



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ »

ΒΙΟΛΕΞ - BIC

(Information System Management)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Α. Πουλυμενάκου



Επιμέλεια:

Δ. Δερπάνης
Σ. Δρίτσας
Μ. Μαστοραντωνάκης
Α. Μούρτος
Δ. Οικονομίδης

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2002

Περιεχόμενα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	3
1.1 Βασικά δεδομένα για την επιχείρηση.....	3
1.1.1 Παραγωγή & Κατασκευή Προϊόντων	3
1.2 Μέγεθος της επιχείρησης.....	4
1.3 Διοίκηση και οργανωτική δομή	5
1.4 Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ¹³	
2.1 Χρονολογική εξέλιξη της Πληροφορικής.....	13
2.2 Εξοπλισμός (λογισμικό και υλικό)	14
2.2.1 Τηλεπικοινωνιακός-Δικτυακός Εξοπλισμός	15
2.2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με προμήθεια εξοπλισμού	16
2.3 Τα σημαντικά πληροφοριακά συστήματα.....	17
2.3.1 Τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα	18
2.3.2 Το ERP Σύστημα.....	18
2.3.3 Τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα	21
2.3.4 Αξιολόγηση των υπαρχόντων Πληροφοριακών Συστημάτων	22
2.4 Ανάπτυξη και υλοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	22
2.5 Κατάταξη των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	25
3.1 Η θέση της πληροφορικής στον οργανισμό.....	25
3.2 Υπεύθυνος της πληροφορικής.....	26
3.3 Το προσωπικό της πληροφορικής.....	27
3.4 Σημαντικά θέματα για το μάνατζμεντ της πληροφορικής	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ.....	36
4.1 Επενδύσεις στην πληροφορική	36
4.2 Ο ρόλος της πληροφορικής στον κλάδο	37
4.3 Πληροφορική και στρατηγικά πλεονεκτήματα	37
4.4 Επιχειρηματική στρατηγική στην πληροφορική.....	38
4.5 Ανάλυση της στρατηγικής για την πληροφορική μέσω του μοντέλου ωριμότητας του Galliers	38
4.5.1 Παρουσίαση Μοντέλου.....	39
4.5.2 Αξιολόγηση	42
4.6 Ανάλυση της στρατηγικής για την πληροφορική μέσω του Contingency Model του Feeny.....	44
4.6.1 Παρουσίαση Μοντέλου.....	44
4.6.2 Αξιολόγηση.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Βασικά δεδομένα για την επιχείρηση

Η εταιρία την οποία επισκεφτήκαμε για τις ανάγκες της εργασίας μας είναι η BIC-BIOΛΕΞ Α.Ε.. Πρόκειται για μια βιομηχανική – εμπορική εταιρία που δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα των ξυριστικών προϊόντων. Η μητρική εταιρία είναι η BIC S.A. με έδρα το Clichi, προάστιο του Παρισιού στη Γαλλία. Τα κεντρικά γραφεία και η διοίκηση είναι στην Άνοιξη Αττικής. Στον ίδιο χώρο στεγάζονται τρία εργοστάσια και οι αποθήκες της εταιρίας. Ένα ακόμα εργοστάσιο υπάρχει στα Οινόφυτα. Η εταιρεία διατηρεί ένα υποκατάστημα στην Θεσσαλονίκη με γραφεία μόνο για πωλήσεις ενώ παλιότερα είχε και αποθήκες οι οποίες για επιχειρηματικούς λόγους καταργήθηκαν.

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1953 με ελληνικά κεφάλαια και ελληνική ιδιοκτησία με την επωνυμία BIOΛΕΞ Α.Ε., και ο χώρος δραστηριότητας ήταν η παρασκευή λεπίδων διπλής όψης με τη επωνυμία ASTOR. Το 1973 έχουμε την εφεύρεση του ξυριστικού μίας χρήσης –το άσπρο CLASSIC-.Την ίδια χρόνια έγινε συνεταιρισμός με την BIC και ο σκοπός ήταν η διάδοση και η προώθηση του προϊόντος μέσω ενός μεγάλου brand name. Το 1998 επήλθε αλλαγή του καταστατικού της, λόγω της πλήρους εξαγοράς της από την BIC Γαλλίας, οπότε και απέκτησε την σημερινή της ονομασία.

1.1.1 Παραγωγή & Κατασκευή Προϊόντων

Τα προϊόντα που διαθέτει στην ελληνική αγορά ή εταιρία είναι ξυριστικά, γραφικά, αναπτήρες, καλσόν, μπαταρίες, και ζαχαρώδη(οι γνωστές *SMINT παστίλιες*). Στην Ελλάδα παράγονται τα ξυριστικά, στα 3 εργοστάσια της Άνοιξης, και τα καλσόν στο εργοστάσιο των Οινόφυτων σαν τελικό προϊόν. Όλες οι άλλες κατηγορίες προϊόντων, όμως και οι αφροί ξυρίσματος, παράγονται στο εξωτερικό από άλλες θυγατρικές του ομίλου και εισάγονται στον ελλαδικό χώρο.

