);
- Υπήρχαν αντιδράσεις στην αλλαγή;
- Πόσο εύκολα αποδέχτηκαν οι εργαζόμενοι το νέο πληροφοριακό σύστημα και τις αναπροσαρμογές που αυτό έφερε;
- Ποια η στάση της ανώτατης διοίκησης;
- Ποια η συμμετοχή του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην προσπάθεια προώθησης της αλλαγής και εξάλειψης των παραπόνων;
- Τι είδους εκπαίδευση έγινε (εάν έγινε) στους χρήστες του συστήματος;
- Δόθηκαν κίνητρα στους εργαζόμενους για να υποστηρίξουν την προσπάθεια;

Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που αναλύονται σχετικά με την εφαρμογή του ERP είναι:

1. Χρονικός ορίζοντας.
2. Πώς οργανώθηκε η ομάδα ανασχεδιασμού.
3. Ποια άτομα μέσα από την επιχείρηση συμμετείχαν ενεργά.
4. Ποιες τεχνικές ανασχεδιασμού των δραστηριοτήτων ακολουθήθηκαν.
5. Ποιες ήταν οι κύριες δραστηριότητες πριν και μετά το BPR.
6. Ποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν.

ΜΕΡΟΣ Δ :
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:

Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος

8.1 Ο Οργανισμός

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕ) ιδρύθηκε το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα κα. την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Το 1950 η Αγροτική Τράπεζα αποφάσισε, τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της στον αγροτικό τομέα κα. ιδρύει μια σειρά εταιρειών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Αρκετά χρόνια μετά (1980) ακολουθεί η διεύρυνση των δραστηριοτήτων της και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Το 1991 η ΑΤΕ γίνεται ανώνυμη εταιρεία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών γίνεται το 2000. Η Αγροτική Τράπεζα πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του 2001 διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ.

Σήμερα, όντας επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, αξιοποιεί τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζοντας συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον. Στόχος της είναι να γίνει, μια τράπεζα που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες κα. θα συμβάλλει, στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο κα. την ευημερία της κοινωνίας. Μία τράπεζα, σύγχρονη κα. ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όραμα της, να γίνει ένας ισχυρός Χρηματοοικονομικός Όμιλος στην Ελλάδα που θα έχει θέση στην ευρωπαϊκή αγορά του 21ου αιώνα. Η Αγροτική Τράπεζα είναι μια σύγχρονη τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και μια από τις 100 μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης.

8.2 Ο Προσανατολισμός της Τράπεζας

Χαρακτηριστικό της είναι το ανθρώπινο της πρόσωπο. Οι πελάτες της την προτιμούν και την εμπιστεύονται για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος. Πρόκειται για μια τράπεζα που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Η ΑΤΕ υιοθετεί το πελατοκεντρικό μοντέλο, καθώς προσανατολίζεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών, τους αγρότες, τους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις. Για αυτές τις ομάδες πελατών διατηρεί παραγωγικές μονάδες, στα κεντρικά καταστήματα, οι οποίες σχεδιάζουν προϊόντα, τιμολογούν, μελετούν τις διαδικασίες και τα στέλνουν στο δίκτυο για πώληση. Ακόμα και το δίκτυο ακολουθεί ανάλογη δομή για την εξυπηρέτηση ιδιωτών, αγροτών και επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία του οργανισμού εστιάζει στις ανάγκες των πελατών, όχι στις λειτουργίες, και διατηρεί καθετοποιημένες μονάδες για αυτό το σκοπό.

8.3 Η Προσέγγιση του Εκσυγχρονισμού

Το 1997 η ΑΤΕ, στα πλαίσια μεγάλων αλλαγών στο τραπεζικό περιβάλλον, αποφάσισε να εκσυγχρονιστεί. Η λέξη «εκσυγχρονισμός» για την ΑΤΕ σήμαινε χρήση σύγχρονων μέσων και παρέπεμπε σε μεγάλη επένδυση ανανέωσης όλων των μέσων που χρησιμοποιούσε ο οργανισμός αποσκοπώντας στην αποδοτικότερη λειτουργία του. Ο εκσυγχρονισμός βασίστηκε σε ορισμένες αρχές:

1. Σαφέστατη διατύπωση σκοπού και στρατηγικής.
2. Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών.
3. Ισόρροπη και συντονισμένη ανάπτυξη όλων των μέσων.
4. Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης της επίδοσης.

Αιτία για την ολική αναθεώρηση υπήρξε η διάσταση ανάμεσα στο τι επικρατούσε και της νέας στρατηγικής. Αναπόφευκτα, λοιπόν, όλο το λειτουργικό μοντέλο της τράπεζας άλλαξε με βάση τις νέες κατευθύνσεις. Για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα δεν δίστασε να εκσυγχρονίσει όλα τα μέσα του οργανισμού που είναι απαραίτητα και συνθέτουν τη λειτουργία του, το θεσμικό πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωτική δομή, τα πληροφοριακά συστήματα και την υποδομή. Προσπάθησε να μην πέσει στην παγίδα που έχουν πέσει και άλλοι οργανισμοί και άλλες τράπεζες που προσπαθήσουν να εκσυγχρονίσουν ένα μέρος μόνο πχ. το ανθρώπινο δυναμικό χωρίς να ασχοληθούν με τα υπόλοιπα. Η ΑΤΕ στα πλαίσια μιας νέας στρατηγικής, αποφάσισε να αλλάξει σε όλα τα επίπεδα. Ο εκσυγχρονισμός όλων αυτών ξεκίνησε στηριζόμενος στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όλα αυτά τα μέσα, ανθρώπινο δυναμικό, οργανωτική δομή κ.τ.λ. ευθυγραμμίστηκαν στις καινούριες διαδικασίες, οι οποίες καθορίστηκαν με γνώμονα τη νέα στρατηγική.

8.4 Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR)

Ο ανασχεδιασμός αυτός, ξεκινώντας από το πρωταρχικό σημείο αποτύπωσης των διαδικασιών, κράτησε δυο χρόνια. Κατόπιν, άρχισε να περνάει σιγά σιγά σε όλα τα υποκαταστήματα ώστε σήμερα είναι ολοκληρωμένο το νέο λειτουργικό μοντέλο της τράπεζας με βάση τη νέα στρατηγική. Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν περίπου 1.500 κύριες διαδικασίες που αναπτύσσονται σε 17.000 λειτουργίες εμφανιζόμενες στο τελευταίο επίπεδο ανάλυσης. Σήμερα όλα αυτά έχουν αποτυπωθεί ηλεκτρονικά και έτσι αυτόματα πλέον εμφανίζονται στο σύστημα. Σήμερα, η προσπάθεια συνεχίζεται στο να εξαπλωθεί η χρήση των νέων ηλεκτρονικών εργαλείων σε όλο το δίκτυο (445 καταστήματα).

Όλο το κομμάτι του BPR έδωσε τροφή στο σχεδιασμό των συστημάτων πληροφορικής. Έτσι, το νέο πληροφοριακό σύστημα, που κατασκευάστηκε εξ' ολοκλήρου μέσα στην τράπεζα, δομήθηκε πάνω στις νέες ανάγκες της τράπεζας, με βάση τη νέα ροή των δραστηριοτήτων. Το νέο ERP

ήταν κομμάτι της πληροφοριακής οργάνωσης που γινόταν παράλληλα και σταδιακά.

8.5 Η Διαδικασία Μετάβασης

Η διαδικασία μετάβασης του κάθε καταστήματος είχε δυο φάσεις, τη φάση προετοιμασίας και τη φάση κανονικής λειτουργίας. Η προσέγγιση είχε μια σταδιακή ένταξη τριάντα καταστημάτων τον μήνα. Κάθε υποκατάστημα περνούσε ένα μήνα προετοιμασίας και ένα μήνα κανονικής λειτουργίας. Τον πρώτο μήνα όλο το προσωπικό εκπαιδευόταν και ενημερωνόταν για να έχει ξεκάθαρη εικόνα της αλλαγής. Παράλληλα, ο καθένας εκπαιδευόταν στον νέο του ρόλο, τα καινούρια του καθήκοντα, το νέο οργανόγραμμα. Στην φάση προετοιμασίας όλες οι διαδικασίες έτρεχαν αναλυτικά, ταυτόχρονα με την εκπαίδευση. Στόχος ήταν να εντοπιστούν οι εκκρεμότητες του κάθε υποκαταστήματος με βάση τα χωροταξικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του.

Εφόσον ολοκληρωνόταν η πρώτη φάση, κάθε υποκατάστημα παρακολουθούνταν επί ένα μήνα με επί τόπου υποστήριξη. Ειδικά στα μεγάλα καταστήματα, μέλη της ομάδας υλοποίησης έμεναν εκεί μέχρι να επιβεβαιώσουν πως τα πράγματα μπήκαν σε φυσιολογική ροή. Η μεγάλη επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής επισφραγίστηκε με το ότι δεν υπήρξαν αντιδράσεις από το προσωπικό. Ο οργανισμός στάθηκε δίκαιος με τους εργαζόμενους, καθώς ακόμα και σε περιπτώσεις που η αλλαγή ρόλου σήμαινε στέρση εξουσίας, οι αποδοχές παρέμειναν αμετάβλητες. Έτσι, κέρδισε την υποστήριξη όλων των στελεχών, ακόμα και αυτών που αρχικά είχαν αρνητική στάση. Η μεθοδικότητα, η πλήρης ενημέρωση και η ειλικρίνεια για τη νέα κατάσταση συντήρησαν το καλό κλίμα και την διάθεση για συνεργασία. Στην αρχή υπήρξαν κάποιες μεμονωμένες αντιδράσεις, κυρίως από παλιά στελέχη που δεν ήθελαν την αλλαγή, αλλά στο τέλος πείστηκαν και οι πιο αρνητικοί.

Σαν επιβεβαίωση της εικόνας που είχαν για τα ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαχείρισης της αλλαγής, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να

απαντήσουν σε ανώνυμα ερωτηματολόγια. Η έρευνα αυτή επισημοποίησε την πλήρη αποδοχή της νέας κατάστασης με το 97% των υπαλλήλων να υποστηρίζει την αλλαγή. Η ίδια τακτική εφαρμόστηκε και στους πελάτες.

