

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Παράγοντες υιοθέτησης ERP συστημάτων σε επιχειρήσεις
ή οργανισμούς.”**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΕΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΑΝΑΗ, Α.Μ: 3699

ΟΡΦΑΝΟΥ – ΒΕΡΝΑΡΔΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ, Α.Μ: 3630

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2014

*Copyright © ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΑΝΑΗ- ΟΡΦΑΝΟΥ ΒΕΡΝΑΡΔΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ, 2013
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητα και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τους ανθρώπους εκείνους, όπου με την υποστήριξη και καθοδήγηση τους, συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας.

Πρώτα από όλα, εκφράζουμε τις θερμότερες ευχαριστίες μας στον επιβλέπων καθηγητή μας Κ. Γεράκη Γεώργιο, για τη βοήθεια που προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της εργασίας μας. Επίσης, ευχαριστούμε τις εταιρείες και τους ανθρώπους οι οποίοι έδωσαν απαντήσεις στο ερωτηματολόγιό μας και βοήθησαν στην ολοκλήρωση του πρακτικού μας μέρους.

Τέλος, να ευχαριστήσουμε θερμά τις οικογένειες μας για την αμέριστη υποστήριξη, συμπαράσταση και κατανόηση όλο αυτό τον καιρό, την ολοκλήρωση των σπουδών και εκπλήρωση των στόχων μας.

Οικονόμου Δανάη
Ορφανού - Βερναρδάκη Ευαγγελία

Φεβρουάριος, 2014

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	9
1.1 Ορισμός ERP συστημάτων	10
1.2 Ιστορική αναδρομή	10
1.3 Χαρακτηριστικά ERP συστημάτων	13
1.4 Υποσυστήματα ERP Συστημάτων	14
1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ERP Συστημάτων	16
1.6 Κύκλος Ζωής ERP συστημάτων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	20
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	20
2.1 Κίνητρα Υιοθέτησης ERP Συστημάτων	21
2.1.1 Κατηγορίες Κινήτρων	22
2.2 Λόγοι Υιοθέτησης ERP συστημάτων	23
2.3 Παράγοντες Επιτυχίας ενός Έργου ERP	25
2.4 Οφέλη εγκατάστασης ERP συστημάτων	27
2.5 Στόχοι των ERP συστημάτων	29
2.6 Προϋποθέσεις για την εισαγωγή ERP συστημάτων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	31
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΚΕΤΩΝ ERP	31
3.1 Απόφαση για προμήθεια πακέτου.....	32
3.2 Κριτήρια Επιλογής πακέτων ERP.....	32
3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης για την επιλογή πακέτων ERP.....	34
3.3.1 Απόδειξη καταλληλότητας ERP	34
3.3.2 Πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος.....	34
3.4 Δυσκολίες στην επιλογή ERP συστημάτων.....	35
3.5 Ανάγκες της επιχείρησης για την επιλογή ενός συστήματος ERP	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	37
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP.....	37
4.1 Τρόποι Υλοποίησης Συστημάτων ERP	38
4.2 Διαδικασία Υλοποίησης ERP Συστημάτων.....	39
4.2.1 Φάση 1 ^η : Προετοιμασία.....	39
4.2.2 Φάση 2 ^η : Σχεδιασμός και παραμετροποίηση.....	41
4.2.3 Φάση 3 ^η : Προετοιμασία για πλήρη εφαρμογή και δοκιμές	41

4.2.4 Φάση 4 ^η : Πλήρης εφαρμογή	41
4.3 Στρατηγικές Εγκατάστασης ERP Συστημάτων	43
4.4 Προβλήματα Εφαρμογής ERP Συστημάτων	44
4.4.1 Τεχνολογικά προβλήματα	44
4.4.2 Προβλήματα στην οργάνωση	44
4.4.3 Οικονομικά προβλήματα	45
4.4.4 Προβλήματα Ανθρώπινου Δυναμικού	45
4.5 Προβλήματα στη Λειτουργία του ERP μετά την Υλοποίησή του	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	47
ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	47
5.1 ERP και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	48
5.2 Παράθεση Αποτελεσμάτων Έρευνας Βάσει Ανάλυσης Ερωτηματολογίων	49
5.3 Αναφορά Συμπερασμάτων Έρευνας	70
5.4 Προτάσεις	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	76

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας με θέμα: “ Παράγοντες υιοθέτησης ERP συστημάτων σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς”, είναι να γνωρίσουμε ακόμα καλύτερα τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) και να αναλύσουμε ποιοί είναι οι παράγοντες εκείνοι, όπου ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τα συστήματα αυτά. Τα ολοκληρωμένα επιχειρησιακά συστήματα εισβάλλουν ολοένα και περισσότερο σε μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις αφού παρέχουν ενιαίο τρόπο λειτουργίας με τυποποιημένες διαδικασίες. Έτσι χωρίζουμε την εργασία αυτή σε πέντε κεφάλαια όπου στο τελευταίο αναφέρεται και η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν σχεδόν απαραίτητη τη χρήση των συστημάτων αυτών.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Ξεκινάμε με μια μικρή ιστορική αναδρομή, στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά, τα υποσυστήματα των ERP συστημάτων αλλά και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο εντοπίζουμε και αναλύουμε τους παράγοντες υιοθέτησης των ERP συστημάτων. Αναφέρονται κίνητρα καθώς και λόγοι υιοθέτησης των συστημάτων αυτών. Επίσης, σημαντική είναι και η αναφορά που γίνεται στα οφέλη εγκατάστασης όπως και στους παράγοντες επιτυχίας ενός έργου ERP.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή των πακέτων ERP, καθώς επίσης οι δυσκολίες και οι ανάγκες της επιχείρησης για την επιλογή ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Η χρήση του ERP συστήματος έρχεται να καλύψει σημαντικές ανάγκες στο σύγχρονο επιχειρησιακό τομέα διευκολύνοντας παράλληλα τις σχέσεις ανάμεσα σε πελάτες και επιχειρήσεις.

Συνεχίζοντας στο τέταρτο κεφάλαιο, όπου περιλαμβάνει τους τρόπους υλοποίησης συστημάτων ERP, στρατηγικές εγκατάστασης αλλά και προβλήματα εφαρμογής των συστημάτων αυτών. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά σε προβλήματα που έχουν διαπιστωθεί στη λειτουργία του συστήματος μετά την υλοποίησή του.

Τέλος στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, όπου είναι και το πρακτικό κομμάτι της εργασίας μας, εξετάζεται η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) σε ελληνικές εταιρείες. Βάση έρευνας που διεξάγεται σε τέσσερις επιχειρήσεις βγαίνουν και τα τελικά συμπεράσματα. Έτσι, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις που δόθηκαν και η ποσοστιαία απεικόνιση αυτών σε διαγράμματα.

ABSTRACT

The purpose of this thesis entitled: “Factors adopting ERP systems in enterprises or organizations”, is to know even better the managing systems of enterprise resources (ERP) and to analyze the factors that an increasing number of businesses are adopting these systems. The integrated operational systems invade increasingly in large and small businesses because they provide a single mode with standard procedures. Therefore we divide this work in five chapters. The last chapter refers to the research conducted in four companies which consider almost necessary the use of these systems.

In detail, the first chapter is an introduction to enterprise resource planning systems (ERP). Starting out with a brief historical overview; it continues with their features, their subsystems of ERP systems but also with their advantages and disadvantages.

Next, in chapter two we indentify and analyze the factors of adopting ERP systems, also the motives and reasons for using these systems. Additionally, it makes an important reference to the benefits of installation as well as the success factors of an ERP project.

The third chapter presents the criteria for the selection of the ERP packets, as well as the difficulties and needs of the company for selecting an enterprise a resource management system. The use of ERP system aims to cover important needs in the contemporary business sector while facilitating relationships between customers and businesses.

Moving to chapter four, that includes ways of implementation of ERP systems, deployment strategies as well as applying problems of these systems. A reference to the problems identified in the function of the system after its implementation is made at the end of this chapter.

Finally in the fifth and final chapter, which is the practical part of this work, the implementation of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) in Greek companies is examined. By research conducted in four companies came out the final conclusions. Therefore, the questionnaire, the given answers and the percentage display of the answers in charts are presented.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικό παράγοντα στην οικονομία μιας χώρας. Έτσι, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται η ανακάλυψη νέων δρόμων με σκοπό την επιβίωση και τη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Είναι σαφές ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων πρέπει να βασίζεται στο τρίπτυχο ποιότητα, καινοτομία και τεχνολογία αιχμής. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να βρει τα απαραίτητα εργαλεία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της και να τα χρησιμοποιήσει.

Πιο συγκεκριμένα, τα ERP συστήματα σηματοδοτούν την αρχή μιας νέας εποχής για τις επιχειρήσεις. Τα συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP) θεωρούνται να είναι οι πιο αποτελεσματικές εφαρμογές στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αφού η αγορά τους είναι μια από τις ταχύτερες σε ανάπτυξη αγορές λογισμικού. Το ERP σύστημα κατασκευάστηκε για την άμεση εξυπηρέτηση πελατών και στελεχών καθώς συνδυάζει μια ολοκληρωμένη διαχείριση πόρων και ροής πληροφοριών σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα. Ένα τέτοιο σύστημα επιτρέπει στις εταιρίες να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες τους και να επιφέρουν βελτιώσεις. Επίσης, βοηθάει τους χρήστες να είναι πιο αποτελεσματικοί έτσι ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις. Σύμφωνα με τον Laughlin (1999) τα συστήματα ERP ορίζονται ως «εφαρμογές που επηρεάζουν τα πάντα, από τη λογιστική και τις παραγγελίες μέχρι την παραγωγή, τη διαχείριση της αποθήκης και των αποθεμάτων. Τέτοια συστήματα προήλθαν από την ανάγκη του σχεδιασμού, της διαχείρισης, της οργάνωσης και της καταγραφής των λειτουργιών μιας επιχείρησης». Τέλος, η παραγωγή και η πώληση προϊόντων γίνεται συνειδητά πιο εύκολη για τους χρήστες. Τα κυκλώματα που καλύπτουν συνήθως τα συστήματα αυτά είναι: Παραγωγή, Αποθήκευση, Διανομή, Πωλήσεις, Λογιστική, Διαχείριση Προσωπικού, Marketing, Customer Service, CRM, Χρηματοοικονομική Παρακολούθηση, Activity Based Management. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η ανάπτυξη και χρήση των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, γνωστών και ως Enterprise Resource Planning (E.R.P.), με ιδιαίτερη ανάπτυξη στους παράγοντες υιοθέτησης τέτοιων συστημάτων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙ- ΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ορισμός ERP συστημάτων

Το ERP προέρχεται από τις λέξεις Enterprise Resource Planning, το οποίο στα ελληνικά μεταφράζεται ως προγραμματισμός και ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών και πόρων και πηγάζει από τον όρο MRP (Manufacturing Resource Planning). Τα ERP συστήματα είναι ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού τα οποία ενσωματώνουν όλες ή τις περισσότερες εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης σε μία ενιαία διαχειριστική πλατφόρμα. Σκοπός τους είναι η αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε μία ολοκληρωμένη εφαρμογή λογισμικού. Παρέχουν την καλύτερη διαχείριση καθώς δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα με πληροφορίες που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Ουσιαστικά ένα ERP σύστημα αποτελείται από τη βάση δεδομένων, τις Εφαρμογές, τις Διεπαφές και τα Εργαλεία. Κάπου εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι Poston & Grabski το 2001 αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ERP συστήματα αναμένουν καλύτερες επιδόσεις λόγω της αυτοματοποίησης και βελτίωση στη λήψη των αποφάσεων λόγω έγκαιρης και έγκυρης ροής των πληροφοριών στο περιβάλλον της επιχείρησης.

1.2 Ιστορική αναδρομή ¹

Αξίζει να αναφέρουμε την ιστορική πορεία των ERP συστημάτων αφού δεν εμφανίστηκαν ξαφνικά στον επιχειρησιακό κόσμο καθώς πρόκειται για την εξελιγμένη μορφή τεχνολογίας που μετρά σαράντα πέντε χρόνια εξέλιξης και παίζει σημαντικό ρόλο έως και σήμερα. Μια πρώιμη μορφή Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων ξεκίνησε τη δεκαετία του '60, όπου οι διεθνείς αλλά και ελληνικές επιχειρήσεις, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στη μηχανογραφημένη υποστήριξη πολύπλοκων λειτουργιών τους. Αναπτύχθηκαν εξειδικευμένα πληροφοριακά πακέτα που υποβοηθούσαν βασικές διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης όπως η λογιστική και η μισθοδοσία καθώς και εξειδικευμένες εφαρμογές, οι οποίες διευκόλυναν την εφαρμογή αναλυτικών μεθόδων π.χ. Εφαρμογές Ελέγχου Αποθεμάτων. Έτσι εκείνη τη δεκαετία οι μέθοδοι διαχείρισης αποθεμάτων στήριζαν τη βιομηχανία με δημοφιλέστερη

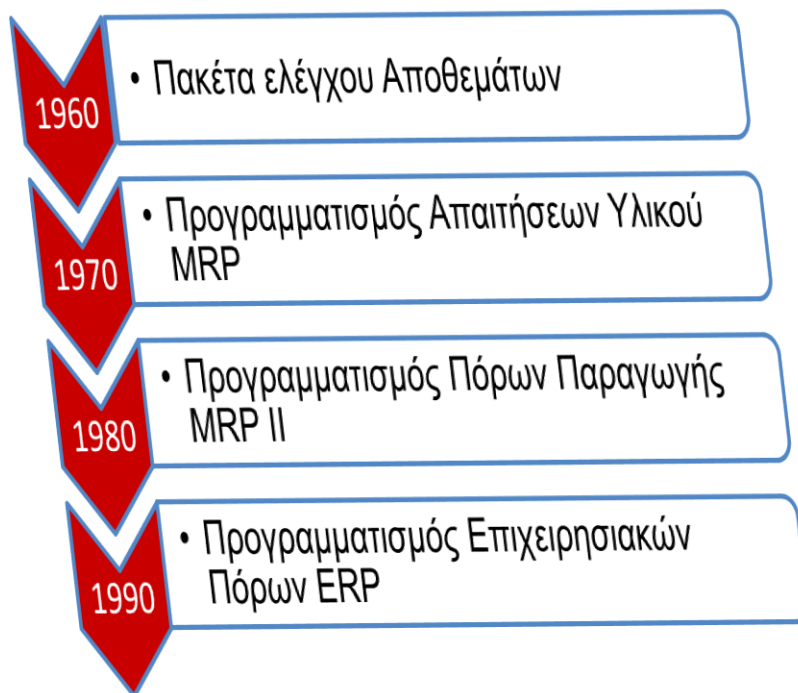
¹ https://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Resource_Planning (Τελευταία Πρόσβαση στις 9/7/2014).

τη μέθοδο της Οικονομικής Μερίδας Παραγγελίας (EOQ-Economic Order Quality). Βασικός σκοπός ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων είναι να καθορίζει πότε θα πρέπει να γίνονται οι παραγγελίες των αγαθών, την ποσότητα που πρέπει να καλύπτει η παραγγελία ακόμη και τη χρονική περίοδο που πρέπει να γίνει. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα επιτυχώς από πολλές επιχειρήσεις.

Τη δεκαετία του '70, τα συστήματα αυτά εξελίχθηκαν ακόμη περισσότερο, λόγω του ότι κατέστη δυνατή η άμεση επεξεργασία δεδομένων (on-line processing) και αναπτύχθηκαν πακέτα διαχείρισης βάσεων δεδομένων. Εμφανίζεται μια νέα μέθοδος διαχείρισης, η μέθοδος Προγραμματισμού Απαιτήσεων Υλικών (MRP-Material Requirement Planning). Σύμφωνα με το Joseph Orlicky (1974) "Αντίθετα από πολλές άλλες προσεγγίσεις και τεχνικές, τα συστήματα πρόβλεψης απαιτήσεων υλικών δουλεύουν, και αυτή είναι η καλύτερη σύσταση τους". Το MRP πήρε ώθηση το 1972 με την οργάνωση ενός "MRP Crusade" από την American Production and Inventory Control Society (APICS) και από τότε έχει γίνει βασικό παράδειγμα ελέγχου παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μέχρι το 1989 οι πωλήσεις του λογισμικού MRP υπερέβησαν το \$1 δισεκατομμύριο δολάρια. Μέσα στις επόμενες δεκαετίες δημιουργήθηκε ένα σύστημα Προγραμματισμού και Ελέγχου Παραγωγής (MRP-II - Manufacturing Resource Planning), το οποίο παρείχε αρκετές δυνατότητες στην επιχείρηση όπως προγραμματισμό της παραγωγής, κοστολόγηση των παραγόμενων προϊόντων, προγραμματισμό συντήρησης μηχανημάτων, έλεγχο παραγωγικότητας (έλεγχος απόδοσης μηχανοωρών, ανθρωποωρών) κ.α. Τη δεκαετία του '80 σημειώθηκε μεγάλη αύξηση της λειτουργικότητας των MRP-II, καθώς επεκτάθηκαν σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων. Λόγω αυτής της αύξησης της λειτουργικότητας, αυξήθηκε σημαντικά και η πολυπλοκότητα αυτών των συστημάτων, με αποτέλεσμα την χρήση τους μόνο από εξειδικευμένα άτομα. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, τα συστήματα MRP-II επεκτάθηκαν και σε άλλους τομείς, όπως στις Πωλήσεις, το Λογιστήριο, τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Έτσι προκύπτει το σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning), ως ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για τη διαχείριση όλων των λειτουργιών και πόρων της επιχείρησης, το οποίο επιχειρεί να διασυνδέσει τους πελάτες και προμηθευτές της με το παραγωγικό περιβάλλον. Η εφαρμογή του συστήματος επιφέρει αποτελεσματική διαχείριση όλων των διεργασιών που σχετίζονται με τους τομείς:

- Αγορών
- Αποθήκης
- Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ▪ Διανομών
- Οικονομικής Διαχείρισης ▪ Ποιοτικού Ελέγχου ▪ Πωλήσεων

Το σύστημα ERP ήταν μία από τις πιο σημαντικές επιτυχίες για τις εταιρείες SAP και BAAN, στη συνέχεια προστέθηκαν οι Oracle, PeopleSoft και JD Edwards.



Σχήμα 1: Εξέλιξη Συστημάτων Πληροφορικής

1.3 Χαρακτηριστικά ERP συστημάτων²

Τα συστήματα ERP προκειμένου να είναι ανταγωνιστικά, εκτός από την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, απαρτίζονται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπου τα ορίζουν επιθυμητά στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά είναι ότι διέπονται από την υποστηρικτικότητα όλων των λειτουργικών υποσυστημάτων, ορισμένα από αυτά αποτελούν οι πωλήσεις, η παραγωγή, η διανομή, οι προμήθειες και η κάλυψη πληρωμών. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της αποτελεσματικής περάτωσης όλων των δραστηριοτήτων, κάτι που επίσης χαρακτηρίζει το σύστημα αυτό. Επιπλέον η δυνατότητα του συστήματος αυτού να ανταποκρίνεται στη ροή των αναγκών άμεσα το χαρακτηρίζει ως ένα ευέλικτο πρόγραμμα. Ακόμα, επιτυγχάνει τη συγκέντρωση όλων των εφαρμογών της επιχείρησης σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα. Το σύστημα ERP χαρακτηρίζεται ως ένα εναλλασσόμενο πρόγραμμα αφού δέχεται όλες τις τροποποιήσεις και αλλαγές μιας επιχείρησης.

