

**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΑΣΗ ΤΟΥ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πετράς Στέφανος**

**Βερυκοκίδης Νίκος**

**Επιβλέπων καθηγητής: Γεράκης Γεώργιος (MSc)**

**Ηράκλειο, Μάρτιος 2013**

## Σελίδα Copyright

---

Copyright © Στέφανος Πετράς, Νίκος Βερυκοκίδης, 2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## Ευχαριστίες

---

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους κυρίους Καλογεράκη Παναγιώτη και Μαυρικάκη Γεώργιο για την ευγένεια τους να απαντήσουν στις ερωτήσεις που είχαμε.

## Περίληψη

---

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ένα επιχειρησιακό σύστημα, πως θα το εφαρμόσει, τι μπορεί να περιμένει από αυτό και πως μπορεί να το αξιολογήσει.

The purpose of this dissertation is to present ways in which a company can choose an Enterprise Resource Planning system, how to implement it, what to expect from it and how to evaluate it after its implementation.

## Πίνακας Περιεχομένων

---

<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>6</b>
<b>Βασικές Έννοιες</b> .....	<b>8</b>
<b>Ιστορική Αναδρομή</b> .....	<b>11</b>
<b>Δομή ERP Συστημάτων</b> .....	<b>12</b>
Δομή Και Απαιτήσεις ERP .....	12
Γιατί είναι χρήσιμο το ERP σε μια επιχείρηση; .....	17
Πλεονεκτήματα ERP .....	18
<b>Φάσεις Επιλογής Ενός Συστήματος ERP</b> .....	<b>20</b>
Λόγοι Αλλαγής Συστήματος .....	20
Γιατί Δεν Πετυχαίνουν Όλες Οι Εγκαταστάσεις ERP Συστημάτων; .....	21
Ρίσκα του ERP .....	21
Βήματα Επιλογής .....	24
<b>Εγκατάσταση Συστημάτων ERP</b> .....	<b>27</b>
Τα Στάδια Υλοποίησης Των ERP Συστημάτων .....	27
<b>Αξιολόγηση Συστημάτων ERP</b> .....	<b>29</b>
Αξιολόγηση Λειτουργίας Των ERP Συστημάτων .....	29
Στρατηγικές Αξιολόγησης Ενός Συστήματος ERP .....	30
Βήματα Αξιολόγησης .....	31
<b>Case Studies</b> .....	<b>34</b>
<b>Συνεντεύξεις</b> .....	<b>37</b>
<b>Πλαστικά Κρήτης - Απομαγνητοφώνηση</b> .....	<b>38</b>
<b>Simos Food Group – Μέσω E-mail</b> .....	<b>41</b>
<b>Συμπεράσματα</b> .....	<b>42</b>
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>43</b>

## Εισαγωγή

---

Μια βασική πληροφορία για τα ERP που πρέπει να είναι γνωστή για να κατανοηθούν είναι ότι τα ERP δεν είναι λογισμικό. Το Enterprise Resource Planning όπως είναι ο πλήρης όρος του ERP, μεταφράζεται ως Επιχειρησιακός Σχεδιασμός. Τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται είναι φτιαγμένα για να υποστηρίξουν αυτό τον σχεδιασμό αλλά δεν είναι ERP. Είναι το μέσο που χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί το ERP. Γι'αυτό έχει μεγάλη διαφορά το πότε χρησιμοποιείται ο όρος «Επιχειρησιακό σύστημα ERP» και πότε σκέτος ο όρος ERP.

**ERP** είναι μια σειρά από λειτουργίες οι οποίες:

- έχουν ως σκοπό να εξισορροπήσουν την προσφορά και την ζήτηση,
- συνδέουν τους πελάτες και τους προμηθευτές σε μια εφοδιαστική αλυσίδα,
- χρησιμοποιούν επιχειρηματικές διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων,
- ενοποιούν τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους, τα οικονομικά, την παραγωγή και την διανομή, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και παροχής υπηρεσιών και ταυτόχρονα μείωση του κόστους και των αποθεμάτων.

Ένα παράδειγμα για το τι είναι ERP:

ERP είναι όταν μια εταιρία αυξάνει τις πωλήσεις της κατά 20% την ώρα που συνολικά η βιομηχανία βρίσκεται σε φάση παρακμής, παίρνοντας πελάτες από τους ανταγωνιστές της λόγω γρηγορότερης αποστολής των προϊόντων και στην ώρα της.

Τα **επιχειρησιακά συστήματα ERP** θα μπορούσαν να οριστούν σαν « πακέτα εφαρμογών που υποστηρίζουν και διαχειρίζονται τις περισσότερες, αν όχι όλες, πτυχές των πληροφοριών που χρειάζεται μια επιχείρηση.»

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός μεταμορφώνει το βιομηχανικό τοπίο. Έχει κάνει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Μετά από πολλά χρόνια, το ERP και η εξέλιξη του θα περάσει στην ιστορία σαν ορόσημο.

Πριν τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, τα τμήματα της επιχείρησης λειτουργούσαν ανεξάρτητα με τα δικά τους δεδομένα. Οι πληροφορίες δεν ήταν διαθέσιμες στα υπόλοιπα τμήματα αλλά συνήθως μόνο στα ανώτατα στελέχη με αποτέλεσμα, αντί να τραβάνε την επιχείρηση σε έναν κοινό στόχο, το κάθε τμήμα να τραβάει προς την δική του κατεύθυνση. Αυτοί οι διαφορετικοί στόχοι συνήθως ήταν αντικρουόμενοι. Για παράδειγμα, το τμήμα των πωλήσεων και μάρκετινγκ μπορεί να θέλει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων για να καλύψει τις διάφορες ανάγκες των πελατών αλλά το τμήμα παραγωγής μπορεί να θέλει να μειώσει την ποικιλία για να μειώσει το κόστος παραγωγής. Έτσι, μέχρι τα τμήματα να ξέρουν τι κάνουν τα υπόλοιπα και με τι σκοπό, αυτού του είδους οι συγκρούσεις θα υπάρχουν διακόπτοντας την λειτουργικότητα της επιχείρησης.

## Εισαγωγή

---

Με τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, όλη η επιχείρηση θεωρείται ένα σύστημα και τα τμήματα της είναι τα υποσυστήματα. Οι πληροφορίες για όλες τις πτυχές της επιχείρησης αποθηκεύονται κεντρικά και είναι διαθέσιμες σε όλα τα τμήματα. Αυτή η διαφάνεια και η πρόσβαση στις πληροφορίες εξασφαλίζει ότι τα τμήματα πλέον δεν λειτουργούν απομονωμένα κυνηγώντας τους δικούς τους στόχους. Το κάθε υποσύστημα γνωρίζει τι κάνουν τα υπόλοιπα, γιατί το κάνουν και τι πρέπει να γίνει για να κινηθεί η επιχείρηση προς τον κοινό στόχο. Τα συστήματα ERP βοηθάνε να γίνει ευκολότερα αυτό ενοποιώντας τις πληροφορίες, επιτρέποντας ομαλή ροή των πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα, αυτοματοποιώντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες και λειτουργίες βοηθώντας την επιχείρηση να κινηθεί σαν μία μονάδα.

# Βασικές Έννοιες

---

## ΠΑΡΑΝΟΗΣΕΙΣ ERP

Υπάρχουν κάποιες λάθος αντιλήψεις για τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό οι οποίοι απωθούν ορισμένους από το να τον υιοθετήσουν. Ακολουθούν ορισμένες:

### Περισσότερη δουλειά και διαδικασίες

Η σωστή εφαρμογή και διαχείριση ενός ERP συστήματος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η μεταβατική περίοδος από το παραδοσιακό σύστημα στο ERP είναι δύσκολη καθώς πρέπει να αναπτυχθούν νέες ικανότητες, να ακολουθηθούν νέες διαδικασίες και ούτω καθεξής. Πολλοί υπάλληλοι θεωρούν ότι το ERP θα προσθέσει περισσότερη δουλειά, θα κάνει την εργασία δυσκολότερη και θα τους αναγκάσει να ακολουθούν περιττές διαδικασίες. Αν το management και η ομάδα που έχει αναλάβει την εφαρμογή κάνουν σωστά την δουλειά τους, εξασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι έχουν ενημερωθεί ως προς το τι να περιμένουν και έχουν λάβει σωστή εκπαίδευση, τότε η μετάβαση θα είναι ομαλή. Όταν οι υπάλληλοι συνηθίσουν το νέο σύστημα, θα καταλάβουν τα πιθανά οφέλη και τον κόπο που γλιτώνουν μέσα από τον αυτοματισμό των εργασιών. Τα σημερινά συστήματα αυτοματοποιούν πολλές από τις επαναλαμβανόμενες, μονότονες και κουραστικές διαδικασίες και εργασίες κάνοντας έτσι την δουλειά των υπαλλήλων ευκολότερη.

### Το ERP θα κάνει περιττούς πολλούς υπαλλήλους και θα κοστίσει την δουλειά τους

Αυτή η αντίληψη υπάρχει λόγω του αυτοματισμού. Ένα σωστά εφαρμοσμένο ERP σύστημα θα αυτοματοποιήσει πολλές εργασίες, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι θα κάνει περιττό τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτοματοποιώντας τις δεν χρειάζονται κάποιοι άνθρωποι οι οποίοι εκτελούσαν ορισμένες εργασίες αλλά δημιουργούνται θέσεις τις οποίες θα μπορούσαν να αναλάβουν οι ίδιοι με σωστή εκπαίδευση στις νέες διεργασίες. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός είναι σύστημα που αφορά τους ανθρώπους και ο υπολογιστής και το σύστημα τον κάνει απλώς εφικτό.

### Το ERP είναι ευθύνη της διοίκησης

Το να λειτουργήσει ένα σύστημα ERP είναι ευθύνη όλων των υπαλλήλων. Περιλαμβάνει όλα τα τμήματα και κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση δεν είναι υπεύθυνη για την καθημερινή λειτουργία του συστήματος. Η δουλειά τους είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο το σύστημα να μπορεί να ευδοκιμήσει. Πρέπει να παρακολουθήσουν την εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος και να κάνουν διορθώσεις όταν χρειάζεται αλλά η επιτυχία ενός ERP συστήματος δεν στηρίζεται σε αυτούς αλλά στους υπαλλήλους οι οποίοι το χρησιμοποιούν καθημερινά. Αν εκείνοι δεν είναι εκπαιδευμένοι και ικανοποιημένοι με το σύστημα και δεν το χρησιμοποιούν σωστά, τότε δεν θα πετύχει.

### Το χρειάζονται μόνο οι manager

Οι managers είναι εκείνοι που επωφελούνται από ένα σωστά εφαρμοσμένο ERP σύστημα καθώς έχουν πάντα έτοιμες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να πάρουν σωστές αποφάσεις. Η ποιότητα των αποφάσεων και η ταχύτητα με την οποία μπορούν να τις λαμβάνουν αυξάνονται δραματικά καθώς τα ERP συστήματα παρέχουν καλές πληροφορίες και γρήγορα. Αλλά δεν επωφελούνται μόνο οι managers. Ένας υπάλληλος ενός καταστήματος



## Βασικές Έννοιες

---

μπορεί να δει αμέσως το απόθεμα ενός προϊόντος, να κανονίσει μια άδεια, να κανονίσει τις βάρδιες των υπαλλήλων κλπ. Αλλά για να τα κάνει αυτά πρέπει να είναι εκπαιδευμένος για να χρησιμοποιήσει τις λειτουργίες αυτές σωστά. Αν δεν έχει τις γνώσεις, του είναι άχρηστο και αν δεν είναι σωστά εκπαιδευμένος, θα του φανεί απογοητευτικό και κουραστικό. Ο μόνος λόγος που θα το χρησιμοποιεί είναι επειδή πρέπει αλλά κατά βάθος θα φαίνεται σαν χάσιμο χρόνου. Αυτή η εχθρότητα απέναντι του μπορεί να φύγει με την σωστή εκπαίδευση ώστε να δει τα πλεονεκτήματα που θα έχει από την χρήση του ERP συστήματος.

### **Τα ERP καθυστερούν την επιχείρηση**

Πριν την δημοτικότητα των ERP συστημάτων, οι περισσότερες διεργασίες της επιχείρησης εκτελούνταν χειροκίνητα και ήταν μια χρονοβόρα διαδικασία. Τα συστήματα ERP αυτοματοποίησαν την ροή των πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα καταργώντας έτσι εργασίες που μπορεί να γίνονταν και δύο φορές και με γρηγορότερα και πιο ακριβή αποτελέσματα. Σήμερα, μια παραγγελία θα πυροδοτήσει μια σειρά από διεργασίες που θα γίνουν στην παραγωγή, στην ενημέρωση των προμηθευτών, στις πληρωμές κλπ. Αυτός ο αυτοματισμός έχει βελτιώσει δραματικά τον χρόνο απόκρισης και βοηθάει στην εξυπηρέτηση των πελατών.

### **Το σύστημα αναλαμβάνει τα πάντα**

Ένα σωστά εφαρμοσμένο, σωστά εφαρμοζόμενο και καλοδιατηρημένο ERP σύστημα αυξάνει την παραγωγικότητα, μειώνει τις απώλειες και αυξάνει το κέρδος. Αλλά για να γίνει αυτό, χρειάζεται ανθρώπους να το λειτουργήσουν και να το διατηρούν. Αν οι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται στο να το χρησιμοποιούν ή δεν το χρησιμοποιούν σωστά, ή οι manager δεν κάνουν χρήση των λειτουργιών λήψης αποφάσεων ή το σύστημα δεν είναι διατηρημένο σωστά, τότε το ERP σύστημα δεν θα κάνει αυτά που υποσχόταν ο πάροχος. Πολλές διεργασίες χρειάζονται τον ανθρώπινο παράγοντα και την κρίση του ανθρώπου. Τα ERP κάνουν τις δουλειές ευκολότερες αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αναντικατάστατος.

### **Ένα σύστημα ERP κάνει για όλους**

Υπάρχουν εκατοντάδες εργαλεία ERP διαθέσιμα στην αγορά. Όλα είναι διαφορετικά στα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες, το μέγεθος, την λειτουργικότητα, την τεχνική υποστήριξη, την προσαρμοστικότητα κ.α. Επίσης, οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικές μεταξύ τους ,κάθε μια με τα δικά της χαρακτηριστικά. Η επιλογή και αγορά ενός ERP συστήματος χωρίς να αναλυθεί αν ταιριάζει στην επιχείρηση είναι μεγάλο λάθος. Για μια σωστή εφαρμογή, πρέπει το σύστημα να ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησης, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της.