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ-ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ
ΞΥΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΛΛΑΔΑ	3 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ - ΑΝΟΙΞΗ
ΚΑΛΣΟΝ	ΕΛΛΑΔΑ	1 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ - ΟΙΝΟΦΥΤΑ
ΑΝΑΠΤΗΡΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΛΙΑΣ-ΙΣΠΑΝΙΑΣ
ΓΡΑΦΙΚΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Ν. ΚΟΡΕΑΣ
ΖΑΧΑΡΩΔΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΙΣΠΑΝΙΑΣ

Πίνακας 1. Παραγωγή προϊόντων

Η Κεντρική αποθήκη όλων των εισαγομένων προϊόντων βρίσκεται στην Άνοιξη. Επίσης πρέπει να αναφερθεί και μία άλλη δραστηριότητα, εξίσου σημαντική, που είναι τα τυπωμένα προϊόντα – διαφημιστικό υλικό. Πιο συγκεκριμένα εισάγονται από άλλες θυγατρικές του ομίλου αναπτήρες και γραφικά προϊόντα στα οποία τυπώνονται τα λογότυπα τρίτων εταιρειών για διαφημιστικούς λόγους. (Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι τα προϊόντα αυτά παρακολουθούνται λογιστικά ξεχωριστά από τα άλλα).

Η εταιρία δεν παρέχει άμεσες υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό ή σε τρίτες επιχειρήσεις, αλλά μόνο στα πλαίσια του ομίλου σαν παροχέας τεχνογνωσίας στις θυγατρικές της BIC. Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα εδρεύει το παγκόσμιο κέντρο έρευνας - τεχνολογίας και ανάπτυξης νέων ξυριστικών προϊόντων και των μηχανών παραγωγής αυτών (δικαιωματικά μιας και η ΒΙΟΛΕΞ ήταν η πρωτοπόρος στην παραγωγή ξυριστικών ανά την υφήλιο).

1.2 Μέγεθος της επιχείρησης

Η πορεία του κύκλου εργασιών και των κερδών της εταιρείας BIC-BΙΟΛΕΞ, (όπως τα προμηθευτήκαμε από την κυρία Σαμαρά υπεύθυνη λογιστηρίου), τα τελευταία 3 χρόνια απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα: (οι τιμές είναι σε εκατομμύρια δραχμές).

Έτος	Κύκλος Εργασιών	Κόστος Πωληθέντων	Μικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη προ φόρων
1998	22.156	13.358	8.798	3.603
1999	23.077	13.891	9.186	4.054
2000	27.676	17.334	10.342	3.929
Α Εξαμ. 01	15.146	8.925	6.220	3.160

Πίνακας 2. Πορεία κύκλου εργασιών

Το κόστος πωληθέντων περιλαμβάνει τα έξοδα παραγωγής των προϊόντων (α' ύλες, εργατικά κτλ) ενώ τα καθαρά κέρδη προκύπτουν από τα μικτά μετά από την αφαίρεση των λειτουργικών εξόδων (διοίκηση, διαφήμιση κτλ.).

Στοιχεία παραγωγής σε μονάδες προϊόντων για τα ξυριστικά είναι δύσκολο να δοθούν καθώς οι λεπίδες προσμετρούνται ταυτόχρονα και σαν ενδιάμεσο προϊόν και σαν τελικό προϊόν. Αυτό συμβαίνει επειδή αποτελεί τελικό προϊόν για το ένα εργοστάσιο στην Άνοιξη και παράλληλα πρώτη ύλη για τα άλλα δύο. Όσον αφορά το τμήμα παραγωγής καλσόν στα Οινόφυτα προβλέπεται ότι η παραγωγή για το 2001 θα ανέλθει σε 8,5 εκατομμύρια τεμάχια.

Το εργατικό δυναμικό που απασχολεί η εταιρία ποικίλλει από 950 άτομα σε 1100 ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και διακρίνεται σε μόνιμους και εποχιακούς. Δηλαδή σε περιπτώσεις εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών προσλαμβάνεται έκτακτο προσωπικό με την μορφή συμβάσεων

ορισμένου χρόνου. Πιο συγκεκριμένα αυτήν τη περίοδο η εταιρεία απασχολεί **965** άτομα η κατανομή των οποίων στα επιμέρους τμήματα της εταιρείας γίνεται ως εξής:

- 770 άτομα στην παραγωγή (670 εκ των οποίων στα εργοστάσια στις εγκαταστάσεις της Άνοιξης και 100 άτομα στα Οινόφυτα)
- 28 άτομα στον οικονομικό τομέα
- 62 άτομα στο τμήμα πωλήσεων (όπου υπάγεται και το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης)
- 19 άτομα στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων
- 7 άτομα στο τμήμα Πληροφορικής
- 8 άτομα στο τμήμα Marketing
- 35 άτομα στο τμήμα προμηθειών και στις αποθήκες