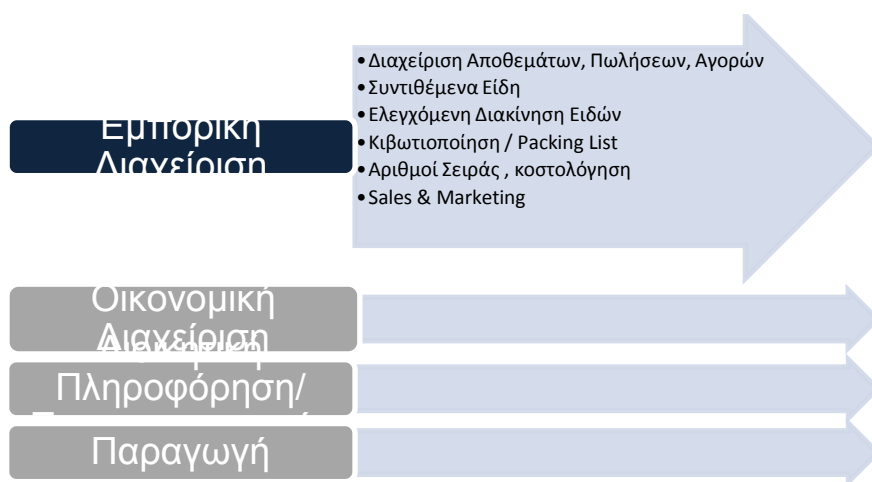
Η αναπαράσταση της λειτουργίας κάθε επιχείρησης είναι πλήρως αναλυτική αφού απαρτίζεται από ενσωματωμένα προγράμματα για την επιτυχή διαχείριση και λειτουργία τους. Άλλο ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αυτών είναι η υποστήριξη διασύνδεσης με άλλους οργανισμούς παρέχοντας την κατάλληλη υποδομή για το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) και το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Η παροχή εργαλείων, όπως συστήματα υποστήριξης αποφάσεων για διευκόλυνση στην χρήση των ERP συστημάτων επιβάλλεται. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σύστημα ERP χρησιμοποιείται όχι μόνο μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου ομίλου.

² https://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Resource_Planning (Τελευταία Πρόσβαση στις 9/7/2014).

1.4 Υποσυστήματα ERP Συστημάτων³

Τα υποσυστήματα ενός ERP συστήματος είναι: (Πολλάλης Α. και Βοζίκης Π., 2012: 143).

● Υποσύστημα Εμπορικής Διαχείρισης:



Σχήμα 2.1: Υποσύστημα Εμπορικής Διαχείρισης (Πολλάλης Α. , Βοζίκης Π. , 2012).

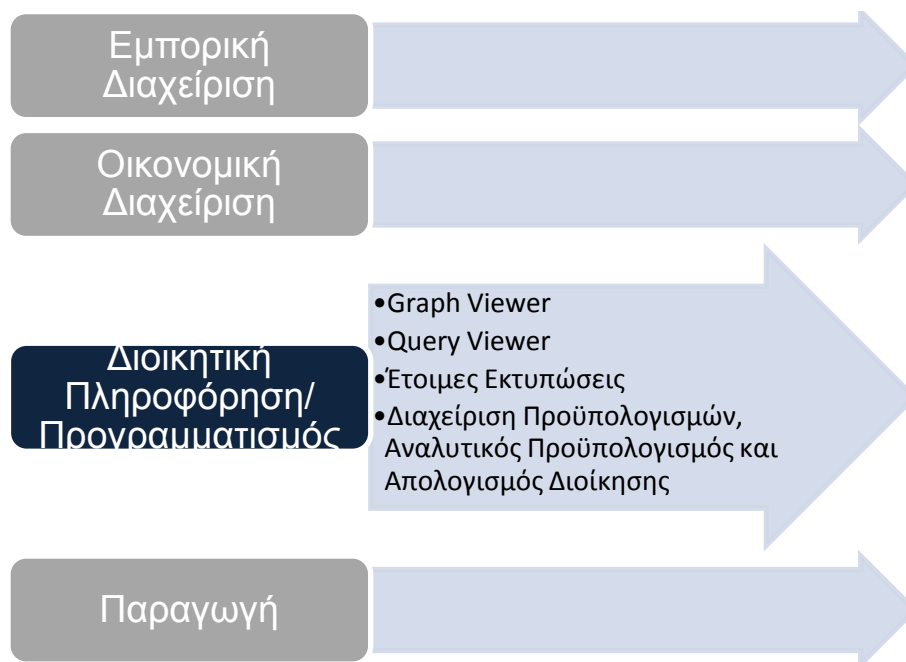
● Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης:

³ Πολλάλης, Γ., & Βοζίκης, Α. (2012), *Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*, Αθήνα. σ.143



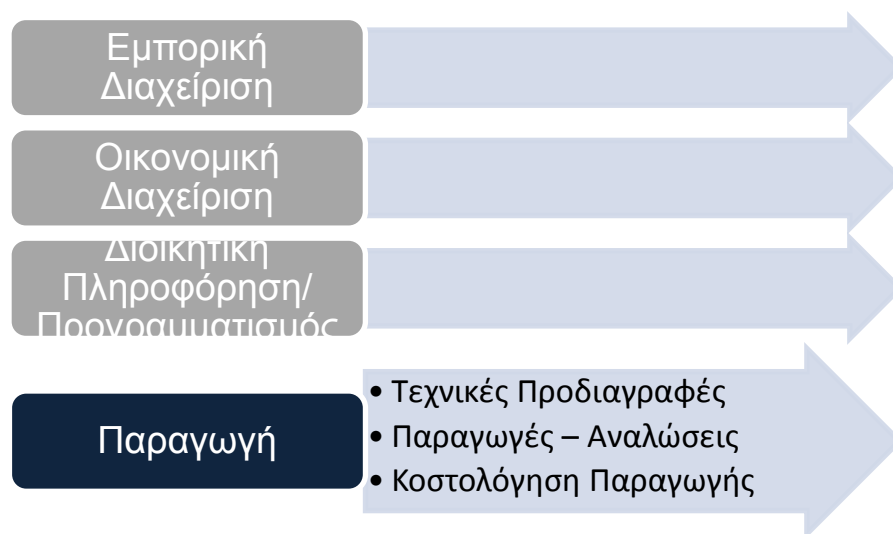
Σχήμα 2.2: Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης (Πολλάλης Α. , Βοζίκης Π. , 2012).

● **Υποσύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης/ Προγραμματισμού:**



Σχήμα 2.3: Υποσύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης/ Προγραμματισμού (Πολλάλης Α. , Βοζίκης Π. , 2012).

● **Υποσύστημα Παραγωγής:**



Σχήμα 2.4: Υποσύστημα Παραγωγής (Πολλάλης Α. , Βοζίκης Π. , 2012)

1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ERP Συστημάτων ^{4 5}

Η χρήση ενός ERP συστήματος από μια επιχείρηση, αποφέρει πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα, αφού συνδέει όλους τους τομείς της, τυποποιεί τις διαδικασίες και παρέχει την ίδια, ενοποιημένη πληροφορία σε όλους. Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά συστήματος ERP, σύμφωνα με έρευνα της AMR Research, είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η ικανοποίηση του πελάτη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- ◆ Βελτιώνεται η λειτουργικότητα της επιχείρησης, αφού αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, και βελτιώνεται η ταχύτητα απόκρισης προς τον πελάτη.
- ◆ Βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εφ' όσον γίνεται καλύτερη αξιοποίηση της πληροφορίας και ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται στους χρήστες.

⁴ Ιωάννου, Γ., *Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*, Εκδόσεις: Σταμούλης Αθ. σ.85

⁵ Τσιτσιρίγγος, Κ. (2006), *Μοντέλο Επιλογής, Εγκατάστασης και Εφαρμογής Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)*, Αθήνα. σ.90

- ◆ Παρέχεται ένα ενιαίο περιβάλλον εργασίας και πλατφόρμα λειτουργίας, με αποτέλεσμα την ομογενοποίηση όλων των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση.
- ◆ Διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αφού τα ERP συστήματα χαρακτηρίζονται από την μεγάλη ταχύτητα, την αξιοπιστία και την ασφάλεια.
- ◆ Προκύπτει άμεσο οικονομικό κέρδος, αφού υπάρχει ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα με ελάχιστο κόστος συντήρησης, και με μειωμένο αριθμό προσωπικού. Επιπλέον, μειώνονται οι πόροι της πληροφορικής, καθώς και το κόστος αποθεματοποίησης, αφού βελτιώνονται ο χρόνος και η ταχύτητα πραγματοποίησης των παραγγελιών.
- ◆ Παρέχεται η δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στο ιστορικό του πελάτη, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπιστεί ο καθένας με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Τα παραπάνω είναι πλεονεκτήματα που αποφέρει η χρήση ενός ERP συστήματος στην επιχείρηση. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται όμως και στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να λειτουργήσει έως και καταστροφική για την εταιρεία.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που επιφέρει η χρήση των ERP συστημάτων, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, πρέπει να αναφερθούν και τα μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

- ◆ Τα συστήματα ERP έχουν ιδιαίτερα υψηλό κόστος εγκατάστασης και ανάπτυξης, πράγμα που τα καθιστά πολλές φορές απαγορευτικά.
- ◆ Απαιτείται αναδιοργάνωση της επιχείρησης, μια διαδικασία πολύπλοκη και χρονοβόρα.
- ◆ Οι χρήστες των ERP συστημάτων απαιτείται να έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, πράγμα που μεταφράζεται σε χρόνο και χρήμα.
- ◆ Απαιτείται άσπογη συνεργασία με τον προμηθευτή του συστήματος, αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση του ERP συστήματος.
- ◆ Τα ERP συστήματα αδυνατούν να προσαρμοστούν εύκολα στις αλλαγές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των προϊόντων.
- ◆ Η εγκατάσταση και ανάπτυξη ενός συστήματος ERP μέσα σε μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα διότι τα συστήματα αυτά διέπουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις ενός συστήματος. Η εγκατάσταση των ERP συστημάτων απαιτεί χρήμα και χρόνο. Έτσι η εγκατάσταση τους δεν είναι πάντα μια ασφαλή διαδικασία. Σε αναφορά τους οι Ptak & Schragenheim τονίζουν ότι σε ένα ποσοστό ανάμεσα στο 60% - 90% δεν επιτυγχάνεται η απόσβεση της επένδυσης για την εγκατάσταση ενός ERP συστήματος

1.6 Κύκλος Ζωής ERP συστημάτων

Δεδομένου ότι τα πακέτα ERP καλύπτουν το σύνολο των επιχειρησιακών διαδικασιών, είναι πολύπλοκα στην υλοποίηση τους και στη διαχείρισή τους καθώς επίσης οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις δεν έχουν συνεργασία μόνο με ένα προμηθευτή λογισμικού ERP.

Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων βρίσκονται αντιμέτωπες με αυξημένα κόστη κατοχής και συντήρησης των ERP συστημάτων τους. Έτσι διαμορφώνεται ένα σχετικά πολύπλοκο περιβάλλον λειτουργίας του ERP συστήματος το οποίο αποτελείται από πακέτα λογισμικού διαφορετικών προμηθευτών που έχουν συμπεριλάβει ειδικές αναπτύξεις (customized packages), όπως επίσης από εφαρμογές λογισμικού οι οποίες έχουν αναπτυχθεί και ολοκληρωθεί από την συνεργασία επιχείρησης και προμηθευτών.

Ο κύκλος ζωής των ERP συστημάτων περιλαμβάνει τις φάσεις της Επιλογής, Της Υλοποίησης, της Χρήσης, της Συντήρησης και Απόσυρσης, με συγκεκριμένη χρονική περίοδο σε κάθε φάση. Τα χαρακτηριστικά της κάθε φάσης είναι: (Γκαγιαλή Σ, 2010).

Στη φάση επιλογής:

- Διαπίστωση της υφισταμένης κατάστασης.
- Αναγνώριση κυρίων επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Σχεδίαση μελλοντικής κατάστασης.
- Αποτύπωση ροής επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Διαπραγμάτευση όρων για αγορά λογισμικού.

Στη φάση υλοποίησης:

- Επιλογή κατάλληλου συνεργάτη για την υλοποίηση λογισμικού.
- Απόφαση από τα υψηλά στελέχη της επιτήρησης για τους σπόνσορες του έργου υλοποίησης.
- Συμφωνούνται οι κύριοι του έργου από πλευράς επιχειρησιακών διαδικασιών και πληροφορικής.
- Καθορισμός του προγράμματος διοίκησης έργου.
- Σχεδίαση μιας συνεχούς εξελισσόμενης διαδικασίας για την διαχείριση της γνώσης.

Στη φάση χρήσης:

- Πλήρης λειτουργία και χρήση λογισμικού.
- Συγκέντρωση επιχειρήσεων για μελλοντικές βελτιώσεις και αναβαθμίσεις.
- Οι αλλαγές στην επιχειρησιακή δομή επηρεάζουν συνήθως και τη χρήση του λογισμικού.

Στη φάση συντήρησης:

- Πραγματοποίηση ορισμένων βελτιώσεων.
- Ενδεχομένως ο προμηθευτής να σταματήσει την υποστήριξη του λογισμικού ή να προωθήσει μια αναβάθμιση.

Στη φάση απόσυρσης:

- Απαιτείται πλέον η αντικατάσταση του λογισμικού καθώς οι ειδικές αναπτύξεις καθιστούν την αναβάθμιση του αδύνατη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

2.1 Κίνητρα Υιοθέτησης ERP Συστημάτων

Βασικός στόχος της υιοθέτησης ERP συστημάτων είναι ο ανταγωνισμός. Οι αναφορές που προέρχονται από τα ERP συστήματα δίνουν τη δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των επιμέρους τμημάτων η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναγνωρίσει τις διάφορες αναγκαίες βελτιώσεις και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς (AT Kearney, 2000 & Boston Consulting Group, 2000).

Τα βασικότερα κίνητρα λοιπόν της υιοθέτησης ERP συστημάτων αναφέρονται παρακάτω:

- ◆ Βελτίωση επικοινωνίας με τους πελάτες της. Εξασφαλίζεται γρηγορότερη εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες, σε σχέση με παλαιότερα συστήματα τα οποία δημιουργούσαν καθυστερήσεις.
- ◆ Καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Τα ERP συστήματα παράγουν την μέγιστη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.
- ◆ Αύξηση αποδοτικότητας. Τα συστήματα αυτά λόγω του ότι είναι πιο γρήγορα στην χρήση τους και περιέχουν όλες τις εφαρμογές της επιχείρησης σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα τους δίνει τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους σε σχέση με το προσωπικό που διαθέτει η κάθε επιχείρηση.
- ◆ Μείωση του κόστους. Η υιοθέτηση των ERP συστημάτων διευκολύνει τη μείωση του κόστους και αυτό γιατί το κόστος συντήρησής τους είναι ελάχιστο και δεν συγκρίνεται με το κόστος εκπαίδευσης και προσαρμογής του προσωπικού της.

- ◆ Καλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλα τα τμήματά της με αποτέλεσμα να της προσδίδει ευελιξία και καλή εικόνα προς τους πελάτες της.
- ◆ Υιοθέτηση ERP συστημάτων και από τους συνεργάτες. Αυτό συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη αλλά και της επιχείρησης με τον προμηθευτή.

2.1.1 Κατηγορίες Κινήτρων

Σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης διακρίνουμε τα κίνητρα σε τρεις κατηγορίες:

Στρατηγικά κίνητρα:

Τα κίνητρα αυτά έχουν σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες, όπως είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές. Έχουν άμεση σχέση με την εξυπηρέτηση και καλή συνεργασία τους με την επιχείρηση.

Λειτουργικά κίνητρα:



Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα που έχουν σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι η πρόσβαση της επιχείρησης στις πληροφορίες των διαφόρων τμημάτων της, διαχείριση όλων των πόρων της, ακόμη και η ευελιξία σε όλα της τα προγράμματα.

Διοικητικά κίνητρα:


Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα κίνητρα που έχουν σχέση με την επέκταση της επιχείρησης όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της αλλά και με τις μειώσεις του κόστους των αποθεμάτων και της συντήρησής τους.

2.2 Λόγοι Υιοθέτησης ERP συστημάτων

Συνήθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα σύστημα ERP για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και ικανότητες. Οι απαιτήσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις επιχειρηματικές και τις τεχνολογικές.

-  **Επιχειρηματικές απαιτήσεις:** Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται κυρίως από τους πελάτες και από τον ανταγωνισμό. Τα πρότυπα και οι περιορισμοί όλο και αυξάνονται. Για το λόγο αυτό εμφανίζονται νέα προϊόντα στην αγορά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Παρατηρούνται και κάποιες συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει καθίσταται επιτακτική η υιοθέτηση ERP συστημάτων από τις επιχειρήσεις.
-  **Τεχνολογικές απαιτήσεις:** Τα ERP συστήματα πρέπει να είναι τεχνολογικά σύγχρονα έτσι ώστε να ακολουθούν την ανάπτυξη της επιχείρησης και την συνεργασία της με τους πελάτες και του συνεργάτες της. Επίσης, λόγω της τεράστιας έρευνας που γίνεται από τους κατασκευαστές συστημάτων ERP, η επιχείρηση αγοράζοντας ένα τέτοιο σύστημα, αγοράζει όλη την τεχνογνωσία και εμπειρία του κατασκευαστή.

Υιοθετώντας ένα σύστημα ERP, μια επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη ορισμένων ικανοτήτων, ώστε να παραμένει ανταγωνιστική στον επιχειρησιακό κλάδο. Οι ικανότητες αυτές είναι οι εξής:⁶

-  Βελτίωση της ποιότητας και της διαφάνειας της διαθέσιμης πληροφορίας. Η διαφάνεια και η βελτιωμένη ποιότητα της πληροφορίας στοχεύουν στη

⁶ Σημειώσεις Δρ. Ρομπογιαννάκης Ιωάννης, 2009.

βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δηλαδή σε καλύτερες και αποτελεσματικότερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

- ✚ Ολοκλήρωση και βελτίωση διαδικασιών. Η βελτίωση και η ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή σε γρηγορότερες και χαμηλότερου κόστους επιχειρηματικές διαδικασίες.
- ✚ Ολοκλήρωση συστημάτων σε μια τεχνολογική πλατφόρμα που θα υποστηρίζει τεχνολογικά προηγούμενες και επόμενες επιχειρηματικές εφαρμογές. Η ολοκλήρωση αυτή στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της λειτουργικότητας.
- ✚ Ευελιξία στις απαιτήσεις των πελατών και των επιχειρηματικών εταιρειών. Η ευελιξία επιδιώκει την αύξηση της ανταποκρισιμότητας σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που η τιμή και η ποιότητα θεωρούνται μεγέθη δεδομένα.

Ειδικότερα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι με την απόκτηση των ικανοτήτων θα έχουν επιτύχει τα παρακάτω:

- ✚ Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✚ Μείωση κόστους στη λειτουργία των διαδικασιών, ακεραιότητα και ακρίβεια πληροφοριών, προστιθέμενη αξία, μείωση χρόνου διεκπεραίωσης παραγγελιών, δυνατότητα καλύτερης και ορθολογιστικότερης διαχείρισης όλων των διαθέσιμων πόρων και εξασφάλιση προτύπων.
- ✚ Επίσης, τη βασική υποδομή για τη δημιουργία της Διευρυμένης Επιχείρησης, καθώς και των πρωτοβουλιών του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. (Σημειώσεις Δρ. Ρομπογιαννάκης Ιωάννης, 2009).