8.6 Παράγοντες Επιτυχίας

Συνοπτικά, οι ενέργειες που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του έργου αυτού εμφανίζονται ως οχτώ βήματα-κλειδιά:

1. Εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση.
2. Δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων.
3. Ενεργή συμμετοχή προσωπικού.
4. Ποιοτική επικοινωνία.
5. Παροχή επαρκούς εκπαίδευσης
6. Δημιουργία κλιμακίων υλοποίησης.
7. Εστίαση στην αλλαγή νοοτροπίας/ δεξιοτήτων.
8. Επιβράβευση της επιτυχίας.

8.7 Τα Σημαντικότερα Εμπόδια

Αντίστοιχα, τα δυσκολότερα προβλήματα που κλήθηκε η ΑΤΕ να αντιμετωπίσει ήταν:

1. Ανεπάρκεια διαθέσιμων ανθρωπίνων πόρων.
2. Έλλειψη απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων.
3. Μέγεθος και πολυπλοκότητα συστημάτων πληροφορικής.
4. Επικοινωνία.
5. Μέγεθος δικτύου.
6. Έλεγχος του αποτελέσματος.

Η ΑΤΕ, δεν σταμάτησε στον ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της (BPR) και την εγκατάσταση του νέου πληροφοριακού συστήματος (ERP). Για να διατηρήσει στα επιθυμητά επίπεδα το νέο λειτουργικό μοντέλο, φρόντισε να αναπτύξει και ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης. Έτσι,

διασφαλίζεται η διατήρηση της επίδοσης και της ποιότητας του συστήματος και υπάρχει συνεχής και πλήρης ενημέρωση σχετικά με τη λειτουργία της τράπεζας, σύμφωνα πάντα με τα δεδομένα και τα πρότυπα του νέου λειτουργικού μοντέλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας

9.1 Ο Οργανισμός

Ο ΟΤΕ δραστηριοποιείται στον τομέα της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών με σκοπό την εξυπηρέτηση της ελληνικής αγοράς. Σήμερα, έχει την πλειοψηφία των μετοχών του στο χρηματιστήριο. Το κράτος συμμετέχει κατά 32%, ποσοστό που μπορεί να μεγαλώσει ή να μειωθεί λίγο περισσότερο, αναλόγως με το αν ο ΟΤΕ θα κάνει εξαγορά ιδίων μετοχών οπότε και θα περιορίσει την κυκλοφορία τους. Σε κάθε περίπτωση όμως ο ΟΤΕ αποτελεί μια εταιρεία του ιδιωτικού φορέα πλέον, απλά τυχαίνει το κράτος να έχει ένα ποσοστό της τάξεως του 32% των μετοχών. Συνεπώς, θα μπορούσε να πει κανείς ότι ασκεί πολιτική διοίκησης όταν στη Γενική Συνέλευση δεν συγκεντρώνεται από ομάδες μεγαλομετόχων ποσοστό πάνω από το 32%, οπότε και ισχυροποιείται η θέση του Ελληνικού Δημοσίου. Από κάθε άποψη, δεν θυμίζει πια μια εταιρεία δημοσίου (ΔΕΚΟ), αλλά πρόκειται για χαρακτηριστική περίπτωση μιας ιδιωτικής εταιρείας που δεν αντιβαίνει στους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Ωστόσο, διατηρεί τον κοινωνικό του χαρακτήρα ως κοινωφελής οργανισμός.

9.2 Οργανωτικό Σχήμα

Στην πανελλαδική διάρθρωση του ΟΤΕ υπάρχουν δυο μεγάλοι άξονες διευθύνσεων:

1. Οι κεντρικές υπηρεσίες, που οργανώνονται στα ιεραρχικά επίπεδα: Γενική Διεύθυνση – Διεύθυνση – Υποδιεύθυνση - Τμήμα.
2. Οι περιφερειακές υπηρεσίες, που οργανώνονται σε μια Γενική Διεύθυνση Περιφερειών που ελέγχει και τις 13 περιφέρειες. Κάθε περιφέρεια έχει διαμερίσματα (όσοι και οι νομοί της περιφέρειας) και κάθε διαμέρισμα έχει τα καταστήματα /υποκαταστήματα/ τεχνικά τμήματα/ συγκροτήματα.

9.3 Οι Διαδικασίες

Τα μοντέλα των επιχειρηματικών διαδικασιών του ΟΤΕ είναι χιλιάδες και πολλές δεν έχουν καταγραφεί ακόμα. Ο λόγος είναι το ότι ακόμα δεν έχουν αναγνωρισθεί ώστε να εκδοθούν εγκύκλιοι για όλες τις υπάρχουσες διαδικασίες. Η προσπάθεια αυτή, ενώ έχει ξεκινήσει από το παρελθόν δεν εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς.

Για να αλλάξει μια διαδικασία τυπικά πρέπει να βγει η σχετική εγκύκλιος που να την αλλάζει. Για παράδειγμα, εάν ο τρόπος που επικοινωνεί ο πελάτης με το τεχνικό τμήμα για να εξυπηρετηθεί πρόκειται να αλλάξει, η αλλαγή αυτή στη διαδικασία πρέπει να σχεδιαστεί και να οριστεί μέσα από μια εγκύκλιο. Για να έχει, λοιπόν, κάποιος συνολική εικόνα όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ θα πρέπει να πάρει όλες τις σχετικές εγκυκλίους, τις οποίες εγκρίνει η Γενική Διεύθυνση στην οποία ανήκει η υπηρεσία.

Εάν θεωρήσουμε ότι στο υψηλότερο επίπεδο έχουμε την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, μετά ακολουθούν τα έργα που επιτελεί η επιχείρηση και κάτω από αυτά υπάρχουν οι διαδικασίες στις οποίες εντάσσονται και οι δραστηριότητες/ λειτουργίες. Για ότι είναι σχετικό με αλλαγή οργανογράμματος και δραστηριότητας μιας υπηρεσιακής λειτουργίας ή αλλαγή μορφής έργου της επιχείρησης (και πιθανώς αλλαγή της αλυσίδας αξίας), είναι υπεύθυνη η Διεύθυνση Οργάνωσης. Αυτή η Κεντρική Υπηρεσία είναι το εγκριτικό όργανο από το οποίο βγαίνουν όλες οι τελικές αποφάσεις για τη σύσταση, κατάργηση ή αλλαγή μιας υπηρεσίας.

Ο Γενικός Διευθυντής που έχει το δικό του εγκεκριμένο από την Οργάνωση οργανόγραμμα, έχει και τις διαδικασίες με βάση τις οποίες επιτελεί το έργο του. Μπορεί, ωστόσο, να αλλάξει αυτές τις διαδικασίες και να εγκρίνει τη σχετική εγκύκλιο. Ο ρόλος της Οργάνωσης σε αυτή την περίπτωση είναι να ελέγξει μη τυχόν επιτελείται η ίδια διαδικασία από δύο Γενικές Διευθύνσεις και υπάρχουν επικαλύψεις ή αντίθεση δραστηριοτήτων.

9.4 Τα Πληροφοριακά Συστήματα

Ο βαθμός της μηχανογράφησης αυτή τη στιγμή στον ΟΤΕ είναι εξαιρετικά σημαντικός σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις αφού είναι από τα πρώτα μηχανογραφικά τμήματα που έγιναν στην Ελλάδα. Οι περισσότερες βασικές διαδικασίες λειτουργούν μέσα από κεντρικά μηχανογραφικά συστήματα. Το ERP είναι κεντροποιημένο σύστημα που χρησιμοποιείται πανελλαδικά και έχει μηχανογραφήσει διάφορες δραστηριότητες, ενώ έχει στηθεί σε βάση Oracle.

Αυτό ήταν μια σημαντική αλλαγή, καθώς ο ΟΤΕ χρησιμοποιούσε πολλές διαφορετικές τεχνολογίες και προγραμματιστικά εργαλεία που τον ανάγκαζαν να διατηρεί πολλές ανεξάρτητες βάσεις δεδομένων. Όλες οι μέχρι τότε εφαρμογές είχαν ξεπεράσει το όριο ζωής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η εφαρμογή Διαχείρισης Αποθεμάτων και Υλικών που ξεκίνησε το 1985, λειτούργησε το 1990 και είχε όριο ζωής τα 5 έτη, με αποτέλεσμα ότι το 1995 έπρεπε να ανασχεδιαστεί ή να αντικατασταθεί. Συγχρόνως έπρεπε να αντικατασταθούν και οι χρηματοοικονομικές εφαρμογές γιατί λειτουργούσαν σε παλιά μεμονωμένα συστήματα που δεν επικοινωνούσαν μεταξύ τους, ενώ παρόμοια ήταν η κατάσταση στα συστήματα αμοιβών και ανθρωπίνων πόρων.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, στο πρώτο Συμπόσιο Πληροφορικής που έγινε το 1999, αποφασίστηκε να χαραχτεί μια νέα στρατηγική με κεντρικό άξονα την ενοποιημένη τεχνολογία από άκρο σε άκρο. Προς αυτή την κατεύθυνση οι αποφάσεις ήταν δύο:

1. Ο σχεδιασμός πλήρως προσαρμοσμένων εφαρμογών στην ιδιαιτερότητα και εξειδίκευση του ΟΤΕ, μηχανογραφώντας τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού και ξανασχεδιάζοντας νέα συστήματα.
2. Να αγοραστεί κάποιο έτοιμο ολοκληρωμένο πακέτο ERP συστήματος.

Τελικά επιλέχθηκε να εφαρμοστεί το δεύτερο εναλλακτικό πλάνο, κυρίως λόγω πίεσης χρόνου και συνεχώς αυξανόμενων αναγκών.

9.5 Επιλογή του Κατάλληλου ERP

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων αναζητήθηκε κάποια λύση που να μπορεί να προσφέρει βάση δεδομένων, εργαλεία ανάπτυξης, έτοιμα πακέτα εφαρμογών και όποια τεχνολογία ήταν απαραίτητη για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο. Τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν τα εξής:

Οργανώθηκε η αρμόδια ομάδα επιλογής.

Η ομάδα αυτή ήταν διατμηματική και διαϋπηρεσιακή, δηλαδή συγκέντρωνε δραστηριότητες από όλες τις εμπλεκόμενες λειτουργίες της Πληροφοριακής Τεχνολογίας. Συγχρόνως χρησιμοποιήθηκαν στη διαδικασία της εκτίμησης ως συμβουλευτικά μέλη, τελικοί χρήστες, καθώς και ιδιοκτήτες διαδικασιών.

Χρησιμοποιήθηκε συμβουλευτική υποστήριξη από εξωτερικούς συνεργάτες.