### **Είναι πολύ ακριβό**

Τα ERP συστήματα υπάρχουν σε όλα τα μεγέθη. Τα εξελιγμένα και τελευταίας τεχνολογίας συστήματα είναι όντως ακριβά. Και χρειάζονται και ανθρώπους να τα τρέχουν οπότε το κόστος αυξάνεται. Αλλά αυτό το κόστος είναι κάτι που πρέπει να υπολογίσει η επιχείρηση και να είναι

## Βασικές Έννοιες

---

μικρότερο από τα οφέλη που θα έχει. Κάνοντας σωστή χρήση του συστήματος, αυξάνεται η παραγωγικότητα, μειώνονται τα λάθη, γίνεται καλύτερη διαχείριση, αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών κλπ. Όταν μετρηθούν αυτά τα πλεονεκτήματα, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι τα χρήματα που θα δαπανηθούν, ξοδεύονται σωστά και κάποια στιγμή το σύστημα θα φέρει περισσότερα στην επιχείρηση.

### **Δεν χρειάζεται το ERP για να πετύχουν**

Δεν χρησιμοποιούσαν πάντα τα ERP συστήματα οι επιχειρήσεις, οπότε φαίνεται λογικό σε κάποιους ότι μπορούν να τα καταφέρουν και χωρίς αυτό. Αν μια επιχείρηση είναι μικρή σε μέγεθος και απευθύνεται σε μια εξειδικευμένη αγορά, τότε μπορεί και να πετύχει χωρίς ERP. Αλλά σήμερα οι επιχειρήσεις γίνονται μεγαλύτερες και τα προϊόντα γίνονται πολυπλοκότερα σε τεχνολογία, μεγαλύτερα και πιο εξελιγμένα. Πλέον, πολλά μέρη ενός προϊόντος φτιάχνονται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το να διαχειριστούν τέτοιες εργασίες γίνεται περίπλοκο. Αν δεν εφαρμοστούν σωστές διαδικασίες, μπορεί πολύ εύκολα η κατάσταση να ξεφύγει εκτός ελέγχου και να αποτύχει.

## Ιστορική Αναδρομή

---

### Ιστορική Αναδρομή

Τα συστήματα ERP χρησιμοποιήθηκαν αρχικά σαν επέκταση των MRP (Material Requirements Planning) από την Gartner Group το 1990. Τα MRP προγραμμάτιζαν την παράγωγη και χρησιμοποιούνταν για την διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας και σαν στόχους είχαν:

1. Να είναι τα υλικά άμεσα διαθέσιμα για παράγωγη και τα προϊόντα άμεσα διαθέσιμα για παράδοση στους πελάτες,
2. Να διατηρούν όσο το δυνατόν λιγότερα υλικά και προϊόντα, για λιγότερο κόστος,
3. Να προγραμματίζουν την παράγωγη, την παράδοση αλλά και την αγορά υλικών.

Πρώτη εταιρία που τα χρησιμοποίησε την ίδια χρονιά ήταν η Black & Decker και μέσα σε 10 χρόνια τα χρησιμοποιούσαν ήδη 150 εταιρίες. Μέχρι το 1989, το ένα τρίτο των λογισμικών που χρησιμοποιούνταν, ήταν MRP.

Τα MRP ήταν επίσης εξέλιξη παλαιότερων συστημάτων, εκ των οποίων το πρώτο παρουσιάστηκε το 1964. Τα πρώτα MRP συστήματα ήταν ακριβά και άσχημα δομημένα. Χρειαζόταν μεγάλο προσωπικό για να συντηρεί τους υπολογιστές στους οποίους έτρεχαν.

Το 1980 παρουσιάστηκε το MRP-II, του οποίου σκοπός ήταν ο αποτελεσματικός προγραμματισμός όλων των πόρων της επιχείρησης. Σε σχέση με τα MRP, περιελάμβανε και περιοχές τις οποίες το πρώτο δεν κάλυπτε όπως Ανθρώπινο Δυναμικό, Χρηματοδότηση, Διαχείριση του Έργου κλπ.

Αυτό οδήγησε στο να κατασκευαστούν τα ERP. Τα ERP κράτησαν αυτές τις διαδικασίες αλλά επίσης ανέλαβαν όλες τις βασικές λειτουργίες, ανεξαρτήτως πλέον του τύπου της επιχείρησης που θα τα αναλάβει. Επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται με παραγωγή προϊόντων, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και κυβερνήσεις χρησιμοποιούν πλέον ERP συστήματα.

## Δομή ERP συστημάτων

---

### Δομή και απαιτήσεις ERP

Ένα σύστημα ERP αποτελείται από υποσυστήματα ή λειτουργικά τμήματα, από τα οποία το καθένα υποστηρίζει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική διαδικασία. Τα υποσυστήματα αυτά υποστηρίζονται από μια κεντρική βάση δεδομένων του συστήματος, μέσω της οποίας γίνεται διαμοιρασμός δεδομένων από διαφορετικούς τομείς σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Έτσι, όλα είναι συμβατά μεταξύ τους και δεν χρειάζεται διαδικασία σύνδεσης τους. Με αυτό τον τρόπο είναι ευκολότερη η αναβάθμιση του συστήματος όταν χρειαστεί. Συνήθως, τα υποσυστήματα από τα οποία αποτελείται ένα σύστημα ERP είναι:

1. Υποσύστημα Διαχείρισης Προμηθειών
2. Υποσύστημα Αποθήκευσης και Αποθεμάτων
3. Υποσύστημα Παραγωγής
4. Υποσύστημα Διανομών
5. Υποσύστημα Πωλήσεων
6. Υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
7. Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης

Ακολουθεί ένα παράδειγμα για το πώς συνδέονται τα υποσυστήματα και πως αυτοματοποιούν τις διαδικασίες σε αντίθεση με μια επιχείρηση που δεν χρησιμοποιεί ERP.

Έστω ότι μια επιχείρηση παίρνει μια παραγγελία.

**Χωρίς σύστημα ERP**, ο υπάλληλος θα γράψει τις πληροφορίες της παραγγελίας. Αυτές θα δοθούν στο τμήμα με τα έτοιμα αγαθά όπου ο υπάλληλος θα ελέγξει αν τα αγαθά είναι διαθέσιμα ή όχι. Αν είναι διαθέσιμα, το τμήμα διανομής ειδοποιείται και θα στείλει την παραγγελία στον πελάτη. Το τμήμα οικονομικής διαχείρισης ειδοποιείται επίσης, όπου θα ετοιμαστεί ο λογαριασμός και θα σταλεί στον πελάτη. Αν τα αγαθά δεν είναι διαθέσιμα, τότε ειδοποιείται το τμήμα παραγωγής, το οποίο προγραμματίζει το προϊόν για παραγωγή. Ελέγχει αν τα υλικά που χρειάζονται για την παραγωγή είναι διαθέσιμα. Αν δεν είναι, το τμήμα αγορών/ προμηθειών ειδοποιείται και ξεκινούν οι διαδικασίες για να αγοραστούν τα υλικά. Αν είναι διαθέσιμα, τότε το τμήμα παραγωγής μαζί με το τμήμα συντήρησης αρχίζουν τις μηχανές για παραγωγή. Αν κάποιες μηχανές έχουν βλάβη ή έχουν σταλεί για επισκευή, η παραγωγή μπορεί να καθυστερήσει.

**Με σύστημα ERP**, αυτές οι πράξεις γίνονται διαφορετικά. Όταν ο υπάλληλος λάβει την παραγγελία, την περνάει στο σύστημα, το σύστημα ελέγχει την απογραφή εμπορευμάτων και ελέγχει αν τα αγαθά είναι διαθέσιμα. Αν είναι, ξεκινούν αυτόματα διαδικασίες ενημέρωσης των τμημάτων πωλήσεων, διανομών και οικονομικής διαχείρισης. Οι πληροφορίες περιλαμβάνουν τα προϊόντα που πρέπει να σταλούν, την πιο οικονομική διαδρομή προς τον πελάτη κλπ. Επίσης, το σύστημα ξεκινάει τις διαδικασίες στο υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης ώστε τα τιμολόγια να σταλούν στον πελάτη. Οι πληροφορίες μεταφέρονται ηλεκτρονικά (αν ο πελάτης είναι συνδεδεμένος με την επιχείρηση) και η πληρωμή γίνεται ηλεκτρονικά. Αν τα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα, τότε το υποσύστημα παραγωγής φτιάχνει ένα πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο παραδίδεται στο τμήμα προμηθειών και στο τμήμα συντήρησης ώστε όλοι να είναι έτοιμοι να αρχίσει η παραγωγή σύμφωνα με το πρόγραμμα. Γίνεται ο έλεγχος για την διαθεσιμότητα

## Δομή ERP συστημάτων

---

των υλικών και γίνεται η παραγγελία για όποιο υλικό δεν είναι διαθέσιμο και αν ο προμηθευτής είναι συνδεδεμένος με το σύστημα της εταιρίας, η παραγγελία γίνεται αυτόματα. Το τμήμα συντήρησης παίρνει την λίστα των μηχανών που απαιτούνται και εξασφαλίζει ότι δουλεύουν. Με αυτό τον τρόπο, η παραγωγή του προϊόντος γίνεται χωρίς εμπόδια. Έτσι, μια παραγγελία που περνάει στο σύστημα από τον υπάλληλο, πυροδοτεί πολλές διαδικασίες οι οποίες ολοκληρώνονται σε λίγα λεπτά. Μετά την λήψη της παραγγελίας, μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα τα αγαθά είναι καθοδόν για τον πελάτη. Αν δεν είναι άμεσα διαθέσιμα, ο πελάτης ενημερώνεται και του δίνεται το πρόγραμμα διανομής. Έτσι, πέρα από τον υπάλληλο που περνάει την παραγγελία και τα τμήματα διανομής, παραγωγής και συντήρησης, οι υπόλοιπες εργασίες εκτελούνται από το σύστημα αυτόματα. Σε περιβάλλον χωρίς ERP, αυτές οι εργασίες θα έπαιρναν ημέρες ή και εβδομάδες για να ολοκληρωθούν. Αφού το σύστημα αποθηκεύει τα δεδομένα σε μια κεντρική βάση δεδομένων, και τα υποσυστήματα την ενημερώνουν σε πραγματικό χρόνο, οι διαθέσιμες πληροφορίες είναι οι τρέχουσες και όχι παλιότερες. Αυτός ο αυτοματισμός των διαδικασιών και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών, οι οποίες είναι ακριβείς και οι πιο πρόσφατες, είναι που κάνουν τα ERP συστήματα ικανά για σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγή και το κέρδος.

### Υποσύστημα Διαχείρισης Προμηθειών

Το υποσύστημα αυτό αναλαμβάνει την διαχείριση των δεδομένων και των αιτήσεων του προμηθευτικού κύκλου. Χρησιμοποιείται από κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως βιομηχανικού τομέα. Πρόκειται για μια σειρά πολύπλοκων υπολογισμών που βελτιστοποιούν τα σχέδια της επιχείρησης έχοντας ως δεδομένα τους περιορισμούς, τους οποίους διαβάζει από τα υποσυστήματα με τα οποία ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως, τα οποία είναι τα υποσυστήματα Αποθήκευσης και Αποθεμάτων, Παραγωγής, Οικονομικής Διαχείρισης και Διανομής. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον εφοδιασμό. Οφέλη του Υποσυστήματος Διαχείρισης Προμηθειών είναι:

1. Ταχύτερη αντίδραση στις μεταβολές της προσφοράς και της ζήτησης
2. Αυξημένη ικανοποίηση των πελατών
3. Αύξηση των ταμειακών ροών
4. Υψηλότερα περιθώρια κέρδους

Φάσεις και έντυπα του προμηθευτικού κύκλου:

- Διαχείριση παραγγελιών, αγορών και παραστατικών αγορών, όπως αιτήσεων αγοράς και εκτύπωση όλων των προβλεπόμενων από το νόμο βιβλίων και καταστάσεων.
- Διαχείριση αντιπροσώπων και «εισπρακτόρων».
- Φάκελος εισαγωγών που περιλαμβάνει την πλήρη παρακολούθηση όλων των σταδίων και εξόδων-δαπανών και τον αυτόματο επιμερισμό δαπανών.
- Προκοστολόγηση και κοστολόγηση αγορών.
- Αξιολόγηση προμηθευτών, τιμοκατάλογοι και στοιχεία εφοδιασμού ειδών ανά προμηθευτή, δρομολόγηση εντολών προμήθειας, κλπ.

## Δομή ERP συστημάτων

---

- Διαχείριση και έλεγχος παραλαβών, όπως διαχείριση εντολών προμήθειας ή αγοράς, διαχείριση φορτώσεων και φύλλα ροής φόρτωσης.
- Διαχείριση προμηθευτών και συμβάσεων, που περιλαμβάνει συμφωνίες αποπληρωμής και πλήρη οικονομική παρακολούθηση.
- Διαχείριση χρηματοοικονομικών παραστατικών και αξιογράφων.
- Έκδοση προϋπολογισμών, δημιουργία προβλέψεων, χρηματοροών, κλπ.
- Έκδοση αναφορών, όπως: κατάσταση απαιτήσεων και αποθεμάτων υλικού, δημιουργία αιτήσεων και εντολών αγοράς, εκκρεμείς εντολές αγοράς, μερική ή τελική παραλαβή υλικών έναντι εντολής αγοράς, καταχώρηση και έλεγχος τιμολογίου, ιστορικό εντολής αγοράς, ιστορικό συναλλαγών προμηθευτών.

### Υποσύστημα Αποθήκευσης και Αποθεμάτων

Το υποσύστημα Αποθήκευσης και Αποθεμάτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αποθήκευση των προϊόντων ή των υλικών. Τα υποσυστήματα με τα οποία συνεργάζεται είναι τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Προμηθειών, Παραγωγής και Πωλήσεων. Στις λειτουργίες του υποσυστήματος Αποθήκευσης περιλαμβάνονται :

- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Προβλέψεις ζήτησης.
- Προγραμματισμός αναγκών σε προϊόντα ή υλικά για την παραγωγή.
- Λογιστική παρακολούθηση ειδών και αποθηκών.
- Διαχείριση παραστατικών διακίνησης ειδών στις αποθήκες.
- Παρακολούθηση παρτίδων, κωδικών, παλετών, συσκευασιών κλπ.
- Διαχείριση παραλαβής, θέσεων αποθήκευσης, τοποθέτησης και μετακίνησης ειδών, συλλογής, διαλογής, συσκευασίας και φόρτωσης παραγγελιών πελατών και διαχείριση απογραφών και επιστροφών.