2.3 Παράγοντες Επιτυχίας ενός Έργου ERP

Βασικός και σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση ενός ERP συστήματος είναι η κατανόηση των στόχων της επιχείρησης από την αρχή. Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να γίνονται σαφείς και κατανοητοί σε όλα τα μέλη της ομάδας έργου. Ενεργή θα πρέπει να είναι και η συμμετοχή της Διοίκησης. Σε αυτή την περίπτωση η Διοίκηση πρέπει να συμμετέχει ενεργά στις απαιτήσεις της επιχείρησης και να δίνει λύσεις όπου χρειάζεται. Ακόμα ένας παράγοντας που απαιτείται είναι η ορθότητα των δεδομένων. Επισήμανση των χρηστών για την ορθότητα των δεδομένων που θα καθιερωθούν στο νέο σύστημα. Τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να έχουν πολλές ικανότητες για να ανταπεξέλθουν στην διεκπεραίωση ενός τέτοιου έργου όπως επίσης για να είναι αποδεκτοί και από τον οργανισμό. Επιπλέον, απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση των χρηστών μέσα στη επιχείρηση. Η καλή και σωστή εκπαίδευση οδηγεί με πιθανότητα 80% στην επιτυχή υλοποίηση του έργου. Άμεση διαχείριση αλλαγών είναι απαραίτητη αφού κατά την διαδικασία υλοποίησης ενός έργου εμφανίζονται διάφορες αλλαγές στην οργάνωση έτσι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να διορθώνονται άμεσα και γρήγορα. Τέλος, παράγοντας επιτυχίας ενός έργου ERP είναι η σωστή διοίκηση έργου. Για να είναι σωστή η διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνεται χρονοδιάγραμμα για την πορεία της υλοποίησης του έργου αλλά και να υπάρχει μια συνεχής παρακολούθηση.

Σίγουρα τα πετυχημένα έργα υλοποίησης ERP έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Τα μέλη της ομάδας έργου συμμετέχουν από την αρχή μέχρι το τέλος δίνοντας κάποιες προτεραιότητες για την ομαλή διεξαγωγή του. Επίσης, δίνοντας ιδιαίτερη βάση στα τεχνολογικά προβλήματα που εμφανίζονταν πριν την υλοποίηση. Σχεδόν πάντα θα υπήρχαν ανώτερα στελέχη για την παρακολούθηση της πορείας τους για τυχόν λάθη αλλά και για να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις.

Παράγοντες που διευκολύνουν την υλοποίηση ενός έργου ERP είναι σίγουρα η εκπαίδευση των μελών έτσι ώστε να εξοικειώνονται με την νέα τεχνολογία για να έχουν γρήγορα αποτελέσματα στην εργασία τους. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες που

έχουν γίνει είναι συγκεκριμένοι οι λόγοι που η απόδοση ενός έργου ERP είναι χαμηλή. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην ήταν κατάλληλα προετοιμασμένα για να λειτουργήσουν ένα πιο σύγχρονο σύστημα με αποτέλεσμα να καθυστερήσουν όλη την εργασία είτε ακόμη και να παραμένει στάσιμη. Επίσης το κόστος υλοποίησης του έργου ενδέχεται να είναι μεγαλύτερο από το αναμενόμενο.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις κύριες ιδιότητες και ικανότητες που πρέπει να υπάρχουν σε ένα αποτελεσματικό έργο ERP κατά τους Al- Mashari και Zairi.



7

Σχήμα 3: Ιδιότητες και ικανότητες για ένα αποτελεσματικό έργο ERP (Κωνσταντίνος Χ. Τσιτσιρίγγος, 2006: 69).

⁷ Τσιτσιρίγγος, Κ. (2006), *Μοντέλο Επιλογής, Εγκατάστασης και Εφαρμογής Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)*, Αθήνα. σ.69

2.4 Οφέλη εγκατάστασης ERP συστημάτων

Τα ERP συστήματα βοηθούν στην ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα σημαντικότερα οφέλη μιας επιχείρησης είναι:

- ◆ Βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών(Customer Service) και αύξηση των πωλήσεων. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να διατηρούν τις πωλήσεις τους. Το ERP σύστημα τους δίνει τη δυνατότητα να στέλνουν γρήγορα τις παραγγελίες τους σε μικρότερο χρόνο από τους ανταγωνιστές τους. Η δυνατότητα που δίνει στον πελάτη να συμμετέχει σε διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης, αλλά και η μείωση λαθών στις παραγγελίες βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών και δημιουργεί αύξηση των πωλήσεων και στη συνέχεια αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Κάποιες επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει ERP σύστημα τονίζουν ότι η εξυπηρέτηση πελατών τους αυξήθηκε από 15% μέχρι και 30%.
- ◆ Αύξηση της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα αυξάνεται επειδή υπάρχει περισσότερος διαθέσιμος χρόνος για άλλες εργασίες και αυτό διότι ένα σύστημα ERP είναι οργανωμένο με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται οι χρήστες να χάνουν ιδιαίτερο χρόνο. Οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν ERP αύξησαν την παραγωγικότητα κατά 11% - 20%.
- ◆ Μειωμένο κόστος αγορών: Τα ERP συστήματα παρέχουν πλήρη ενημέρωση των προμηθευτών για τις ανάγκες της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι προμηθευτές μπορούν να παράγουν τα προϊόντα τους με μικρότερο κόστος που σημαίνει μεγαλύτερο κέρδος και αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Ένα ERP σύστημα μειώνει το κόστος αγορών κατά 7% - 13%. Σε αρκετές επιχειρήσεις η μείωση του κόστους αγορών έχει πολλά οφέλη.

- ◆ Βελτιωμένη διαχείριση της πληροφορίας. Όπως είναι γνωστό τα ERP συστήματα ενοποιούν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ένα ενιαίο πρόγραμμα με αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία. Τα δεδομένα εισάγονται μόνο μια φορά στο σύστημα και αυτόματα μεταφέρεται σε όλα τα υπόλοιπα πεδία. Έτσι βελτιώνεται η ποιότητα των δεδομένων.
- ◆ Μειωμένα αποθέματα. Με τα ERP συστήματα η παράγωγή λειτουργεί πιο αποτελεσματικά με αποτέλεσμα η αποστολή των προϊόντων να είναι έγκαιρη έτσι ώστε τα αποθέματα και τα προϊόντα να μειώνονται σημαντικά.
- ◆ Μειωμένο απαρχαιωμένο και απαξιωμένο απόθεμα: Το χαμηλότερο επίπεδο αποθεμάτων οδηγεί στη μείωση των απαρχαιωμένων και απαξιωμένων αποθεμάτων. Σε κάποιες επιχειρήσεις το απόθεμα είναι μεγάλο και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.
- ◆ Προώθηση της ολοκλήρωσης. Λόγω του ότι το ERP σύστημα ενοποιεί όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης ενημερώνει αυτόματα όλα τα τμήματα για τυχόν αλλαγές. Άρα η επικοινωνία και η ολοκλήρωση όλων των τμημάτων βελτιώνεται σε όλη την επιχείρηση.
- ◆ Προσαρμογή στην παγκοσμιοποίηση. Το ERP σύστημα επιτρέπει πρότυπα λογιστικής, χρήση οποιασδήποτε γλώσσας με αποτέλεσμα να βελτιώνει την προσαρμογή σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- ◆ Πρόσβαση στο ιστορικό του πελάτη. Οι χρήστες έχουν άμεση πρόσβαση στο ιστορικό των πελατών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μελλοντικές συναλλαγές μαζί τους ή χρήσιμα δεδομένα την κάθε χρονική στιγμή.
- ◆ Συντονισμός. Το ERP σύστημα συγχρονίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης έτσι ώστε να παράγει το σωστό προϊόν χωρίς χάσιμο χρόνου.
- ◆ Χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων (Data Mining). Με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται δεδομένα που είναι δύσκολο να τα καταλάβουμε εκ πρώτης όψεως. Άρα αναβαθμίζεται η ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης.

- ◆ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Τα ERP συστήματα παρέχουν μεθόδους και τεχνολογίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- ◆ Δυνατότητα χάραξης και υλοποίησης νέων επιχειρησιακών στρατηγικών. Τα ERP συστήματα υποστηρίζουν τις διαδικασίες (processes) και όχι τις λειτουργίες (functions).

2.5 Στόχοι των ERP συστημάτων

Σκοπός των ERP συστημάτων είναι να βοηθούν τις επιχειρήσεις στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στη σωστή διαχείριση τους. Να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες της κάθε επιχείρησης, παράλληλα όμως να εξυπηρετούν και τις ίδιες τις επιχειρήσεις σε όλες τις διαδικασίες. Βοηθάει στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων αφού αποτελεί κύριο έργο για να ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Εξυπηρετεί στην άμεση επικοινωνία που μπορούν να έχουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης μεταξύ τους. Σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί θα μπορούσαμε να ορίσουμε τους στόχους ενός ERP συστήματος ως τη γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών, την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση επιχειρηματικών διεργασιών, την βέλτιστη διαχείριση αποθεμάτων, την ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης, τη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και την απλοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ακόμα δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι από τη στιγμή όπου τα δεδομένα θα εισαχθούν σε κάποια μονάδα του ERP συστήματος αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα ERP τα χρειαστεί μέσα στην επιχείρηση. Αναφερόμαστε λοιπόν στην ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

2.6 Προϋποθέσεις για την εισαγωγή ERP συστημάτων

Σημαντικό ρόλο για την εισαγωγή ενός συστήματος ERP παίζει η διοίκηση της εταιρίας διότι αυτή αποφασίζει και ευθύνεται για τις διάφορες επενδύσεις που θα

γίνουν στην εταιρία. Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν θα πρέπει να πιστέψουν ότι η εισαγωγή του συστήματος ERP θα είναι αποτελεσματική και θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η εισαγωγή ενός ERP συστήματος πρέπει να προσαρμοστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση διαφέρει. Ένα ERP σύστημα προσαρμόζεται ανάλογα με:

- Τη δομή της κάθε επιχείρησης
- Τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης
- Τους στόχους της κάθε επιχείρησης
- Τους διαθέσιμους πόρους της κάθε επιχείρησης
- Την στρατηγική της κάθε επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΚΕΤΩΝ ERP

Κάθε επιχείρηση επιλέγει το κατάλληλο πακέτο ERP σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της με σκοπό το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι κυριότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην επιλογή πακέτου είναι ο χρόνος, το κόστος για την απασχόληση και την εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης αλλά και το κόστος που επιφέρει ο εξωτερικός σύμβουλος. Τέλος, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στα στοιχεία των προμηθευτών αλλά να δίνει ιδιαίτερη βάση και σε πιο αντικειμενικά στοιχεία.

3.1 Απόφαση για προμήθεια πακέτου ⁸

Σύμφωνα με τον Hecht τα ERP συστήματα αν και υποστηρίζουν τις περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης μπορεί ταυτόχρονα να της δημιουργήσουν και πολλά προβλήματα κατά την εφαρμογή τους. Γι' αυτό το λόγο πριν την επιλογή ενός πακέτου ERP θα πρέπει να εξετάζονται ορισμένα θέματα. Αρχικά το κατά πόσο ένα πακέτο ERP είναι η απαιτούμενη λύση για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι λοιπόν η απόφαση για προμήθεια πακέτου στηρίζεται στις διεργασίες της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές θα επωφεληθούν από την εισαγωγή ενός πακέτου ERP. Σε ορισμένες επιχειρήσεις γίνονται πολλαπλές εισαγωγές δεδομένων και λειτουργούν πολλά πληροφοριακά συστήματα. Σε αυτή την περίπτωση ευνοείται μία απόφαση για προμήθεια νέου πακέτου. Στο στάδιο της εγκατάστασης της αναγκαιότητας εισαγωγής ενός συστήματος ERP σε μια επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία που παρέχεται από τον κλάδο των Οικονομικών της Πληροφορικής (Information Economics).

3.2 Κριτήρια Επιλογής πακέτων ERP

⁸ Πλη Δ. (2000), *Εφαρμόζοντας Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP): Καταγραφή και οδηγίες Σχεδιασμού*, Χανιά. σ.10

Σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού μπορούμε να διακρίνουμε κάποια βασικά κριτήρια στην επιλογή πακέτων ERP, όπως η ευελιξία στην προσαρμογή τους. Αν όχι όλες, οι περισσότερες επιχειρήσεις θα προτιμήσουν ένα ευέλικτο πρόγραμμα τόσο στην εφαρμογή όσο και στη χρήση του. Κριτήριο επιλογής πακέτων ERP είναι και ο πλήρης μηχανισμός για τη διαχείριση των κινδύνων καθώς και ο τακτικός έλεγχος για ασφάλεια. Σίγουρα να είναι δυνατή η ενσωμάτωση διαφορετικής πλατφόρμας και δεδομένων ακόμα και η ευκολία ενσωμάτωσης με άλλα συστήματα (CRM). Έπειτα να εύκολα κατανοητό στη χρήση και στη συντήρηση από τους χρήστες της επιχείρησης αλλά και χρήσιμο από πελάτες και προμηθευτές.. Ο χρόνος υλοποίησης ενός συστήματος ERP είναι ακόμα ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής και τέλος θα αναφέρουμε τη συμβατότητα μεταξύ του συστήματος και της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Κάπου εδώ αξίζει να σημειωθούν και τα κριτήρια επιλογής για τον κατάλληλο προμηθευτή καθώς και τα κριτήρια επιλογής συμβούλου.

Κριτήρια για την επιλογή προμηθευτή είναι τα εξής:

- ◆ Η οικονομική κατάσταση του προμηθευτή.
- ◆ Η θέση που κατέχει στη διεθνή αγορά.
- ◆ Η εκπαιδευτική υποστήριξη από τον προμηθευτή.
- ◆ Η καλή φήμη του προμηθευτή στην αγορά.
- ◆ Η μακροχρόνια εμπειρία του προμηθευτή και τεχνική υποστήριξη.
- ◆ Η υποστήριξη για τη διατήρηση και την ενημέρωση από τον προμηθευτή.

Κριτήρια για την επιλογή συμβούλου είναι τα εξής:

- ◆ Η αμοιβή του συμβούλου.
- ◆ Οι ικανότητες διαχείρισης έργου συμβούλου.
- ◆ Η γνώση στον τομέα του.
- ◆ Η εμπειρία στην εφαρμογή ERP συστημάτων.
- ◆ Οι προσεγγίσεις συμβούλου και εργαλεία εφαρμογής.
- ◆ Η εμπειρία στην εφαρμογή ERP συστημάτων και σε παρόμοια επιχείρηση ή οργανισμό.

3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης για την επιλογή πακέτων ERP

Όταν θα εγκατασταθεί πλέον ένα ERP σύστημα θα πρέπει να ελέγχεται και να αξιολογείται ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Έτσι οι χρήστες και η εταιρία μπορεί να κρίνει εάν τελικά ήταν απαραίτητη η εγκατάσταση ERP συστήματος και κατά πόσο τα αποτελέσματα θα είναι επιθυμητά. Υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης για την επιλογή ERP συστημάτων.

3.3.1 Απόδειξη καταλληλότητας ERP

Σε αυτή την περίπτωση το ERP σύστημα λειτουργεί δοκιμαστικά για κάποιο χρονικό διάστημα και τα στελέχη της επιχείρησης το χρησιμοποιούν με το δικό τους τρόπο λειτουργίας. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην γενικότερη ανάλυση των απαιτήσεων. Στην αρχή προετοιμάζουν τα μέλη της ομάδας τα οποία θα ασχοληθούν με το ERP σύστημα έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται τους κινδύνους και να αναπτύσσουν ένα πλάνο διαχείρισης για την διευκόλυνσή τους. Οπότε θα ήταν πολύ χρήσιμο ένα χρονοδιάγραμμα για τη δοκιμή του ERP συστήματος.

Στη συνέχεια προσπαθούν να καταγράψουν όλες τις απαιτήσεις έτσι ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες. Με τη βοήθεια λοιπόν ενός συμβούλου επιλέγεται ένα σύστημα ERP σύμφωνα με τις ανάγκες και δυνατότητες της επιχείρησης.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν επιβεβαιώνεται εάν όντως η επιλογή αυτή ήταν η κατάλληλη. Αρα με αυτή τη μέθοδο εξετάζεται δοκιμαστικά και καθορίζει εάν είναι η κατάλληλη επιλογή για την επιχείρηση.

3.3.2 Πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος

Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αρνητικά σημεία για τον πελάτη διότι θα πρέπει να συμμετέχει και ο ίδιος στη δημιουργία αναγκών που έχει η επιχείρησή. Προκύπτει ένα πρόγραμμα ώστε να επιτευχθεί η ορθή επιλογή του συστήματος ERP. Όπως στην προηγούμενη μέθοδο έτσι κι εδώ διατυπώνονται όλες οι απαιτήσεις της επιχείρησης έτσι ώστε να προκύψουν αποτελέσματα τα οποία θα αναλυθούν.

Στη συνέχεια αποκλείουν τα ERP συστήματα τα οποία δεν έχουν υψηλές δυνατότητες για την επιχείρηση καταλήγοντας σε αυτό που θα τους φέρει επιθυμητά αποτελέσματα και πιθανούς προμηθευτές.

3.4 Δυσκολίες στην επιλογή ERP συστημάτων

Η επιλογή ενός συστήματος ERP αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και συχνή παρακολούθηση από τα στελέχη της επιχείρησης. Πολλές φορές η εγκατάσταση ERP συστημάτων δημιουργεί προβλήματα τα οποία ταλαιπωρούν τις επιχειρήσεις. Συνήθως για τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιούν το σύστημα ERP αλλά μία λογιστική εφαρμογή, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιλέξουν και να εγκαταστήσουν ένα τέτοιο σύστημα. Αυτό γιατί χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού όπου μπορεί να διαρκέσει και μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, αν υπάρχουν διάσπαρτες πληροφορίες θα χρειαστούν να καταβάλουν πολλή μεγάλη προσπάθεια για την εισαγωγή των δεδομένων στο νέο σύστημα.

Αντίθετα, υπάρχουν και οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ERP σύστημα αλλά θέλουν να το αντικαταστήσουν. Και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν πολλές δυσκολίες. Τα δεδομένα έχουν διαφορετική δομή ανάλογα με τον κατασκευαστή τους. Εδώ μπορεί να μην είναι δύσκολη η εκπαίδευση των χρηστών διότι έχουν εξοικειωθεί με ένα παρόμοιο σύστημα αλλά θα προσπαθούν να εφαρμόσουν τη λογική του παλιού συστήματος στο νέο, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα. Επίσης, οι μικρές επιχειρήσεις επιλέγονται από τον κατασκευαστή τους κι αυτό γιατί δεν διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους και τον απαραίτητο χρόνο για αυτή τη διαδικασία. Οπότε θα επιλέξουν ένα σύστημα χωρίς να γνωρίζουν τις συνέπειες που θα τους επιφέρει.

3.5 Ανάγκες της επιχείρησης για την επιλογή ενός συστήματος ERP

Τα παραδοσιακά επιχειρηματικά πακέτα που κυκλοφορούν δε μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες σύγχρονων επιχειρήσεων, όπως είναι λογικό, αφού στην πραγματικότητα παρέχουν μια απλή μορφή μηχανογράφησης κυρίως του λογιστηρίου. Έτσι η χρήση του ERP συστήματος έρχεται να καλύψει σημαντικές ανάγκες επιχειρήσεων υποστηρίζοντας με ενιαίο τρόπο το σύνολο των επιχειρηματικών διαδικασιών και να διευκολύνει τις σχέσεις ανάμεσα σε πελάτες και επιχειρήσεις. Κάποιες λοιπόν από τις ανάγκες μιας επιχείρησης όσο αφορά την επιλογή ενός συστήματος ERP είναι:

- ◆ Η σωστή διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων με στόχο τη βελτίωση παραγωγής και την αύξηση των πωλήσεων.
- ◆ Η μείωση του κόστους και η αύξηση παραγωγικότητας του προσωπικού.
- ◆ Η παραγγελιοληψία σε περίπτωση μείωσης αποθεμάτων.
- ◆ Ο συντονισμός και η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία με όλα τα τμήματα.
- ◆ Η μείωση των καθυστερήσεων των προϊόντων στους πελάτες.
- ◆ Η καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με τις παραπάνω ανάγκες, η ομάδα που ασχολείται με το συγκεκριμένο ζήτημα, θα πρέπει να βρει και να εφαρμόσει το σύστημα εκείνο το οποίο καλύπτει τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού. Γι' αυτό πρέπει να ελέγξει το κόστος εκπαίδευσης των χρηστών, το κόστος εγκατάστασής του και να γίνει μια συζήτηση με τα στελέχη της επιχείρησης για το τι χρειάζονται από αυτό το σύστημα,

το κόστος αναβάθμισης των υπολογιστικών συστημάτων αλλά και το κόστος εισαγωγής ή μεταφοράς δεδομένων από το παλιό στο νέο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης γίνεται παραμετροποίηση του συστήματος ERP. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται διάφορες ρυθμίσεις για να φέρουν το κατάλληλο επιθυμητό αποτέλεσμα. Κατά την υλοποίηση του συστήματος ERP δίνονται νέες επιχειρηματικές λύσεις ως προς την οργάνωση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οπότε η επιχείρηση προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η εγκατάσταση του συστήματος έτσι ώστε να προχωρήσει στην υλοποίηση του. Ένα ERP σύστημα περιλαμβάνει το στάδιο της παραμετροποίησης ενώ άλλα πληροφοριακά συστήματα το στάδιο της κωδικοποίησης. Τα δυο αυτά στάδια βέβαια δεν έχουν και πολλές διαφορές. Η μόνη δυσκολία της παραμετροποίησης είναι ότι ένα πακέτο λογισμικού θα πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα ανάλογα με τις απαιτήσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στην οποία εγκαθίστανται το ERP.