Η ομάδα του Information Technology είχε ως καθοδηγητή τον Διευθυντή Χρηματοοικονομικών Θεμάτων.

Ο τελευταίος είχε στην ευθύνη του τα λογιστικά και χρηματοοικονομικά συστήματα, καθώς και τα συστήματα αποθηκών, προμηθειών και διακίνησης υλικών. Η έγκριση του ήταν απαραίτητη για τη συνέχιση του έργου.

Μετά από σύντομη μελέτη εκτίμησης, επιλέχθηκε το ERP της Oracle.

Το τελευταίο έχει την πλειοψηφία των εγκατεστημένων βάσεων πελατών διεθνώς και ήταν σαφώς πιο ευέλικτο στην παραμετροποίηση, επιζητώντας λιγότερες αλλαγές από την επιχειρησιακή λειτουργία. Κριτήριο καθοριστικής σημασίας ήταν ο βαθμός ανασχεδιασμού (BPR) που απαιτούσε το κάθε πακέτο για να λειτουργήσει, καθώς και οι ριζικές αλλαγές που θα έβαζαν σε δοκιμασία τον οργανισμό.

Το αποτέλεσμα οδηγήθηκε στο Διοικητικό Συμβούλιο όπου και εγκρίθηκε ως κίνηση στρατηγικής σημασίας.

9.6 Υλοποίηση

Μετά την ολοκλήρωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών όλα όσα είχαν αποφασιστεί έπρεπε να υλοποιηθούν. Η παραμετροποίηση της πλατφόρμας ήταν άλλο ένα τεράστιο έργο, για το οποίο πραγματοποιήθηκε διεθνής διαγωνισμός.

Στη συνέχεια μελετήθηκε ο βαθμός προσαρμογής του συστήματος στις απαιτήσεις του οργανισμού. Αναλύθηκε πώς δουλεύει η επιχείρηση, πώς λειτουργεί το σύστημα και ποιες είναι οι εναλλακτικές επιλογές εξάλειψης της απόστασης που υπάρχει ανάμεσα στις δύο εφαρμογές. Στις περιπτώσεις που διέφερε το πακέτο από τις καθιερωμένες επιχειρησιακές τακτικές εμφανιζόταν η ανάγκη προσαρμογής του ενός στα χαρακτηριστικά του άλλου. Οι επιλογές ήταν:

1. Να ακολουθηθεί η διαδικασία ως έχει και να τροποποιηθεί το πακέτο.
2. Να ακολουθηθεί το πακέτο και να τροποποιηθεί η διαδικασία.
3. Να βρεθεί μια ενδιάμεση λύση μικρής αλλαγής και των δύο.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η αλλαγή στις επιχειρηματικές διαδικασίες είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα. Θα έπρεπε να αναθεωρηθεί από την αρχή όλο το οργανόγραμμα, οι λειτουργίες, οι ρόλοι και τα καθήκοντα, το ανθρώπινο δυναμικό, να καταργηθούν και να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες. Επιδίωξη του ΟΤΕ ήταν να χρησιμοποιήσει κάτι πιο ανώδυνο και ακίνδυνο, με διατήρηση του οργανογράμματος και αποφυγή αλλαγών στις δομές. Το ERP της Oracle σέβεται σε μεγάλο βαθμό τη δομή που υπάρχει και προσπαθεί να αλλάξει τη διαδικασία δημιουργώντας τις λιγότερο δυνατές αλλαγές στην επιχείρηση.

9.7 Διαχείριση της Αλλαγής

Με την συνεργασία των χρηστών ξεκίνησε η αποτύπωση των διαδικασιών, έγινε η σύγκριση με το πακέτο, εντοπίστηκαν οι ανομοιομορφίες και καθορίστηκαν τα οφέλη που θα προέκυπταν αν επιλεγόταν η πρακτική

του πακέτου παράλληλα με τη βελτίωση των διαδικασιών. Τελικώς, οι χρήστες κατανοώντας ότι με το ERP δεν είχαν να αλλάξουν πολλά πράγματα, απλά να βελτιώσουν τη δουλειά τους, αποδέχτηκαν την αλλαγή. Τα χαρακτηριστικά του αποτελέσματος του προγράμματος επικοινωνήθηκαν στους χρήστες ως η συντόμευση του χρόνου των διαδικασιών, η βελτίωση της αξιοπιστίας, η διασφάλιση της θέσης τους και η αύξηση της ασφάλειας της δουλειάς τους.

Ωστόσο, όπου έγινε απόπειρα για αλλαγή στην εξειδίκευση του προσωπικού, το κλίμα έγινε εχθρικό. Συνεπώς, οι αντιδράσεις δεν άφηναν περιθώρια για ριζική αναδιοργάνωση, καθώς οι εργαζόμενοι:

- Κοιτούσαν την κοπιώδη προσπάθεια που βραχυπρόθεσμα θα έπρεπε να καταβάλλουν.
- Φάνηκαν αδύναμοι στο να αφομοιώσουν τη νέα γνώση.
- Δεν έκαναν τρόπο δουλειάς τους τον εκσυγχρονισμό.
- Δεν ενδιαφέρονταν να εκπαιδευτούν.
- Θεωρητικά ήθελαν την βελτίωση, πρακτικά δεν ήθελαν να αλλάξουν τις συνήθειες τους.
- Όσοι είχαν την διάθεση να βοηθήσουν την αλλαγή, συχνά βρήκαν ενάντια την δική τους προϊστάμενη αρχή.

Τα αίτια αυτής της κατάστασης εντοπίζονται στο ότι οι υπάλληλοι του ΟΤΕ:

- Είχαν τη σιγουριά της μονιμότητας και αρνούσαν να προσπαθήσουν.
- Φοβήθηκαν για πιθανή μείωση των θέσεων εργασίας (για τους συμβασιούχους), των υπερωριών (για τους μόνιμους), ακόμα και για μείωση αξίας της θέσης τους ή και
- Επηρεάστηκαν από τα Εργατικά Συνδικάτα.

Ένας γρήγορος απολογισμός εντοπίζει κάποια λάθη /παραλείψεις στην προσπάθεια του έργου. Καταρχήν, δεν δόθηκαν κίνητρα (πχ. βελτίωση του πακέτου αποδοχών) παρά μόνο στα άτομα που συμμετείχαν ενεργά στην ομάδα οργανωσιακής βελτίωσης. Για τα άτομα που ήταν αποδέκτες του συστήματος θεωρήθηκε ότι ήταν υπηρεσιακό τους καθήκον να δεχτούν το σύστημα και να εκπαιδευτούν σε αυτό. Ο τρόπος με τον οποίο

επικοινωνήθηκε η προσπάθεια αλλαγής επίσης δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ίσως η επικοινωνία του εγχειρήματος ήταν τελικά μια διαδικασία που δεν έπρεπε να κάνει το τμήμα Information Technology.

Η ανώτατη διοίκηση, ωστόσο, είδε με θετικό μάτι οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να αιτιολογηθεί και να φανεί το θετικό αποτέλεσμα από την ανάλυση κόστους-ωφέλειας. Ενέκρινε λοιπόν την αλλαγή, αφού με νούμερα πλέον, μπόρεσε να εκτιμήσει τη δυνατότητα μείωσης του λειτουργικού κόστους, έστω και αν προϋπόθεση ήταν η διάθεση χρηματικών πόρων για νέες επενδύσεις. Αντιδράσεις παρουσιάστηκαν μόνο από τα στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας που είχαν σχέσεις με τα Εργατικά Συνδικάτα.

9.8 Εγκατάσταση του Συστήματος

Όπου εφαρμόστηκε η ανώδυνη τακτική του ERP, δημιουργήθηκε η ανάγκη για προσαρμογή του συστήματος και ανάπτυξη κώδικα μέσα στο σύστημα και το πακέτο απέδωσε λιγότερο από το επιδιωκόμενο. Αφού έχει ολοκληρωθεί σε ένα βαθμό το ERP (όπου ήταν εφικτό), μελλοντικός στόχος ήταν να εφαρμοστεί στα σημεία αυτά και BPR. Ήδη, στη διαδικασία των αποθεμάτων και τη διαχείριση αποθηκών, έχει ολοκληρωθεί η πρώτη φάση BPR. Σε αυτή την περίπτωση η προσπάθεια BPR περιλάμβανε: όλη τη μελέτη σε βάθος, τον σχεδιασμό νέων διαδικασιών, νέων ρόλων, νέας μορφής λειτουργίας, τη μείωση των αποθηκών, τη ριζική αλλαγή του τρόπου δουλειάς.

9.9 Η Ομάδα του Ανασχεδιασμού

Η ομάδα του ανασχεδιασμού, όπως σχηματίστηκε, είχε επικεφαλής από την υπό αναθεώρηση δραστηριότητα. Ο ρόλος της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT) είναι μόνο συμβουλευτικός. Στην πράξη το IT γίνεται θεατής του ανασχεδιασμού, (το οποίο πρέπει να πραγματοποιήσει η υπηρεσιακή λειτουργία /οργανωτική μονάδα), ώστε να του γίνει κατανοητό πώς θα εφαρμόσει το σύστημα και να συμβουλέψει σχετικά με τις καλύτερες

πρακτικές που χρησιμοποιεί το σύστημα. Παράλληλα, λόγω έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας, η δουλειά της ομάδας ανασχεδιασμού ενισχύθηκε από εξωτερικούς συμβούλους. Ήταν οι άνθρωποι της εταιρείας που ανέλαβε όλη τη μελέτη. Για τον σκοπό αυτό, η συμβουλευτική εταιρεία μπήκε μέσα στις υπηρεσίες του ΟΤΕ και άφησε τα στελέχη της να δουλέψουν εκεί επί ένα χρόνο. Μέσα στον οργανισμό συνεργάστηκαν με τα μέλη της ομάδας που λειτουργούσαν τις υπό αλλαγή υπηρεσίες. Όσα από τα άτομα αυτά δεν είχαν αποφασιστικό ρόλο μέσα στην υπηρεσία, για το διάστημα του ανασχεδιασμού εγκατέλειψαν την θέση τους και αφιέρωσαν όλο τον εργάσιμο χρόνο τους στο έργο του BPR. Τα υπόλοιπα μέλη είχαν βοηθητικό ρόλο.