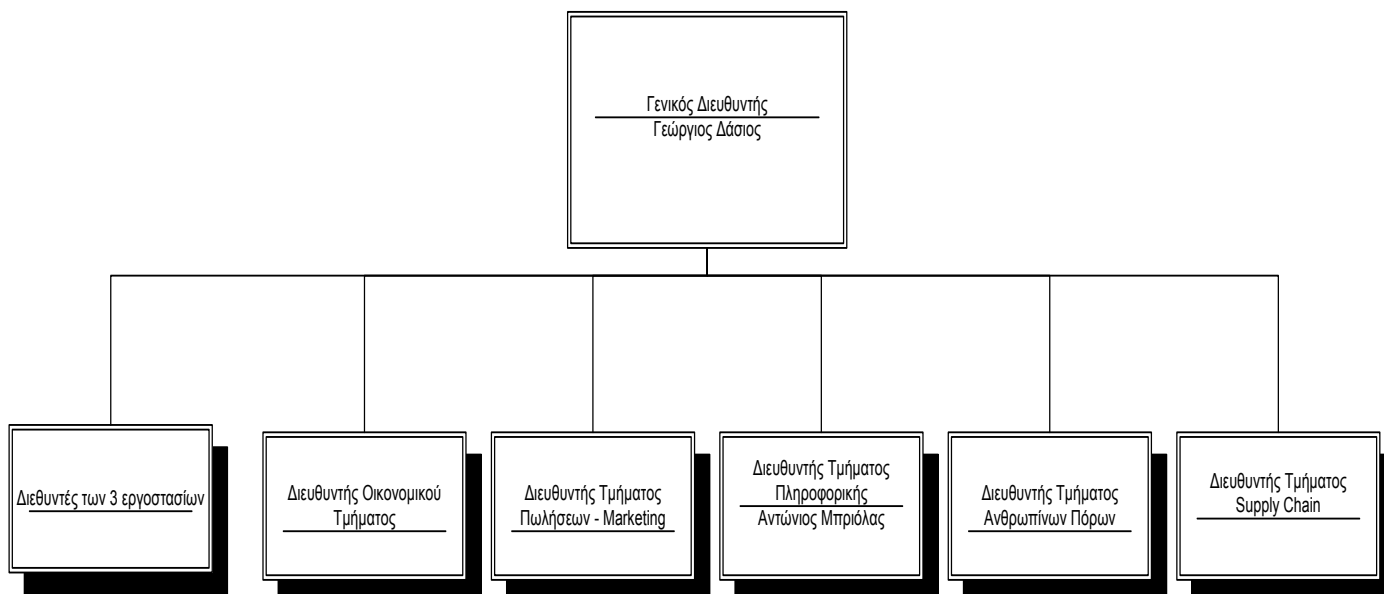
Τα μερίδια αγοράς στους κύριους τομείς δραστηριοποίησης της εταιρείας απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΑΝΑΠΤΗΡΕΣ	ΞΥΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΑΛΣΟΝ
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	5,2 ΔΙΣ ΔΡΧ	17 ΔΙΣ ΔΡΧ	12 ΔΙΣ ΔΡΧ
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	76%	53%	45%

Πίνακας 3. Μερίδια αγοράς

1.3 Διοίκηση και οργανωτική δομή

Το οργανόγραμμα της εταιρείας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πίνακας 4. Οργανόγραμμα

Όσον αφορά την οργανωτική δομή της εταιρείας, η μητρική του ομίλου επιδιώκει την διατήρηση ενός ενιαίου τρόπου διοίκησης των θυγατρικών εταιρειών, ιδιαίτερα στα ανώτερα διοικητικά στρώματα ώστε να επιτυγχάνεται ένας βαθμός ομοιογένειας μέσα στον όμιλο. Πρέπει πάντως να επισημανθεί η δυσκολία που αντιμετωπίζει πολλές φορές στην προσπάθεια να «πειθεί» την μητρική εταιρεία στην Γαλλία, σχετικά με την ανάπτυξη και την προώθηση νέων προϊόντων στον Ελλαδικό χώρο. Δεν υπάρχει ανεξαρτησία στο βαθμό που απαιτείται (λόγω προγενέστερης επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας σε άλλα προϊόντα) .

Γενικός διευθυντής της εταιρείας είναι ο κ. Γεώργιος Δάσιος, ο οποίος ήταν αναπληρωτής γενικός διευθυντής μέχρι την εξαγορά από την BIC Γαλλίας. Προκάτοχος της θέσης αυτής ήταν ο κ. Πολίτης, ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης της εταιρείας. Όσο αφορά το μορφωτικό επίπεδο του κ. Δάσιου, έλαβε το πρώτο και δεύτερο πτυχίο (Master) στα Οικονομικά στις Η.Π.Α., ενώ έχει και παρακολουθήσει σειρά εξειδικευμένων σεμιναρίων στο γνωστικό αυτό πεδίο.

Όσον αφορά την κάλυψη των διευθυντικών θέσεων των τμημάτων της εταιρείας, είναι προαπαιτούμενη η κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου. Για τους παλαιότερους ιεραρχικά στην εταιρεία είναι επαρκής αυτή η προϋπόθεση, ενώ για τους νεότερους χρειάζεται επιπλέον ένας μεταπτυχιακός τίτλος. Όσον αφορά την προηγούμενη εμπειρία είναι επιθυμητή έως απαραίτητη.

1.4 Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση

Ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η εμπορική και παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας είναι τα ξυριστικά προϊόντα. Η εταιρεία διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές στον τομέα της ποιότητας σε πολύ μεγάλο βαθμό, διότι κατέχει την αρχαιότερη τεχνογνωσία στα ξυριστικά προϊόντα που της επιτρέπει να κάνει συνεχείς επενδύσεις για βελτίωση και εξέλιξη των συγκεκριμένων προϊόντων. Στόχος και πεποίθηση της εταιρείας είναι ότι έχει αναπτύξει την καλύτερη λεπίδα, η οποία είναι πρωταρχικό συστατικό του ξυραφιού.