4.1 Τρόποι Υλοποίησης Συστημάτων ERP ⁹

Για την επιλογή του τρόπου υλοποίησης που αρμόζει σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει ο καθένας από αυτούς. Οι τρόποι υλοποίησης συστημάτων ERP αναφέρονται παρακάτω:

- **Βοήθεια συμβούλων εταιρίας:** Σε αυτή την περίπτωση ο προμηθευτής δεσμεύεται για την σωστή λειτουργία του συστήματος. Όταν μία επιχείρηση επιλέγει για την υλοποίηση συμβούλους της εταιρίας αξιοποιείται και η εμπειρία αλλά και η τεχνογνωσία του προμηθευτή. Το μειονέκτημα αυτής της επιλογής είναι το αυξημένο κόστος που επιφέρει αυτή η διαδικασία.

⁹ Norris, G., Hurley, J., Hartley, K., Dunleavy, J., & Balls, J., *E-Business and ERP*.

- **Συμβουλευτική εταιρία σε συνεργασία με τον προμηθευτή:** Όσον αφορά τον συγκεκριμένο τρόπο υλοποίησης έχουμε μειωμένο κόστος και σωστή διοίκηση σε τεχνικό και οικονομικό τομέα. Αυτός ο τρόπος υλοποίησης προκαλεί και κάποιους κινδύνους όπως η ποιότητα της ομάδας αλλά και οι σχέσεις μεταξύ του συμβούλου και του κατασκευαστή να μην είναι ευνοϊκές.
- **Υλοποίηση του συστήματος με ιδίους πόρους της επιχείρησης:** Η εγκατάσταση ενός συστήματος με ιδίους πόρους της επιχείρησης επιτυγχάνει μείωση του κόστους και σωστή διοίκηση. Αυτό βέβαια μπορεί να μην επιφέρει τα κατάλληλα αποτελέσματα λόγω έλλειψης ιδεών και ωριμότητας της ομάδας που το εκτελεί.
- **Υλοποίηση του συστήματος με πόρους της ίδιας επιχείρησης και με περιστασιακή συμβουλευτική βοήθεια:** Και σε αυτή την περίπτωση έχουμε μείωση του κόστους λόγω αυστηρής διοίκησης σε τεχνικό και οικονομικό τομέα. Βέβαια υπάρχει και εδώ το ρίσκο της μη ικανής υλοποίησης διότι μπορεί να μην είναι διαθέσιμοι εκείνη την περίοδο οι σύμβουλοι όπου θα χρειαστούν εξωτερικοί πράγμα που σημαίνει αυξημένο κόστος. Τέλος, μπορεί να μην έχουν καλές σχέσεις με τους κατασκευαστές.

4.2 Διαδικασία Υλοποίησης ERP Συστημάτων

Η υλοποίηση συστημάτων ERP παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ενός έργου. Διέρχεται από διάφορα στάδια όπου είναι ίδια για όλα τα πακέτα ERP. Οι σημαντικότερες φάσεις υλοποίησης συστημάτων ERP είναι τέσσερις και συνοψίζονται παρακάτω:

4.2.1 Φάση 1^η : Προετοιμασία

Η προετοιμασία υλοποίησης περιλαμβάνει την οργάνωση της ομάδας και την ανάπτυξη του προγράμματος. Η ομάδα θα πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου. Αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

Ο χορηγός του έργου (Project Sponsor): Αναλαμβάνεται κυρίως από υψηλά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού και έχει ορισμένες ευθύνες. Συντάσσει μια παρου-

σίαση των κερδών που θα επιφέρει το συγκεκριμένο έργο στην επιχείρηση αλλά και ρυθμίζει όλα τα προβλήματα που θα προκύψουν στην πορεία. Επίσης, ο χορηγός αναλαμβάνει τις ευθύνες απέναντι στα προβλήματα τα οποία θα δημιουργηθούν κατά τη διαδικασία υλοποίησης.

Η επιτροπή του έργου (Steering Committee): Η επιτροπή αυτή ασχολείται με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του έργου. Ορίζεται από τον χορηγό του έργου και είναι υπεύθυνη ώστε να παρέχει τις κατάλληλες συμβουλές για την υλοποίηση και να διατηρεί μια επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και της ομάδας που έχει αναλάβει το έργο.

Ο υπεύθυνος διαχείρισης (Project Manager): Με τη σειρά του και ο υπεύθυνος διαχείρισης ορίζεται από την επιτροπή του έργου βάση των κατάλληλων προσόντων του. Συνήθως συμμετέχουν δύο υπεύθυνοι. Ο πρώτος θα εκπροσωπεί την επιχείρηση και ο δεύτερος την ομάδα. Ο υπεύθυνος διαχείρισης προγραμματίζει τις δραστηριότητες ανάλογα με τις ικανότητες της ομάδας. Ελέγχει όλες τις λεπτομέρειες που προκύπτουν στο έργο και παρουσιάζει το τρέχων έργο στην επιτροπή. Επιπλέον, λειτουργεί προληπτικά σε τυχόν πρόβλημα που μπορεί να προκύψει έτσι ώστε να το αποκλείσει. Ενδέχεται να τροποποιήσει τη δομή του έργου για καλύτερα αποτελέσματα. Τέλος, ορίζει τις ευθύνες στους αρχηγούς των ομάδων σύμφωνα με τα προσόντα και τις ικανότητες του καθενός.

Η λειτουργική ομάδα (Functional Team): Και αυτή λοιπόν επιλέγεται από την επιτροπή του έργου καθώς είναι και η σημαντικότερη ομάδα που φέρνει σε επαφή τους χρήστες με το ERP σύστημα. Η ομάδα αυτή εκπαιδεύει τους τελικούς χρήστες και φέρνει σε λειτουργία το παλιό με το νέο σύστημα ERP. Επίσης, αναλύει τις απαιτήσεις για την βοήθεια μοντελοποίησης του ERP συστήματος.

Οι ειδικοί της πληροφορικής (Software Experts): Η συγκεκριμένη ομάδα προέρχεται από την επιχείρηση όπου ειδικοί της πληροφορικής εκπαιδεύουν τα μέλη τα οποία θα ασχοληθούν με τα τεχνικά προβλήματα του συστήματος. Συμμετέχει σε όλες τις δραστηριότητες του έργου για να έχει πλήρη επίγνωση κατά την εγκατάστασή του.

Ο προμηθευτής του υλικού (Hardware Vendor): Είναι υπεύθυνος για την εγκατάσταση του συστήματος αλλά και για την συντήρησή του για τυχόν τεχνικά προβλήματα.

Ο προμηθευτής του ERP (Supplier of ERP): Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για την εγκατάσταση του λογισμικού καθώς και για να δίνει πληροφορίες σχετικά με ένα καινούριο υποσύστημα σε περίπτωση που η επιχείρηση θα επιθυμεί να αλλάξει.

4.2.2 Φάση 2^η: Σχεδιασμός και παραμετροποίηση

Η φάση αυτή είναι από τις πιο σημαντικές και περιλαμβάνει ορισμένες δραστηριότητες. Σε αυτή τη φάση τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται για τη χρήση του πακέτου ERP καθώς και η λειτουργική ομάδα σε ορισμένα υποσυστήματα ERP. Αναλύουν και αξιολογούν τις διαδικασίες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση και προσαρμόζουν την πλέον κατάλληλη διαδικασία για το πακέτο. Εγκαθίστανται το λογισμικό και ο κατάλληλος εξοπλισμός του πακέτου. Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει και ο σύμβουλος υλοποίησης ο οποίος συμμετέχει ενεργά στην παραμετροποίηση του συστήματος.

4.2.3 Φάση 3^η: Προετοιμασία για πλήρη εφαρμογή και δοκιμές

Η συγκεκριμένη φάση περιλαμβάνει την πλήρη προετοιμασία των χρηστών. Αυτό γίνεται με την εκπαίδευση που τους παρέχουν για όλες τις διαδικασίες που υποστηρίζει το σύστημα. Περιέχει εκπαίδευση για όλα τα εργαλεία του συστήματος. Κατά την πιλοτική εφαρμογή παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει ο έλεγχος της αποδοχής ώστε να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα με επιτυχία.

4.2.4 Φάση 4^η: Πλήρης εφαρμογή

Σε αυτή την περίπτωση το σύστημα έχει αρχίσει να λειτουργεί κανονικά. Στην αρχή ξεκινάει δοκιμαστικά όπου το σύστημα ERP και τα υποσυστήματα λειτουργούν ταυτόχρονα. Συγκρίνοντας μετά τα αποτελέσματα των δύο συστημάτων ακολουθούν αλλαγές στις ρυθμίσεις ή κάποια βελτίωση στο πακέτο ERP. Όλα τα προβλήματα που προκύπτουν αναλύονται και διορθώνονται. Τέλος, ανάλογα με τις εξελίξεις της λειτο-

υργίας του συστήματος θα πρέπει να προβούν στην αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων όπως και στην βελτιστοποίηση του συστήματος.



Σχήμα 4: Οι τέσσερις φάσεις υλοποίησης ενός συστήματος ERP

4.3 Στρατηγικές Εγκατάστασης ERP Συστημάτων

Μετά την απόφαση υλοποίησης ενός ERP συστήματος από μια επιχείρηση ακολουθεί η εγκατάσταση του ERP όπου έχουμε τρεις βασικές στρατηγικές:

Παράλληλη προσέγγιση

Στην συγκεκριμένη περίπτωση αν και απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα και υψηλό κόστος λειτουργεί αποτελεσματικά για την επιχείρηση. Επιβάλλεται να χρησιμοποιηθεί το παλιό και το νέο σύστημα ταυτόχρονα μέχρι να διαπιστωθεί ότι το καινούριο σύστημα λειτουργεί απολύτως φυσιολογικά για τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Αυτή βέβαια είναι και η καλύτερη μέθοδος διότι όταν το νέο σύστημα αντιμετωπίσει δυσκολίες κατά την λειτουργία του το παλιό σύστημα δίνει τη λύση που χρειάζεται χωρίς να εμφανιστούν προβλήματα κατά τη διάρκεια εφαρμογής του.

Άμεση εφαρμογή

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η άμεση εφαρμογή του νέου συστήματος ERP χωρίς τη χρήση του παλιού. Η μέθοδος αυτή αντιμετωπίζει όμως πολλές δυσκολίες. Ο όγκος των δεδομένων μπορεί να είναι πολύ μεγάλος με αποτέλεσμα να μην μπορούν οι χρήστες να ανταπεξέλθουν στο χειρισμό τους. Αυτό βέβαια σημαίνει αποτυχία εφαρμογής του ERP συστήματος. Το παλιό σύστημα δεν μπορεί πλέον να βοηθήσει γιατί δεν βρίσκεται υπό λειτουργία αλλά και το καινούριο σύστημα όσο προχωράει δημιουργεί στην επιχείρηση όλο και περισσότερα προβλήματα. Μέχρι η επιχείρηση να συνειδητοποιήσει το πρόβλημα δεν μπορεί να επιστρέψει στο παλιό της σύστημα, αν και αυτό είναι επίσης πολύ δύσκολο αφού τα δεδομένα έχουν αλλάξει πλέον δομή και δεν μπορούν να τα κατασκευάσουν πάλι από την αρχή. Υπάρχουν επιχειρήσεις που έχασαν μερίδιο αγοράς για τον συγκεκριμένο λόγο.

Δοκιμαστική – Πιλοτική Προσέγγιση

Η καλύτερη μέθοδος είναι η δοκιμαστική- πιλοτική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή δοκιμάζεται ένα προϊόν να περαστεί στο καινούριο σύστημα έτσι ώστε να ελεγχθεί εάν λειτουργεί σωστά. Οπότε και να μην λειτουργήσει σωστά θα είναι πολύ μικρό το πρόβλημα για την επιχείρηση. Στην ουσία όλα τα δεδομένα είναι περασμένα στο παλιό σύστημα. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για την σωστή λειτουργία

του συστήματος αλλά και για τους χρήστες αν μπορούν να ανταπεξέλθουν στο καινο-
ύριο σύστημα και αν μπορούν να το χειριστούν.

4.4 Προβλήματα Εφαρμογής ERP Συστημάτων

Κατά την εμφάνιση των ERP συστημάτων (1990) δημιουργήθηκαν αρκετά προβ-
λήματα στη προσπάθεια υλοποίησής τους από τις επιχειρήσεις. Το κυριότερο πρόβ-
λημα ήταν ότι δεν μπορούσαν να ακολουθήσουν τις αλλαγές που εμφανίζονταν.
Υπήρχε κάποια δυσκολία στην αλλαγή παλιών πληροφοριακών συστημάτων σε νέα
όπως και δυσκολία στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Τα προβλήματα αυτά
μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

4.4.1 Τεχνολογικά προβλήματα

Τα πρώτα προβλήματα που εμφανίζονται σχετικά με τη συγκεκριμένη κατηγορία
είναι οι απαιτήσεις των νέων εφαρμογών από την πλευρά του προμηθευτή αλλά και
του πελάτη. Τα περισσότερα πακέτα δεν διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό με
αποτέλεσμα την καθυστέρηση των πελατών αλλά και τις απρόσμενες καταστάσεις
κατά την αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να περιλαμβάνεται η συχνή συντήρηση
του συστήματος για την γρήγορη αντιμετώπιση των συνεπειών που θα προκύψουν.

4.4.2 Προβλήματα στην οργάνωση

Η νέα οργανωτική δομή της επιχείρησης δημιουργεί προβλήματα στη σωστή
υλοποίηση του πακέτου ERP. Αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές των στελεχών που έχουν
αναλάβει ήδη να αντιμετωπίζουν τα διάφορα προβλήματα δεν οδηγεί στο κατάλληλο
αποτέλεσμα. Τα στελέχη της εταιρίας που είναι αρμόδια για την εγκατάσταση κατεί-
χαν πολλές αρμοδιότητες που δεν μπορούν να την παραδώσουν σε νέα στελέχη. Ένα
ακόμη πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί κατά την εγκατάσταση του πακέτου

ERP είναι η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τη συντήρησή του.

4.4.3 Οικονομικά προβλήματα

Η εφαρμογή ERP συστήματος σε μία επιχείρηση επιφέρει οικονομικά προβλήματα λόγω του κόστους του υλικού, της εκπαίδευσης των χρηστών, της συντήρησης του συστήματος και της προσαρμογής δεδομένων. Η μεταφορά δεδομένων που γίνεται μετά την εγκατάσταση του συστήματος έχει υψηλό κόστος αλλά και απώλεια χρόνου.

4.4.4 Προβλήματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι δύσκολο να βρεθεί ανθρώπινο δυναμικό με τα κατάλληλα προσόντα και ιδιαιτερότητες για την χρησιμοποίηση ERP συστημάτων. Οπότε οι περισσότερες επιχειρήσεις καταλήγουν σε ήδη υπάρχον προσωπικό ώστε να προσαρμοστεί γρήγορα στο νέο σύστημα. Αυτό βέβαια δημιουργεί πρόβλημα στην επιχείρηση διότι θα μένουν πάντα κενές θέσεις εργασίας καθώς θα είναι δύσκολο να τις καλύψουν. Θα υπάρχει και πάλι η κατάλληλη εκπαίδευση των χρηστών διότι θα πρέπει να καταλάβουν ότι ένα σφάλμα τους θα οδηγήσει προβλήματα σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Άρα ένα ERP σύστημα χρειάζεται ικανά στελέχη ώστε να δίνουν συμβουλές στους υπόλοιπους χρήστες και να βρίσκουν λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί.

4.5 Προβλήματα στη Λειτουργία του ERP μετά την Υλοποίησή του

Με την εγκατάσταση ενός ERP συστήματος δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν προβλήματα στην επιχείρηση. Ίσως εμφανιστούν προβλήματα κατά τη λειτουργία του. Ορισμένα χαρακτηριστικά που δηλώνουν ότι το ERP σύστημα δεν λειτουργεί σωστά είναι:

- ◆ Καθυστερήσεις στην παράδοση των παραγγελιών.
- ◆ Εμφάνιση διάφορων αποθεμάτων που στην πραγματικότητα δεν υφίστανται.
- ◆ Έκδοση μεγάλου αριθμού τιμολογίων το μήνα.
- ◆ Η πρόσβαση στην εφαρμογή του ταμείου διαρκεί μερικά δευτερόλεπτα.
- ◆ Καθυτέρηση αποστολής εμπορευμάτων που πηγαίνουν στον ίδιο προορισμό.
- ◆ Οι εκπτώσεις που έχουν συμφωνηθεί κατά τη διάρκεια με τους πελάτες δεν καταγράφονται στα τιμολόγια.
- ◆ Ανάγκη για χρήση χειρόγραφων εγγράφων για την μισθοδοσία.
- ◆ Χρήση χειρόγραφων εγγράφων για απλές διαδικασίες.