9.10 Αποτέλεσμα

Η εφαρμογή του συστήματος έγινε σταδιακά, με μία-μία τις λειτουργίες να ενεργοποιούνται μέσα από το σύστημα. Κάθε διαδικασία που ολοκληρωνόταν, λειτουργούσε δοκιμαστικά κεντρικά και παράλληλα με το παλιό σύστημα για ένα μήνα. Μετά τις απαραίτητες βελτιώσεις, κάθε λειτουργία εξαπλωνόταν σταδιακά και στις υπόλοιπες περιφέρειες. Σήμερα, δουλεύουν κανονικά οι διαδικασίες Γενική Λογιστική, Αναλυτική Λογιστική, Πάγια, Πληρωτέοι και Εισπρακτέοι Λογαριασμοί. Όμως, ακόμα δεν γίνεται εκμετάλλευση όλων των δυνατοτήτων που παρέχει το σύστημα. Για να λειτουργήσουν όμως περισσότερες λειτουργίες μέσα από το ERP απαιτείται επιχειρηματική αναδιοργάνωση. Ωστόσο, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αυτή τη στιγμή δουλεύει ικανοποιητικά, με συνεχείς βελτιώσεις. Το έργο εγκατάστασης του ERP έχει περατωθεί από το τέλος του 2003 και είναι πλέον στη φάση συντήρησης.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να εντοπίσουμε τα σημαντικότερα σημεία αυτού του έργου:

- Το αποτέλεσμα κρίνεται πολύ θετικό και οι εργασίες του οργανισμού έχουν βελτιωθεί αισθητά.
- Οι δυσκολίες ήταν τελικά πολύ μεγαλύτερες από ότι είχαν αρχικά εκτιμηθεί.
- Το κόστος αυξήθηκε σε σχέση με τον αρχικό υπολογισμό.

- Οποιοδήποτε θεωρητικό μοντέλο προσέγγισης, εάν πρώτα δεν προσαρμοστεί στην επιχείρηση, δεν είναι εφαρμόσιμο.

Αφού έχουν ισορροπήσει όλα τα βασικά προβλήματα, θεωρείται ότι έχει ωριμάσει η κατάσταση και ο οργανισμός μπορεί να μπει στη διαδικασία περαιτέρω μηχανογράφησης των υπόλοιπων λειτουργιών και BPR.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:

Panafon-Vodafone

10.1 Η Εταιρεία

Η Panafon-Vodafone στα 10 χρόνια παρουσίας της στην ελληνική οικονομία έχει διανύσει μια σημαντική πορεία στο χώρο της κινητής επικοινωνίας προχωρώντας σε σημαντικές επενδύσεις. Διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιωτικό τηλεπικοινωνιακό δίκτυο μετάδοσης στην Ελλάδα που εκτείνεται σε μήκος 7.000 χ.λ.μ. σε όλη τη χώρα. Είναι το πιο τεχνολογικά προηγμένο, ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, γεγονός που της επιτρέπει να παρέχει ευρεία κάλυψη και υψηλής ποιότητας επικοινωνία. Πρόκειται για μία από τις τέσσερις εταιρείες στην Ελλάδα στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας, με βλέψεις να μπει και στον χώρο της σταθερής τηλεφωνίας.

Όραμα της Panafon-Vodafone είναι να πετύχει και να διατηρήσει τη θέση της κορυφαίας εταιρείας κινητής επικοινωνίας στον κόσμο - βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών της, και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση. Η εταιρεία μεγάλωσε σύμφωνα με τα ελληνικά πρότυπα, με βασικό κορμό την εταιρεία που λεγόταν Panafon. Γύρω από αυτήν είχαν δημιουργηθεί διάφορες άλλες εταιρείες οι οποίες έκαναν την υποστήριξη: τη διανομή, τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, την εξυπηρέτηση, το δίκτυο πωλήσεων κτλ. Τα τελευταία δύο χρόνια όμως, η πολυεθνική Vodafone αποφάσισε να ενσωματώσει όλες τις διαφορετικές οργανωτικές δομές και εικόνες της λειτουργίας της σε μια εταιρεία. Έτσι δημιουργήθηκε η νέα εταιρεία η οποία από το έτος 2004 γίνεται επισήμως Panafon-Vodafone. Σήμερα, η εταιρεία βρίσκεται σε μια διαδικασία ενσωματώσεων με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς η συσπείρωση αποτελεί στρατηγική της πολυεθνικής.

Οι ανταγωνίστριες εταιρείες στην ελληνική αγορά είναι η TIM και η Cosmote. Αυτή τη στιγμή η Vodafone διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, μέσω της αλυσίδας καταστημάτων (με πάνω από 200 σημεία σε όλη την Ελλάδα), από τους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες πανελλαδικά και από τον επίσημο εμπορικό της αντιπρόσωπο.

10.2 Η Ανάγκη ενός ERP

Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της η Panafon είχε εγκαταστήσει πολλές διαφορετικές εφαρμογές και πληροφοριακές πλατφόρμες. Στα πλαίσια της ενσωμάτωσης των διαφόρων συνεργατών εταιρειών - θυγατρικών και μη - για τη δημιουργία της Panafon-Vodafone, το 1999 αποφασίστηκε να εγκαταστήσει ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα (ERP) ικανό να καλύψει τις ανάγκες της νέας εταιρείας. Το σύστημα που επιλέχθηκε είναι το SAP και η εταιρεία ήταν πεπεισμένη πως η εφαρμογή αυτού του ERP θα συνέβαλε αποφασιστικά στην βελτίωση της εσωτερικής απόδοσης της.

Το SAP είναι μια μεγάλη πλατφόρμα που σε εταιρείες του μεγέθους και των απαιτήσεων της Panafon-Vodafone δημιουργεί μια αίσθηση σταθερότητας. Εκτός από το κόστος και την πλατφόρμα αυτή καθ' αυτή, πολύ μεγάλη σημασία παίζει και η υποστήριξη από τον κατασκευαστή. Στην αντίθετη περίπτωση, η επιλογή κάποιου ελληνικού προϊόντος θα απαιτούσε συνεχή προσαρμογή και ανάπτυξη, καθώς και υποστήριξη. «Η επιλογή του SAP στην Ελλάδα έγινε ανεξάρτητα από την από την μητέρα-εταιρεία στην Αγγλία. Βέβαια, όταν έγινε η επιλογή του ERP δεν ήταν πολύ στενή η σχέση μεταξύ μητρικής και περιφερειακών. Παρ' όλα αυτά η επιλογή της Panafon-Vodafone για το SAP ταυτίστηκε με την επιλογή της Γερμανίας, της Ισπανίας και άλλων μεγάλων θυγατρικών, καθώς είναι πιο κλειστό κύκλωμα και σε καθοδηγεί» σύμφωνα με την εταιρεία που έχει την αποκλειστική διάθεση του συστήματος σε Ελλάδα και Κύπρο.

10.3 Πιέσεις για Αλλαγή

Ωστόσο, οι σημαντικότερες αλλαγές στην λειτουργία και τη δομή της εταιρείας δεν φαίνεται να έχουν σχέση με την εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά πραγματοποιούνται κυρίως λόγω των απαιτήσεων της αγοράς και λόγω κάποιων κανόνων που ακολουθεί η Vodafone. Πραγματικά, η Panafon-Vodafone, στα πλαίσια της ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους βασικούς συνεργάτες της, προβαίνει σε συστηματική και αμφίδρομη αξιολόγηση της συνεργασίας. Η αξιολόγηση διεξάγεται από

προσωπικό όλων των επίπεδων των δύο μερών, και αποσκοπεί στον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης και την υλοποίηση κατάλληλων ενεργειών, ώστε να επιτευχθούν συνεργίες αμοιβαίου οφέλους.

Αυτή τη στιγμή στην εταιρεία επικρατεί κλίμα μεγάλης αλλαγής. Στα πλαίσια των διεθνών αλλαγών και ενός συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, η στροφή προς μια πιο ενοποιημένη στρατηγική προκαλεί έντονες εσωτερικές αλλαγές. Το 2002 ξεκίνησε ένα μεγάλο έργο για την Ολοκλήρωση των Πληροφοριακών Συστημάτων και την Αυτοματοποίηση των Διαδικασιών. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκαν 3-4 στρατηγικές πλατφόρμες πάνω στις οποίες γίνεται η μεταφορά όλων των μικρότερων εφαρμογών που χρησιμοποιούνταν κατά καιρούς.

10.4 Ανάγκη για Ανασχεδιασμό (BPR)

Με στόχο την ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων κρίθηκε αναγκαία η αποτύπωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών (BPR). Το έργο αυτό, που είναι το μεγαλύτερο που γίνεται στη Panafon-Vodafone αυτή τη στιγμή, είναι στην ευθύνη της Διεύθυνσης Πληροφορικής. Καθ' ύλην αρμόδια ωστόσο είναι η Ομάδα Ολοκλήρωσης Πληροφοριακών Συστημάτων.

Αντικείμενο του ανασχεδιασμού που αναλαμβάνει η ομάδα αυτή είναι μόνο οι διαδικασίες που έχουν σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα. Οι όποιες διαδικασίες δεν σχετίζονται με αυτά είναι στην αρμοδιότητα άλλων τμημάτων. Πιο αναλυτικά, η Ομάδα Ολοκλήρωσης Πληροφοριακών Συστημάτων:

1. Αποτυπώνει τις διαδικασίες με τη βοήθεια των τελικών χρηστών. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι η καταγραφή και η αποτύπωση των διαδικασιών σε διάγραμμα ροής. Ακολουθεί η αποτύπωση των δεδομένων, δηλαδή του οργανογράμματος, των προϊόντων και των υπηρεσιών. Τα παραπάνω συνδυάζονται μεταξύ τους και οι αποτυπωμένες διαδικασίες περιγράφονται με βάση μία μεθοδολογία αποτύπωσης και ανασχεδιασμού.

2. Σε συνεργασία με την υπεύθυνη για την υλοποίηση του συστήματος του πληροφοριακού περιβάλλοντος εταιρεία εντοπίζονται τα σημεία στα οποία υπάρχει απόσταση μεταξύ του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και του συστήματος.
3. Ακολουθεί διαπραγμάτευση με τον υπεύθυνο του λογισμικού, είτε πρόκειται για το SAP είτε για οποιοδήποτε άλλο, και συζητούνται οι αλλαγές σε αυτό με γνώμονα τους περιορισμούς, τα χαρακτηριστικά και το εφικτό είναι η παραμετροποίηση κάθε πλατφόρμας. Η συμφωνία προκύπτει στη θέση ισορροπίας, μια ενδιάμεση κατάσταση που δεν επεμβαίνει στις ανάγκες των χρηστών. Έτσι, οι αλλαγές που προκύπτουν, επί της ουσίας, δεν επιδρούν στην αποδοτικότητα του συστήματος.
4. Μετά από πολλή επεξεργασία καταλήγει σε ένα σχέδιο δράσης που ορίζει τις τεχνικές προδιαγραφές και περιγράφει τις διαδικασίες. Το αποτέλεσμα της υλοποίησης του περνάει από σύντομα δεκαήμερα δοκιμασιών αποδοχής από τους χρήστες.