### Υποσύστημα Παραγωγής

Το υποσύστημα Παραγωγής αναλαμβάνει ότι έχει να κάνει με την παραγωγική διαδικασία. Παραγωγή όμως δεν είναι απαραίτητα η κατασκευή. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα καθαρισμού ενδυμάτων δεν κατασκευάζει ένα νέο αντικείμενο, αλλά αυτό μετριέται στην παραγωγή. Αν πάρουμε την παραγωγή σαν διαδικασία, τότε στην υπηρεσία που αναφέρθηκε, αυτή ξεκινάει με πόρους – καθαριστικό, πρέσα, άνθρωποι – και καταλήγει με ένα προϊόν – καθαρά ρούχα. Έτσι καταλήγουμε στον ορισμό της παραγωγής ο οποίος είναι:

**Ως παραγωγή ορίζεται κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα που σκοπεύει στη δημιουργία οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών που είναι χρήσιμα για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, με τη συνδυασμένη ενέργεια των συντελεστών της παραγωγής.**

## Δομή ERP συστημάτων

---

Έτσι, παραγωγή στα νοσοκομεία για παράδειγμα είναι οι εγχειρήσεις, η γέννα των μωρών, το σερβίρισμα του φαγητού στους ασθενείς, η λήψη ακτινογραφιών και η διάγνωση τους, ο καθαρισμός κλπ. Για την κυβέρνηση είναι η έκδοση αδειών, η συλλογή των φόρων, η παροχή αστυνομίας, εκπαίδευσης, πυρόσβεσης κλπ. Για τις τράπεζες η χορήγηση δανείων, η διαχείριση καταθέσεων ή αναλήψεων.

Η παραγωγική διαδικασία ποικίλλει σε πολυπλοκότητα, χρόνο παραγωγής, το μέγεθος των υλικών που χρειάζονται, πληροφορίες και σχεδιασμό, και αριθμό και τύπο μηχανών ή εργατών που απαιτούνται. Η παραγωγή ενός αυτοκινήτου παίρνει χρόνο και απαιτεί μια ποικιλία από πολύ ακριβές μηχανές και υψηλά εκπαιδευμένους εργάτες. Από την άλλη, το να γραφεί ένα γράμμα είναι μια μικρή διαδικασία το οποίο απαιτεί μόνο έναν επεξεργαστή κειμένου. Τα υποσυστήματα με τα οποία συνεργάζεται είναι τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων, Προμηθειών και Αποθήκευσης. Οι βασικές του λειτουργίες είναι:

- Προγραμματισμός και έλεγχος πόρων παραγωγής.
- Διαχείριση υλικών.
- Προγραμματισμός απαιτήσεων δυναμικότητας.
- Προγραμματισμός απαιτήσεων υλικών.
- Έλεγχος και κοστολόγηση παραγωγής.
- Διασφάλιση ποιότητας.
- Συντήρηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.
- Ημερομηνίες αποστολής.
- Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός παραγωγής.

### Υποσύστημα Διανομών

Το υποσύστημα Διανομών αναλαμβάνει να διατηρεί τα στοιχεία που αφορούν το από πού ήρθε το εμπόρευμα και που πηγαίνει. Διαχειρίζεται το δίκτυο διανομών, τις συνθήκες αποστολής, την μεταφορά των αγαθών στον πελάτη, τον τόπο παράδοσης, την ποσότητα κ.α. Τα υποσυστήματα με τα οποία ανταλλάσσει πληροφορίες είναι τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων και Παραγωγής.

### Υποσύστημα Πωλήσεων

Στόχος του υποσυστήματος Πωλήσεων είναι η εξυπηρέτηση, η αυτοματοποίηση και η υποστήριξη των αναγκών της επιχείρησης σχετικά με τις διαδικασίες των πωλήσεων. Τα υποσυστήματα με τα οποία συνεργάζεται είναι τα υποσυστήματα Αποθήκευσης και Αποθεμάτων, Οικονομικής Διαχείρισης και Παραγωγής. Ορισμένες λειτουργίες του είναι:

- Στατιστικά πωλήσεων
- Αξιόγραφα
- Διαχείριση συμβολαίων

## Δομή ERP συστημάτων

---

- Τιμολόγηση
- Παραγγελιοληψία
- Μητρώο πελατών
- Μάρκετινγκ
- Προβλέψεις ζήτησης
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Διαχείριση παραγγελιών
- Στόχοι πωλήσεων

### Υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Το υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει τις εργασίες που έχουν να κάνουν με το προσωπικό, είτε αυτό είναι το διοικητικό είτε οι υπάλληλοι και οι εργάτες. Ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης. Ορισμένες λειτουργίες του είναι:

- Προγραμματισμός προσωπικού
- Μισθοδοσία
- Εξοδολογία
- Παρουσία προσωπικού
- Διαχείριση επιπέδων εκπαίδευσης προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Πιστοποιητικά εκπαίδευσης και σεμιναρίων

### Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκες για τις οποίες χρειάζονται χρήματα, τα οποία όμως είναι περιορισμένα για να τις ικανοποιήσουν όλες. Σαν αποτέλεσμα, η Οικονομική Διαχείριση ασχολείται με το να αυξηθούν τα χρήματα και το πώς θα χρησιμοποιηθούν. Το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης αναλαμβάνει την διαχείριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων και την λογιστική παρακολούθηση. Παρουσιάζει πλήρη εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, βοηθώντας στην λήψη αποφάσεων. Βασικές διαδικασίες του υποσυστήματος είναι:

- Γενική και αναλυτική λογιστική
- Κοστολόγηση
- Διαχείριση παγίων
- Οικονομικές καταστάσεις
- Εισπρακτέοι λογαριασμοί
- Πληρωτέοι λογαριασμοί
- Διαχείριση διαθεσίμων.

Ορισμένες επιπρόσθετες λειτουργίες είναι οι εξής:



## Δομή ERP συστημάτων

---

- Μηχανογραφική κάλυψη πολλών εταιριών και πολλών νομισμάτων.
- Παρακολούθηση και έλεγχος πολλών επιχειρηματικών περιοχών.
- Δυνατότητα εκτύπωσης όλων των αναφορών μόνο από κάθε εξουσιοδοτημένο χρήστη.
- Καταχωρήσεις σε ξένο νόμισμα και αυτόματη δημιουργία συναλλαγματικών διαφορών.
- Αποτίμηση αναλυτικών υπολοίπων και δυνατότητα δημιουργίας αυτόματων λογιστικών εγγράφων.
- Αυτόματος υπολογισμός του φόρου εισροών ή εκροών.
- Έλεγχος του κόστους.
- Διαχείριση οικονομικών καταστάσεων-αναφορών.
- Έκδοση προϋπολογισμού.

### **Γιατί είναι χρήσιμο το ERP σε μια επιχείρηση;**

Το ERP είναι χρήσιμο στις επιχειρήσεις εξαιτίας της βελτίωσης με την οποία η επιχείρηση παίρνει μια παραγγελία και την φτιάχνει σε τιμολόγιο και έσοδα. Δεν αναλαμβάνει την ίδια την διαδικασία πώλησης αλλά παίρνει την παραγγελία και παρέχει ένα σχέδιο για τα διάφορα βήματα μέχρι να εκπληρωθεί η παραγγελία. Όταν ένα τμήμα τελειώσει με το δικό του κομμάτι της παραγγελίας, αυτή πηγαίνει αυτόματα μέσω του συστήματος στο επόμενο τμήμα. Η παραγγελία και σε ποια φάση αυτή βρίσκεται μπορεί να βρεθεί εύκολα μέσω του συστήματος.

Το ERP ενώνει μια εταιρία. Επιτρέπει στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών να καταλάβει το οικονομικό background ενός πελάτη ή να ελέγξει αν υπάρχει απόθεμα στην αποθήκη. Επιτρέπει στην αποθήκη να ενημερώσει το σύστημα για το αν ένα προϊόν υπάρχει ή όχι, χωρίς να πρέπει να στείλει e-mail ή αρχεία. Μειώνει τον χρόνο απογραφής. Για να γίνουν αυτά όμως, πρέπει οι εργαζόμενοι να αλλάξουν τον τρόπο που δουλεύουν και συνήθως οι αλλαγές δεν είναι καλοδεχούμενες. Γι'αυτό είναι δύσκολο να εντοπιστεί η αξία του ERP. Αν χρησιμοποιούν το ERP για να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο δέχονται παραγγελίες, παράγονται τα προϊόντα, αποστέλλονται και τιμολογούνται, θα φανεί η αξία του. Αν απλώς το εγκαταστήσουν χωρίς να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι, τότε δεν θα υπάρξει διαφορά. Το αντίθετο μάλιστα, το νέο σύστημα τους καθυστερεί μέχρι να γίνει η αλλαγή από το παλιό το οποίο γνώριζαν όλοι στο καινούργιο το οποίο δεν γνωρίζουν.

Τα ERP συστήματα αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητα εργαλεία με τεράστιο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και στις πληροφορίες που αυτές έχουν. Ιδιότητες ενός ERP συστήματος είναι:

- Επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και φύσης
- Αναγκάζει τον ανταγωνισμό να αλλάξει στρατηγικές και διαδικασίες
- Επηρεάζει τους συνεργάτες να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί
- Βελτιώνει τα κέρδη των οργανισμών παροχής συμβούλων
- Σημαντικό εργαλείο για ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών
- Επιβάλλει τις καλύτερες πρακτικές για επιχειρηματικές διαδικασίες
- Εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις ικανότητες των εργαζομένων για την παραγωγή
- Αλλάζει την φύση των εργασιών σε όλους τους τομείς προς το καλύτερο.

## Δομή ERP συστημάτων

---

### Πλεονεκτήματα ERP

Η εγκατάσταση ενός ERP συστήματος έχει άμεσα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση αλλά και έμμεσα. Στα άμεσα συγκαταλέγονται η αυξημένη αποδοτικότητα, η αξιοποίηση των πληροφοριών για καλύτερη λήψη αποφάσεων, ο γρηγορότερος χρόνος ανταπόκρισης στη ζήτηση των πελατών κ.α. Στα έμμεσα συγκαταλέγονται η καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση, η καλύτερη φήμη στους πελάτες, η ικανοποίηση τους κ.α. Ακολουθεί μια μικρή ανάλυση τους:

**Αξιοποίηση πληροφοριών:** Χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων είναι η ικανότητα τους να ανανεώνουν τις αποθηκευμένες πληροφορίες που μοιράζονται τα τμήματα της επιχείρησης. Η μια κίνηση που θα γίνει –έστω η λήψη της παραγγελίας- αρκεί για να πυροδοτηθούν οι λειτουργίες και οι πληροφορίες μεταξύ τους να περνάνε αυτόματα και άμεσα: παράγονται αυτόματα τα τιμολόγια, προγραμματίζεται η παραγωγή, ελέγχεται το απόθεμα, αν δεν υπάρχει κάποιο υλικό, γίνεται η παραγγελία του και ο πελάτης ενημερώνεται για το πότε θα μπορεί να περιμένει την παραγγελία του. Αυτή η αξιοποίηση των πληροφοριών οδηγεί σε καλύτερη λήψη αποφάσεων και αντιμετώπιση των προβλημάτων.

**Ικανοποίηση πελατών:** Ικανοποίηση των πελατών σημαίνει η επιχείρηση να φτάσει ή να ξεπεράσει τις απαιτήσεις τους από ένα προϊόν ή υπηρεσία. Μια εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης μπορεί συνήθως να γίνει με τρεις τρόπους:

- Αν το προϊόν ή υπηρεσία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα στον πελάτη,
- Αν η εταιρία μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του πελάτη εγκαίρως,
- Αν το προϊόν ή υπηρεσία δεν έχει σφάλματα και λειτουργεί ανάλογα με τις προσδοκίες.

Αυτά επιτυγχάνονται με τα σημερινά συστήματα ERP. Ο πελάτης μπορεί να κάνει την παραγγελία του, προσαρμοσμένη στις ανάγκες του, γλιτώνοντας έτσι χρήματα και χρόνο. Επίσης, με συστήματα που υποστηρίζουν το διαδίκτυο, μπορεί να κάνει την παραγγελία, να παρακολουθεί την πορεία του προϊόντος και στο τέλος να πληρώσει, όλα από το σπίτι. Τεχνική υποστήριξη είναι άμεσα διαθέσιμη, είτε μέσω διαδικτύου είτε μέσω τηλεφώνου. Όλα αυτά βελτιώνουν την εικόνα της εταιρίας στα μάτια του πελάτη και επίσης μεγαλώνουν την ικανοποίησή του.

### Βελτιωμένη λήψη προμηθειών :

Η ποιότητα των πρώτων υλών και η ικανότητα του προμηθευτή να τα παραδώσει εγκαίρως παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι, θα πρέπει να επιλεγούν προσεκτικά και να παρακολουθούνται οι δραστηριότητες τους ώστε οποιοδήποτε πρόβλημα να διορθωθεί πριν επηρεάσει την υπόλοιπη λειτουργία της επιχείρησης. Τα ERP συστήματα την βοηθούν να παρακολουθεί και να ελέγχει το κόστος των προμηθειών εξασφαλίζοντας και την καλύτερη ποιότητα.

### Καλύτερος σχεδιασμός

Μέσα από την ενοποιημένη διαχείριση που επιτρέπει το σύστημα και την πρόσβαση που δίνει σε όλα τα τμήματα και τα δεδομένα τους, η επιχείρηση μπορεί να εξομοιώσει καταστάσεις με διάφορα σενάρια και να αποφασίσει με σιγουριά ποιες θα είναι οι επόμενες κινήσεις. Για

## Δομή ERP συστημάτων

---

παράδειγμα, μπορεί να εξομοιώσει τον αντίκτυπο που θα έχει μια έξτρα βάρδια για την παραγωγή ενός προϊόντος.

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

### Λόγοι αλλαγής συστήματος

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντικαθιστούν τα συστήματά τους με ERP συστήματα. Ορισμένοι λόγοι είναι οι εξής:

**Βελτίωση παραγωγικότητας:** Τα ERP συστήματα βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξουδετερώνοντας τα περιττά δεδομένα, βάζοντας σε μια σειρά τις διαδικασίες και παρουσιάζοντας καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές.