Τα παραπάνω μπορεί να οφείλονται στο προσωπικό διότι δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο να χρησιμοποιεί ένα σύστημα ERP και δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα διάφορα προγράμματά του. Επίσης στην επιχείρηση η οποία με τη σειρά της παρέβλεψε τα προβλήματα που υπήρχαν χωρίς να δώσει κάποια λύση για αυτά αλλά και στους χρήστες οι οποίοι καταλαβαίνουν τα προβλήματα και δεν έδωσαν βάση ώστε να λυθούν. Τέλος, το σύστημα είναι δυνατόν να επιβαρυνθεί τόσο με αποτέλεσμα να καθυστερεί τους χρήστες και κατά βάση και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Άρα το ERP σύστημα από τη στιγμή που θα εγκατασταθεί στην επιχείρηση εξακολουθεί να αποτελεί ένα έργο αφού η επιχείρηση επιθυμεί οφέλη από αυτό. Η εγκατάσταση του συστήματος ολοκληρώνεται από την αντικατάστασή του από καινούριο σύστημα εάν αυτό είναι απαραίτητο για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

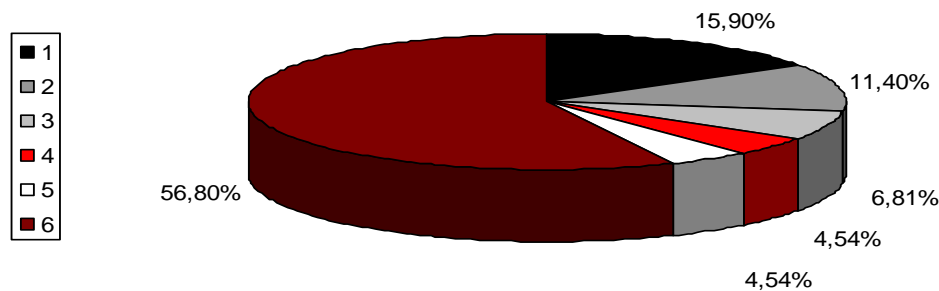
ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

5.1 ERP και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές οι οποίες θεωρούν πλέον αναγκαία την εγκατάσταση και υλοποίηση ενός συστήματος ERP. Στην περίπτωση όμως που μια τέτοια επιχείρηση έχει πολύ περιορισμένο όγκο συναλλαγών και δεν εμφανίζεται στην αγορά, ένα σύστημα ERP που στην ουσία θα της πρόσφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θεωρείται αναγκαίο για τους εξής λόγους:

- Ακόμα και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ένα ERP σύστημα προσφέρει πλήρη εικόνα για όλη την επιχείρηση, για το ανθρώπινο δυναμικό τα αποθέματα, τις παραγγελίες αλλά και για τις απώλειες. Αυτό έχει σαν πλεονέκτημα αξιοπιστία για τις υπηρεσίες της κάθε επιχείρησης σαν αποτέλεσμα να έχει κέρδος.
- Ένα ERP σύστημα παρέχει στους χρήστες πρόσβαση σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Οπότε οποιαδήποτε πληροφορία θέλει να επεξεργαστεί μπορεί και να την συνδυάσει με άλλες πληροφορίες που σου προσφέρει το σύστημα για ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.
- Το ERP σύστημα αποτελεί βασική προϋπόθεση για μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την εφαρμογή του internet αλλά και του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Επομένως, είναι απαραίτητο να εγκαθιστούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ένα τέτοιο πληροφοριακό σύστημα ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε μια παγκόσμια αγορά και να τις επιφέρει κέρδος. Επίσης μειώνει το κόστος μιας επιχείρησης διότι ένα σύστημα ERP παρέχει πολλές εφαρμογές όπως και θα δούμε στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4: Εφαρμογές που αντικατέστησε το ERP (Πολλάλης Α. , Βοζίκης Π. , 2012)

5.2 Παράθεση Αποτελεσμάτων Έρευνας Βάσει Ανάλυσης Ερωτηματολογίων

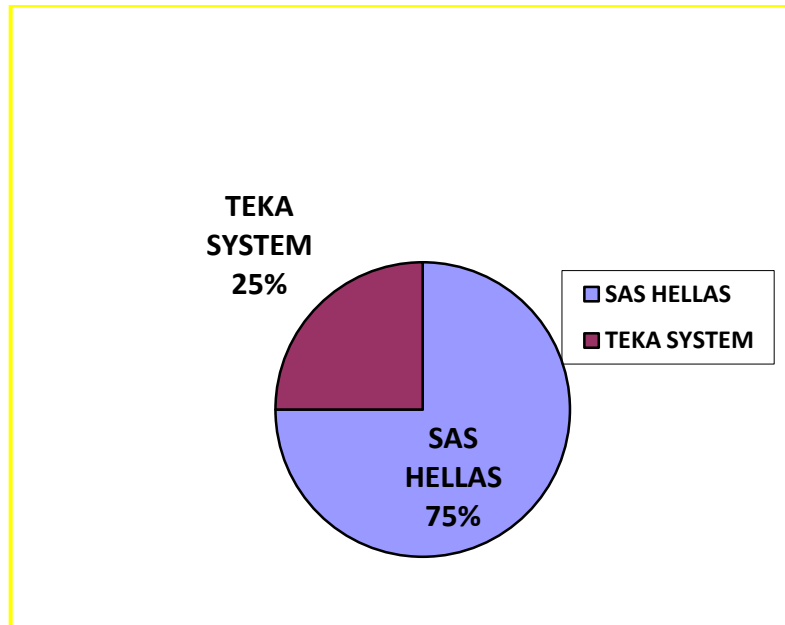
Στη παρούσα ενότητα, σκοπός είναι η παράθεση των απαντήσεων και η ποσοστιαία απεικόνιση αυτών σε διαγράμματα με μορφή «πίτας» και στηλών, σε ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν κατά την διάρκεια επικοινωνίας με τους υπευθύνους των τεσσάρων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και αναφέρονται στις ΕΥΡΩΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε., Γαλάνης Ο.Ε., Savel Trade – Σάββελος Νίκος και Παναγιωτίδης Κ. Ο.Ε. όπου όλες δραστηριοποιούνται στο τομέα της εμπορίας. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετέχουν δεκαέξι (16) άτομα, τέσσερις (4) ερωτηθέντες από κάθε επιχείρηση και σχετικά με τους παράγοντες υιοθέτησης των Συστημάτων ERP τις επιχειρήσεις τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι είκοσι πέντε (25) και χρησιμοποιούν ως επιλογή απαντήσεων την πενταβάθμια κλίμακα Linkert (Διαφωνώ / Διαφωνώ Απολύτως / Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ / Συμφωνώ / Συμφωνώ Απολύτως) όπου τα απεικονίζονται τα σχετικά ποσοστά με τις απαντήσεις στα διαγράμματα που προκύπτουν. Έτσι λοιπόν, οι συγκεκριμένοι τομείς απαντήσεων λοιπόν, αναφέρονται ως εξής.

Ερωτήσεις για τα Συστήματα ERP που Χρησιμοποιούν οι Επιχειρήσεις

Ερώτηση 1^η

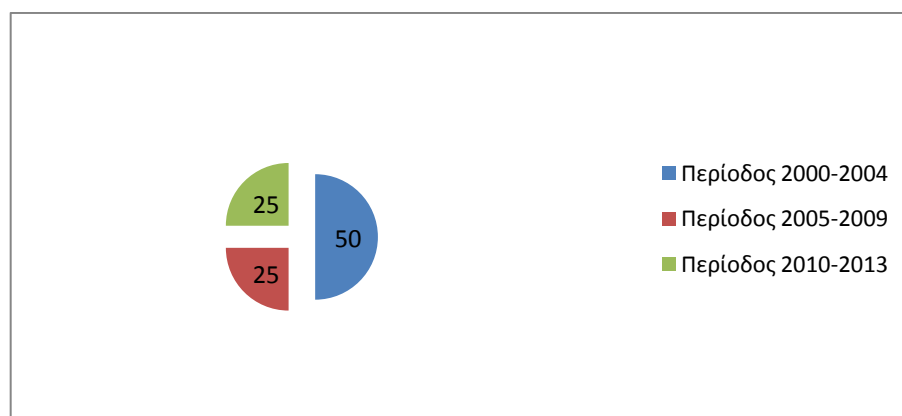
Σύστημα ERP που χρησιμοποιεί η επιχείρηση



Σχετικά με το σύστημα ERP που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση, το 75% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το σύστημα ERP SAS Hellas και το 25% TEKA System.

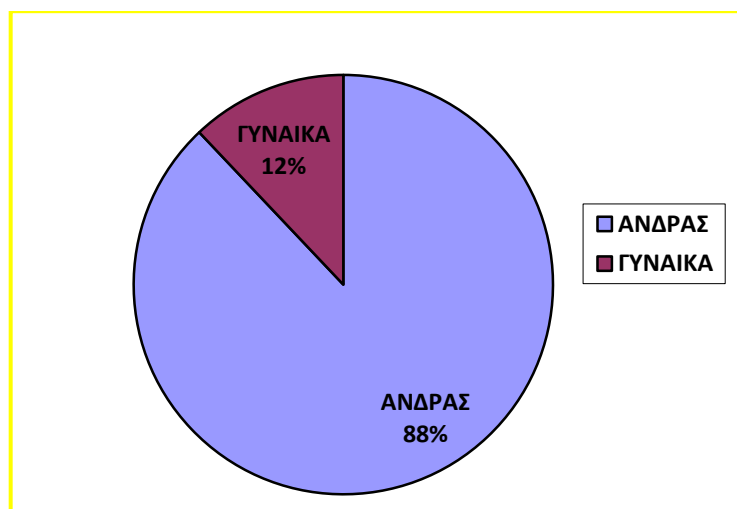
Ερώτηση 2^η

Περίοδος Υιοθέτησης και Τοποθέτησης του Συστήματος



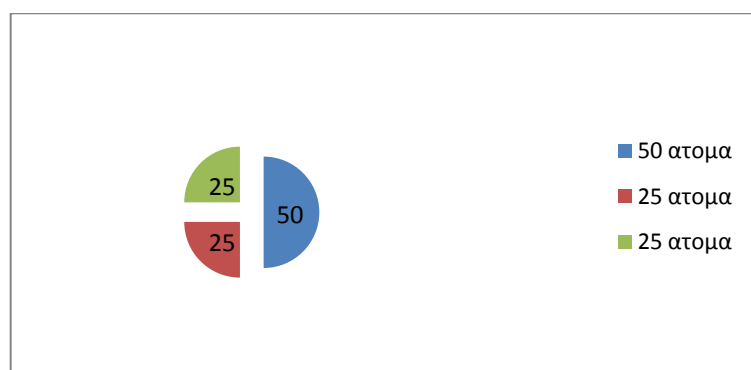
Σχετικά με την περίοδο τοποθέτησης και υιοθέτησης των συστημάτων αυτών από τις επιχειρήσεις, το 25% αναφέρεται στη περίοδο 2000-2004, ένα 50% στη περίοδο 2005-2009 και ένα υπόλοιπο 25% στη περίοδο 2010-2013.

Ερώτηση 3^η



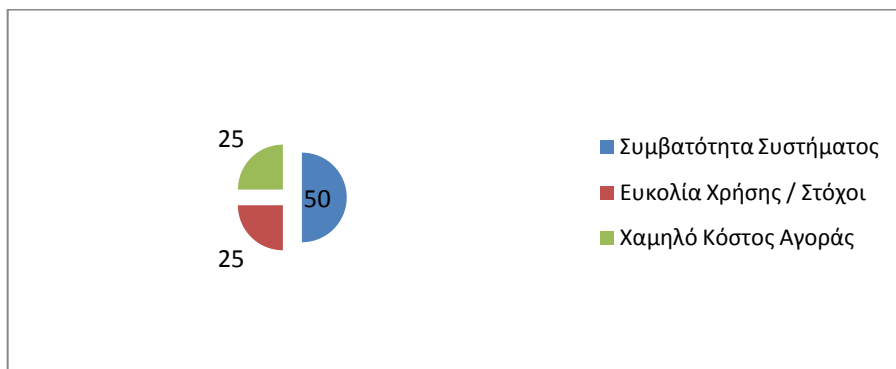
Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων που απάντησαν στην έρευνα, το 88% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 12% αναφέρεται σε γυναίκες.

Ερώτηση 4^η



Σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, το 50% απασχολεί προσωπικό έως 50 άτομα, το υπόλοιπο 25% έως 75 άτομα και τέλος ένα 25% έως 100 άτομα.

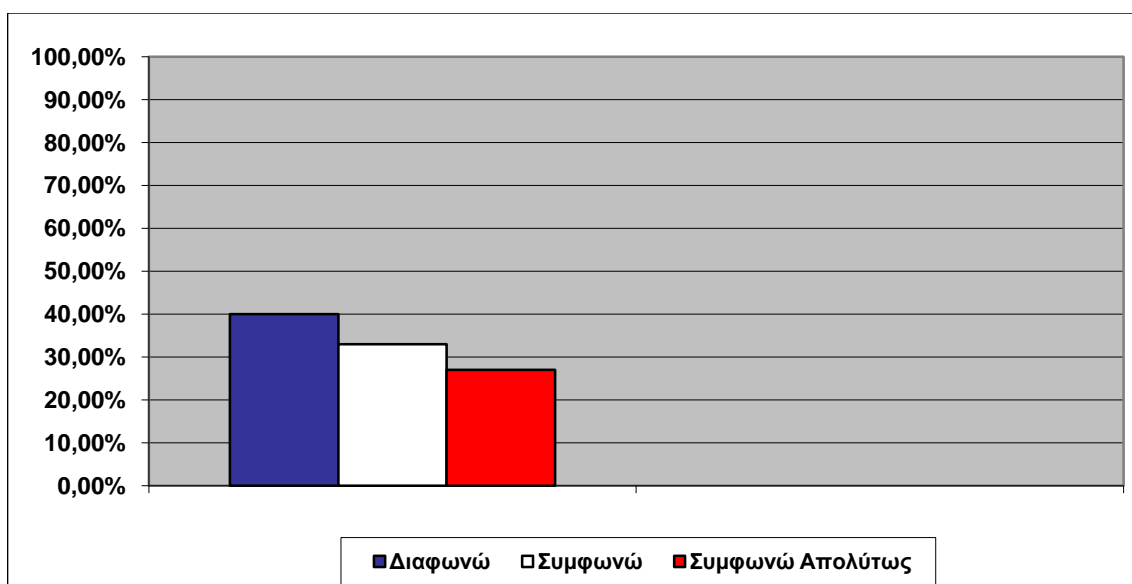
Ερώτηση 5^η



Σχετικά με τους λόγους οι οποίοι οδήγησαν τους υπευθύνους επιχειρήσεων στην υιοθέτηση του συγκεκριμένου ERP συστήματος που χρησιμοποιούν, το 50% αναφέρεται στην περίπτωση της Συμβατότητας του Συστήματος με τη Λειτουργία της Επιχείρησης, ένα 25% στην περίπτωση της Ευκολίας Χρήσης και Συνάρτησης με τους Στόχους της Επιχείρησης και ένα 25% στην περίπτωση του Χαμηλού Κόστους Αγοράς.

1^ο Σκέλος Απαντήσεων – Η Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση, Προσφέρουν

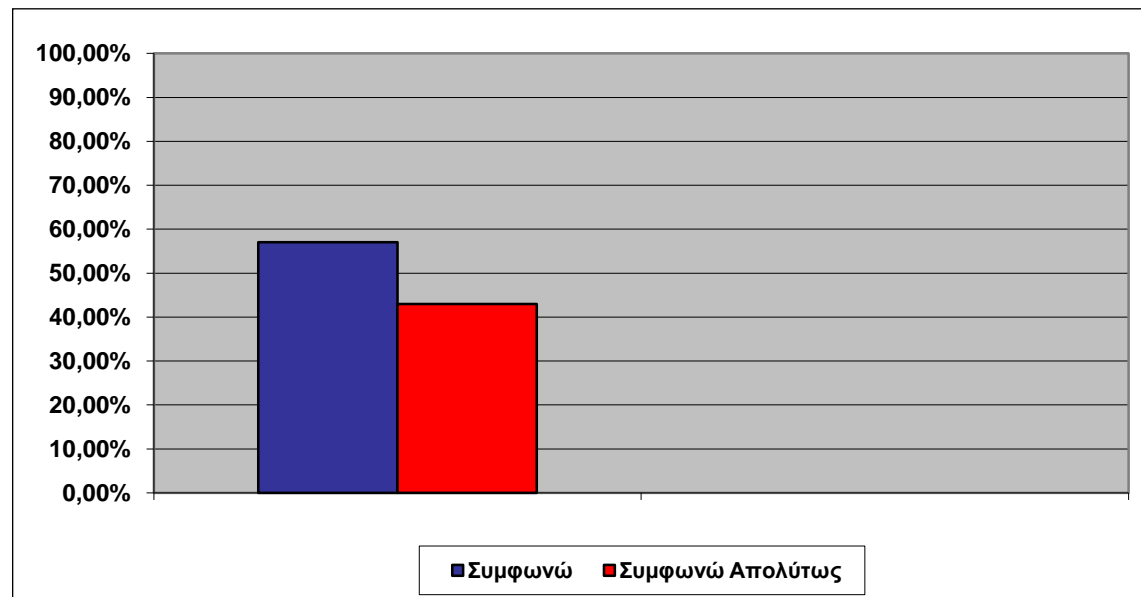
λιγότερες καθημερινές εργασίες και συνεπώς μικρότερη επικοινωνία με τους πελάτες για το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν λιγότερες καθημερινές εργασίες και συνεπώς μικρότερη επικοινωνία με τους πελάτες για το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, ένα ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα 33% συμφωνεί και ένα 27% συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 2^η

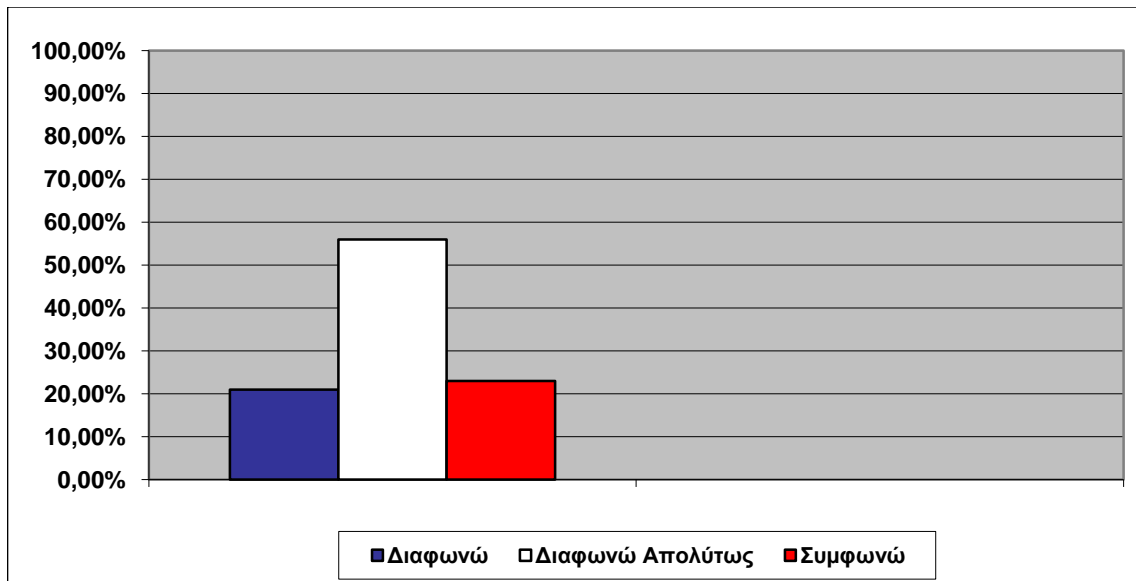
καλύτερη οργάνωση καθημερινών εργασιών και χαμηλότερο κόστος εργασίας



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν καλύτερη οργάνωση καθημερινών εργασιών και χαμηλότερο κόστος εργασίας, ένα ποσοστό 57% συμφωνεί και ένα 43% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 3^η

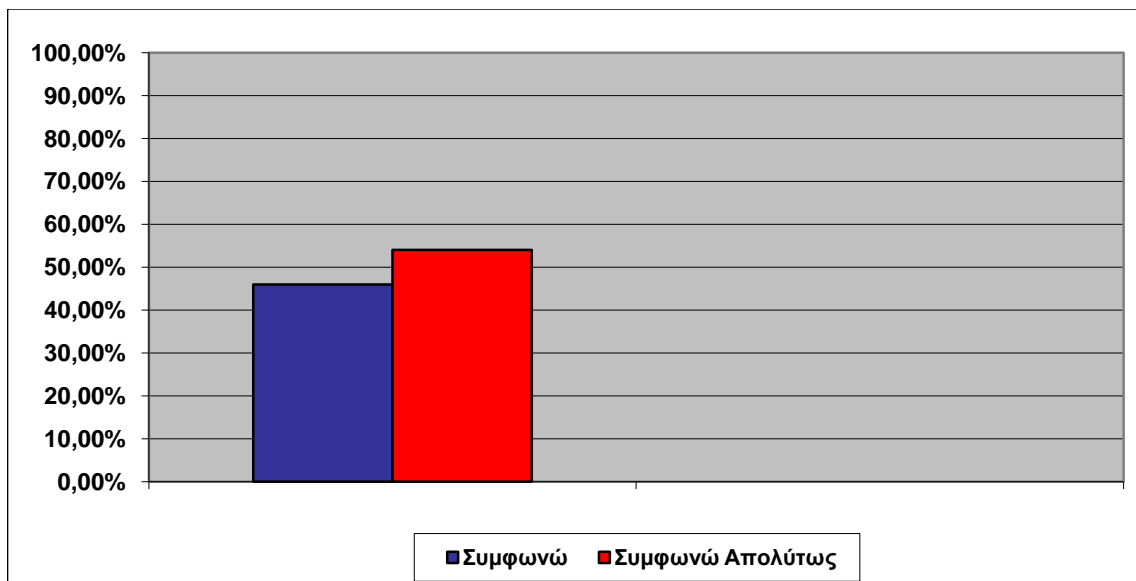
μια μεγαλύτερη εμπειρία στην επιχείρηση και στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν μια μεγαλύτερη εμπειρία στην επιχείρηση και στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων, ένα ποσοστό 21% διαφωνεί, ένα ποσοστό 56% διαφωνεί απολύτως και ένα ποσοστό 23% συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 4^η