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι δεν ακολουθήθηκαν από όλα τα τμήματα της εταιρείας τα παραπάνω βήματα. Αυτά ακολούθησαν κυρίως οι Διευθύνσεις Πληροφορικής και Ανθρωπίνων Πόρων. Αντιθέτως, άλλες διευθύνσεις (π.χ. η Διαχείριση Τεχνολογικού Δικτύου) υιοθέτησαν την τακτική όπου, διαβάζοντας τη ροή διαδικασιών που ακολουθεί το ERP, προσάρμοσαν τον τρόπο λειτουργίας τους στις απαιτήσεις του συστήματος.

Στις περιπτώσεις όμως που αναλύσαμε, το BPR γίνεται απαραίτητο. Ενώ το ERP ξεκίνησε το 1999, η διαδικασία χρονολογείται πριν δύο χρόνια, όταν παρουσιάστηκε η ανάγκη του BPP. Προηγούμενα, το ERP υλοποιούνταν όπως όλα τα ανάλογα συστήματα, από τον κατασκευαστή κατευθείαν στο σύστημα για υλοποίηση. Ο χρονικός ορίζοντας του έργου ανανεώνεται ανά έτος καθώς θεωρητικά είναι ένα έργο μεγάλο, που θα συνεχιστεί για τουλάχιστον 3-4 χρόνια. Τα διάφορα τμήματα, ωστόσο, εντάσσονται σταδιακά, όπως η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων που λειτουργεί κανονικά από τον Νοέμβρη του 2003.

10.5 Υλοποίηση

Αφού καθοριστούν, οι τελικές διαδικασίες υλοποιούνται σύμφωνα με το λογισμικό του πληροφοριακού συστήματος. Για την υλοποίηση του ERP υπάρχουν εξωτερικοί πωλητές που παρέχουν το SAP. Η ομάδα που κάνει την υλοποίηση είναι μικτή ομάδα 10-12 ατόμων από την Panafon-Vodafone και εξωτερικούς συμβούλους Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η διαδικασία εγκατάστασης που ακολουθείται είναι μέσα στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του BPR, καθώς υπάρχει συνεργασία με τους βασικούς χρήστες και κάθε έργο έχει έναν ιδιοκτήτη. Στόχος είναι να περαστούν όλες οι μικρές πληροφοριακές πλατφόρμες στην ενιαία διαδικασία την οποία στην συνέχεια καταγράφουν και βελτιστοποιούν.

10.6 Διαχείριση της Αλλαγής

Όπως σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, και εδώ υπήρξαν δυσκολίες και αντιδράσεις από το προσωπικό. Ήταν μια διαδικασία πειθούς, καθώς κανένας δεν θέλει να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο κάνει τη δουλειά του και έχει μάθει να εργάζεται. Άλλωστε κανένας δεν έχει τη συνολική εικόνα, παρά μόνο ένα κομμάτι της. Επομένως, οι άνθρωποι που έχουν τη συνολική εικόνα προσπαθούν να πείσουν κάποιους ότι με έναν νέο τρόπο θα κάνουν την δουλειά τους καλύτερα. Ωστόσο, υπήρξαν κάποια θετικά και κρίσιμα σημεία σε αυτή τη φάση καθώς:

- Οι χρήστες συμμετείχαν καθ' όλη τη διάρκεια της καταγραφής της κατάστασης και καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό το πώς θα λειτουργούν οι διαδικασίες.
- Έγινε προσπάθεια να μην αλλάξουν οι οθόνες, δηλαδή να αναπαράγονται ακριβώς τα ίδια γραφικά που χρησιμοποιούνταν στις επιμέρους εφαρμογές πριν αλλάξει το πληροφοριακό σύστημα. Έτσι, αφού δεν υπήρξε μεγάλη διαφορά στο οπτικό αποτέλεσμα, κανείς από τους χρήστες δεν ενδιαφερόταν για τις αλλαγές που συνέβησαν στο σύστημα.
- Δόθηκε μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να είναι όλοι καλά προετοιμασμένοι και να μην υπάρξει καμιά δυσκολία στη φάση της μετάβασης.

- Δεν δόθηκαν κίνητρα με τη μορφή χρηματικών απολαβών ή άλλες παροχές.

Η στάση της ανώτατης διοίκησης ήταν καθοριστικής σημασίας. Υπήρχε και συνεχίζει να υπάρχει πλήρης υποστήριξη από τη διοίκηση η οποία συνέβαλλε στην επιτυχία του εγχειρήματος.

10.7 Αποτέλεσμα

Παρά τη μεγάλη σημασία και το βαθμό δυσκολίας του έργου, μεγάλες και απότομες αλλαγές δεν έγιναν ούτε στη δομή, αλλά ούτε και στην κουλτούρα της εταιρείας. Βέβαια κάποιες αλλαγές είναι αναμενόμενο να συμβούν ως φυσικό επακόλουθο στο μέλλον, λόγω της μείωσης του χρόνου εκτέλεσης των αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Στόχος, ωστόσο, είναι η μετάβαση να γίνεται ομαλά. Ο λόγος που η διαδικασία αυτή διήρκησε και θα διαρκέσει τόσο πολύ είναι γιατί πρόκειται για μια τεράστια εταιρεία, με άπειρα δεδομένα και πολλές εξαρτημένες από αυτήν εταιρείες.

Η ενοποίηση εφαρμόστηκε ήδη στα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη Διεύθυνση Οικονομικών και την Κοστολόγηση, καθώς τώρα μπαίνει στη διαδικασία το Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο με τεράστιο όγκο πληροφοριών σχετικά με τη διαχείριση σταθμών, δικτύων κτλ. Απώτερος στόχος είναι όλα αυτά να συνδεθούν επιτυχώς μεταξύ τους και να ενοποιηθούν σε μια ολότητα. Οι συνθήκες επιβάλλουν αναλυτική και συστηματική δουλειά, όσο χρονοβόρο και αν αυτό είναι.

Αυτή τη στιγμή στην Vodafone υπάρχει μια τάση ενοποίησης, όχι όμως σε επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός ή πίσω, καθώς πελάτες και προμηθευτές δεν έχουν πρόσβαση στα εσωτερικά συστήματα της εταιρείας. Η εταιρεία έχει πολύ αυστηρούς κανόνες ασφαλείας, λόγω του ότι στην νέα εποχή η πληροφορία και η γνώση είναι τα νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Άλλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν Ε.Ρ.Ρ.

11.1 Ο Όμιλος Λευκαρίτη Επιλέγει Oracle Εφαρμογές

Αυξάνονται συνεχώς οι υλοποιήσεις Oracle JD Edwards EnterpriseOne από τη Softecon Enterprise

ORACLE

Η Oracle και η Softecon Enterprise, πιστοποιημένος συνεργάτης της Oracle, ανακοινώνουν ότι ο Όμιλος Λευκαρίτη επέλεξε τη λύση Oracle JD Edwards EnterpriseOne για το ERP σύστημά του. Την υλοποίηση της λύσης, που θα καλύψει όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου, ο οποίος περιλαμβάνει τις εταιρίες Petrolina (Holdings) Public Ltd, Petrolina Ltd, Lefkaritis Bros Ltd, Lefkaritis Industries Ltd, Linco Insurers Ltd και Lefkaritis Bros Marine Ltd, έχει αναλάβει η Softecon Enterprise, η οποία διαθέτει ήδη περισσότερες από 40 επιτυχημένες υλοποιήσεις Oracle JD Edwards EnterpriseOne σε Ελλάδα, Κύπρο και Βαλκάνια, σε πολυάριθμους κλάδους.

Το εξειδικευμένο Energy & Chemicals system του Oracle JD Edwards EnterpriseOne, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση εφοδιασμού, παραγωγής και διάθεσης πετρελαιοειδών, λιπαντικών και LPG, αποτελεί τον πυρήνα του έργου. Το σύστημα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Financials) θα καλύψει ενιαία και σε ολοκληρωμένη μορφή όλες τις εταιρίες του Ομίλου, ενώ η λύση θα καλύψει επίσης, τη διαχείριση των λειτουργιών των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων Chrysler Jeep και ελαστικών Bridgestone, καθώς και δραστηριότητες ναυτιλιακών, μεταφορών, συντήρησης εξοπλισμού πρατηρίων κ.ά.

Στόχος του Ομίλου Λευκαρίτη είναι η αναβάθμιση και ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η ενιαία και πολυδιάστατη ανάλυση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων του Ομίλου.

«Επιλέξαμε την ολοκληρωμένη επιχειρηματική λύση JD Edwards EnterpriseOne της Oracle ως την καταλληλότερη ERP λύση για τις ανάγκες του Ομίλου μας αφού είναι εξειδικευμένη στο χώρο των πετρελαιοειδών και προσφέρει ευελιξία στην υλοποίηση και χρήση της. Η πολυετής εμπειρία της Softecon Enterprise αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που οδήγησε στην τελική μας επιλογή», δήλωσε ο Ντίνος Σαββίδης, Οικονομικός Διευθυντής της Petrolina (Holdings) Public Ltd.

«Η ανοδική και επιτυχημένη πορεία του Oracle JD Edwards EnterpriseOne συνεχίζεται και στην κυπριακή αγορά. Αυτό αποδεικνύει την αξιοπιστία, εξειδίκευση και λειτουργική υπεροχή των λύσεων της

Oracle, καθώς και την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες μας στη Softecon Enterprise", δήλωσε σχετικά ο Κοσμάς Καρακωνσταντής, Διευθύνων Σύμβουλος της Softecon Enterprise.