**Αυξημένη επιχειρηματική ευκινησία:** Η αυξημένη παραγωγικότητα και ο μειωμένος χρόνος σημαίνει ότι χρειάζεται λιγότερος χρόνος για να σταλεί ένα προϊόν στην αγορά. Αυτό, συνδυασμένο με την ικανότητα των ERP συστημάτων να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται προβλήματα και να τα λύνουν εύκολα και με ακρίβεια, καταλήγει σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Έτσι η επιχείρηση γίνεται πιο ευκίνητη και ανταποκρίνεται γρηγορότερα στις ανάγκες του πελάτη χωρίς να θυσιάζει την ποιότητα του προϊόντος.

**Μείωση λαθών:** Τα ERP συστήματα αυτοματοποιούν τις πιο μονότονες και επαναλαμβανόμενες εργασίες που μέχρι πρότινος τις αναλάμβαναν οι εργαζόμενοι, μειώνοντας κατά πολύ την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους.

**Ενσωμάτωση πληροφοριών:** Μια από τις κύριες λειτουργίες του ERP είναι να παρέχει επαρκείς, σχετικές και ακριβείς πληροφορίες του συστήματος σε όσους εργάζονται – προγραμματιστές, manager, αναλυτές και ούτω καθεξής- επιτρέποντας στις επιχειρηματικές διαδικασίες να προχωράνε ομαλά. Παλιότερα, οι εργαζόμενοι έπρεπε να βασίζονται σε αναφορές οι οποίες όμως δεν ήταν πάντα ενημερωμένες, πρόσφατες ή ακριβείς. Με τα σημερινά συστήματα, ο χρήστης έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται σχεδόν άμεσα.

**Αυτοματισμός:** Τα ERP συστήματα αυτοματοποιούν πολλές διαδικασίες. Επίσης αυτοματοποιούν την ροή των εργασιών έτσι ώστε όταν γίνει για παράδειγμα μια είσοδος στο σύστημα παραγγελιών, πυροδοτείται μια σειρά δράσεων σε όλα τα σχετικά τμήματα αυτόματα. Αυτός ο αυτοματισμός μειώνει τα λάθη, τα διπλά δεδομένα και βοηθάει την επιχείρηση να αντιδράσει γρηγορότερα. Αυτοματοποιώντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τα ERP συστήματα έχουν βελτιώσει την παραγωγικότητα.

Αυτοί είναι κάποιοι από τους λόγους που αυξάνεται η δημοτικότητα των ERP συστημάτων. Καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τα υιοθετούν, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος και οι πάροχοι ERP συστημάτων ανταποκρίνονται σε αυτό τον ανταγωνισμό εισάγοντας νέα χαρακτηριστικά και καλύτερες ικανότητες στα προϊόντά τους. Ο τελικός νικητής βέβαια είναι ο πελάτης, ο οποίος παίρνει καλύτερα προϊόντα και καλύτερες υπηρεσίες σε καλύτερες τιμές.

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

### **Γιατί δεν πετυχαίνουν όλες οι εγκαταστάσεις ERP συστημάτων;**

Αν γίνει σωστή επιλογή του συστήματος ERP, και με σωστή εφαρμογή και χρήση, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μειωθούν οι χρόνοι παραγωγής, θα βελτιωθεί η ανταπόκριση και θα υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών. Για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά το εργαλείο, πρέπει να είναι το σωστό εργαλείο, οι άνθρωποι που το χρησιμοποιούν να είναι σωστά εκπαιδευμένοι, και ούτω καθεξής. Δεν χρησιμοποιούν όμως όλες οι επιχειρήσεις το σωστό εργαλείο, κάνοντας λάθος εφαρμογή και μη σωστή ή ανεπαρκή χρήση.

Το ERP είναι μια σειρά εργαλείων, η διαδικασία και πάνω απ'όλα η διάθεση. Το αίσθημα που θα έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στο ERP είναι βασικό. Πρέπει να έχουν πειστεί για τα πλεονεκτήματα της χρήσης του ERP. Κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με εκπαίδευση και εξηγώντας όποιες λάθος αντιλήψεις υπάρχουν. Αν πιστεύουν ότι το ERP δεν είναι σημαντικό, θα προσπαθούν να το προσπερνάνε. Αν η εφαρμογή του συστήματος γίνει σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι δεν είναι έτοιμοι για το ERP και η εργασιακή κουλτούρα δεν είναι η κατάλληλη, τότε αυτή δεν θα πετύχει. Πρέπει το εργασιακό περιβάλλον να είναι κατάλληλο για το ERP.

Πολλές εγκαταστάσεις ERP μπορεί να αποτύχουν επειδή προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν το ERP σαν εργαλείο παρά σαν διαδικασία.

### **Ρίσκα του ERP**

Τα ERP συστήματα υπόσχονται αποδοτικότητα και κέρδη. Αλλά υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι για τις εταιρίες και το να καταφέρουν να φτάσουν την αποδοτικότητα και τα κέρδη που θέλουν, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο και επικίνδυνο. Η εφαρμογή των ERP συστημάτων έχει υπάρξει προβληματική για αρκετές εταιρίες. Όλες οι απόπειρες για εφαρμογή συστήματος περιέχουν ένα ρίσκο. Ακόμα και το πιο απλό σύστημα δεν είναι 100% ασφαλές: πρέπει να παραδοθεί στον χρόνο που έχει οριστεί, να μην ξεπεραστεί το budget και να κάνει αυτά που έχει υποσχεθεί ο πάροχος. Όσο αυξάνονται οι απαιτήσεις, μειώνονται οι πιθανότητες να ολοκληρωθεί επιτυχώς το έργο. Με την εφαρμογή, χρειάζεται να βρεθεί η ισορροπία ανάμεσα στην επιθυμία του καθενός να είναι λειτουργικό το σύστημα για τις ανάγκες του και να είναι τόσο απλό ώστε να είναι επιτυχές. Η αγορά ενός συστήματος χωρίς αλλαγή είναι πιθανότερο να πετύχει από το να γίνουν αλλαγές και περαιτέρω ρυθμίσεις στον τρόπο που λειτουργεί. Το ρίσκο είναι μικρότερο αλλά έτσι, η επιχείρηση καταλήγει με ένα σύστημα το οποίο εκτελεί τις λειτουργίες τελεία αλλά δεν είναι φτιαγμένο για την επιχείρηση και δεν υποστηρίζει όσα λογικά θα μπορούσε με παραμετροποιήσεις. Από την άλλη, με πολύ μεγάλες αλλαγές αυξάνεται κατά πολύ το ρίσκο που παίρνει η επιχείρηση. Γι'αυτό χρειάζεται να ισορροπηθεί το ρίσκο και τα αποτελέσματα σε ένα επίπεδο που είναι άνετο για την επιχείρηση.

Ο κίνδυνος όμως δεν είναι μόνο στο νέο σύστημα και στις αλλαγές που αυτό θα φέρει. Υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι με τις τρέχουσες εφαρμογές- με μεγαλύτερο τα λάθος δεδομένα. Πολλά προβλήματα που μπορεί να έχουν επιχειρήσεις προκαλούνται από ανακριβή δεδομένα και όχι από προβληματικά συστήματα. Συνήθως όμως την ευθύνη παίρνει το σύστημα. Το να το αλλάξουμε με ένα νέο με τα τελευταία χαρακτηριστικά και λειτουργίες και μετά να το γεμίσουμε με παλιά, λάθος δεδομένα δεν θα διορθώσει τα προβλήματα.

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

Ένας τρόπος για να μειώσουμε τον κίνδυνο είναι με μια δοκιμασμένη μεθοδολογία. Όσο πιο απλά, τόσο το καλύτερο. Και όχι απαραίτητα με μια ευρεία μεθοδολογία, αλλά μοιράζοντας τις εργασίες- η επιλογή του συστήματος, η δοκιμασία του και η εφαρμογή του μπορούν να ακολουθήσουν τρεις διαφορετικές μεθοδολογίες. Φυσικά, πρέπει να υπάρχει και ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης. Με την μεθοδολογία, γίνεται η υπόθεση ότι όλα θα προχωρήσουν σύμφωνα με το σχέδιο, όμως μπορεί να προκύψει κάτι κατά την διάρκεια του project και να το καταστρέψει.

Οι τρεις βασικοί παράγοντες του ERP είναι ο άνθρωπος, οι διαδικασίες και η τεχνολογία. Καθένας από αυτούς όμως έχει και κάποιους κινδύνους οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

**Άνθρωπος:** Ο βασικότερος παράγοντας, πάνω στον οποίο βασίζεται η επιτυχία ή αποτυχία ενός ERP συστήματος. Ένα ERP σύστημα φέρνει πολλές αλλαγές, τις οποίες δεν τις υποδέχεται πάντα ευχαρίστα το προσωπικό. Για να πετύχει όμως, είναι απαραίτητο να συνεργαστούν όλοι. Αν δεν είναι πεπεισμένοι για την αναγκαιότητα του ERP και τα πλεονεκτήματά του, δεν θα είναι πλήρως συνεργάσιμοι, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Το να αναγκαστούν να το δεχτούν χωρίς να το θέλουν ίσως τους πεισμώνσει ακόμα περισσότερο.

### Διαχείριση αλλαγής

Η αλλαγή πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά επειδή θα φέρει αλλαγές σε όλη την επιχείρηση: το πώς δουλεύουν οι άνθρωποι, θα αλλάξει την περιγραφή της δουλειάς τους, θα αλλάξει τις απαιτούμενες δουλειές – κάποιες θα σταματήσουν να χρειάζονται, θα δημιουργηθούν άλλες κλπ. Είναι δύσκολη εργασία η διαχείριση αυτών των αλλαγών και αν δεν γίνει σωστά, θα υπάρχουν άσχημα αποτελέσματα.

### Επάρκεια προσωπικού

Χρειάζονται πολλοί άνθρωποι για την εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος. Συνήθως χρειάζονται και άτομα εκτός επιχείρησης, σύμβουλοι και αντιπρόσωποι του παρόχου του συστήματος. Αλλά η πλειοψηφία της ομάδας εγκατάστασης είναι καλύτερο να αποτελείται από εργαζομένους της επιχείρησης. Βοηθάει να μειωθεί η αντίσταση τους απέναντι στο νέο σύστημα. Επίσης, μετά μπορούν να αναλάβουν να εκπαιδεύσουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Το να τους βοηθάει με την εκπαίδευση ένας συνάδελφος, μειώνει την αντίσταση τους και τον σκεπτικισμό τους απέναντι στο νέο σύστημα. Για να αναλάβουν όμως κάτι τέτοιο, πρέπει να έχουν τα αντίστοιχα προσόντα. Αν δεν έχει η επιχείρηση όσα άτομα χρειάζονται για αυτή την ομάδα, τότε θα πρέπει να προσληφθούν εξωτερικοί σύμβουλοι οι οποίοι πέρα από το ότι υστερούν στα παραπάνω, αυξάνουν το κόστος εγκατάστασης.

### Επανατοποθέτηση και επανεκπαίδευση

Η εισαγωγή νέων διαδικασιών θα φέρει και νέες εργασίες. Η αλλαγή της δουλειάς πρέπει να χειριστεί προσεκτικά. Πρέπει να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα που έρχονται με τις νέες εργασίες και ο λόγος που οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες για την επιχείρηση ώστε να μην υπάρξει μεγάλη αντίσταση.

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

### Σύμβουλοι

Οι σύμβουλοι είναι ειδικοί στην εφαρμογή ERP συστημάτων. Όμως δεν γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ήδη λειτουργεί η επιχείρηση. Έτσι, μπορεί κατά λάθος να δημιουργήσουν πρόβλημα προσπαθώντας να εφαρμόσουν το σύστημα χωρίς να υπολογίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, μπορεί να τους ανατεθεί ένας manager ο οποίος μπορεί να τους εξοικειώσει με την επιχείρηση και το πώς δουλεύει.

### Πειθαρχία

Η διαδικασία εγκατάστασης απαιτεί μεγάλη πειθαρχία από την διοίκηση και τους εργαζομένους. Η διοίκηση πρέπει να ελέγχει συνεχώς την εφαρμογή, λειτουργία και συντήρηση του συστήματος και να κάνει διορθωτικές κινήσεις όποτε χρειαστούν. Οι υπάλληλοι πρέπει να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα σωστά και όχι να προσπαθούν να το προσπερνούν επειδή κάνει κάποια πράγματα διαφορετικά.

**Διαδικασίες:** Το νέο σύστημα θα εισάγει εκατοντάδες νέες διαδικασίες και θα εξαφανίσει πολλές υπάρχουσες. Είναι και ένας από τους λόγους που κάνει την εγκατάσταση η επιχείρηση, για να βελτιώσει τις διαδικασίες αυτές πιο αποδοτικές, πιο παραγωγικές και πιο αποτελεσματικές. Η διαχείριση της εισαγωγής αυτών των διαδικασιών θα καθορίσει την επιτυχία του συστήματος.

**Τεχνολογία:** Η τεχνολογία προοδεύει με ταχύτατο ρυθμό. Οι πάροχοι συστημάτων βγάζουν προϊόντα και λειτουργίες βασισμένα στις εξελίξεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις που έχουν εγκατεστημένα συστήματα πρέπει να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και να εισάγουν στα συστήματά τους ότι χρειάζεται για να επιβιώσουν στην αγορά.

### Λειτουργικότητα του λογισμικού

Αφού δεν χρειάζονται όλες οι επιχειρήσεις όλες τις λειτουργίες που έχει να προσφέρει το σύστημα, η εγκατάσταση ενός συστήματος με εκατοντάδες λειτουργίες τις οποίες δεν θα χρησιμοποιήσει κανείς είναι χάσιμο χρόνου και χρημάτων. Έτσι πρέπει η διοίκηση μαζί με τον πάροχο να αποφασίσουν ποια χαρακτηριστικά χρειάζονται και να εγκαταστήσουν μόνο αυτά. Καθώς όμως κανένας δεν γνωρίζει τις αλλαγές που θα έρθουν, πρέπει το σύστημα που θα επιλεγεί να μπορεί να αναβαθμίζεται με επιπλέον λειτουργίες.

### Τεχνολογική παλαίωση

Η σημερινή τεχνολογία θα απαρχαιωθεί σε λίγα χρόνια καθώς αναπτύσσονται νεότερες, γρηγορότερες και πιο αποτελεσματικές καθημερινά. Το ίδιο ισχύει και για τα ERP συστήματα. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το σύστημα και τον πάροχο που ακολουθεί τις εξελίξεις και δεν θα θεωρείται ξεπερασμένος στο κοντινό μέλλον.