για άριστη επικοινωνία με τους πελάτες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν

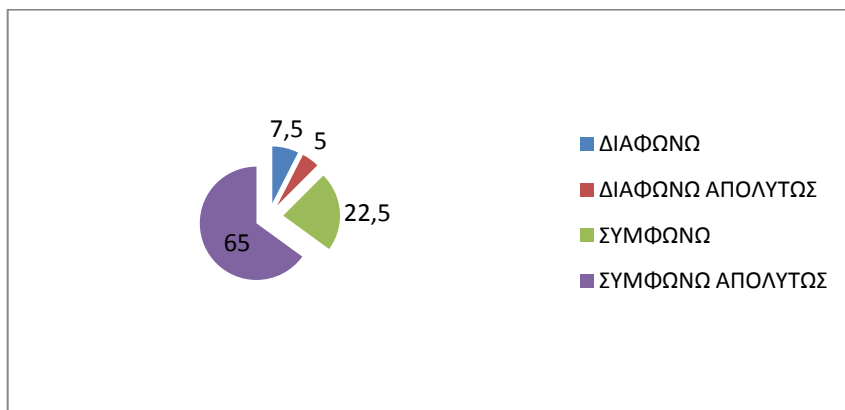


Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν μια άριστη

τη επικοινωνία με τους πελάτες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ένα ποσοστό 46% συμφωνεί και ένα 54% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 5'

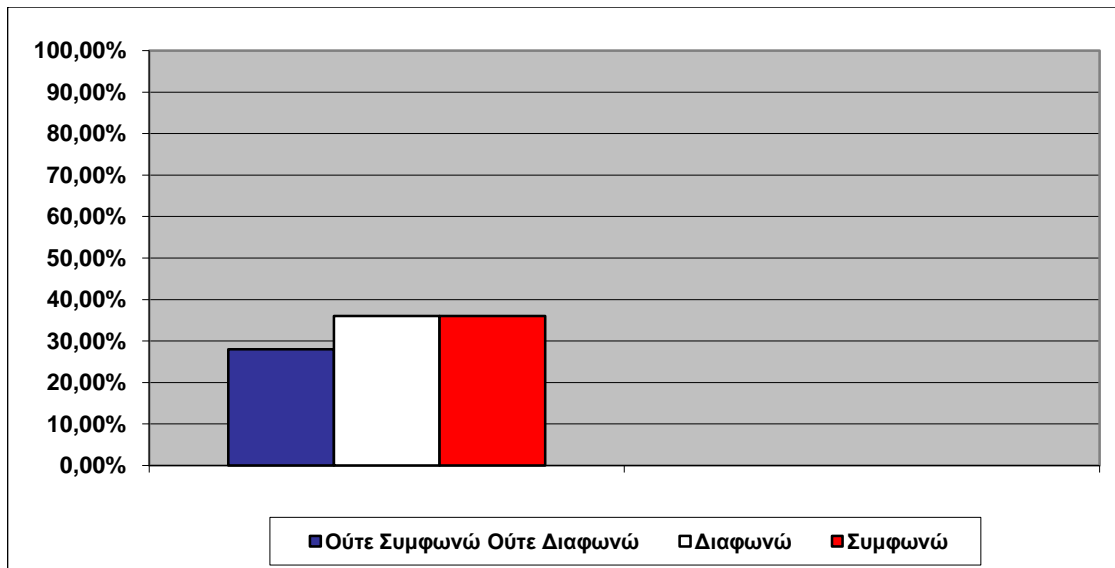
καλύτερη κατανομή προτεραιότητας των βλαβών που πρέπει να επισκευαστούν



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν καλύτερη κατανομή προτεραιότητας των βλαβών που πρέπει να επισκευαστούν, διαφωνούν απλά το 7,5%, συμφωνούν με την άποψη αυτή το 22,5% και συμφωνούν απολύτως το 65%.

Ερώτηση 6'

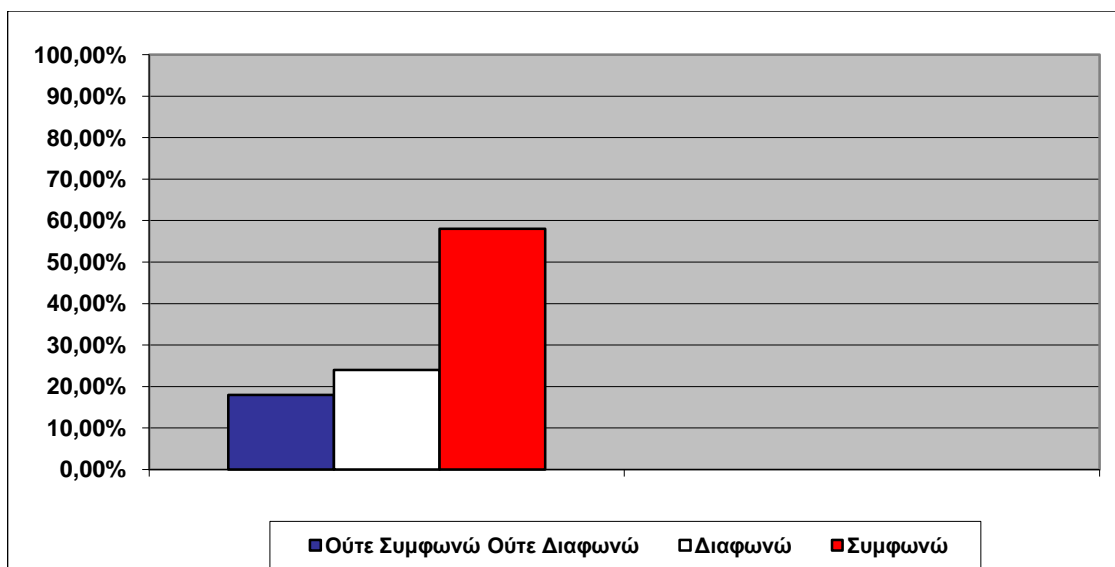
άμεση ενημέρωση στους υπευθύνους των τμημάτων σχετικά την διακίνηση εμπορευμάτων και τον προορισμό τους



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν άμεση ενημέρωση στους υπεύθυνους των τμημάτων σχετικά την διακίνηση εμπορευμάτων και τον προορισμό τους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

Ερώτηση 7^η

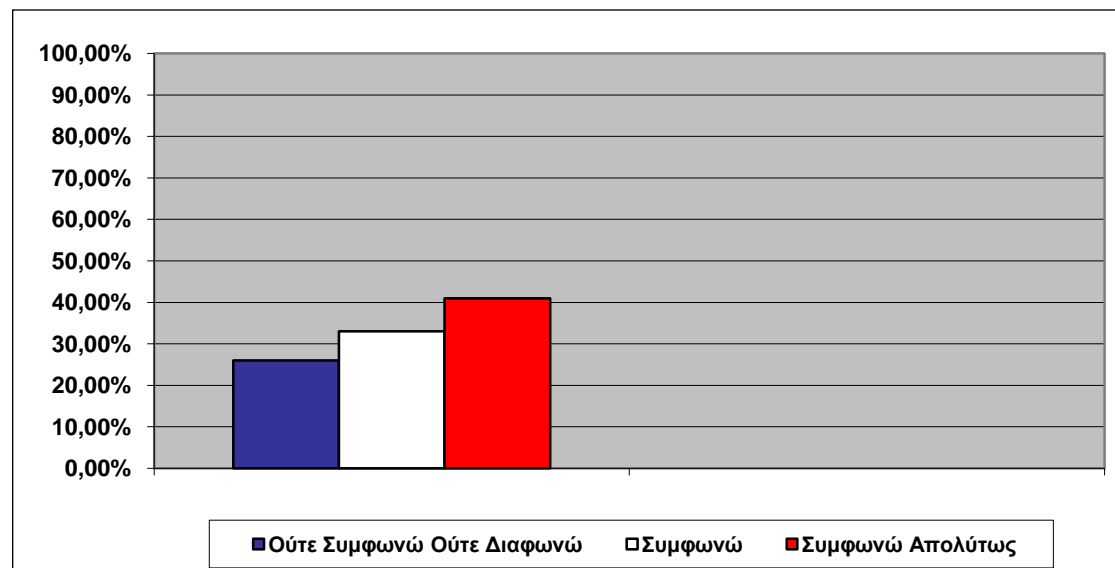
τη δυνατότητα ελέγχου των καθημερινών εργασιών και ελέγχου των εργαζομένων



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν τη δυνατότητα ελέγχου των καθημερινών εργασιών και ελέγχου των εργαζομένων, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί.

Ερώτηση 8'

άμεση διανομή προϊόντων στους πελάτες

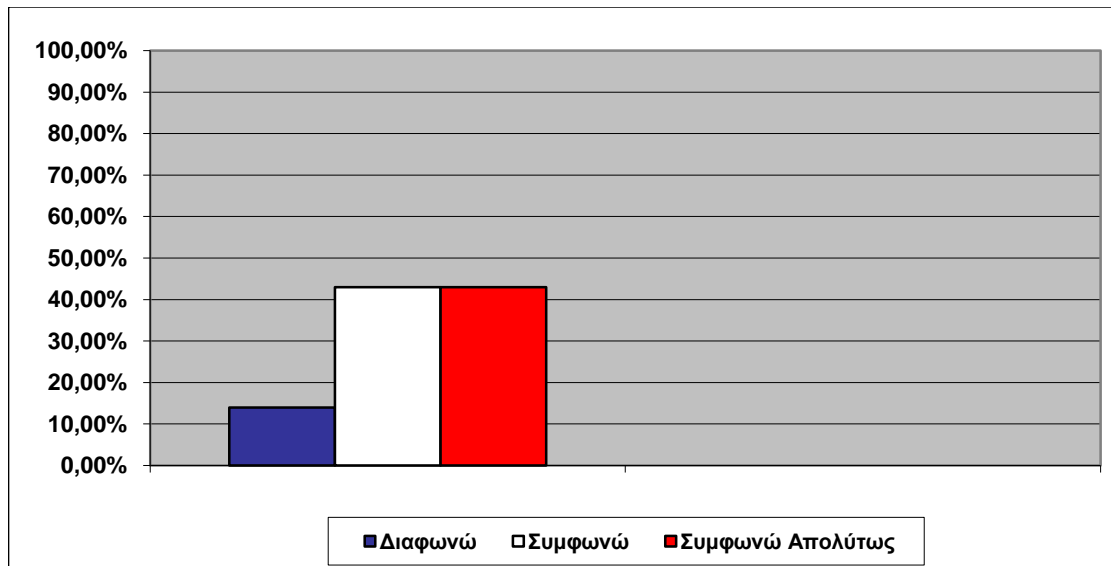


Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν *άμεση διανομή προϊόντων στους πελάτες*, ένα ποσοστό του 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 33% συμφωνεί και ένα ποσοστό 41% συμφωνεί απολύτως.

2^ο Σκέλος Απαντήσεων – Η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι

Ερώτηση 9'

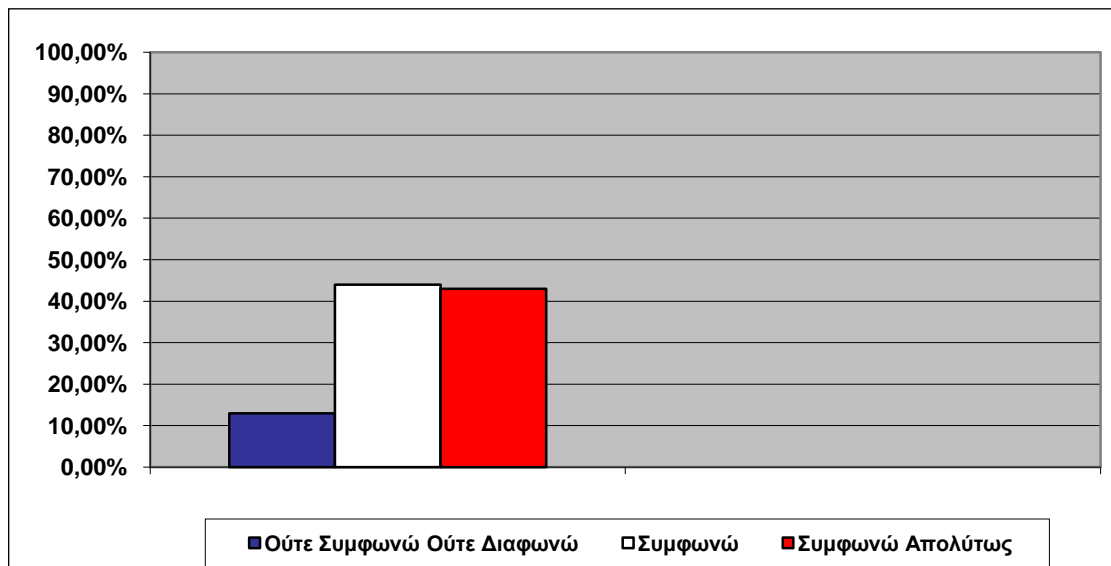
Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στο τομέα παραγωγής και διακίνησης εμπορευμάτων



Σχετικά με την ερώτηση πως η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στο τομέα παραγωγής και διακίνησης εμπορευμάτων, ένα ποσοστό του 14% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 43% συμφωνεί και ένα ποσοστό 43% επίσης, συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 10^η

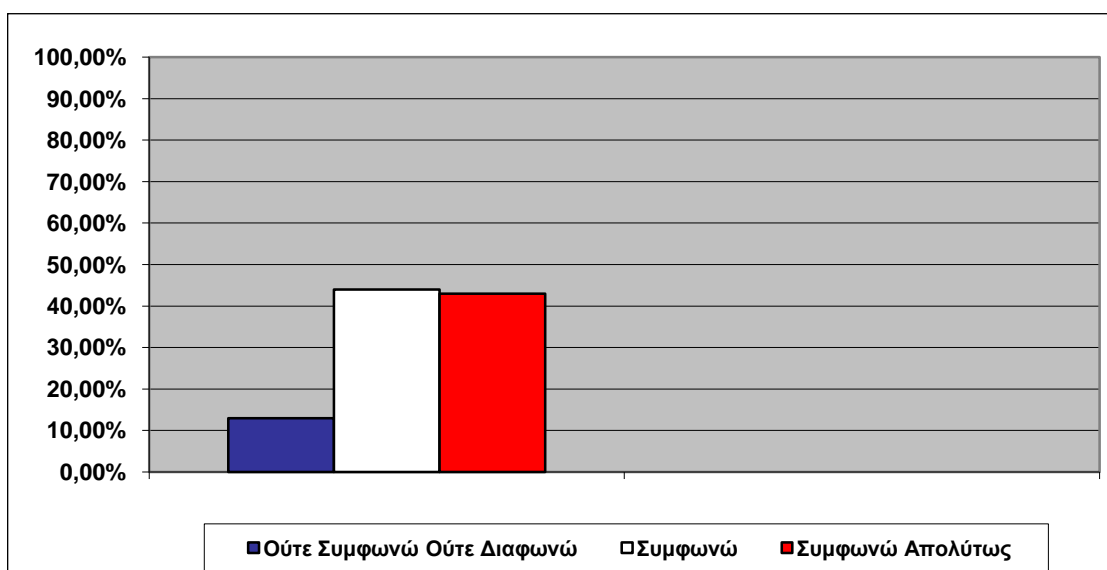
έχει βοηθήσει στο τομέα οικονομικής διοίκησης



Σχετικά με την ερώτηση πως η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στο τομέα οικονομικής διοίκησης, με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 11^η

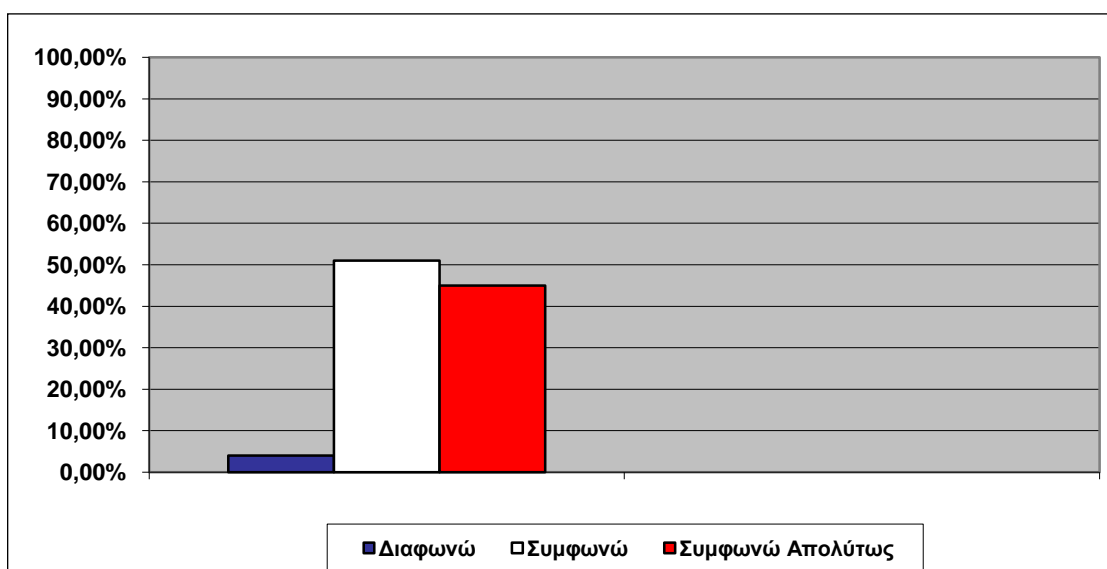
έχει βοηθήσει στο τομέα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού



Σχετικά με την ερώτηση πως η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στο τομέα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 12^η

έχει βοηθήσει στη καλύτερη διοίκηση ποιότητας

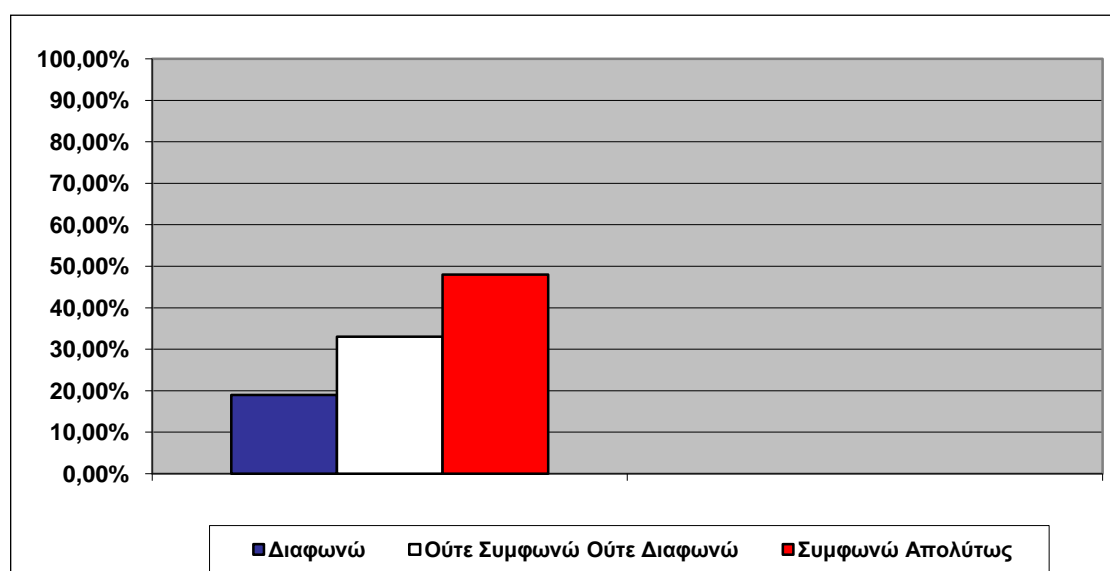


Σχετικά με την ερώτηση πως η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στη καλύτερη διοίκηση ποιότητας, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 4% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 51% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 45%.