«Η επιλογή του Ομίλου Λευκαρίτη ενισχύει την παρουσία των Oracle εφαρμογών στην κυπριακή αγορά. Η Oracle με τα προγράμματα της Δια Βίου Υποστήριξης και των Applications Unlimited δίνει στους πελάτες της επιλογές, ενώ εξασφαλίζει την υψηλή απόδοση των επενδύσεών τους στις λύσεις της», σχολίασε σχετικά ο Παύλος Χατζηδημητρίου, Διευθύνων Σύμβουλος της Oracle στην Κύπρο και τα Δυτικά Βαλκάνια.

11.2 ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ από την A.S.T.



Η A.S.T., Gold Certified Partner της Microsoft, ανέλαβε την εγκατάσταση και υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) Microsoft Dynamics NAV του Βιβλιοπωλείου ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ.

Το βιβλιοπωλείο ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ ιδρύθηκε το 1934 από τον Ιωάννη Μιχαλόπουλο και σήμερα διαθέτει την μεγαλύτερη συλλογή από ξενόγλωσσα και Ελληνικά βιβλία, καλύπτοντας όλους τους τομείς της βιβλιογραφίας.

Η εταιρεία επέλεξε το Microsoft Dynamics NAV με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των πελατών της, την διαχείριση των πωλήσεων και αγορών, την χρηματοοικονομική διαχείριση και κυρίως την σύνδεση του με το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρίας στο internet.

Για το λόγο αυτό η AST θα αναπτύξει κάθετη εφαρμογή στην πλατφόρμα του Microsoft Dynamics NAV η οποία θα καλύπτει όλο το φάσμα της διαδικασίας των πωλήσεων του ΠΡΟΜΗΘΕΑ από την παραλαβή της παραγγελίας, έως και την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Το σύστημα θα διαχειρίζεται σε ενιαία βάση τις διαδικασίες όλων των δραστηριοτήτων του ΠΡΟΜΗΘΕΑ και θα εξάγει κάθετη και οριζόντια διοικητική πληροφόρηση βασισμένη σε πολυδιάστατα μοντέλα ανάλυσης.

Σαν αποτέλεσμα είναι η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα διασφαλίσουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διαφοροποίηση του ΠΡΟΜΗΘΕΑ σε σχέση με τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

11.3 Η NOVAFIN εγκαθιστά το ERP BUSINESS SUITE της ENTERSOFT.



Η Novafin, θυγατρική εταιρεία της Nova Bank στο χώρο του αυτοκινήτου, εγκατέστησε το ERP Business Suite της Entersoft για να καλύψει τις ανάγκες λειτουργίας της καθώς και αυτές που δυναμικά δημιουργούνται από την ανάπτυξη της εταιρείας. Το έργο ολοκληρώθηκε σε λιγότερο από δύο μήνες, καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητες της Novafin και δίνοντας συγχρόνως τη δυνατότητα για σύνδεση με τα εταιρικά πληροφοριακά συστήματα της Novabank. Η τεχνολογική πλατφόρμα Microsoft.net, στην οποία στηρίζεται το Business Suite συνέβαλε στην επιλογή της Entersoft ως συνεργάτη της Novafin, καθώς προσδίδει ευελιξία και μακρόχρονη διασφάλιση της επένδυσης.

Έχοντας αποφασίσει να βασιστούμε στην τεχνολογική πλατφόρμα Microsoft.net, επιλέξαμε σαν συνεργάτη μας την Entersoft, καθώς τα βασικά modules του Business Suite κάλυπταν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της Novafin. Κερδίσαμε έτσι το πλεονέκτημα της εύκολης και γρήγορης εγκατάστασης, καθώς απαιτούνταν μικρής κλίμακας αλλαγές και παραμετροποίηση, ορισμένων μόνο υποσυστημάτων παρά την ιδιαιτερότητα των αναγκών μας. Στην άμεση λειτουργία του συστήματος συνέβαλε η θετική υποστήριξη των ανθρώπων της Entersoft, η ποιότητα εργασίας, ο άμεσος χρόνος ανταπόκρισης, τα προπαραμετροποιημένα έτοιμα σενάρια business λειτουργίας του EBS, η κατανόηση των αναγκών της Novafin και η αφοσίωσή τους στην αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου. Η συνεργασία με την Entersoft μας προσέφερε ένα ολοκληρωμένο και ευέλικτο σύστημα, με άριστες δυνατότητες επέκτασης, καθώς και προστασία της επένδυσής μας» δήλωσε ο κος Στέλιος Λουράκης, Γενικός Διευθυντής της Novafin.

11.4 Ι.Στρούμσας από την LogicDIS

Η εταιρία Ι. Στρούμσας Α.Ε. που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική φαρμακαποθήκη στην Ελλάδα, ανέθεσε στη LogicDIS την υλοποίηση έργου ERP σε συνεργασία με την αυστριακή πολυεθνική Knarr.

Το έργο παραδόθηκε στον πελάτη χωρίς χρονικές παρεκκλίσεις και με ακρίβεια, όσον αφορά τον προϋπολογισμό του, σε σχέση με τις απαιτήσεις του πελάτη. Επισημαίνεται ότι πρόκειται από άποψη τεχνολογίας και επιχειρηματικών στόχων, για το πρώτο έργο στην Ευρώπη ανάλογης σύνθεσης, πολυπλοκότητας και αποτελεσματικότητας.

Η εταιρία αποφάσισε να επενδύσει στην αυτοματοποίηση των νέων εγκαταστάσεων της συνολικής έκτασης 8.000 τ.μ., με στόχο την εξοικονόμηση πόρων και την ταχύτερη εξυπηρέτηση της υπάρχουσας αλλά και δυνητικής πελατείας.

Πρόκειται για ένα πρωτοποριακό έργο που στηρίζεται στη συνεργασία μεταξύ του LogicDIS Solution ERP και Ρομποτικών Συστημάτων αποθήκευσης της Knarr, παρέχοντας τη δυνατότητα παραγγελιοληψίας με ταχύτητα 1.200 παραγγελιών ανά ώρα.

Επισημαίνεται επίσης ότι προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι σύνθετες αλλά και υψηλές απαιτήσεις του έργου, η LogicDIS ανέπτυξε και ειδικό πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης και εκτέλεσης παραγγελιών, διακινήσεων και παραλαβών μέσω τερματικών RF. Στο έργο συμπεριλαμβάνεται και η πρόβλεψη για συντονισμό παραγγελιών, παράλληλα με την άρτια εξυπηρέτηση πελατών.

Όσον αφορά στην επιχειρηματική διάσταση του έργου, ισχυρότατο στοιχείο αποτελεί η αξιοποίηση της τεχνολογίας αιχμής ως προς την ταχύτητα παραγγελιοληψίας και εκτέλεσης της παραγγελίας, γεγονός που μειώνει δραστικά τα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης και την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους. Η επιτυχημένη υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου, τοποθετεί την Ι. Στρούμσας Α.Ε. σε ακόμη υψηλότερη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό της.

11.5 Εταιρείες Fiat Credit Hellas, Fidis Bank GmbH και Fidis Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι του Ομίλου Fidis Retail.



Η IBM Ελλάς Α.Ε. ολοκλήρωσε με επιτυχία την υλοποίηση του συστήματος SAP (ERP) στις εταιρείες Fiat Credit Hellas, Fidis Bank GmbH και Fidis Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι, σε συνεργασία με την Cententia Α.Ε. που ήταν υπεύθυνη για την υλοποίηση του συστήματος AroTRON™ Collections.

Με την υλοποίηση των χρηματοοικονομικών υποσυστημάτων (FI) καθώς και του κυκλώματος πωλήσεων και διανομών (SD), διαχείρισης υλικών (MM) και εταιρικού ελέγχου (CO) του λογισμικού ERP SAP από την IBM Ελλάς ΑΕ, αντιμετωπίστηκαν προβλήματα όπως η ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η κατάτμηση δεδομένων, η βελτίωση αυτοματοποιημένων διαδικασιών ελέγχου και άντλησης πληροφοριών για τους πελάτες.

Παράλληλα, βελτιστοποιήθηκε η αυτοματοποίηση των διαδικασιών εισερχόμενων πληρωμών από τράπεζες, ενώ το λογισμικό AroTRON της Cententia Α.Ε. παρέχει στις παραπάνω εταιρείες, τη διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών με προηγμένα χαρακτηριστικά όπως αναλυτική παρακολούθηση ωρίμανσης υπολοίπων, προτυποποίηση της διαδικασίας ανάκτησης οχημάτων και κοστολόγηση καθώς και προτιμολόγηση των σχετικών δραστηριοτήτων.

«Η ανάγκη ανταπόκρισης στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες και η δυνατότητα παροχής νέων προϊόντων στους πελάτες μας σε πραγματικό χρόνο, μας οδήγησε στην επιλογή εγκατάστασης του συστήματος SAP από την IBM Ελλάς Α.Ε. και στην υλοποίηση του συστήματος AroTRON TM της Cententia για την πιο αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος καθυστερημένων οφειλών», αναφέρει ο κ. Γιώργος Ζωγραφίδης, Διευθυντής Πληροφορικής, Fidis Bank GmbH. «Η επιλογή της IBM ως ανάδοχο υλοποίησης του έργου, δικαίωσε τις προσδοκίες μας, παραδίδοντας το νέο σύστημα εντός του προβλεπόμενου χρόνου, παρά τις αντίξοες συνθήκες που ενέχουν παρόμοια έργα τέτοιας κλίμακας.»

Η υψηλή τεχνογνωσία, η μακρά εμπειρία στην υλοποίηση έργων SAP σε μεγάλες εταιρείες και το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της IBM Ελλάς Α.Ε., σε συνδυασμό με την άριστη συνεργασία με την εταιρεία Cententia Α.Ε., αποτέλεσαν τα εχέγγυα για την επιτυχία ενός ακόμη αποτελεσματικού και επιχειρηματικά λειτουργικού έργου, όπου η IBM Ελλάς είχε τη συνολική ευθύνη.

11.6 Νέες επιτυχίες της Oracle σε έργα ERP & CRM

ORACLE®

Η Oracle Ελλάς ανακοινώνει την επιτυχή ολοκλήρωση σημαντικών εγκαταστάσεων Oracle ERP και CRM σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η ΑΛΟΥΜΥΛ, η Cosmote και ο ΟΤΕ, την κατοχύρωση, σε πιστοποιημένους συνεργάτες της, έργων υλοποίησης επιχειρηματικών εφαρμογών της Oracle στα ΠεΣΥΠ Κυκλάδων και Μακεδονίας, στη Γεωγραφική Υπηρεσία Στρατού (Γ.Υ.Σ.) και στο Υπουργείο Οικονομικών της Αλβανίας, καθώς και την έναρξη υλοποίησης στην εταιρία Photo Processing, από πιστοποιημένο συνεργάτη της, του ERP της Oracle για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις Oracle E-Business Suite Special Edition.