Όσο αφορά τον Ελλαδικό χώρο η εταιρεία όπως έχουμε ήδη αναφέρει κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, και σ'αυτό σημαντικό ρόλο παίζει ότι είναι ο μοναδικός κατασκευαστής ξυριστικών προϊόντων και ότι δεν υπάρχει άλλη παρόμοια εταιρεία που να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα όσο αφορά την παραγωγή τέτοιων προϊόντων. Τα ανταγωνιστικά προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά εισάγονται από το εξωτερικό.

Η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας στα ξυριστικά προϊόντα κυμαίνεται σε πολύ υψηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα το 90% τις παραγωγής εξάγεται στην Γαλλία και από εκεί διανέμεται σε χώρες της Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας. Επιπλέον η εγχώρια παραγωγή αποτελεί το μεγαλύτερο όγκο της παγκόσμιας παραγωγής του ομίλου, ενώ η λεπίδα παράγεται μόνο στην Ελλάδα και στην Γαλλία. Τέλος για χώρες όπου δεν υπάρχει θυγατρική του ομίλου γίνεται άμεση εξαγωγή με την επωνυμία ASTOR όπως σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και του

Τρίτου Κόσμου. Η διανομή και η διαφήμιση γίνεται μέσω τοπικών αντιπροσώπων σ'αυτές τις χώρες.(Ενδεχομένως αυτό να γίνεται για λόγους προφύλαξης του ονόματος του ομίλου).

Όσο αφορά τα καλσόν είναι η μόνη θυγατρική του ομίλου που τα παράγει, κατόπιν Ελληνικής ιδέας και πρωτοβουλίας πριν γίνει η συγχώνευση με την γαλλική εταιρία. Εξάγονται στην Αυστρία , Ιρλανδία και Κύπρο όπου τα μερίδια αγοράς είναι μικρά σε αντίθεση με την Ελληνική αγορά.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας είναι η διατήρηση και επέκταση του μεριδίου της εγχώριας αγοράς, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων. Η στρατηγική της εταιρίας μπορεί να συνοψιστεί σε μία φράση : **«Φθηνά καταναλωτικά προϊόντα με καλή ποιότητα»**. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θεωρούνται η πρωτοπορία στην ερεύνα (από την εποχή που λειτουργούσε με ελληνική ιδιοκτησία) καθώς και η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού. Απόδειξη αυτής της πολιτικής είναι ότι εάν ένα προϊόν έχει υψηλό δείκτη πωλήσεων πάγια τακτική είναι η προώθηση των κονδυλίων στην ερεύνα και όχι στην διαφήμιση.

SWOT ANALYSIS

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας BIC-BIOΛΕΞ χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση SWOT. Πριν προχωρήσουμε στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κρίνουμε σκόπιμο να περιγράψουμε συνοπτικά την μεθοδολογία αυτή.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο ή μια μέθοδος που έχει στα χέρια του ο αναλυτής ή ο manager για την αξιολόγηση ενός οργανισμού. Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται όχι μόνο σε εταιρείες που σκοπεύουν να μπουν σε μια αγορά αλλά και πριν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών των ήδη εισηγμένων εταιρειών, οι οποίες επιθυμούν να αυξήσουν την απόδοσης τους. Η αξία της μεθόδου αυτής είναι ότι παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού. Υποδεικνύει προβλήματα για τα οποία πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις επίλυσης. Αποκαλύπτει απειλές για τις οποίες πρέπει να καταρτιστεί πλάνο αντιμετώπισης. Παρουσιάζει ευκαιρίες τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να εκμεταλλευτεί. Αναφέρει τις βασικές δυνάμεις του οργανισμού οι οποίες πρέπει να εκμεταλλευτούν με τον πιο κατάλληλο, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Strengths

- Παλιά Εταιρεία και αξιόπιστη. Εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού (φήμη)
- Ποιότητα προϊόντος
- Χαμηλό κόστος παραγωγής
- Διαθέτει υψηλού επιπέδου τεχνολογική υποδομή και μακρόχρονη τεχνογνωσία στον τομέα
- Ασχολείται με την έρευνα, ανάπτυξη πρωτοποριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της λεπίδας
- Καλό δίκτυο διανομών
- Καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές
- Υψηλή αναγνωρισιμότητα
- Ιδιωτικές αποθήκες (όχι 3rd party logistics)
- Υψηλό μερίδιο στην αγορά
- Ποικιλία προϊόντων που απευθύνονται σε πολλούς
- Μέλος ισχυρού ομίλου Πολυεθνικού χαρακτήρα

Weaknesses

- Το σύστημα παραγγελιοδοσίας και παραγγελιοληψίας πρέπει να βελτιωθεί
- Έλλειψη πιστοποίησης προϊόντων ISO 9001
- Αδυναμία λήψης πρωτοβουλιών χωρίς την έγκριση της μητρικής του ομίλου
- Έλλειψη κόμβου στο Διαδίκτυο
- Δεν προέβη σε κατοχύρωση του σχήματος του αναπτήρα

- Προβλήματα από φτηνές απομιμήσεις προϊόντων
- Νέα διαφορετικά μοντέλα ανταγωνιστικών εταιρειών

- Απόκτηση πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001
- Υπάρχει προοπτική προώθησης των προϊόντων σε κοντινές αγορές
- Νέα είδη προϊόντων
- Περαιτέρω ανάπτυξη B2B εφαρμογών μεταξύ των πελατών (κυρίως να πεισθούν για τη χρήση)

Threats

Opportunities

Strengths:

Ποιότητα προϊόντος: Επιτεύχθηκε χάρη στην υψηλή τεχνογνωσία και στην πρωτοπορία στην έρευνα.