3^ο Σκέλος Απαντήσεων – Ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το

Ερώτηση 13^η

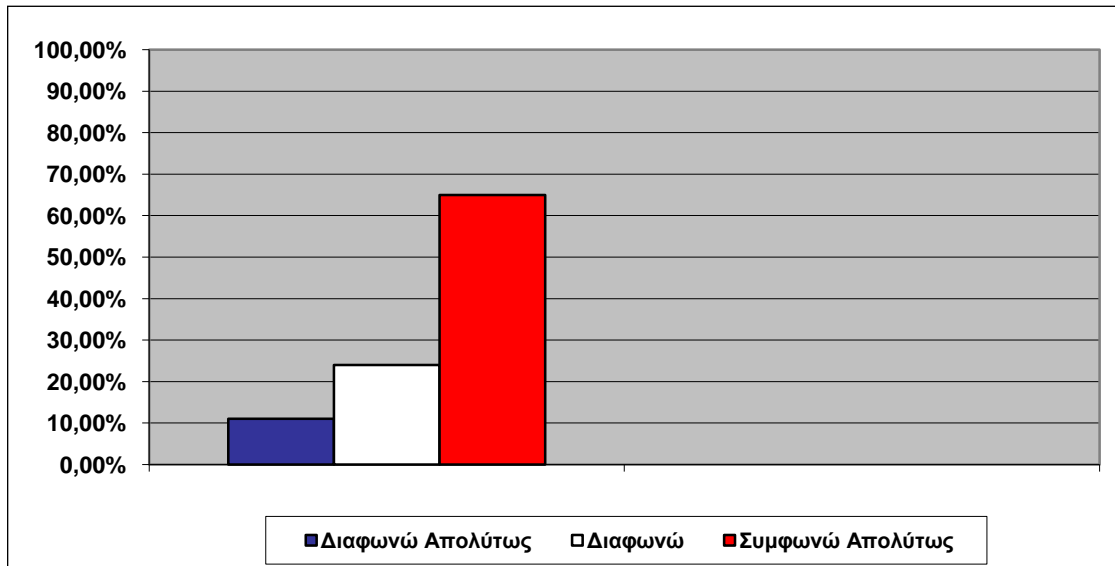
σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης



Σχετικά με το γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 19% των ερωτηθέντων, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 33% και συμφωνεί απολύτως το 48%.

Ερώτηση 14^η

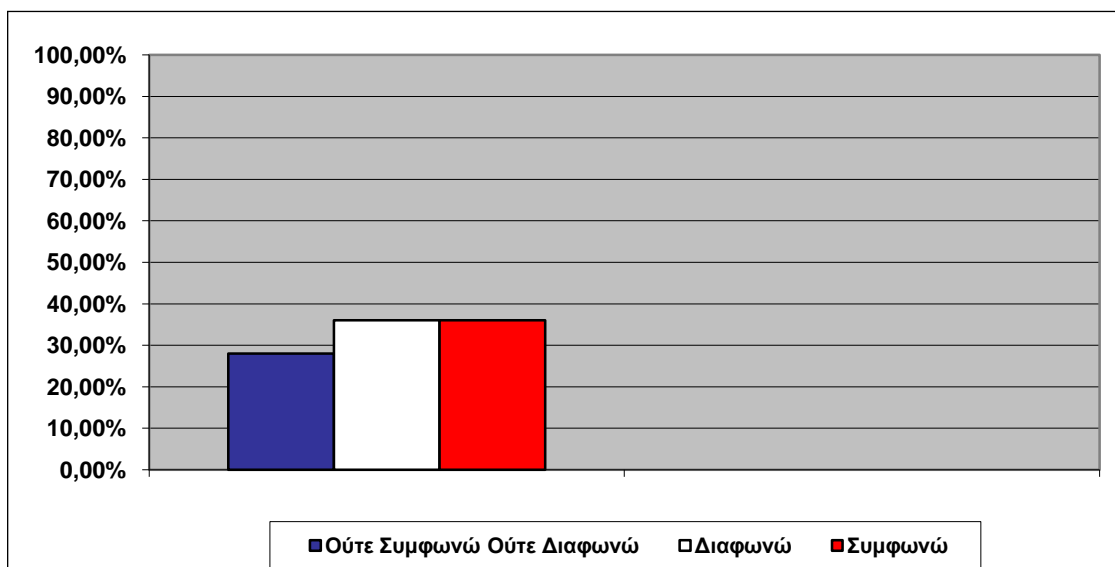
σύστημα ανάλυσης δεδομένων



Σχετικά με το γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με σύστημα εξυπηρέτησης ανάλυσης δεδομένων, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65%.

Ερώτηση 15^η

σύστημα logistics της επιχείρησης

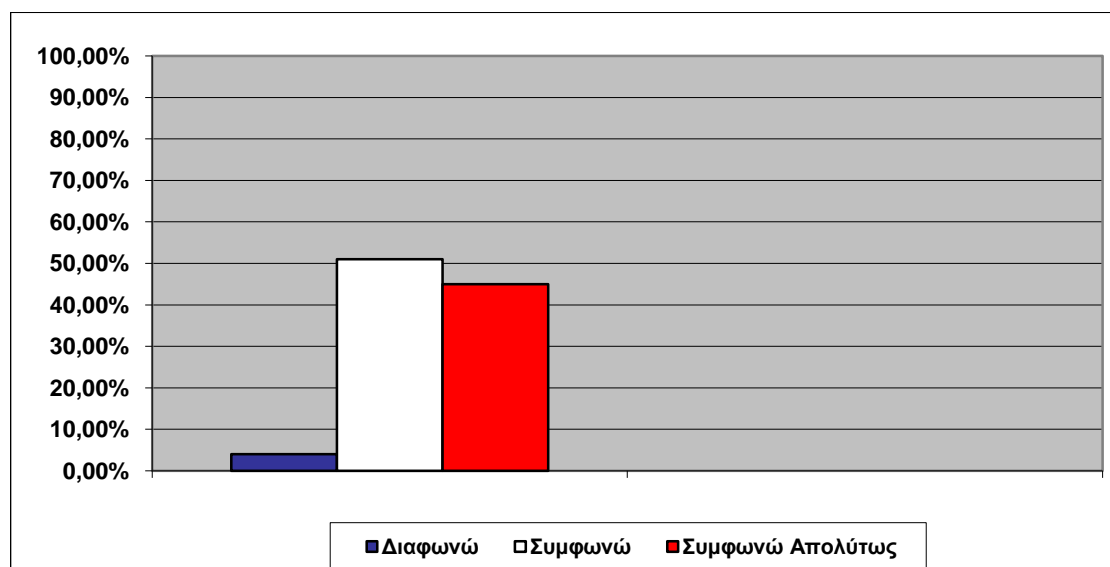


Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το σύστημα logistics της επιχεί-

ρησης, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

Ερώτηση 16^η

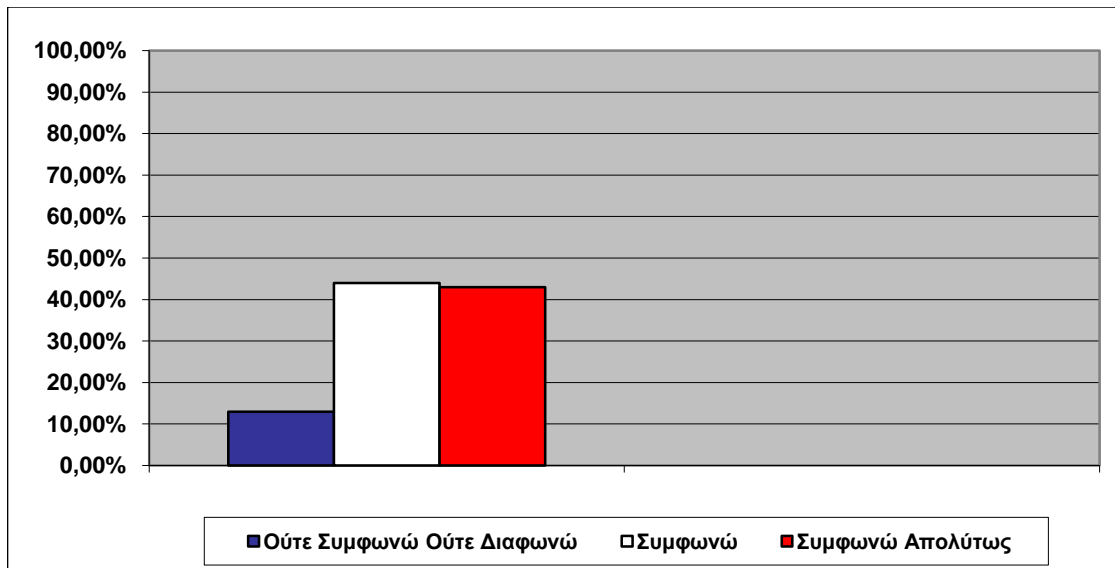
σύστημα άμεσης παραλαβής και αποστολής εμπορευμάτων στους πελάτες



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το σύστημα άμεσης παραλαβής και αποστολής εμπορευμάτων στους πελάτες, ένα ποσοστό του 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 51% συμφωνεί και ένα ποσοστό 44% συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 17^η

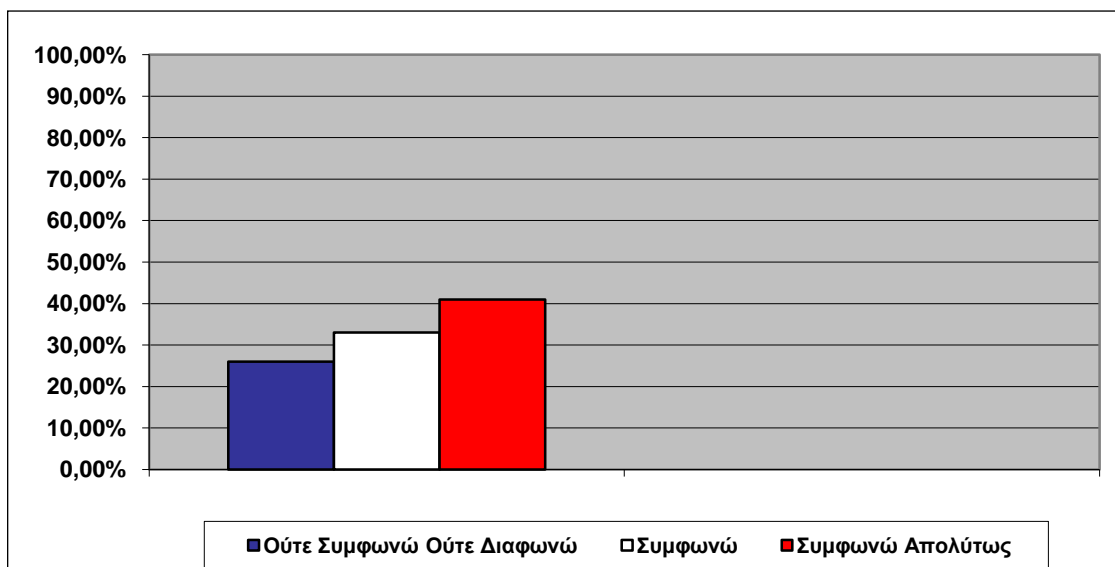
σύστημα καθημερινής ροής εργασιών



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το σύστημα καθημερινής ροής εργασιών, με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 18''

σχεδιασμό που η επιχείρηση διαχειρίζεται την επιστροφή προβληματικών εμπορευμάτων



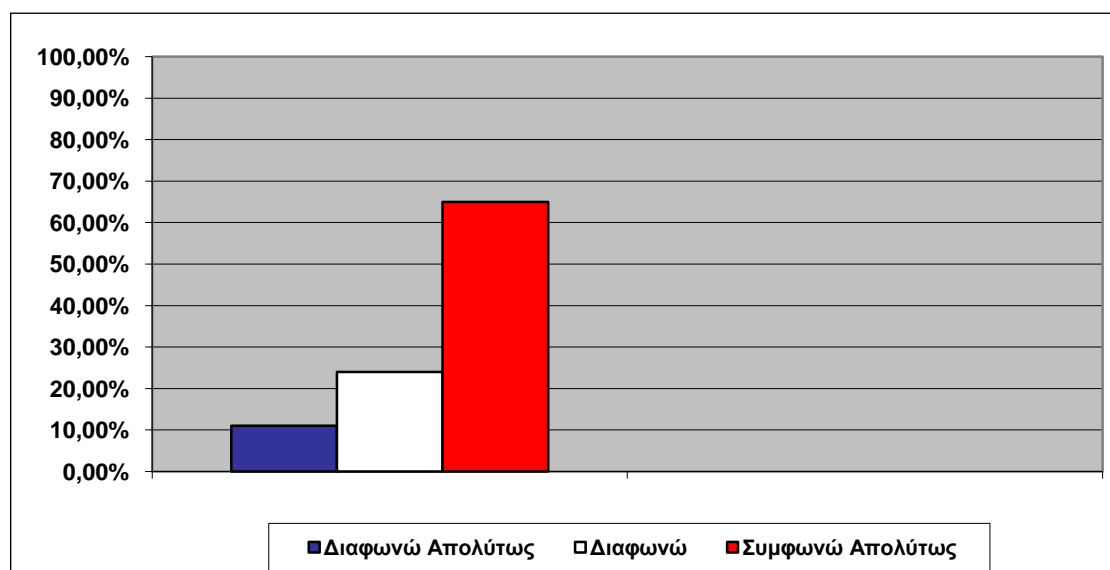
Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία σχετικά με το σχεδιασμό που η

επιχείρηση διαχειρίζεται την επιστροφή προβληματικών εμπορευμάτων με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 26% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 32% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 42%.

4^ο Σκέλος Απαντήσεων – Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως

Ερώτηση 19^η

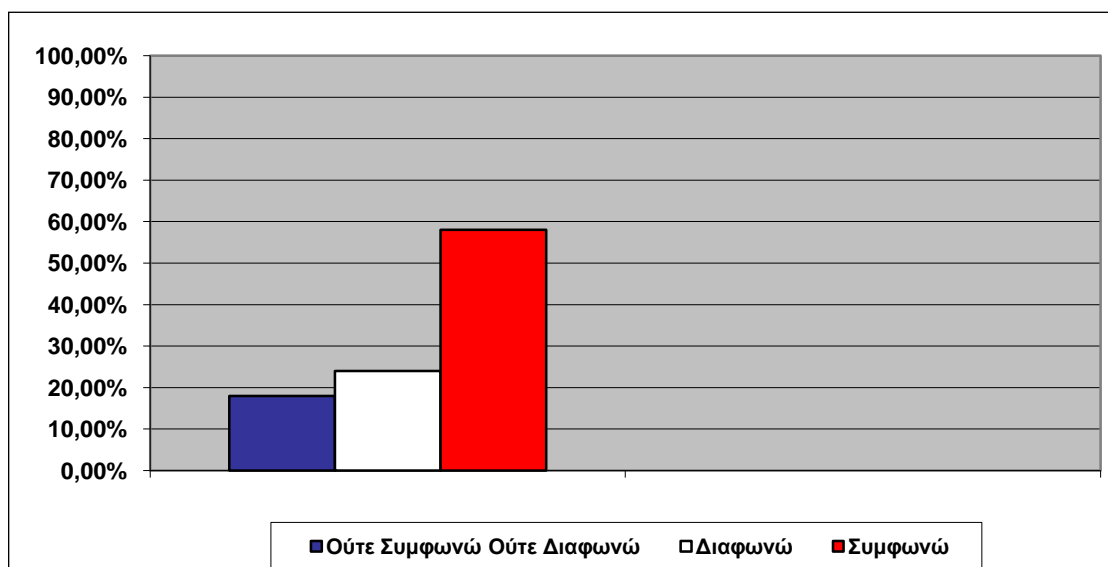
το σύστημα είναι εύκολο στη χρήση του για όλους τους εργαζομένους



Σχετικά με το γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα είναι εύκολο στη χρήση του για όλους τους εργαζομένους, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65%.

Ερώτηση 20^η

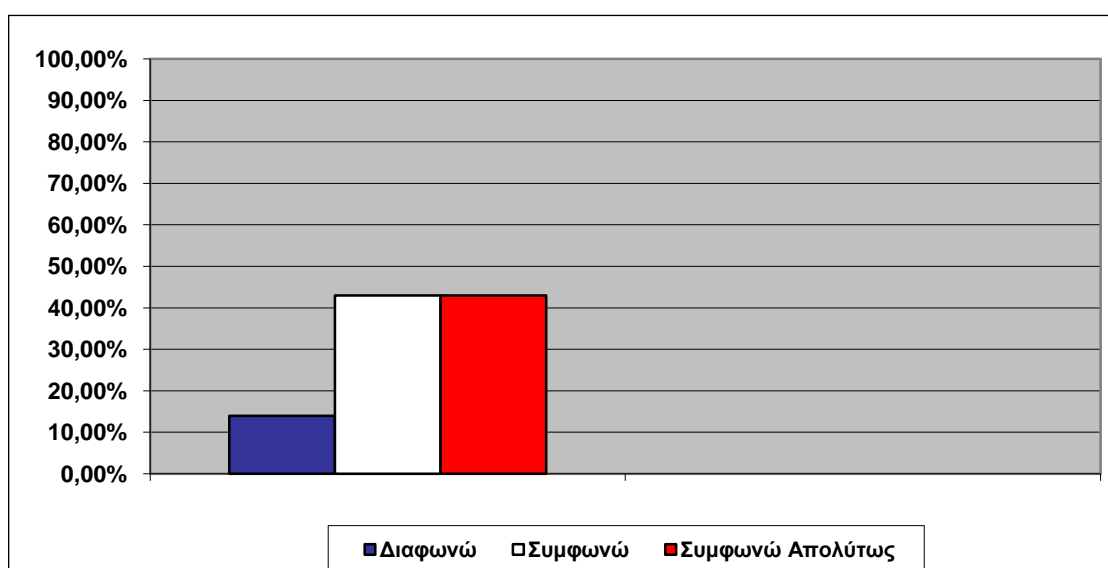
παρέχει πληροφορίες τη στιγμή που κάποιος εργαζόμενος τις χρειάζεται



Σχετικά με το γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα παρέχει πληροφορίες τη στιγμή που κάποιος εργαζόμενος τις χρειάζεται, με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 18%, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί το 58%.