### Ενίσχυση και αναβάθμιση

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

Το σύστημα πρέπει να αναβαθμίζεται και να ανανεώνεται. Η ομάδα που έχει αναλάβει την συντήρηση πρέπει να είναι σε συχνή επαφή με τον πάροχο για να δει αν υπάρχουν διαθέσιμες αναβαθμίσεις. Ένας κίνδυνος που υπάρχει είναι μήπως ο πάροχος σταματήσει την υποστήριξη του συστήματος που έχει επιλέξει η επιχείρηση, κάτι το οποίο μπορεί να αποφευχθεί με συμβόλαια που εξασφαλίζουν την υποστήριξη του.

### Βήματα Επιλογής

#### 1<sup>ο</sup> βήμα: Γιατί χρειάζεται ένα ERP σύστημα;

Είναι το βασικό πρώτο βήμα στο να εξηγήσει η επιχείρηση τις απαιτήσεις της στον συνεργάτη/πάροχο. Προσδιορίζοντας μια σειρά από βασικές απαιτήσεις που επί του παρόντος δεν πληρούνται ή θα πρέπει να πληρούνται στο μέλλον, κάνει ευκολότερη την ανάλυση. Επίσης, πρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο η κάθε απαίτηση έχει οικονομική αξία και αν ναι, ποια είναι αυτή η αξία, ποια θα είναι τα οφέλη από την εκπλήρωση της απαίτησης και ποιο το ρίσκο.

#### Κατηγορίες στις οποίες μπορούν να χωριστούν οι απαιτήσεις

**Διαχείριση πληροφοριών:** Πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση στα βασικά δεδομένα; Μπορούν να βρεθούν εύκολα και να μετατραπούν;

**Αποτελεσματικότητα:** Πόσο αποτελεσματικό είναι το τρέχον σύστημα; Διευκολύνει τις διεργασίες ή προκαλεί επιπλοκές;

**Εξοικονόμηση κόστους και ελέγχου:** Το τρέχον σύστημα πραγματικά βοηθάει η χρειάζεται κάθε φορά η επιχείρηση να προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους όποτε θέλει να προσαρμόσει το σύστημα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις;

**Ανάπτυξη:** Το τρέχον σύστημα διευκολύνει την ανάπτυξη και ανταποκρίνεται ομαλά στις αλλαγές;

**Εκτέλεση στρατηγικής:** Το τρέχον σύστημα περιορίζει τις ευρύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις;

**Αξιοπιστία:** Πόσο αξιόπιστο και εύκολο είναι το τρέχον σύστημα στην διατήρηση του ή την βελτίωση του; Βοηθάει στην διαφάνεια της επιχείρησης;

**Υποδομή:** Χρησιμοποιούνται και άλλα ασύμβατα μεταξύ τους συστήματα; Αν ναι, ποιες είναι οι συνέπειες;

**Κανονισμοί και ευελιξία:** Το τρέχον σύστημα υποστηρίζει τους απαραίτητους κανονισμούς; Έχει την ευελιξία να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις;

Αν το τρέχον ERP σύστημα δεν μπορεί να χειρίζεται τις αλλαγές αποτελεσματικά, τα σενάρια αλλαγής του είναι απειλητικά και ακριβά και θα μπορούσαν ακόμα και να εμποδίσουν την επιχείρηση να επωφεληθεί από ευκαιρίες ανάπτυξης. Πρέπει πάντα τα οφέλη της αλλαγής να



## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

ξεπερνούν τον κίνδυνο της μη αλλαγής, όποτε θα πρέπει να εξεταστεί τι θα γίνει αν η επιχείρηση δεν κάνει τίποτα.

### **2° βήμα: Ποιος θα πάρει τις αποφάσεις;**

Πρέπει να φτιαχτεί μια ομάδα η οποία θα επιβλέπει το έργο και η οποία θα έχει την ευθύνη. Τα άτομα που την αποτελούν θα πρέπει να είναι υψηλά ιστάμενοι, με γνώση των υπαρχόντων συστημάτων και τα προβλήματα που έχει το καθένα. Θα πρέπει να κατανοούν τους στόχους που υπάρχουν σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και να έχουν μια καλή σχέση με αυτά. Καλή γνώση του λογισμικού είναι απαραίτητη. Το λογικό είναι η ομάδα να αποτελείται από ένα άτομο από κάθε τμήμα, βλέποντας ο καθένας το καλό για το δικό του τμήμα και εξασφαλίζοντας έτσι συνολικά την επιτυχία του όλου project. Για έγκαιρη και πλήρη λήψη αποφάσεων, είναι καλό να ακολουθηθεί μια δομημένη διαδικασία επιλογής έτσι ώστε η ομάδα να την έχει σαν οδηγό και να επιλεγεί ένα ERP σύστημα έγκαιρα και σωστά. Η επιλογή ενός ERP συστήματος μπορεί να αποδειχθεί η πιο σημαντική απόφαση της επιχείρησης, γι'αυτό είναι σημαντικό να ξέρουν γιατί επέλεξαν κάποιο σύστημα και τι τους οδήγησε σε αυτή την απόφαση.

### **3° βήμα: Τι θέλει η επιχείρηση να μπορεί να κάνει το σύστημα;**

Η αντικατάσταση του τρέχοντος ERP συστήματος δεν είναι απλή υπόθεση. Ο αντίκτυπος που έχει το σύστημα στην επιχείρηση είναι τεράστιος. Για να επιλεγεί το σύστημα το οποίο ταιριάζει στην επιχείρηση, πρέπει πρώτα να υπάρχει μια κατανόηση των επιχειρηματικών διεργασιών, και κυρίως αυτών που θα επηρεαστούν από το νέο σύστημα. Με μια λίστα η οποία απαριθμεί τις απαιτήσεις, παρούσες και μελλοντικές, είναι ευκολότερο αν και το κάθε μέλος της ομάδας θα έχει διαφορετική άποψη για τις απαιτήσεις και θα επιμένει σε άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία ωφελούν το τμήμα του. Είναι σημαντικό όμως να γίνει διαχωρισμός του "χρειάζομαι" από το "θέλω". Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία "είναι καλό να υπάρχουν", τα οποία όμως θα είναι εις βάρος της μελλοντικής ευελιξίας του προγράμματος. Άλλος κίνδυνος είναι να γίνει το λάθος να προσπαθήσουν να αναπαράξουν το τρέχον σύστημα, αντί να επικεντρωθούν στο να έχουν ένα καινούργιο το οποίο θα έχει την δυνατότητα να τους διευκολύνει στο μέλλον. Υπάρχουν όμως και μελλοντικές απαιτήσεις τις οποίες η επιχείρηση δεν γνωρίζει ακόμα. Πέρα από την λειτουργικότητα του νέου συστήματος, πρέπει να ελεγχθεί και η προσαρμοστικότητα και η ανταπόκριση του. Ο στόχος είναι το νέο σύστημα να μεγαλώνει μαζί με την επιχείρηση και να δέχεται εύκολα μελλοντικές, άγνωστες προς το παρόν, απαιτήσεις.

### **4° βήμα: Καθορισμός κριτηρίων επιλογής**

Η πλειοψηφία των κριτηρίων επιλογής έχουν καθοριστεί από την ομάδα. Άλλα κριτήρια που μπορούν να προστεθούν μετά είναι η οικονομική δύναμη του παρόχου, τα σχέδια του για την μελλοντική ανάπτυξη, το κόστος για τις άδειες ή αν μοιράζεται τις ίδιες αξίες με την επιχείρηση. Καθώς όμως δεν έχουν όλα τα κριτήρια την ίδια βαρύτητα, πρέπει να καθοριστεί μια μέθοδος για αξιολόγηση των παρόχων ως προς τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση. Με βαθμολόγηση 1-3 ή 1-5 ως προς την σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου και μετά βαθμολόγηση των παρόχων σε κάθε ένα από αυτά, βοηθάει στο να μετρήσει η επιχείρηση ποιος παρέχει τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό αυτών που ζητάει.

## Φάσεις επιλογής ενός συστήματος ERP

---

### 5<sup>ο</sup> βήμα: Από ποιον θα αγοραστεί το σύστημα;

Ο πάροχος του νέου συστήματος πρέπει να είναι οικονομικά σταθερός, καθώς η συνεργασία δεν τελειώνει με την αγορά. Θα δημιουργηθεί μια μακροχρόνια σχέση, λόγω της υποστήριξης που θα χρειάζεται η επιχείρηση. Έτσι, πρέπει οι στόχοι του και οι αξίες του να συμβαδίζουν με τις δικές της. Επίσης, ο πιθανός πάροχος θα πρέπει να έχει μια μεθοδολογία στο να κάνει μια ομαλή μετάβαση από το παλιό σύστημα στο νέο για την επιχείρηση. Κάτι το οποίο χρειάζεται και το σωστό προσωπικό με την σωστή εκπαίδευση. Όπως παντού, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να κάνει την διαφορά και γι' αυτό πρέπει ο πάροχος να δείξει ότι δίνει βάση στην εκπαίδευση, η οποία θα βοηθήσει το προσωπικό να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά και τον έλεγχο του συστήματος. Στόχος είναι το προσωπικό μετά την εκπαίδευση να έχει την γνώση και τις ικανότητες να χειρίζεται το σύστημα με ανεξαρτησία. Ως προς την αναζήτηση του κατάλληλου παρόχου, είναι πλέον εύκολο με το ίντερνετ να βρεθούν πληροφορίες και κάθε πάροχος έχει την δική του ιστοσελίδα μέσα από την οποία δίνει πληροφορίες.

### 6<sup>ο</sup> βήμα: Επικοινωνία με τους πιθανούς παρόχους

Και οι δυο πλευρές θα έχουν ερωτήσεις: η επιχείρηση για να σιγουρευτεί ότι την καλύπτει το σύστημα και ο πάροχος για να κατανοήσει τις απαιτήσεις που υπάρχουν. Όσο περισσότερες ερωτήσεις υπάρξουν, τόσο το καλύτερο ώστε και οι δυο πλευρές να κατανοήσουν το έργο. Από την πλευρά της επιχείρησης, ερωτήσεις που θα πρέπει να τεθούν είναι: πόσο καιρό υπάρχει σαν εταιρία ο πάροχος, πόσους πελάτες έχει, αν έχει πελάτες με παρόμοιες ανάγκες, τι οφέλη θα έχει από το σύστημα της, τι είδους υποστήριξη θα υπάρχει μετά την αγορά κλπ.

Από την άλλη, υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις που η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να απαντήσει, όπως: με τι ασχολείται, τον αριθμό των εργαζομένων, για ποιο λόγο χρειάζεται νέο σύστημα, πότε χρειάζεται να είναι έτοιμο.

### 7<sup>ο</sup> βήμα: Επιλογή

Μετά από συνεδριάσεις και επιδείξεις του λογισμικού, η ομάδα αναβαθμολογεί τους παρόχους με τα κριτήρια επιλογής και αποφασίζεται ποιο ταιριάζει στις ανάγκες της.

Κάποια λάθη που μπορούν να γίνουν κατά την φάση επιλογής είναι:

1. Ασαφείς απαιτήσεις
2. Όχι καθολική απόφαση
3. Έμφαση στο κόστος
4. Επιλογή βασιζόμενη στην επίδειξη του παρόχου
5. Μη κατανόηση του τι προσφέρει ο πάροχος

## Εγκατάσταση συστημάτων ERP

---

### Τα στάδια υλοποίησης των ERP συστημάτων

#### A) Οργάνωση της ομάδας υλοποίησης

Πρώτο μέλημα της επιχείρησης είναι η σύσταση της ομάδας υλοποίησης. Η ομάδα υλοποίησης, είναι υπεύθυνη για τη περάτωση του συγκεκριμένου έργου και τα τμήματά της λειτουργούν συνδυαστικά προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος τους. Παρακάτω, περιγράφονται ενδεικτικά τα συστατικά μέρη μιας ομάδας υλοποίησης.

##### 1. Χορηγός έργου

Ένα σύστημα ERP δεν μπορεί να υλοποιηθεί εάν δεν έχουν εξασφαλιστεί οι χρηματοοικονομικοί πόροι που απαιτούνται. Για αυτό το λόγο, ορίζεται ο ρόλος αυτός συνήθως σε υψηλά ιστάμενο στέλεχος της επιχείρησης. Ο **χορηγός έργου** είναι υπεύθυνος για τη παροχή όλων των εφοδίων που είναι αναγκαία για την υλοποίηση του συστήματος, χρηματοοικονομικά και μη.

##### 2. Υπεύθυνος έργου

Αναλαμβάνει τις ευθύνες που αναλογούν στην υλοποίηση του έργου. Ο ρόλος αυτός μπορεί να ανατεθεί στον προϊστάμενο πληροφορικής, στον υπεύθυνο μηχανογράφησης ή στον υπεύθυνο οικονομικών της επιχείρησης. Δεν είναι λίγες οι φορές πάντως, που σαν υπεύθυνος έργου ορίζεται κάποιο τρίτο πρόσωπο εκτός επιχείρησης (μάντζερ). Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, ο υπεύθυνος έργου θα πρέπει να έχει μία σφαιρική αντίληψη σχετικά με την επιχείρηση και τις επιχειρηματικές της λειτουργίες.

##### 3. Ομάδα παρακολούθησης και αξιολόγησης

Ελέγχει την εξέλιξη της πορείας του έργου και είναι υπεύθυνη για την ομαλή εκτέλεσή του. Τέλος, συγκρίνει τα αποτελέσματα μετά την υλοποίηση του έργου με τους αρχικούς στόχους, ώστε να αξιολογηθούν οι λύσεις.

##### 4. Ομάδες έργου

Έχουν εκτελεστικό ρόλο και πραγματοποιούν την υλοποίηση του έργου. Ορίζεται ένας αρχηγός από κάθε ομάδα, ο οποίος αναφέρεται στον υπεύθυνο έργου και παρατηρούνται από την ομάδα παρακολούθησης.

#### B) Χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης

Άλλη μία παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψιν σχετικά με την υλοποίηση ενός συστήματος ERP, είναι ο χρόνος. Ο υπεύθυνος έργου, θα πρέπει να έχει στη κατοχή του ένα πλάνο, ένα πρόγραμμα ολόκληρου του έργου διασπασμένο σε μικρότερα μέρη και συμπεριλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όλων των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τις προθεσμίες εκπόνησης κάθε μέρους.