Χαμηλό κόστος παραγωγής : Είναι αποτέλεσμα της μεθόδου παραγωγής που στηρίζεται στην μεγάλη εμπειρία στο χώρο των ξυριστικών προϊόντων και στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Μακροχρόνια τεχνογνωσία : Η πρωτοπορία στο σχεδιασμό και στην παραγωγή ξυριστικών προϊόντων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και συμβάλλει στη διατήρηση τόσο της άριστης ποιότητας των προϊόντων όσο και του μεριδίου αγοράς.

Υψηλή αναγνωρισιμότητα η οποία οφείλεται στην μακροχρόνια παρουσία και στην ύπαρξη ενός ισχυρού Brand- name όπως είναι αυτό της BIC.

Σύγχρονος εξοπλισμός: Τεχνικά προηγμένη υλικοτεχνική υποδομή που βοηθά τόσο στην αυτοματοποιημένη παραγωγή όσο και στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.

Καλό δίκτυο διανομών: Υπάρχει άριστη συνεργασία με τους τοπικούς αντιπροσώπους, με τους χονδρέμπορους αλλά και τις αλυσίδες υπεραγορών(supermarkets).

Καλές σχέσεις με προμηθευτές: Η εταιρεία διατηρεί καλές σχέσεις με τους προμηθευτές πρώτων υλών (και ειδικότερα ατσαλιού για την κατασκευή της λεπίδας), το οποίο οφείλεται στην μακροχρόνια συνεργασία τους.

Ιδιωτικές αποθήκες: Η ύπαρξη αποθηκών στα κεντρικά εργοστάσια στην Άνοιξη βοηθά στον άμεσο έλεγχο του αποθέματος αλλά και στην άμεση εξυπηρέτηση των διαφόρων παραγγελιών. Ταυτόχρονα αποφεύγεται η χρήση 3rd party logistics λύσεων η οποία θα επιβάρυνε δραστικά το κόστος διανομής.

Η κατοχή **υψηλού μεριδίου** στην αγορά συμβάλλει στην δυνατότητα διατήρησης της ανταγωνιστικής τιμής αλλά και στην θέληση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Επίσης της παρέχει την δυνατότητα για άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής.

Εμπιστοσύνη καταναλωτικού κοινού: Τα προϊόντα της εταιρίας έχουν μεγάλη απήχηση στους καταναλωτές με αποτέλεσμα να μην είναι απαραίτητη η ευρεία διαφήμιση τους, καθώς η ιστορία και η εμπειρία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα που είναι εύκολα αναγνωρίσιμο.

Ποικιλία προϊόντων: εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες από μια μεγάλη και ετερογενή πληθυσμιακή μάζα καταναλωτών.

Μέλος Ισχυρού ομίλου: Σαν μέλος του ομίλου BIC μπορεί να εκμεταλλευθεί συμβόλαιο του ομίλου της μητρικής για προμήθεια μηχανογραφικού και λογισμικού σε καλύτερες τιμές από αυτές που θα μπορούσε να πετύχει μόνη της.

Opportunities

Η **απόκτηση πιστοποιητικού ποιότητας ISO** θα αποτελέσει ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την περαιτέρω εδραίωση στο χώρο. Εξάλλου σε λίγα χρόνια θα θεωρείται απαραίτητο για κάθε παραγωγική δραστηριότητα.

Η **επέκταση σε κοντινές αγορές** στις οποίες δεν υπάρχει μεγάλη δραστηριότητα που μπορεί να συντελέσει στην εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (όπως στην Κύπρο, όπου προς το παρόν διαχειρίζεται τους λογαριασμούς ορισμένων πελατών).

Νέα είδη προϊόντων: Η εταιρεία έχει αναπτύξει νέα συστήματα ξυριστικών προϊόντων με χρήση ανταλλακτικών προς απάντηση στους ανταγωνιστές της, τα οποία χρήζουν επικοινωνιακής και διαφημιστικής στήριξης.

Περαιτέρω ανάπτυξη B2B εφαρμογών με τους πελάτες: Είναι μέσα στα άμεσα σχέδια της εταιρίας και του ομίλου γενικότερα η ανάπτυξη εφαρμογών e-commerce με τους πελάτες της (χονδρεμπόρους και τοπικούς αντιπροσώπους) για την λήψη παραγγελιών. Η BIC είναι έτοιμη και επιθυμεί συνεργασία με χονδρεμπόρους και μεγάλους πελάτες.

Weaknesses

Η **έλλειψη πιστοποίησης προϊόντων ISO** αποτελεί μειονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρίες του χώρου.

Ο θυγατρικός χαρακτήρας της εταιρείας οδηγεί σε **αδυναμία λήψης πρωτοβουλιών** και αποφάσεων χωρίς την συγκατάθεση και έγκριση της μητρικής εταιρίας με αποτέλεσμα να υπάρχει στέρηση-αργοπορία εκμετάλλευσης επιχειρηματικών ευκαιριών. Π.χ. ο σχεδιασμός της διαφημιστικής εκστρατείας για την προώθηση των προϊόντων του ομίλου πραγματοποιείται στο εξωτερικό, και εδώ γίνεται απλώς η τελική επιλογή μεταξύ έτοιμων προτάσεων

Προβλήματα τοπικού χαρακτήρα: Υπάρχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες τοπικής φύσης που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν στα γενικά πλαίσια του ομίλου. Αυτό γίνεται κυρίως λόγω του διαφορετικού τρόπου σκέψης αλλά και του διαφορετικού νομοθετικού και θεσμικού πλαισίου που επικρατεί σε κάθε χώρα (κυρίως όσον αφορά την φορολογική νομοθεσία).