Αυτοί οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, καθώς και άλλοι νέοι πελάτες διεθνώς όπως οι: Telenor, NCH Corporation, New Age Electronics, Inc., Remy Corp., Tiger Brands Healthcare, Welch Foods, Inc., Gianni Versace Spa, κ.λπ., προστίθενται στους περισσότερους από 26.000 πελάτες της Oracle που επιλέγουν τις μοναδικές λύσεις εφαρμογών Oracle E-Business Suite, PeopleSoft Enterprise, JD Edwards EnterpriseOne και JD Edwards World, επενδύοντας στην τεχνογνωσία και την τεχνολογία της.

Ο Βασίλης Δημόπουλος, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Oracle Ελλάς, δήλωσε σχετικά «Η παρουσία της Oracle στο χώρο των επιχειρηματικών εφαρμογών στην Ελλάδα ενισχύεται σταθερά, μετά και τις πρόσφατες επιτυχίες υλοποιήσεις σε ιδιαίτερα σημαντικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, αλλά και τον αυξανόμενο αριθμό έργων που ανατίθενται στην εταιρία και τους πιστοποιημένους συνεργάτες

της» και πρόσθεσε «Η συνεχής αύξηση των πελατών μας είναι αποτέλεσμα των σημαντικών επενδύσεων της εταιρίας μας στο χώρο των εφαρμογών, τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο, αλλά και της τεχνογνωσίας και εμπειρίας που τα στελέχη και οι συνεργάτες μας διαθέτουν. Και βέβαια, οι περισσότεροι από 75 πελάτες και 9,000 τελικοί χρήστες των λύσεων ERP και CRM της Oracle, στην Ελλάδα, αποδεικνύουν έμπρακτα την εμπιστοσύνη τους στην εταιρία και τα προϊόντα της».

Ο Bruce Weinberg, CIO της NCH Corporation, η οποία στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από τη θυγατρική της εταιρία CPS Industries, και παράγει και διακινεί χημικά προϊόντα συντήρησης και επισκευής, δήλωσε «Είναι πολύ σημαντικό για εμάς να έχουμε ένα σύστημα το οποίο μας βοηθάει να διατηρήσουμε τον έλεγχο των προϊόντων μας και το οποίο παρέχει ακριβείς πληροφορίες για τη συμμόρφωσή μας με τα πρότυπα που έχουν τεθεί από τα USDA και FDA» και πρόσθεσε, «Μετά από εκτενή έρευνα ήταν σαφές ότι οι εφαρμογές της Oracle ήταν πιο ευέλικτες και πιο απλές στην υλοποίηση και συντήρηση. Η Oracle και οι σύμβουλοί της κατανόησαν τις ανάγκες της επιχείρησής μας και της αγοράς μας και μας υποστήριξαν πριν και μετά την πώληση με πολύ σταθερό και αξιόπιστο τρόπο». Η NCH Corporation δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 50 χώρες διεθνώς

11.7 Το πρώτο ERP δεύτερης γενιάς για το Ξενοδοχειακό Τομέα από την Entersoft και HIT



Οι εταιρείες Entersoft και HIT (Hospitality Integrated Technologies) ανακοίνωσαν τη στρατηγική τους συμμαχία σε λύσεις ERP για τον ξενοδοχειακό τομέα. Η Entersoft εξειδικεύεται σε λύσεις ERP δεύτερης γενιάς, βασισμένες στην τεχνολογία Microsoft.NET. Η HIT είναι ο μεγαλύτερος Hospitality Intergrator στην Ελλάδα, υποστηρίζοντας πάνω από 70% της εγκατεστημένης βάσης των μηχανογραφημένων ξενοδοχείων.

Τα δύο νέα πρωτοποριακά προϊόντα που δημιουργήθηκαν μέχρι τώρα από αυτήν τη συνεργασία είναι το ESTIA.NET που απευθύνεται σε ξενοδοχειακές μονάδες με μέχρι 3 χρήστες, καθώς και το PROT@ERP.NET που απευθύνεται σε μεγαλύτερες μονάδες και παρέχει εξειδικευμένες λύσεις για Αποθήκες Food & Beverage έχοντας τη δυνατότητα να δεχθεί επιπρόσθετα modules. Η αρχιτεκτονική ανάπτυξης καθιστά τα user interfaces των εφαρμογών πλήρως ανεξάρτητα από το υπόλοιπο σύστημα, παρέχοντας τη σημαντική ευελιξία για την υλοποίηση του καταλληλότερου user interface για την επικοινωνία με τον χρήστη, ή και με άλλα συστήματα.

Και τα δύο προϊόντα αποτελούν καινοτομία στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά, καθώς διαφοροποιούνται πλήρως από τις μέχρι τώρα hospitality λύσεις. Αποτελούν πλήρεις λύσεις ERP δεύτερης γενιάς, καθώς βασίζονται στην νέα τεχνολογία της Microsoft.NET. Ο συνδυασμός της ανάπτυξης πρωτοποριακών ERP λύσεων από την Entersoft και της μακρόχρονης εμπειρίας της HIT στον ξενοδοχειακό τομέα, αποτελεί εγγύηση για την επιτυχημένη πορεία των ESTIA.NET και PROT@ERP.NET στην ελληνική αγορά.

Στο σύντομο χρονικό διάστημα από την ανακοίνωσή τους, οι παραπάνω ERP λύσεις έχουν ήδη εγκατασταθεί σε μεμονωμένα

ξενοδοχεία αλλά και μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, όπως τα Titania, Electra κλπ.

11.8 Intasoft International: Εταιρία PAPAPOLITIS

Η Intrasoftware International A.E., μέλος του Ομίλου INTRACOM, ολοκλήρωσε επιτυχώς την εγκατάσταση του mySAP ERP στην εταιρία PAPAPOLITIS.

Η εταιρία PAPAPOLITIS δραστηριοποιείται από το 1967 στην πώληση ειδών μπάνιου, δαπέδου και κουζίνας, διαθέτει ήδη τρία σημεία πώλησης στο λεκανοπέδιο της Αττικής (Βούλα, Παγκράτι, Κηφισιά), ενώ βρίσκεται σε διαδικασία αναδιοργάνωσης του τρόπου διανομής των προϊόντων της, προχωρώντας στη δημιουργία υπερσύγχρονου κέντρου διανομής στο Μαρκόπουλο Αττικής.

Το έργο περιελάμβανε την προμήθεια του λογισμικού και την υλοποίηση των υποσυστημάτων Οικονομικής Διαχείρισης, Διοικητικής Λογιστικής, Πωλήσεων και Διανομής, Διαχείρισης Προμηθειών και Αποθηκών, ολοκληρώθηκε σε 8 μήνες και το νέο σύστημα λειτουργεί παραγωγικά από τον Ιανουάριο του 2005. Στη συνέχεια, η εταιρία PAPAPOLITIS ανέθεσε στην INTRASOFT International ετήσιο Συμβόλαιο Παροχής Υποστήριξης (Service Level Agreement), με αντικείμενο την οργάνωση και λειτουργία του εσωτερικού Helpdesk, την παροχή πρόσθετης εκπαίδευσης, καθώς και την ανάπτυξη πρόσθετης λειτουργικότητας.

Η INTRASOFT International A.E., ως business partner της SAP για την αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, το λογισμικό SAP, το προπαραμετροποιημένο πακέτο εφαρμογών και την εγκατάσταση και προσαρμογή του στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Η εμπειρία και η μεθοδολογία της εξασφαλίζουν ταχεία υλοποίηση, με ιδιαίτερα προσιτό κόστος, εγγυώμενες παράλληλα την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 :

Συμπεράσματα

12.1 Συμπεράσματα

Στην Ελλάδα η ραγδαία ανάπτυξη και η όξυνση του ανταγωνισμού τα τελευταία χρόνια, δημιούργησε στις επιχειρήσεις την ανάγκη της υιοθέτησης μίας ολοκληρωμένης επιχειρησιακής λύσης, προκειμένου να πετύχουν μείωση των λειτουργικών εξόδων, βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες, ανεύρεση νέων αγορών, καθώς και καλύτερης και έγκυρης πληροφόρησης, δηλαδή προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες.

Τα ERP πακέτα ήρθαν στην αγορά με την υπόσχεση να προσφέρουν μία ολοκληρωμένη λύση εφαρμογών όπου, κάτω από μια δυναμική λειτουργικότητα, να βελτιστοποιούν τους διάφορους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση ώστε να προσφέρουν πλεονεκτήματα και ευελιξία και να μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα. Εντούτοις, η αγορά ERP στην Ελλάδα θέλει ακόμη χρόνο για να ωριμάσει, καθώς πολλά από τα πακέτα ERP δεν ικανοποίησαν τους αρχικούς τους στόχους, μένοντας μόνο στην εγκατάσταση ενός μέρους του συστήματος. Η κατάσταση αυτή που παρατηρείται, οφείλεται στα προβλήματα που οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν στην υλοποίηση του έργου και συγκεκριμένα:

- Στη μη ακριβή εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών και ανθρωπίνου δυναμικού) για την υλοποίηση τέτοιων έργων.
- Στην αδυναμία ορισμένων ERP συστημάτων πρώτης γενιάς να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ικανοποιήσουν επιχειρησιακές αλλαγές με χαμηλό κόστος, διατηρώντας παράλληλα απρόσκοπτη τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Στην κακή διαχείριση της αλλαγής. Η φυσική αντίδραση του ανθρώπου σε κάθε νεωτερισμό πάντα αποτελεί τροχοπέδη σε ένα έργο υλοποίησης ERP.
- Στην ύπαρξη μεμονωμένων τομέων στην επιχείρηση με ιδιαίτερα πληροφορικά συστήματα ανά τομέα, τα οποία δεν επιτρέπουν τη ροή και ανταλλαγή πληροφοριών σε όλη την έκταση της επιχείρησης.
- Στη μη ανοιχτή και ευέλικτη αρχιτεκτονική πολλών ERP συστημάτων που δεν επιτρέπει τη γρήγορη και επιτυχή ενσωμάτωση αυτών σε

επιχειρήσεις.