Ερώτηση 21^η

το σύστημα παρέχει πληροφορίες για την λήψη Διοικητικών Αποφάσεων

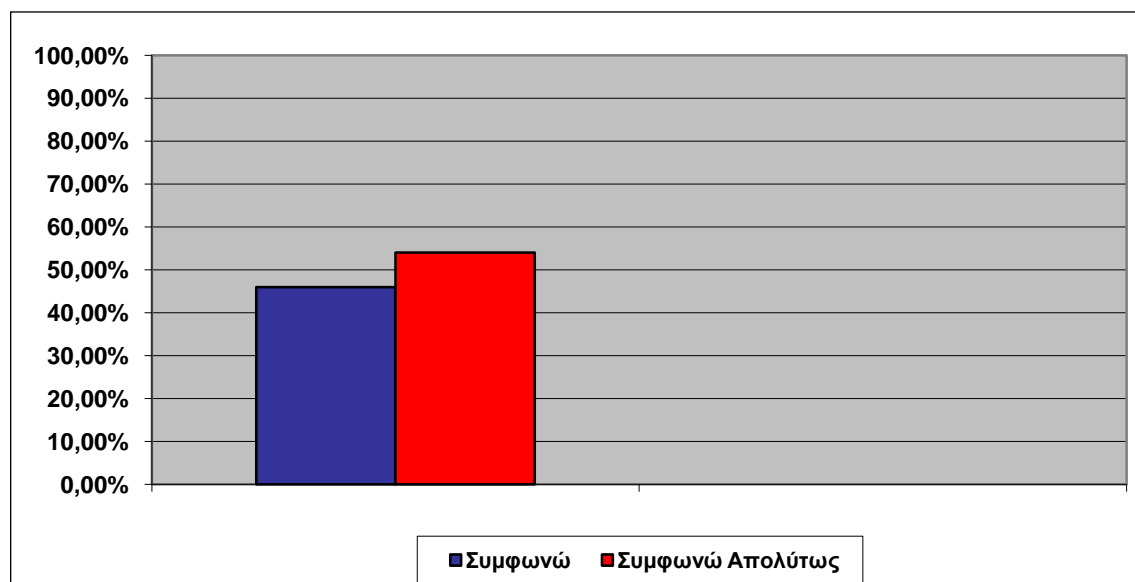


Σχετικά με το γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα παρέχει πληροφορίες για την λήψη Διοικητικών

Αποφάσεων, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 14%, συμφωνεί το 43% και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 22^η

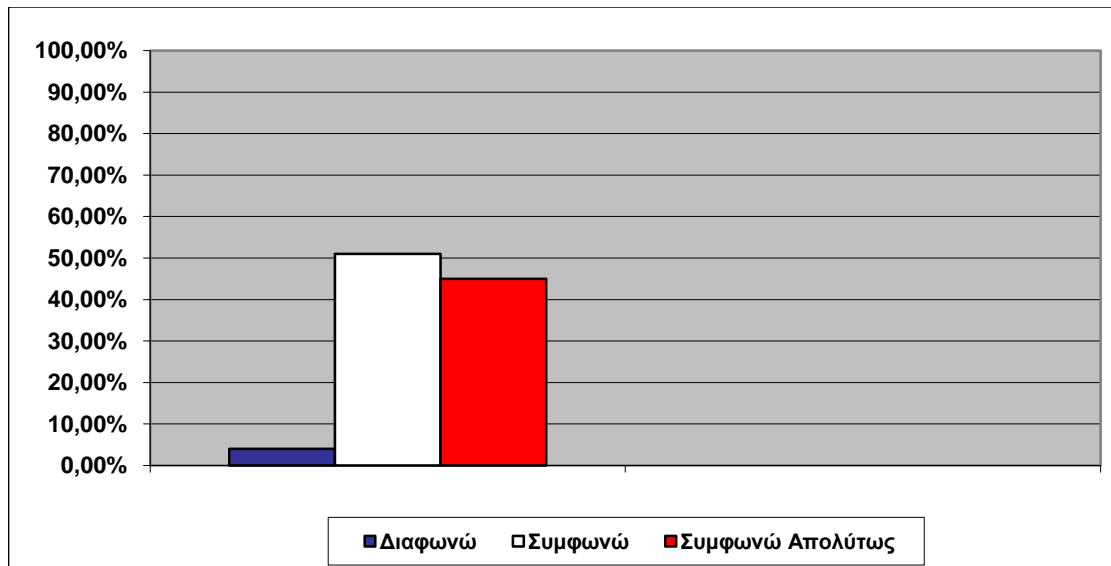
το σύστημα βελτιώνει το χρόνο διεξαγωγής των εργασιών



Σχετικά με το γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα βελτιώνει το χρόνο διεξαγωγής των εργασιών, με την άποψη αυτή συμφωνεί το 45% και συμφωνεί απολύτως το 55%.

Ερώτηση 23^η

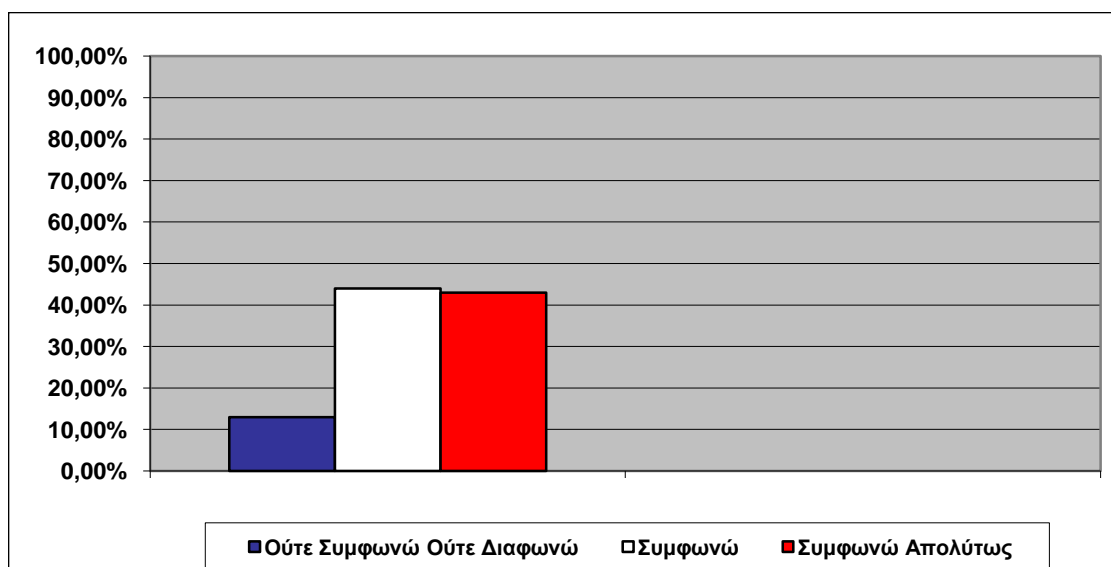
Το σύστημα μειώνει το χρόνο παράδοσης εμπορευμάτων στους πελάτες



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα μειώνει το χρόνο παράδοσης εμπορευμάτων στους πελάτες, ένα ποσοστό του 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 51% συμφωνεί και ένα ποσοστό 44% συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 24^η

το σύστημα βοήθησε στην αποφυγή λαθών στην εκτέλεση εργασιών

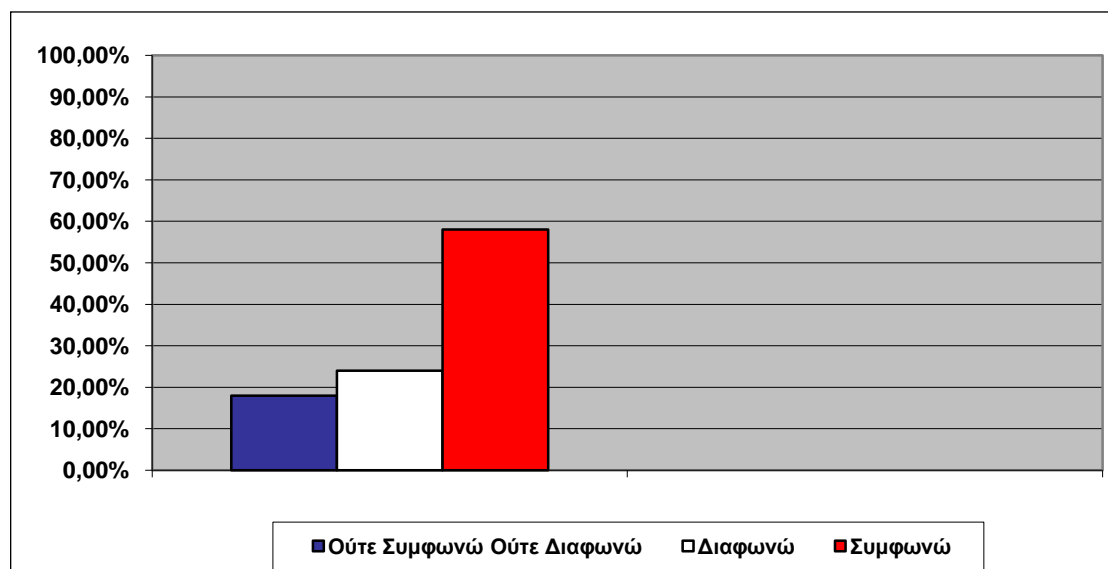


Σχετικά με την ερώτηση πως Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα βοήθησε στην αποφυγή λαθών στην εκτέλεση εργα-

σιών, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 25^η

το σύστημα βοήθησε στην παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα βοήθησε στην παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί.

5.3 Αναφορά Συμπερασμάτων Έρευνας

Σχετικά με την αναφορά συμπερασμάτων έρευνας, θα λέγαμε πρώτιστα πως αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν λιγότερες καθημερινές εργασίες και συνεπώς μικρότερη επικοινωνία με τους πελάτες για το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, ένα ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα 33% συμφωνεί και ένα 27% συμφωνεί απολύτως. Πως προσφέρουν καλύτερη οργάνωση καθημερινών εργασιών και χαμηλότερο κόστος εργασίας, ένα ποσοστό 57% συμφωνεί και ένα 43% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη και πως προσφέρουν μια μεγαλύτερη εμπειρία στην επιχείρηση και στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων, ένα ποσοστό 21% διαφωνεί, ένα ποσοστό 56% διαφωνεί απολύτως και ένα ποσοστό 23% συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη.

Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν μια άριστη επικοινωνία με τους πελάτες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ένα ποσοστό 46% συμφωνεί και ένα 54% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη. Επίσης πως προσφέρουν *καλύτερη κατανομή προτεραιότητας των βλαβών που πρέπει να επισκευαστούν*, διαφωνούν απλά το 7,5%, συμφωνούν με την άποψη αυτή το 22,5% και συμφωνούν απολύτως το 65%. Αντίστοιχα πως προσφέρουν άμεση ενημέρωση στους υπεύθυνους των τμημάτων σχετικά την διακίνηση εμπορευμάτων και τον προορισμό τους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι η *Χρήση των Συγκεκριμένων Συστημάτων ERP στην Επιχείρηση*, προσφέρουν τη δυνατότητα ελέγχου των καθημερινών εργασιών και ελέγχου των εργαζομένων, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί, πως προσφέρουν *άμεση διανομή προϊόντων στους πελάτες*, ένα ποσοστό του 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 33% συμφωνεί και ένα ποσοστό 41% συμφωνεί απολύτως.

Σχετικά με την ερώτηση πώς η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στο τομέα παραγωγής και διακίνησης εμπορευμάτων, ένα ποσοστό του 14% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 43% συμφωνεί και ένα ποσοστό 43% επίσης, συμφωνεί απολύτως, πως έχει βοηθήσει στο τομέα οικονομικής διοίκησης, με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43% και πως έχει βοηθήσει στο τομέα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Σχετικά με την ερώτηση πώς η Συγκεκριμένη Επιλογή του Συστήματος ERP που Χρησιμοποιεί η Επιχείρηση, Επιλέχθηκε Διότι Όπως αποδείχθηκε, έχει βοηθήσει στη καλύτερη διοίκηση ποιότητας, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 4% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 51% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 45%, στο σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 19% των ερωτηθέντων, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 33% και συμφωνεί απολύτως το 48% και στο σύστημα εξυπηρέτησης ανάλυσης δεδομένων, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65%.

Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία με το σύστημα logistics της επιχείρησης, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως, στο σύστημα άμεσης παραλαβής και αποστολής εμπορευμάτων στους πελάτες, ένα ποσοστό του 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 51% συμφωνεί και ένα ποσοστό 44% συμφωνεί απολύτως και στο σύστημα καθημερινής ροής εργασιών, με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Τρόπος Λειτουργίας του Συγκεκριμένου Συστήματος ERP Μπορεί να Έχει Καλύτερη Λειτουργία σχετικά με το σχεδιασμό που η επιχείρηση διαχειρίζεται την επιστροφή προβληματικών εμπορευμάτων με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 26% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 32% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 42%, πως το σύστημα είναι εύκολο στη χρήση του για όλους τους εργαζομένους, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65% και πως το σύστημα παρέχει πληροφορίες τη στιγμή που κάποιος εργαζόμενος τις χρειάζεται, με την

άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 18%, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί το 58%.

Σχετικά με το γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα παρέχει πληροφορίες για την λήψη Διοικητικών Αποφάσεων, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 14%, συμφωνεί το 43% και συμφωνεί απολύτως το 43%, πως το σύστημα βελτιώνει το χρόνο διεξαγωγής των εργασιών, με την άποψη αυτή συμφωνεί το 45% και συμφωνεί απολύτως το 55%. Και πως το σύστημα μειώνει το χρόνο παράδοσης εμπορευμάτων στους πελάτες, ένα ποσοστό του 5% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 51% συμφωνεί και ένα ποσοστό 44% συμφωνεί απολύτως.

Τέλος, αναφερόμενοι στο γεγονός ότι Μέσω της Χρήσης του Συγκεκριμένου Συστήματος, Διαπιστώνεται πως το σύστημα βοήθησε στην παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί.

Research Report

About reporting research findings, we would say primarily that referring to the first part of questions and about the fact that the use of ERP Systems in business offer fewer daily tasks and therefore less contact with customers about the problems they face, a 40% disagrees with this view, a 33% agree and a 27% absolutely agree. That offer better organization of daily works and lower labor cost, a figure of 57% agrees and 43% absolutely agrees with the specific view and that offers more experience in the business and in dealing with everyday problems, a rate of 21% disagrees, a 56% completely disagrees, and a rate of 23% agrees with this view.

Referring to the fact that the use of Specific ERP systems in the business, offering an excellent communication with customers and the problems they face, a 46% agrees and a 54% agree completely with this view. That offer better priority distribution of lesions that must be repaired, just 7.5% disagree, agree with this point of view the 22.5% and 65% completely agree. Respectively that provides immediate feedback to departments on the movement of goods and their destination, a rate of 28% neither agrees nor disagrees, and a percentage of 37% disagreeing and agrees respectively.

Referring to the fact that the use of Specific ERP systems in business, offer the ability to control the day-to-day work and workers' control, a percentage of 18% neither agrees nor disagrees with this view, a rate of 24% disagree and a percentage 58% agree, that offer immediate delivery of products to customers, a rate of 26% neither agrees nor disagrees, a percentage of 33% agree and a rate 41% absolutely agree.

On the question how the particular selection of ERP system used by the Company, was chosen because, as it turned out, has helped in production and and movement of goods, a percentage of 14% disagree with this point of view, a rate of 43% agree and a 43% also agrees completely, that has helped the sector of economic administration, with this view neither agrees nor disagrees 13% of respondents, 44% of these agree and fully supports the 43% and that has helped in the human resource management field, with this view disagree 13% of respondents, 44% of these agree and fully supports the 43%.

On the question how the particular selection of ERP system used by the Company, was chosen because, as it turned out, has helped to improve quality management, with

this view disagree 4% of respondents, 51% percent of those shares and fully supports the 45%, in the company's customer service system, with this view disagree 19% of respondents, neither endorses nor opposes the 33% and fully agree 48% and in data analysis service system, **with this view absolutely disagree 11% of respondents, disagree 24% and 65% completely agrees.**

Referring to the fact that the modus operandi of the ERP system can have better logistics system mode of operation, a percentage of 28% neither agrees nor disagrees with this view, and a percentage of 36% disagreeing and agrees respectively, in receiving and shipping goods direct to customers, a percentage of 5% disagree with this point of view, a percentage of 51% agree, and a percentage of 44% fully agrees and in the everyday workflow system, with this view neither agrees nor disagrees to 13% of those surveyed, 44% of these shares and fully supports the 43%.

Referring to the fact that the modus operandi of the ERP system can have better functioning on design that the company manages the return problematic goods with this view neither agrees nor disagrees, 26% of those surveyed, 32% of these shares and fully supports the 42%, that the system is easy to use for all employees, with this view disagree absolutely 11% of respondents, disagree 24% and 65% fully agrees and that the system provides information the moment a worker needs it, with this view neither agrees nor disagrees the 18%, disagree 24%, and 58% agrees.

About the fact that through the use of specific system, Found that the system provides information for making administrative decisions, with this view disagree 14%, 43% agrees, and fully agrees 43%, that the system improves the time to conduct the work, with this view agrees 45% and 55% is entirely agrees. And that the system reduces the time of delivery of goods to customers, a percentage of 5% disagree with this point of view, a percentage of 51% agrees, and a 44% fully agrees.

Finally, referring to the fact that through the use of specific system, found that the system helped in producing fewer defective products, a percentage of 18% neither agrees nor disagrees with this view, a percentage of 24% disagree and a percentage 58% agree.

5.4 Προτάσεις

Σε ένα τεχνολογικά ανεπτυγμένο επαγγελματικό περιβάλλον, οι εταιρείες οφείλουν να είναι ενημερωμένες όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες, ούτως ώστε να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους. Βέβαια, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μία χαμηλή επένδυση στις τεχνολογίες πληροφορικής αφού τα στοιχεία δείχνουν ότι μόλις το 0.6% του ετησίου προϋπολογισμού της επενδύει μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση, όταν στην Ευρώπη ο μέσος όρος υπερβαίνει το 1% και πάνω από 2% στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τα ERP συστήματα παρέχουν σαφή πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς που τα υιοθετούν, καθώς μπορούν να ενσωματώσουν επιστημονικές εφαρμογές χρησιμοποιώντας πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Ως επί τούτου τα ERP συστήματα παρέχουν τα μέσα του management, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες επαγγελματικές ανάγκες, αλλά με πιο αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους.

Μέσω της έρευνας μας κρίνουμε απαραίτητη την εγκατάσταση ERP συστημάτων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι τα πλεονεκτήματα φαίνεται να υπερτερούν όχι μόνο στο θεωρητικό μας μέρος αλλά και στο πρακτικό. Η ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και το ενιαίο πλαίσιο επικοινωνίας και λειτουργίας φαίνεται να είναι όντως αποτελεσματικό και αποδοτικό σε κάθε επιχείρηση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εγκατάσταση και υιοθέτηση ενός ERP συστήματος, είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των αναγκών της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, προτού αποφασίσει να προβεί σε μια τέτοιου είδους κίνηση.

Κατά τη δική μας άποψη, η καλύτερη οργάνωση καθημερινών εργασιών και το χαμηλότερο κόστος εργασίας, καθώς επίσης η άριστη επικοινωνία με τους πελάτες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, είναι κάποια από τα εργαλεία που κρίνουμε αναγκαία και βασικά σε κάθε επιχείρηση.

Κλείνοντας αξίζει να σημειώσουμε ότι τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) παρέχουν πληροφορίες για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, αλλά και προσφέρουν τη δυνατότητα ελέγχου καθημερινών εργασιών και ελέγχου των εργαζομένων. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι κανένα από τα παραπάνω δεν αφήνει αδιάφορες τις επιχειρήσεις για την υιοθέτησή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ιωάννου Γ., << Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων>>, εκδόσεις: Σταμούλης Αθ.

Καρνέζης Κ., <<Μοντελοποιημένη Μεθοδολογία Εγκατάστασης Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων και υποστήριξη της με χρήση Έξυπνου Συστήματος>>, Αθήνα,2004.

Πλη Δ., <<Εφαρμόζοντας Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP): Καταγραφή και οδηγίες Σχεδιασμού>>, Χανιά, 2000.

Πολλάλης Γ. και Βοζίκης Α., <<Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων>>, Αθήνα, 2012.

Τσιτσιρίγγος Κ., <<Μοντέλο Επιλογής, Εγκατάστασης και Εφαρμογής Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)>>, Αθήνα, 2006.

Norris G., Hurley J., Hartley K., Dunleavy J. και Balls J.,<<E-Business and ERP>>.

Σημειώσεις Δρ. Ρομπογιαννάκης Ι., 2009

Ιστοσελίδες

http://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

<http://eld.teipir.gr/downloads/proman/kef3.pdf>

<http://www.the-bsc.gr/erppro.php>

<http://portal.singularlogic.eu/product/796/systimata-erp>

http://dsslslab.cs.unipi.gr/Courses/Courses_files/ERP/1_erp.pdf