Έλλειψη δικτυακής παρουσίας: Η εταιρεία δεν διαθέτει δικό της site το οποίο αποτελεί τροχοπέδη για την ευελιξία της σε θέματα ανταγωνισμού στον ηλεκτρονικό χώρο.

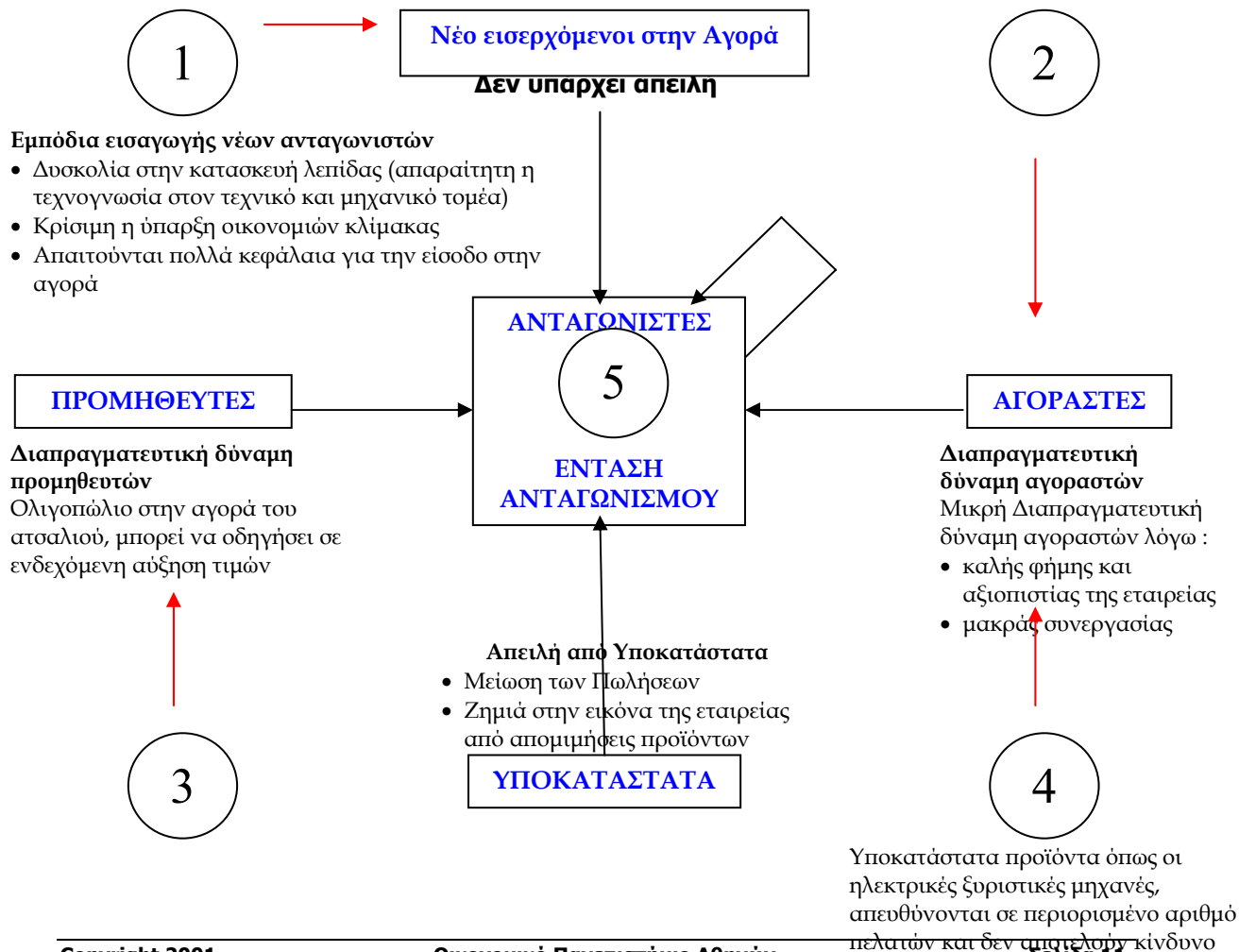
Threats

Προβλήματα από **φθηνές απομιμήσεις προϊόντων**, κυρίως αναπτήρων (π.χ. αναπτήρες BIG), που οδηγούν και στην μείωση των πωλήσεων αλλά και στην πρόκληση ζημίας στην φήμη και στο κύρος της εταιρείας.

Υπεροχή των ανταγωνιστικών εταιριών σε θέματα διαφημιστικής και επικοινωνιακής πολιτικής των νέων μοντέλων με αποτέλεσμα η τεχνογνωσία και η καλύτερη ποιότητα να μην αντανakλάται στις πωλήσεις κάποιων κατηγοριών ξυριστικών (πχ. στα ξυριστικά συστήματα με ανταλλακτικά).

5 Forces Porter Model

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter θα προσπαθήσουμε να αναγνωρίσουμε την θέση της εταιρείας όσον αφορά τις 5 βασικές δυνάμεις που επιδρούν σε μια αγορά: την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες και τα προβλήματα του κλάδου.