- Στο γεγονός ότι οι συχνά προτεινόμενες λύσεις ή διαδικασίες που ήταν ενσωματωμένες σε ορισμένα από τα ERP συστήματα απέτυχαν να αντικατοπτρίσουν και να λάβουν υπ' όψιν, κατ' αρχήν τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και κατά δεύτερο λόγο, τις ιδιαιτερότητες αγορών, κλάδων και επιχειρήσεων που οφείλονται στον τρόπο δραστηριοποίησης τους.
- Στην τάση για αποφυγή του χρονοβόρου και κοστοβόρου επιχειρηματικού ανασχεδιασμού, που αποτελεί προαπαιτούμενο για την γρήγορη και επιτυχή εφαρμογή ενός ERP συστήματος.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι η σπουδαιότερη προϋπόθεση για την υιοθέτηση τέτοιου είδους λύσεων είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, καθώς και η απόλυτη υποστήριξη του έργου από τη διοίκηση της επιχείρησης.

12.2 Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η συγκεκριμένη προσπάθεια για παρουσίαση και αποτίμηση τριών περιπτώσεων σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι αντικειμενική και σωστή στην ολότητα της, καθώς δεν ήταν δυνατή η πρόσβαση σε αρκετά από τα στοιχεία που αφορούσαν τα έργα. Οι επιχειρήσεις είναι αρκετά μυστικοπαθείς στο θέμα της τεχνικής ανάπτυξης των συστημάτων τους, ενώ υπάρχει πάντα η περίπτωση να ωραιοποιούν τις καταστάσεις προς όφελος τους. Επιπρόσθετα, ο χρόνος που έχει μεσολαβήσει από την ολοκλήρωση τους αποτελεί εμπόδιο στην ανεύρεση σχετικών πληροφοριών.

Η επόμενη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι η σχέση τους και η συνεργασία με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Αυτό είναι και το πεδίο που οι επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν σύστημα ERP και θα το κάνουν κεντρικό στόχο της επιχειρηματικής στρατηγικής τους, θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξέλιξη των ERP συστημάτων με την προέκταση των διαδικασιών που κάλυπταν τα

παραδοσιακά ERP συστήματα, προκειμένου να απαντήσουν στην πρόκληση αυτή, αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για μελλοντική έρευνα.

ΠΗΓΕΣ

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

1. Al-Mashari, M., Zairi, M. (2000), The effective application of SAP R/3: A proposed model of best practice, *Logistics Information Management*, v.13 n.3, p.156-166.
2. Anderegg T. (2000), *ERP: A-Z Implementer's Guide for Success*, Resource Publishing, Eau Claire WI.
3. Bancroft, N., Seip H., Sprengel A. (1998), *Implementing SAP R/3: How to introduce a large system into a large organization*, Manning Publications, Greenwich, CT, USA.
4. Berson A. (1992), *Client/Server Architecture*, McGraw-Hill Inc.,
5. Bhattacharjee, A. (2000), Beginning SAP R/3 implementation at Geneva Pharmaceuticals, *Communications of the Association for Information Systems* 4, available from <<http://cais.isworld.org/articles/4-2/article.htm>>.
6. Black, J.D. (1999), Enterprise resource planning—spatial information meets business process software in cyberspace, *GeoWorld* v.12 n.4, p.38–40.
7. Bresnahan J. (1998), Optimal Scheduling, *CIO Magazine*, v.15, n.1.
8. Brown E. (1997), The best software business Bill Gates doesn't own, *Fortune Magazine*, v.136, n.12/1998, *Investor's Guide/Special Year-end Double Issue*, pg. 242.
9. Brown W. (2004), Enterprise resource planning (ERP) implementation planning and structure: a recipe for ERP success, *Proceedings of the 32nd annual ACM SIGUCCS conference on User services*, October v.10-13, p.82-86, Baltimore, MD, USA.
10. Btrassmann P. (1997), The Real Cost of Personal Computers, *Computerworld*, v.13, Jan.
11. Caldwell B. (1998), Beyond ERP: New IT Agenda, *Information Week Magazine*, v.30, n.11.
12. Cleland, D.I. (1991), Product design teams: The simultaneous engineering perspective, *Project Management Journal* XXII n.4, p.5–10.
13. Cooke, D., Peterson, W. (1998), *SAP implementation: Strategies and*

- results, Research Report 1217-98-RR, The Conference Board, New York.
14. Curran Th., Keller G. (1998), SAP R/3 Business Blueprint, Prentice Hall, New Jersey.
 15. Davenport T.H (2000), Mission Critical - Realizing the promise of Enterprise Systems. Harvard Business School Press, Boston Mass.
 16. Davenport Th. H. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise system, Harvard Business Review, HBS Press.
 17. Duck J. D. (1993), Managing Change, Harvard Business Review, HBS Press.
 18. Escalle C. X., Cotteleer M. J. (1999), Enterprise Resource Planning (ERP), Harvard Business Review, HBS Press, February.
 19. Eschinger Ch., Pang Ch., Dharmasthira Y. (2005), Market Share: ERP Software, Worldwide, Gartner Dataquest, 12 June 2006.
 20. Eschinger Ch., Pang Ch., Dharmasthira Y. (2005), Market Share: Supply Chain Management Software, Worldwide, Gartner Dataquest, 7 June 2006.
 21. Fairley R. (1985), Software Engineering Concepts, Mc GrawHill Book Co., Singapore.
 22. Gary H., Kettinger W.J. (2004), Strategic aspirations for net-enabled business, European Journal of Information Systems, v.13 n.4, p.273-285.
 23. Gido, Clements (1999), Successful Project Management, South-Western College Pub, Cincinnati Ohio.
 24. Hamilton, Scott (2003), Maximizing your ERP system: a practical guide for managers, McGraw Hill, NY.
 25. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskinson R E. (1999), Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts, South-Western College Publishing, Cincinnati.
 26. Holden C. W. (2002), Spreadsheet Modeling in Corporate Finance, Prentice Hall, NJ.
 27. Hsiao R. L, Ormerod R. J. (1998), A new perspective on the dynamics of information technology-enabled strategic change, Information Systems Journal, Blackwell Science Ltd, v.8.
 28. Jesitus, J. (1998), Even farmers get SAPed, Industry Week, v.247 n.5,

p.32–36.

29. Joyce W. F. (1999), *MegaChange, How Today's Leading Companies Have Transformed Their Workforces*, Free Press, New York.
30. Keller G., Teufel T. (1998), *SAP R/3 Process Oriented Implementation*, Addison-Wesley.
31. Kuruppuarachchi, P., Mandal, P., Smith, R. (2002), IT project implementation strategies for effective changes: A critical review, *Logistics Information Management*, v.15 n.2, p.126–137.
32. Laughlin, S.P. (1999), An ERP game plan, *Journal of Business Strategy*, v.20 n.1, p.32–37.
33. Leyland F., Watson R. T., and Kavan B. C. (June 1995), Service Quality : A measure of Information Systems Effectiveness, *MIS Quarterly*.
34. Lim E.T.K. , Shah Ling Pan , Chee Wee Tan (2005), Managing user acceptance towards enterprise resource planning (ERP) systems: understanding the dissonance between user expectations and managerial policies, *European Journal of Information Systems*, v.14 n.2, p.135-149.
35. Lyytinen K., Hirschheim R. (1988), *Information systems failures—a survey and classification of the empirical literature*, Oxford Surveys in Information Technology, Oxford University Press, Inc., New York.
36. Malone T.W., Laubacher R., ScottMorton M.S. (2003), *Inventing the Organizations of the 21st Century*, MIT Press, Cambridge, MA.
37. Martin, M. (1998), Enterprise resource planning, *Fortune* v.137 n.2, p.149–151.
38. Mertz A. Sh., Pang Ch., Dharmasthira Y. (2005), *Market Share: CRM Software, Worldwide*, Gartner Dataquest, 8 June 2006.
39. Meyers, P.W., Sivakumar, K., Nakata, C. (1999), Implementation of industrial process innovations: Factors, effects, and marketing, *Journal of Product Innovation Management*, v.16, p.295–311.
40. Parsaei, H.R., Sullivan, W.G. (1993), *Concurrent Engineering: Contemporary Issues and Modern Design Tools*, first edition, Chapman & Hall, London.
41. Pliskin, N., Zarotski, M. (2000), Big-Bang ERP implementation at a global company. *Annals of Cases on Information Technology*

- Applications and Management Organizations, v.2, p.233–248.
42. Ratcliff B. (1987), *Software Engineering: Principles and Methods*, Blackwell Scientific Publications, Worcester.
 43. SAP, Ed. *AcceleratedSAP: Driving Rapid Implementations for Rapid Results*, Walldorf 1999, www.sap-ag.de/service/pdf/50019232.pdf.
 44. Shooman M. L. (1987), *Software Engineering, Design, Reliability, and Management*, McGrawHill Book Co., Singapore.
 45. Skelton, T.M., Thamhain, H.J. (1993), Concurrent project management: A tool for technology transfer R&D-to-market, *Project Management Journal* XXIV n.4, p.41–47.
 46. Slater D. (1998), The Hidden Costs of Enterprise Software, *CIO Enterprise Magazine*, v.15, Jan.
 47. Stevens, T. (1997), Kodak focuses on ERP, *Industry Week*, v.246 n.15, p.130–135.
 48. Stevens, T. (1998), Strategic sourcing, *Industry Week*, v.247 n.7, p.32–36.
 49. Suprateek S., Lee A.S. (2003), Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation, *Information and Management*, v.40 n.8, p.813-829.
 50. Wagle, D. (1998), The case for ERP systems, *The McKinsey Quarterly* v.2, p.130–138.
 51. Wallace, T.F., Kremzar M.H. (2001), *ERP: making it happen*, John Wiley & Son Inc, NY.
 52. Καρβούνης Σ. (1993), *Μεθοδολογία εκπόνησης οικονομοτεχνικών μελετών*, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.

Διαδίκτυο

1. <http://www.allweb.gr>
2. <http://www.atc.gr>
3. <http://www.cio.com/research/erp/>.
4. <http://www.diekat.gr>
5. <http://www.erpselect.com>
<http://www.icap.gr/services>
6. <http://www.intersys.gr>
7. <http://www.microsoft.com/dynamics>
8. <http://www.oracle.com>
9. <http://www.portal.e-innovation.org>
10. <http://www.sap.com>
11. <http://www.sap.com/greece/education/gr/basic/>
<http://www.singular.gr>
12. <http://www.syntax.gr/c1.htm>
13. <http://www.youngpartners.com>