## Εγκατάσταση συστημάτων ERP

---

### Γ) Εκπαίδευση χρηστών

Η σωστή εκπαίδευση των χρηστών είναι μονόδρομος για τη επιτυχημένη λειτουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ERP. Οι χρήστες θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα βήματα που καλούνται να ακολουθήσουν και θα πρέπει να έχουν αποκτήσει πλήρη εξοικείωση σχετικά με τις μεθόδους που υποστηρίζει το σύστημα και τα εργαλεία που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν.

### Δ) Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τις κρίσιμότερες παραμέτρους που σχετίζονται με την υλοποίηση του ERP συστήματος. Αφορά τα κριτήρια επιλογής των ατόμων κατά τη σύσταση των ομάδων υλοποίησης. Λόγω της πολυπλοκότητας του συστήματος, λάθος άνθρωποι σε λάθος πόστο και με λάθος αρμοδιότητες, μπορεί να προκαλέσει τη κατάρρευση του σχεδίου. Απαιτείται δηλαδή σωστή κρίση και καταμερισμός αρμοδιοτήτων, όχι μόνο η κατοχή χρηματοδοτικών πόρων.

Εδώ κατατάσσονται επίσης και οι εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να είναι μέλος μιας, ή περισσότερων ομάδων υλοποίησης.

### Ε) Πιλοτική εφαρμογή και «παράλληλο τρέξιμο»

Και οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται στο τέλος σχετικά της διαδικασίας της υλοποίησης του ERP συστήματος.

**Πιλοτική εφαρμογή** είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα μέρη του συστήματος εκτελούνται, με περιορισμένα μεν δεδομένα, αλλά εστιάζοντας εις βάθος στα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το σύστημα στο ξεκίνημα του, ώστε να βρεθούν εγκαίρως δυσκολίες και λάθη κατά τη παραμετροποίηση.

Ένας εναλλακτικός τρόπος εύρεσης προβλημάτων στο σύστημα πριν την εκκίνησή του, είναι το «**παράλληλο τρέξιμο**». Εδώ, το προϋπάρχον σύστημα συνεχίζει να λειτουργεί, αλλά συγχρόνως ξεκινάει και το πρώτο «τρέξιμο» του καινούργιου συστήματος. Το σύστημα αυτό λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο αλλά εικονικά, δεν ευθύνεται δηλαδή αυτό για τη διαχείριση των επιχειρηματικών πόρων, αλλά το προϋπάρχον. Σκοπός του είναι να συγκρίνει τις διαφορές στη λειτουργία του καινούργιου με το παλιό σύστημα, λίγο πριν την έναρξή του. Παρόλα αυτά, δε συνίσταται, καθώς το κόστος λειτουργίας και διαχείρισης δύο συστημάτων ταυτόχρονα είναι μεγάλο και μόνο σύγχυση μπορεί να προκαλέσει.

## Αξιολόγηση συστημάτων ERP

---

### Αξιολόγηση λειτουργίας των ERP συστημάτων

Το σύστημα ERP είναι υπεύθυνο για τη βελτίωση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε η τελευταία να εκμεταλλεύεται στο μέγιστο τους επιχειρησιακούς πόρους, αυτοματοποιώντας σε μεγάλο βαθμό διαδικασίες που παραδοσιακά εκτελούνταν χειρόγραφα και μη τυποποιημένα.

Η εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση όμως είναι απλώς το πρώτο βήμα για την επιτυχία, καθώς δεν εξαλείφονται όλα τα λειτουργικά της προβλήματα. Για να είναι αποτελεσματικό ένα τέτοιο σύστημα, κρίνεται απαραίτητη η συνεχόμενη επαγρύπνηση και η συστηματική αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να εξασφαλιστούν τα πλεονεκτήματά του.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης συστημάτων ERP και έχουν να κάνουν με την οπτική που έχει κάποιος σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.

Η πρώτη ονομάζεται **system as such**. Εδώ η αξιολόγηση επικεντρώνεται καθαρά στο λογισμικό, χωρίς καμία συμμετοχή από τους χρήστες. Το αντικείμενο της αξιολόγησης είναι το ERP σύστημα αυτό καθ' εαυτό. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης βασίζονται στην εκτίμηση του αξιολογητή για το πώς το λειτουργικό υποστηρίζει τον εκάστοτε τομέα της επιχείρησης. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι πως οι χειριστές των συστημάτων ίσως σκεφτούν να αξιολογήσουν το λειτουργικό με βάση το πόσο έχει μειώσει τον φόρτο εργασίας τους σε κάποια πράγματα, κάτι το οποίο δεν είναι το ζητούμενο. Ζητούμενο είναι να φανεί σε πραγματικά νούμερα κατά πόσο έχει ωφεληθεί η επιχείρηση μέχρι σήμερα, με τη χρήση του προγράμματος για αυτό και ο αξιολογητής εξερευνά τι είναι δυνατό να κάνει με το σύστημα και όχι τι δεν κάνει πλέον.

Η δεύτερη, ονομάζεται **system in use**. Εδώ μελετάται μια κατάσταση κατά την οποία ένας χρήστης αλληλεπιδρά με το λειτουργικό. Τα πράγματα εδώ είναι περισσότερο σύνθετα, καθώς μπαίνει στη μέση η υποκειμενικότητα, από την άλλη είναι σίγουρο ότι ο χρήστης έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης μπορούν να εξαχθούν από συνεντεύξεις των χρηστών και τις εκτιμήσεις τους για την ποιότητα του συστήματος, από παρατηρήσεις της αλληλεπίδρασης των χρηστών με το λειτουργικό αλλά και από το ίδιο το σύστημα, όπως το system as such.

Η εταιρία, για να μπορέσει να φέρει εις πέρας το δύσκολο αυτό έργο της αξιολόγησης, πρέπει να εφεύρει τρόπους κατάλληλους, που θα της επιτρέψουν να διακρίνει εάν το σύστημα που έχει υιοθετήσει λειτουργεί όπως αυτή επιθυμούσε στο προηγούμενο στάδιο. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο και διακριτό, καθώς πολλά από τα στοιχεία που θα πρέπει να εξεταστούν είναι και ποιοτικά. Για αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητη η σύσταση μίας **επιτροπής αξιολόγησης** τοποθετώντας τα κατάλληλα άτομα μέσα σε αυτήν και με τη κατάλληλη κρίση.

## Αξιολόγηση συστημάτων ERP

---

### Σύσταση επιτροπής αξιολόγησης

Αποτελείται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς μέσα και έξω από την επιχείρηση. Περιλαμβάνει ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη, εμπειρογνώμονες και χειριστές του συστήματος. Κάθε άτομο, από κάθε κατηγορία μέσα σε αυτή την ομάδα είναι εξίσου σημαντικό και παίζει το δικό του ξεχωριστό ρόλο.

- Τα διοικητικά στελέχη και οι οικονομικοί διευθυντές κατέχουν την εμπειρία και τη κρίση όσον αφορά τα τελικά αποτελέσματα. Είναι δηλαδή αυτοί που θα ακούσουν όλους τους υπόλοιπους και θα καταλήξουν στο συμπέρασμα του αν το συγκεκριμένο σύστημα είναι αποδοτικό ή όχι.
- Οι χειριστές των μηχανημάτων και συστημάτων ERP, από τον εκάστοτε τομέα της επιχείρησης (λογιστήριο, αποθήκη, πωλήσεις, παραγωγής κτλ.), μπορούν να διακρίνουν δυσκολίες και αδυναμίες στο σύστημα αυτό. Αυτό συμβαίνει διότι αλληλεπιδρούν με το σύστημα σε καθημερινή βάση. Για το λόγο αυτό, είναι λογικό να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην άποψή τους.
- Μία επιπλέον επιλογή, η οποία μπορεί να βοηθήσει αρκετά, είναι η πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων και εμπειρογνομώνων. Υπάρχει η αίσθηση της αντικειμενικότητας, καθώς είναι άτομα έξω από την επιχείρηση και διακρίνονται από επαγγελματισμό και μεθοδικότητα.

Η επιτροπή αυτή, είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση του συστήματος.

Κάποια από τα πιο σημαντικά στοιχεία που εξετάζονται κατά την αξιολόγηση είναι έννοιες όπως:

- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα
- Ικανοποίηση
- Επιτυχία
- Συμπεριφορά
- Όφελος
- Κόστος
- Χρηστικότητα
- Λόγος Κόστους – Οφέλους

### Στρατηγικές Αξιολόγησης Ενός συστήματος ERP

• **Goal-based evaluation** όπου ρητοί στόχοι από το οργανωτικό πλαίσιο οδηγούν την αξιολόγηση. Η εστίαση γίνεται πάνω στα επιθυμητά αποτελέσματα του συστήματος: τους στόχους. Οι στόχοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση προέρχονται από ένα

## Αξιολόγηση συστημάτων ERP

---

συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο. Αυτό σημαίνει ότι ισχύουν περιστασιακά. Η βασική στρατηγική αυτής της προσέγγισης είναι να μετρηθεί εάν συγκεκριμένοι στόχοι εκπληρώνονται ή όχι, σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο. Η προσέγγιση είναι συμπερασματική. Τι είναι αυτό που μετριέται, εξαρτάται από τον χαρακτήρα των στόχων και γι' αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι (Cronholm et al, 2003).

**Goal-free evaluation** όπου κανένας ρητός στόχος δεν χρησιμοποιείται, είναι μία επαγωγική και κατά περίπτωση οδηγημένη στρατηγική. Είναι μια πιο ερμηνευτική προσέγγιση που βλέπει το πληροφοριακό σύστημα σαν κοινωνικό σύστημα που σε αυτό έχει εισχωρήσει η τεχνολογία. Η Goal-free αξιολόγηση γίνεται συλλέγοντας στοιχεία όσον αφορά μια ευρεία περιοχή πραγματικών αποτελεσμάτων και αξιολογώντας τη σημασία αυτών των αποτελεσμάτων. Μόνο τα αποτελέσματα του συστήματος μετριοούνται. Η βασική στρατηγική αυτής της προσέγγισης είναι η επαγωγική αξιολόγηση. Η προσέγγιση έχει σκοπό να ανακαλύψει ποιότητες του αντικειμένου της μελέτης. Κάποιος μπορεί να πει ότι ο αξιολογητής ψάχνει για πιθανά προβλήματα και ότι η γνώση του αντικειμένου της μελέτης προκύπτει κατά την διάρκεια της αξιολόγησης (Cronholm et al, 2003).

• **Criteria-based evaluation** όπου μερικά ρητά γενικά κριτήρια χρησιμοποιούνται ως κριτήρια αξιολόγησης – η διαφορά με την goal-based evaluation είναι ότι τα κριτήρια είναι γενικά και μη περιορισμένα σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο. Υπάρχουν πολλές Criteria-based προσεγγίσεις όπως οι πίνακες ελέγχου, τα heuristics, αρχές ή ποιοτικά ιδανικά. Αυτό που είναι χαρακτηριστικό για αυτές τις προσεγγίσεις είναι ότι το πληροφοριακό σύστημα και/ή η αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών και του πληροφοριακού συστήματος λειτουργούν σαν την βάση για την αξιολόγηση μαζί με ένα σύνολο προκαθορισμένων κριτηρίων. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε αντίθεση με την Goal-based evaluation δεν προέρχονται από ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο (Cronholm et al, 2003).

### Βήματα αξιολόγησης

Πρώτο και σημαντικό βήμα είναι ο σχεδιασμός της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει προβληματισμούς και ερωτήματα όπως ο σκοπός, το επίπεδο λεπτομερειών της αξιολόγησης, ο χρόνος, οι πόροι, ποιος/ποιοι πρέπει να κάνει/κάνουν την αξιολόγηση και διάφορα άλλα. Είναι η βάση για την επιλογή ενός συνδυασμού των διαφορετικών τύπων.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στην διαδικασία της αξιολόγησης. Πραγματοποιείται δηλαδή η αξιολόγηση σύμφωνα με ένα από τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, ή και συνδυασμό αυτών.

## Αξιολόγηση συστημάτων ERP

---

Το τρίτο βήμα είναι η διαδικασία όπου η επιτροπή αξιολόγησης καταλήγει στα συμπεράσματα της. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να τελειώσει με τα συμπεράσματα, τα οποία πρέπει να αποτελούνται από μια συνοψισμένη ανάλυση του προβλήματος ή των προβλημάτων.

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που υποδεικνύουν εάν το ERP σύστημα που έχει επιλεγεί είναι αποδοτικό και κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

### **Λειτουργικότητα λογισμικού**

Το λογισμικό πρέπει να πληρεί τις βασικές λειτουργικές απαιτήσεις της επιχείρησης, ώστε να αναδειχθεί σε ένα χρήσιμο εργαλείο. Στην ιδανική περίπτωση, το λογισμικό θα πρέπει να προσδίδει όχι μόνο μια βασική λειτουργική οργάνωση, αλλά θα πρέπει να παρέχει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα και να επιτρέπει περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνήθως κρίνεται από τους χειριστές μηχανημάτων.

### **Λειτουργικό Αποτύπωμα**

Το λειτουργικό αποτύπωμα είναι στην ουσία η φιλοσοφία του εκάστοτε προγράμματος. Κάθε προϊόν λογισμικού ERP έχει ένα μοναδικό λειτουργικό αποτύπωμα. Για παράδειγμα, ένα συγκεκριμένο ERP πρόγραμμα μπορεί να ενσωματώνει λειτουργίες πωλήσεων, χρηματοοικονομικών, παραγωγής, διανομής και να μη περιλαμβάνει τη μισθοδοσία, η οποία πιθανώς είναι απαραίτητη. Αυτό που θα πρέπει να προσέξει η επιχείρηση είναι να "ταιριάζει" το αποτύπωμα του προμηθευτή του λογισμικού που θα επιλέξει ανάμεσα από όλες τις προσφορές με το απαιτούμενο λειτουργικό αποτύπωμα της επιχείρησης.

### **Επιστροφή επένδυσης – Return Of Investment – ROI**

Ορισμένες εταιρείες είναι υποχρεωμένες να προβούν σε ανάλυση ROI για να δικαιολογήσουν την επιλογή και την εφαρμογή ενός νέου συστήματος ERP. Οι ROI αναλύσεις εξαρτώνται από τις υποθέσεις των άυλων οφελών. Το ROI συνήθως καθορίζεται από την εκτίμηση του κόστους δαπάνης και συγκρίνοντας το με το ποσοστό εξοικονόμησης κόστους λειτουργίας από τις υποθέσεις της αποδοτικότητας και της εξοικονόμησης χρόνου που προκύπτουν από τη χρήση του νέου συστήματος. Για να είναι εφικτός αυτός ο υπολογισμός των αποταμιεύσεων, θα πρέπει είτε να μειωθεί το προσωπικό, είτε να μειωθούν οι ώρες για τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούν το νέο σύστημα. Στην πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι συνήθως δεν απολύονται αλλά είτε μεταφέρονται σε άλλους τομείς όπου θα είναι χρησιμότεροι για την επιχείρηση, είτε στο ίδιο πόστο θα τους ζητείται να φέρουν εις πέρας διαφορετικά πράγματα.