Υπάρχων Ανταγωνισμός στον κλάδο:

Η εταιρεία έχει εδραιωθεί στον χώρο των ξυριστικών μιας χρήσεως όπως δείχνουν και τα μερίδια αγοράς. Ωστόσο αισθάνεται κάποια απειλή από ανταγωνιστές του κλάδου (Gillete, Wilkinson) στην κατηγορία των συστημάτων ξυριστικών προϊόντων με χρήση ανταλλακτικών επειδή δεν έχει προβεί στις απαραίτητες επικοινωνιακές κινήσεις στην αγορά για την προώθηση των δικών της μοντέλων, παρότι έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία.

Επίσης στο χώρο των αναπτήρων έχει ένα σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές το οποίο της δίνει το δικαίωμα για σημαντικό περιθώριο κέρδους.

Απειλή από Νεοεισερχόμενες Επιχειρήσεις:

Ο χώρος στα ξυριστικά προϊόντα θεωρείται κλειστός και δύσκολα μπορεί να μπει κάποια καινούρια εταιρεία σε αυτόν. Απαιτούνται πολύ μεγάλα κεφάλαια όπως και η απαραίτητη τεχνογνωσία, καθώς η επεξεργασία της λεπίδας είναι μια πολύ λεπτεπίλεπτη και ακριβής διαδικασία. Οι επενδύσεις σε μηχανήματα και έρευνα είναι πολυδάπανες για κάποιον νέο παίκτη αφού ο χρόνος απόσβεσης είναι μεγάλος εμπεριέχοντας μεγάλες πιθανότητες κινδύνου. Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες εταιρείες του χώρου δημιουργούν απαγορευτικά εμπόδια σε κάθε νέο υποψήφιο.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:

Στην αγορά του ατσαλιού επικρατούν ολιγοπωλιακές τάσεις, όπου δραστηριοποιούνται δύο τρεις μεγάλες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι αρκετά μεγάλη και θα μπορούσε ενδεχόμενα να οδηγήσει σε αύξηση τιμών και πίεση προς τις εταιρείες που προμηθεύουν. Ωστόσο οι σχέσεις της BIC-BIOΛΕΞ με τους προμηθευτές είναι μακρόχρονες και ιδιαίτερα καλές χωρίς να έχουν δημιουργηθεί προβλήματα στην ως τώρα συνεργασία τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:

Εννοώντας αγοραστές εννοούμε τους χονδρεμπόρους και τα supermarkets και όχι το καταναλωτικό κοινό, καθώς η BIC-BIOΛΕΞ δεν ασκεί απευθείας δοσοληψίες με τους άμεσους καταναλωτές των προϊόντων της. Έχει διαπιστώσει ότι είναι προτιμότερο και οικονομικά αποδοτικότερο η διακίνηση των εμπορευμάτων να γίνεται μέσω τρίτων. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά μικρή λόγω :

- καλής φήμης της εταιρείας
- μακράς συνεργασίας με τοπικούς αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους, super-markets.

Υποκατάστατα Προϊόντα:

Υποκατάστατα προϊόντα όπως οι ηλεκτρικές ξυριστικές μηχανές απευθύνονται σε περιορισμένη μάζα πελατών και δεν αποτελούν κίνδυνο για την εταιρεία.

Η απειλή από υποκατάστατα προέρχεται κυρίως από απομιμήσεις προϊόντων κυρίως αναπτήρων που έχουν ως αποτέλεσμα:

- Μείωση των πωλήσεων
- Ζημία στην εικόνα της εταιρείας από την τραγικά χαμηλή ποιότητα των απομιμήσεων των προϊόντων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Χρονολογική εξέλιξη της Πληροφορικής

Η πληροφορική εισήχθη στον οργανισμό το 1975 με το σύστημα της Barrows, το οποίο υπήρξε ένα επαναστατικό γεγονός για την οργάνωση της εταιρείας. Το αρχικό πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιήθηκε ως υποστηρικτικό εργαλείο του λογιστηρίου για την απλή λογιστική παρακολούθηση των λογαριασμών ορισμένων μεγάλων πελατών. Θεωρήθηκε σαν προέκταση της απλής αριθμομηχανής. Εισήχθη παράλληλα με το χειρογραφικό σύστημα. Την ιδέα για την εισαγωγή του την είχε ο ένας εκ των ιδιοκτητών, ο οποίος ήταν Ελληνοαμερικάνος και είχε πλούσιες εμπειρίες και παραστάσεις από τις νέες τεχνολογίες που άρχισαν να εμφανίζονται εκείνη την εποχή στην άλλη άκρη του Ατλαντικού.