## Αξιολόγηση συστημάτων ERP

---

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης ROI συμπεριλαμβανομένης της περιόδου αποπληρωμής και της προστιθέμενης αξίας, τα βασικά συστατικά περιλαμβάνουν:

- Εκτίμηση κόστους άδειας λογισμικού
- Εκτίμηση κόστους υλοποίησης
- Εκτίμηση κόστους συντήρησης λογισμικού
- Κόστος Κεφαλαίου
- Χρονική περίοδος.

## Case Studies

---

### Η Εμπειρία Ελληνικών Επιχειρήσεων - Παρουσίαση Case Studies

Κατωτέρω παρουσιάζονται επτά case studies ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών που υλοποίησαν έργα ERP χρησιμοποιώντας διαφορετική μεθοδολογία και προσέγγιση.

#### Case Study 1

Το case study 1 συγκρίνει τα αποτελέσματα υλοποίησης ERP σε δύο εταιρίες:

α) μια μεγάλη πολυεθνική πρότυπη εταιρία τροφίμων - υποψήφια για βραβείο ποιότητας, και  
β) μια μεγάλη ελληνική κλασική βιομηχανική εταιρία, από τις δυναμικότερες του κλάδου της.

Η πολυεθνική πραγματοποίησε ένα εκτεταμένο έργο BPR (ή Complexity Study), πριν την έναρξη εγκατάστασης του ERP, με σκοπό την τυποποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών της και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που θα της παρείχε το σύστημα ERP. Αντίθετα, η ελληνική βιομηχανία δεν πραγματοποίησε έργο BPR και προσπάθησε να προσαρμόσει το σύστημα ERP στις ιδιομορφίες της, διατηρώντας την εμμονή της στην υφιστάμενη βασική οργάνωση.

Έτσι αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει τα βασικά υποσυστήματα του ERP και προσανατολίστηκε στην ανάπτυξη πρόσθετων εξειδικευμένων εφαρμογών, δημιουργώντας ένα πολύπλοκο σύστημα.

Τα αποτελέσματα για την πολυεθνική εταιρία ήταν η επίτευξη των στόχων του έργου, η μείωση του λειτουργικού κόστους της και, κατά κύριο λόγο, η εγκατάσταση πλαισίου αξιολόγησης/μέτρησης και συνεχούς βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών. Για την ελληνική εταιρία τα αποτελέσματα δεν ήταν τόσο ενθαρρυντικά, δεδομένου αφενός ότι τα στελέχη κατέβαλαν πολύ μεγάλη προσπάθεια για την εξασφάλιση των βασικών λειτουργιών της εταιρίας, αφετέρου υπήρξε αδυναμία πραγματοποίησης βελτιωτικών παρεμβάσεων, λόγω της ελλιπούς κατανόησης του τρόπου υλοποίησης και της τελικής μορφής του συστήματος.

#### Case Study 2

Η εταιρία σε αυτό το case study είναι μια μεσαία πολυεθνική εταιρία του κλάδου των καταναλωτικών προϊόντων, η οποία υπέστη τα επακόλουθα μιας λανθασμένης προσέγγισης στην επιλογή και εγκατάσταση του λογισμικού.

Η επιλογή του συστήματος σε αυτή την περίπτωση έγινε με γνώμονα κυρίως τη χρήση του από τη μητρική εταιρία και το μικρό κόστος αγοράς και εγκατάστασης. Υπερεκτιμήθηκαν οι δυνατότητες του συνεργάτη-προμηθευτή και δεν δόθηκε η πρέπουσα βαρύτητα στην τοπική υποδομή και υποστήριξη.

Τα αποτελέσματα για την εταιρία αυτή ήταν η εγκατάλειψη του συστήματος και η επιλογή άλλης δοκιμασμένης λύσης, κυρίως λόγω της αδυναμίας κάλυψης των φορολογικών απαιτήσεων και ολοκλήρωσης της εγκατάστασης από το αρχικά επιλεγμένο σύστημα ERP.

#### Case Study 3

Σε αυτό το case study παρουσιάζεται η επιτυχημένη προσέγγιση μιας ελληνικής επιχείρησης του κλάδου των καλλυντικών, εισηγμένης στο χρηματιστήριο.

Η συγκεκριμένη εταιρία πραγματοποίησε πλήρες BPR και στη συνέχεια εγκατάσταση συστήματος ERP. Στο έργο BPR έγινε λεπτομερής αποτύπωση, καταγραφή και ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών της (διάρκεια έργου πάνω από 8 μήνες). Στη συνέχεια λήφθηκαν αποφάσεις πάνω στη δημιουργία νέας οργανωτικής δομής και ακολούθησε επιλογή συστήματος ERP με γνώμονα τις απαιτήσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά: το νέο σύστημα εγκαταστάθηκε ταχύτατα, διότι τα στελέχη είχαν αφομοιώσει τι ήθελαν και πώς θα το πετύγχαναν. Η εταιρία πέτυχε ένα μεγάλο άλμα στην

## Case Studies

---

οργάνωση και επιχειρηματική λειτουργία, χωρίς έντονους κλυδωνισμούς και με ριζική αναβάθμιση του επιχειρηματικού κλίματος.

### Case Study 4

Η εταιρία σε αυτό το case study είναι ελληνική επιχείρηση, παραδοσιακής κουλτούρας, αλλά πολύ επιτυχημένη στον κλάδο της.

Υπερεκτιμώντας τις δυνατότητές της, η επιχείρηση χρησιμοποίησε το ERP για την ανάπτυξη ριζικών οργανωτικών επεμβάσεων, χωρίς όμως την ανάλογη υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης.

Το αποτέλεσμα ήταν να παρουσιάσει η εταιρία βραδύ ρυθμό αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας και αφομοίωσης των νέων οργανωτικών σχημάτων. Συγκεκριμένα, οι οργανωτικές προσπάθειες δεν ολοκληρώθηκαν εξαιτίας της καθυστέρησης στη λήψη και επιβολή αποφάσεων από τη Διοίκηση.

### Case Study 5

Σε αυτό το case study παρουσιάζεται η περίπτωση μιας γνωστής ελληνικής επιχείρησης του κλάδου των καταναλωτικών προϊόντων, η οποία έλαβε εσπευσμένη απόφαση για αλλαγή πακέτου, με γνώμονα κυρίως την έναρξη λειτουργίας 1/1/19XX. Λόγω έλλειψης χρόνου δόθηκε υπέρμετρη βαρύτητα στις διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης. Το έργο ανέλαβε ο Οικονομικός Διευθυντής, παρ' όλο τον έντονα εμπορικό προσανατολισμό.

Τα αποτελέσματα ήταν ενδεικτικά της πίεσης χρόνου, η οποία οδήγησε σε αποφάσεις που εξυπηρετούσαν κυρίως τις οικονομικές και φορολογικές απαιτήσεις. Η εγκατάσταση των υπόλοιπων υποσυστημάτων περιορίστηκε στις βασικές ανάγκες της εταιρίας, και δεν προσαρμόστηκαν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των κυκλωμάτων της εμπορικής διαχείρισης και της παραγωγής, αλλά έδρασαν κυρίως ως υποστηρικτικά του οικονομικού κυκλώματος.

### Case Study 6

Η εταιρία σε αυτό το case study είναι μια ελληνική μικρή παραγωγική εταιρία, από τις γνωστότερες του χώρου της, η οποία πραγματοποίησε ριζικό ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιλογή συστήματος ERP για την υποστήριξη των νέων απαιτήσεων.

Στην περίπτωση αυτή δόθηκε μεγάλη έμφαση στην υλοποίηση των διαδικασιών και μικρότερη στις λοιπές ενέργειες μεταφοράς και ελέγχου των υφιστάμενων δεδομένων, τα οποία θα στήριζαν το νέο σύστημα.

Το αποτέλεσμα ήταν ότι κατά τη φάση της δοκιμαστικής λειτουργίας διαπιστώθηκε αναξιοπιστία και ανεπάρκεια των δεδομένων, με συνέπεια αφενός την απρογραμμάτιστη επιβάρυνση του χρόνου των στελεχών για την κάλυψη του προβλήματος αφετέρου δε την καθυστέρηση του έργου. Όλα τα ανωτέρω είχαν σημαντικότερη επίδραση στο κλίμα και τον ενθουσιασμό της ομάδας του έργου.

### Case Study 7

Σε αυτό το case study παρουσιάζεται μια ελληνική εμπορική και παραγωγική επιχείρηση, από τις μεγαλύτερες στο χώρο της, η οποία αποφάσισε να πραγματοποιήσει αρχικά την εγκατάσταση ενός νέου ολοκληρωμένου συστήματος ERP που να καλύπτει τις υφιστάμενες και μόνο διαδικασίες, ενώ τον ανασχεδιασμό το μετατόπισε σε μεταγενέστερο χρόνο.

Η εταιρία αυτή διέθεσε στο έργο ισχυρό Project Management, εφάρμοσε πρότυπες μεθοδολογίες υλοποίησης και ανέθεσε τη Διασφάλιση Ποιότητας του έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες.

## Case Studies

---

Τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά, καθώς υπήρχε συνεχής παρακολούθηση της πορείας και της ποιότητας του έργου σχετικά με την παραμετροποίηση, τις άμεσα απαιτούμενες οργανωτικές επεμβάσεις, το project management και τις υποδομές υλοποίησης του έργου. Η Διοίκηση είχε έγκαιρη ενημέρωση πάνω στα ευρήματα της διασφάλισης ποιότητας του έργου, οπότε διευκολυνόταν σημαντικά η λήψη αποφάσεων που εξασφάλισαν έτσι την ολοκλήρωση του έργου στον καθορισμένο χρόνο και με υψηλή ποιότητα. Ο εξωτερικός συνεργάτης (Σύμβουλος QA) θέσπισε διαδικασίες αφενός για την ενδυνάμωση κλίματος ομάδας μεταξύ των μελών των ομάδων έργου και αφετέρου για τη στοχοποίηση των ομάδων έργου.

### 6. Συμπεράσματα

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 σύγχρονης επιχειρησιακής κουλτούρας. Αποτελεί ένα υπόβαθρο στο οποίο μπορούν να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρίας. Ένα σύστημα ERP είναι μια έτοιμη λύση που απαιτεί βασικά παραμετροποίηση και προσφέρει ευκολία εγκατάστασης και συντήρησης.

Εκτός των ανωτέρω ωφελειών, αναμενόμενα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν τη συντομότερη ανάκτηση κεφαλαίου (Return on Investment) - εν σχέσει με λογισμικά που αναπτύσσονται in-house - και τη διάχυση πληροφοριών και αρμοδιοτήτων σε όλη την επιχείρηση.

Η επιλογή ενός συστήματος ERP θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες, το μέγεθος και τον προσανατολισμό της εταιρίας. 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 και την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών.

Ανδριανόπουλος Σ., Ασίκη Β., Βασιλειάδη Ε., Μίνη Ι., Παναγιωτοπούλου Γ., Παπακυριακοπούλου Ι., 2000. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Enterprise Resource Planning (ERP) Στην Ελληνική Επιχείρηση. 1 Ιανουαρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=43> [πρόσβαση 15 Μαρτίου 2013]

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΣ

---

Δόθηκαν ερωτήσεις για τα συστήματα που χρησιμοποιούν, σε δυο ελληνικές εταιρίες, την «Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ» και την “Simos Food Group ΑΕ”. Οι ερωτήσεις ήταν:

1. Ποιο πρόγραμμα ERP χρησιμοποιείτε;
2. Ποια ήταν τα κριτήρια και οι λόγοι για τους οποίους επιλέξατε το συγκεκριμένο σύστημα ERP;
3. Κατά πόσο καλύπτει και είναι προσαρμοσμένο το σύστημα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της επιχείρησης;
4. Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος;
5. Όσον αφορά τους τομείς της επιχείρησης, και συγκεκριμένα τα χρηματοοικονομικά, ποιες είναι οι βελτιώσεις που παρατηρείτε;
6. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης αναλογικά με το κόστος εφαρμογής του συστήματος? (1-10)

Εκ μέρους των επιχειρήσεων, απάντησαν:

Πλαστικά Κρήτης – κ.Καλογεράκης Παναγιώτης

Simos Food Group – κ.Μαυρικάκης Γεώργιος

Και οι δυο επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες από την εγκατάσταση του συστήματος που έχουν διαλέξει και την μέχρι τώρα χρήση του. Χαρακτηριστικό είναι ότι και οι δυο ανέφεραν την αντίδραση του προσωπικού στην εισαγωγή του νέου συστήματος και την εκπαίδευση που θα χρειαζόταν να ξαναπεράσουν, δείχνοντας ότι όσο καλά και να γίνει η εγκατάσταση, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικότερος.

## Πλαστικά Κρήτης - Απομαγνητοφώνηση

---

1)-Λοιπόν, να μου πείτε καταρχάς, πως ονομάζεται το πρόγραμμα που χρησιμοποιείτε στον υπολογιστή, γιατί πρέπει να τα κατονομάσουμε;

-Εμείς, στα Πλαστικά Κρήτης, χρησιμοποιούμε το πρόγραμμα ORAMA της εταιρίας Q&R. Αυτό είναι η βάση μας όσον αφορά το λογιστήριο, όσον αφορά την εμπορική διαχείριση, τις πωλήσεις δηλαδή, τις πρώτες ύλες, τη μισθοδοσία, τις αγορές. Τώρα, επιπλέον αυτού, επειδή η εταιρία έχει ειδικές ανάγκες, έχει μεγαλώσει πολύ, εμείς έχουμε αναπτύξει κι επιπλέον τμήματα με εσωτερική ανάπτυξη από το τμήμα πληροφορικής.

-Αυτό θα ήθελα να σας το ρωτήσω και μετά.

-Οπότε δηλαδή ουσιαστικά, υπάρχει ένας συνδυασμός του βασικού κορμού, που παρέχει η εταιρία Q&R και τα εξειδικευμένα πράγματα που έχουν να κάνουν ας πούμε με ειδικά θέματα παραγωγής, με logistics κτλ τα έχουμε χειριστεί μόνοι μας.

-2)Να μου πείτε με ποια κριτήρια επιλέξατε το συγκεκριμένο σύστημα, δηλαδή σας προσέφερε περισσότερα έναντι κάποιων άλλων;

-Η επιλογή έγινε πολύ παλαιότερα, δηλαδή έγινε πριν από 15 χρόνια ,οπότε τότε ήταν η αγορά πολύ πιο μικρή, δηλαδή δεν υπήρχαν ίσως οι επιλογές που υπάρχουν σήμερα. Τότε ουσιαστικά είχε επιλεγεί γιατί βασιζόταν πάνω σε ισχυρή βάση δεδομένων, πάνω σε Oracle, ήταν λειτουργικό, ήταν εύχρηστο. Τώρα, αν γινόταν μια επιλογή ξανά ,θα υπήρχαν και πολλά επιπλέον κριτήρια. Πάντως, σε κάθε περίπτωση το να είναι ανοικτό το σύστημα και να βασίζεται σε μία ισχυρή βάση δεδομένων, είναι πολύ σημαντικό.

3)-Τώρα, κατά πόσο σας καλύπτει το συγκεκριμένο σύστημα στις σημερινές ανάγκες;

-Αν είχαμε σταθεί μόνο σε αυτά που παρείχε το συγκεκριμένο πρόγραμμα, τώρα θα είχαμε πρόβλημα .Αλλά επειδή ουσιαστικά, κάθε σημείο που εντοπίζαμε ότι ήθελε βελτίωση το συνδυάζαμε με κάποια επιπλέον πράγματα που έχουμε κάνει, τώρα είμαστε σε εξαιρετικά καλό σημείο.

-Δηλαδή εξελίσσεται συνεχόμενα το πρόγραμμα.

-Συνεχόμενα και εξελίσσεται κυρίως από εμάς ,δηλαδή κάποια άλλα προγράμματα εξελίσσονται από τις εταιρίες που τα παρέχουν και δίνουν νέες εκδόσεις. Αυτοί παρέχουν νέες εκδόσεις μεν, αλλά όχι στο να καλύψουν τις πολύ ειδικές ανάγκες μας, τα πολύ παραπάνω τα κάνουμε με την ομάδα μας οπότε λειτουργούμε συνδυαστικά.

4)-Μια χαρά. Υπήρξαν μήπως κάποιες δυσκολίες κατά τη διαδικασία της εφαρμογής του συστήματος?

-Πάντα όταν εισάγονται νέα συστήματα εμφανίζονται προβλήματα και δυσλειτουργίες, πιο πολύ είναι η αντίδραση ίσως κάποιων ανθρώπων που έχουν συνηθίσει σε ένα τρόπο δουλειάς, {-και στην εκπαίδευση δηλαδή ;) } ή δουλεύουν με ένα τρόπο και θα πρέπει να δουλέψουν με έναν δεύτερο τρόπο

## Πλαστικά Κρήτης - Απομαγνητοφώνηση

---

{-σωστά} γενικά η διαδικασία της αλλαγής είναι αυτή που δημιουργεί το μεγαλύτερο πρόβλημα. Αυτός που έχει καθαρό μυαλό και θέλει να κρίνει αντικειμενικά, σίγουρα βλέπει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα και στο τρόπο που δουλεύει το σύστημα για την εταιρία και για τον ίδιο προσωπικά {-μάλιστα} και άρα νομίζω θα το βλέπει θετικά. Τώρα επίσης, πολλές φορές το πώς παραμετροποιείται ένα σύστημα είναι ένα θέμα, γιατί μπορεί ενώ το σύστημα να παρέχει τις δυνατότητες που πρέπει, να μην έχει γίνει σωστή δουλειά στο στήσιμό του κι έτσι υπάρχουν δουλειές που γίνονται με πιο δύσκολο τρόπο ή με πιο σύνθετο τρόπο, ή τρόπο που αφήνει χώρο για προβλήματα ,για λάθη.

5)Κατάλαβα, ωραία. Τώρα, συγκεκριμένα με τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης ,να μου πείτε ποιες είναι οι βελτιώσεις που παρατηρείτε σήμερα ,δηλαδή ...

-Κανονικά εσύ τι θα έβαζες μέσα στα χρηματοοικονομικά, δηλαδή εννοείς το λογιστήριο;

-Και το λογιστήριο ,γενικά οτιδήποτε..

-Προϋπολογισμό ?

-Ναι ,τα πάντα.

-Νομίζω πως μια σύγχρονη επιχείρηση πλέον δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς ένα στιβαρό ERP ,

{-Σίγουρα},στο κομμάτι αυτό, γιατί δεν είναι μόνο το ERP {- Σας γλυτώνει και από πολύ δουλειά δηλαδή;}

-Κοίτα να δεις, το θέμα είναι ...Το πρώτο σημαντικό είναι το πώς θα μπορέσω να έχω άμεση εικόνα της κερδοφορίας και της οικονομικής αποκατάστασης της εταιρίας .Αυτό δε μπορεί να επιτευχθεί με τους κλασσικούς τρόπους ,γιατί είναι σημαντικό , να μπορείς ας πούμε να έχεις μια εικόνα του ισολογισμού σου ανά πάσα στιγμή.

-Είναι πιο σαφής η εικόνα δηλαδή.

-Για να γίνει αυτό ,δεν είναι απλή λογιστική, ουσιαστικά ακόμα και το πώς γίνονται κάποιες εγγραφές ,κάποιες προβλέψεις ,είναι καθοριστικό για τη συνολική εικόνα αυτή. Οπότε ένα ERP (book) ξεφεύγει από την απλή χρέωση πίστωση, ξεφεύγει ,και παρέχει και μηχανισμούς προκειμένου να έχεις μια πολύ καθαρότερη εικόνα και να δεις και το παρόν και το μέλλον της εταιρίας με πιο μεγαλύτερη ευκρίνεια.{ Μάλιστα, ωραία} –Συν το ελεγκτικό κομμάτι, έτσι;

6)-Ωραία. Τώρα, όσον αφορά το βαθμό της ικανοποίησής σας από το πρόγραμμα, να μου πείτε , να μου δώσετε και μια βαθμολογία από το ένα μέχρι το δέκα εάν μπορείτε να το κρίνετε.

-Εάν εμείς το κρίναμε ιδιαίτερα αυστηρά, θεωρώντας ας πούμε ως άριστο αυτό που παρέχουν διεθνή ERP, {Ναι} τότε θα λέγαμε ότι έχουμε αρκετές αδυναμίες .Δηλαδή θα λέγαμε ότι θα μπορούσε να το βαθμολογήσει κανείς γύρω στο έξι ας πούμε. {Μάλιστα} –Αν όμως δει κανείς αυτό που παρείχε και την

## Πλαστικά Κρήτης - Απομαγνητοφώνηση

---

ευελιξία που μας έδινε σε συνδυασμό με αυτά που έχουμε κάνει εμείς, τότε θα πηγαίναμε αρκετά υψηλότερα.

-Οπότε είναι δυο διαφορετικές όψεις ας πούμε.

-Δυο διαφορετικές όψεις .Πάντως είναι σίγουρο ότι τα πολύ βαριά συστήματα που παρέχουν κάποιες πολυεθνικές, ιδιαίτερα ακριβά βέβαια γιατί πρέπει να τα εγκαταστήσεις σωστά ,σίγουρα προσφέρουν επόμενους βαθμούς δυνατοτήτων και ευελιξίας.

7)-Ωραία. Κάποιες προτάσεις να μας κάνετε για τη βελτίωση των συστημάτων με τον τρόπο που λειτουργούν , ή κάτι παραπάνω που θα θέλατε τώρα αυτή τη περίοδο να συμβεί;

-Αυτό που νομίζω με την εμπειρία ας πούμε που έχω δει, είναι ότι αυτό που θέλει κανείς να κάνει πλέον, είναι να συνδυάσει περισσότερο ελεγκτικά θέματα μαζί με τη βασική λειτουργία. Δηλαδή δε μπορούμε να πούμε πια ότι καταγράφουμε απλά και μόνο ας πούμε συμβάντα ή εγγραφές .Θα ήταν πάρα πολύ σημαντικό, παράλληλα που γίνεται κάθε τι από αυτά, να υπάρχουν πιο ευέλικτοι και έξυπνοι μηχανισμοί ελέγχου. Και το δεύτερο πολύ σημαντικό είναι ότι πρέπει αυτά όλα πια να συνδυάζονται με ροές δεδομένων και λειτουργιών και επίσης με διαχείριση εγγράφων. Αυτά είναι πράγματα τα οποία πλέον...

-Και είναι σημαντικό να γίνονται και σε πραγματικό χρόνο αυτό, ουσιαστικά..

-Ναι αυτό ισχύει πια, ελάχιστα πράγματα γίνονται εκ των υστέρων και ελάχιστα γίνονται χειρόγραφα και καταχωρούνται μετά, είναι σημαντικό όμως αυτά να λειτουργούν πραγματικά online και να παρέχουν ουσιαστικά λύσεις όχι μόνο τοπικά στο τμήμα που γίνονται οι εγγραφές αλλά και στους υπόλοιπους χώρους.

-Ναι συνολικά δηλαδή σε όλη την επιχείρηση.

-Για αυτό και οι ροές εργασιών και λειτουργιών είναι πολύ σημαντικές για να ολοκληρωθεί ένα τέτοιο σύστημα.

8)-Μάλιστα. Και κάτι παραπάνω θέλω να σας ρωτήσω , με το κόστος. Σχετικά με το κόστος είσαστε ουσιαστικά ικανοποιημένος ,σε σχέση με αυτά που σας προσφέρει;

-Εμείς είμαστε απόλυτα ικανοποιημένοι στο κομμάτι αυτό, για αυτό και παραμένει η λύση αυτή και ο συνδυασμός με αυτά που παρέχουμε εμείς εσωτερικά σαν τμήμα πληροφορικής της εταιρίας, νομίζω πως είναι μια πολύ καλή λύση και οικονομικά συμφέρουσα για την εταιρία.

-Ωραία .Μια χαρά. Αυτό ήταν, σας ευχαριστώ πολύ .



## Simos Food Group – μέσω e-mail

---

1. Ποιο πρόγραμμα ERP χρησιμοποιείτε;

Χρησιμοποιούμε το Atlantis της Altec.

2. Ποια ήταν τα κριτήρια και οι λόγοι για τους οποίους επιλέξατε το συγκεκριμένο σύστημα ERP;

Η Altec είναι εταιρία με μακρόχρονη εμπειρία, γι'αυτό επιλέξαμε να συνεργαστούμε μαζί της. Το Atlantis έχει εργονομικό περιβάλλον και φιλικό προς τον χρήστη και είναι κάτι που μας τράβηξε σε αυτό, το να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να εκπαιδευτεί γρήγορα και εύκολα.

3. Κατά πόσο καλύπτει και είναι προσαρμοσμένο το σύστημα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της επιχείρησης;

Το σύστημα είναι 100% προσαρμοσμένο στις ανάγκες μας.

4. Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος;

Λιγότερες από ότι περιμέναμε. Πάντα υπάρχουν δυσκολίες σε εγκατάσταση νέου συστήματος, είναι μία χρονοβόρα διαδικασία η οποία αναλόγως το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να πάρει μέχρι και χρόνια. Επίσης, σαν δυσκολία πέρα από την εφαρμογή του συστήματος θα μπορούσα να αναφέρω την αντίδραση από υπαλλήλους, το να δεχτούν δηλαδή να μπουν στην διαδικασία της αλλαγής και επανεκπαίδευσης αλλά δεν είναι κάτι που κράτησε πολύ.

5. Όσον αφορά τους τομείς της επιχείρησης, και συγκεκριμένα τα χρηματοοικονομικά, ποιες είναι οι βελτιώσεις που παρατηρείτε;

Το ERP είναι κάτι αναγκαίο στις επιχειρήσεις του σήμερα. Δίνει πλήρη εικόνα της εταιρίας, και των χρηματοοικονομικών μέσα σε όλα τα υπόλοιπα, ανά πάσα στιγμή. Κάτι το οποίο παλιότερα δεν ήταν το ίδιο εύκολο.

6. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης αναλογικά με το κόστος εφαρμογής του συστήματος? (1-10)

Αναλογικά με το κόστος εφαρμογής είμαστε ικανοποιημένοι. Αν πρέπει να βάλω βαθμό, θα έλεγα 8-9.

## Συμπεράσματα

---

Τα επιχειρησιακά συστήματα ERP είναι πλέον αναγκαίο εργαλείο για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Είναι σχεδιασμένα για να καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Αυτοματοποιούν πολλές κουραστικές και μονότονες διεργασίες και ενώνουν όλα τα τμήματα δημιουργώντας έτσι ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας και συνεργασίας μεταξύ τους.

Όλα τα βήματα είναι εξίσου σημαντικά για την επιτυχία του συστήματος, από το πώς θα επιλέξει η επιχείρηση το σύστημα που της ταιριάζει μέχρι την εφαρμογή του και την αξιοποίηση του.

**Το σημαντικότερο συμπέρασμα είναι ότι όσο καλά και να είναι σχεδιασμένο ένα σύστημα για να εξυπηρετήσει μια επιχείρηση, η επιτυχία του εξαρτάται από τους ανθρώπους που θα το χρησιμοποιήσουν. Δεν εξαρτάται μόνο από το πόσο καλά θα εκπαιδευτούν για να το χρησιμοποιήσουν αλλά και από το πώς θα δεχθούν την αλλαγή και κατά πόσο είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν.**

## Βιβλιογραφία

---

Πολλάλης Γ. – Βοζίκης Α., 2009. *Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων: Στρατηγικές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Υτορία.

Γ. Ιωάννου, 2006. *Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Χαϊνάς Κ., 2005. *Βασικά Θέματα Για Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*. Αθήνα: Γκιούρδας Β.

Laudon, Kenneth C., 2009. *Συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS)*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_resource\\_planning](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning)

Ανδριανόπουλος Σ., Ασίκη Β., Βασιλειάδη Ε., Μίνη Ι., Παναγιωτοπούλου Γ., Παπακυριακοπούλου Ι., 2000. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Enterprise Resource Planning (ERP) Στην Ελληνική Επιχείρηση. 1 Ιανουαρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=43> [πρόσβαση 15 Μαρτίου 2013]

Jakovljevic PJ, 2005. ERP: Origins, Developments, and Trends. 17 Μαΐου. Διαθέσιμο στο: <http://www.ism.co.at/analyses/ERP/Origins.html> [πρόσβαση 15 Μαρτίου 2013]