Στη συνέχεια το 1979, τον υπάρχοντα μηχανογραφικό εξοπλισμό διαδέχεται το σύστημα της Keido, το οποίο με τη σειρά του αντικαθίσταται το 1981 από το σύστημα IBM 38, το οποίο ήταν πρωτοποριακό για την εποχή του και η ΒΙΟΛΕΞ ήταν από τις πρώτες που το εγκατέστησαν στην Ελλάδα. Η πρόταση για την αγορά του είχε υποβληθεί από το νεοσύστατο τμήμα Πληροφορικής (από τότε είχε αρχίσει να λειτουργεί σαν αυθύπαρκτο τμήμα του οργανισμού με δικό του διευθυντή) προς τον ιδιοκτήτη ο οποίος και την ενέκρινε. Στις επόμενες περιόδους το Τμήμα Πληροφορικής ήταν αποκλειστικά υπεύθυνο για τις αγορές εξοπλισμού και πληροφοριακών συστημάτων. Ο επόμενος μεγάλος σταθμός στην ιστορία της πληροφορικής στον οργανισμό έρχεται το 1986 με την άφιξη του mini συστήματος AS/400 της IBM το οποίο βρίσκεται σε συνεχή λειτουργία μέχρι σήμερα. Και σε αυτήν την περίπτωση η ΒΙΟΛΕΞ υπήρξε πρωτοπόρος στην αγορά. Την ίδια εποχή άρχισαν να κάνουν την εμφάνιση τους οι πρώτοι μικροϋπολογιστές (PC) στον οργανισμό, απομονωμένοι χωρίς να βρίσκονται σε κάποιο δίκτυο. Η λειτουργία τους ήταν παράλληλη με το κύριο Πληροφοριακό Σύστημα και εξυπηρετούσε κυρίως γραμματειακές και λοιπές οικονομικές εφαρμογές. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο Πληροφορικής η χρησιμότητά τους αποδείχθηκε από την έναρξη της χρήσης τους το ίδιο σημαντική όσο και αυτή του τηλεφώνου.

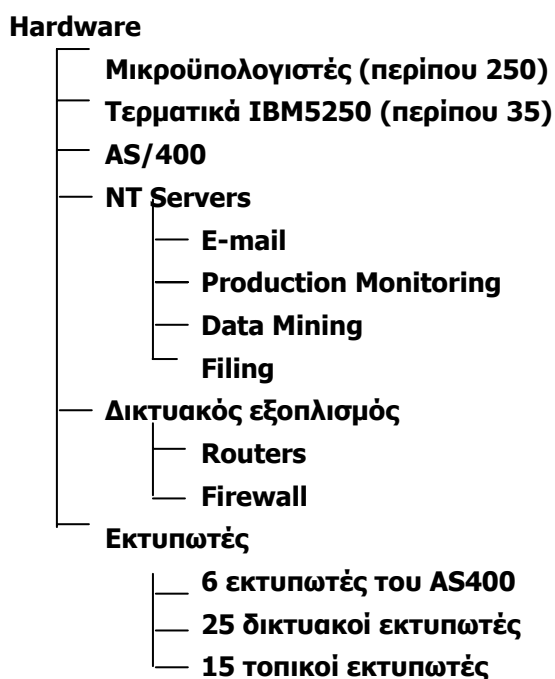
Τέλος, το 1997 έχουμε την εμφάνιση του ERP στην εταιρεία, και συγκεκριμένα του προϊόντος της J&D Edwards, το οποίο φιλοξενείται στο AS/400. Η μετάβαση στο ERP δεν έγινε τόσο για την κάλυψη των αυξημένων πληροφοριακών αναγκών, όσο επειδή το υπαγόρευαν οι τάσεις της αγοράς που άρχισαν να αναπτύσσονται από το 1995 και μετά, δηλαδή εταιρείες να χρησιμοποιούν προϊόντα δοκιμασμένα σε παγκόσμια κλίμακα. Ως ένας επιπλέον λόγος για εγκατάσταση ERP μπορεί να θεωρηθεί και η ανάγκη για συμβατότητα με την μητρική εταιρεία που ήδη χρησιμοποιούσε το εν λόγω σύστημα. Την ίδια χρονιά υπήρξε και μια εκ βάθρων ανανέωση του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, όπου τα τοπικά απομονωμένα δίκτυα διασυνδέθηκαν σε ένα κεντρικό δίκτυο και εγκαταστάθηκε νέο τηλεφωνικό κέντρο. Η εκτεταμένη διαδίκτυωση στους χώρους των εγκαταστάσεων της εταιρείας παρέχει σημαντικά οφέλη τα οποία βελτιώνουν τον τρόπο εργασίας μέσα στον οργανισμό. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στους εργαζομένους να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους μέσω του ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου καθώς και να έχουν πρόσβαση σε αρχεία που είναι αποθηκευμένα σε απομακρυσμένους εξυπηρετητές (file-servers).

2.2 Εξοπλισμός (λογισμικό και υλικό)

Από την πλευρά του υλικού στην εταιρεία υπάρχουν μικροϋπολογιστές(PC) οι περισσότεροι των οποίων χρησιμοποιούν ως λειτουργικό σύστημα WindowsNT καθώς και τερματικά τύπου 5250 της IBM για σύνδεση στο mini system του AS400, τα οποία με τον καιρό φθίνουν σε αριθμό. Το AS400 όπως αναφέρθηκε φιλοξενεί το ERP J&D Edwards καθώς και το πρόγραμμα της μισθοδοσίας του προσωπικού. Παράλληλα υπάρχουν και άλλοι servers σε πλατφόρμα Wintel που τρέχουν WindowsNT. Πιο συγκεκριμένα σε Wintel πλατφόρμες λειτουργούν το Power Play της Cognos, ένα εργαλείο reporting με δυνατότητες για data-mining, ο Microsoft Exchange Server που χρησιμοποιείται ως εξυπηρετητής τόσο για την εσωτερική όσο και την εξωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία, καθώς και τα συστήματα παρακολούθησης της παραγωγής στα εργοστάσια. Η χρήση των τελευταίων είναι καθαρά βιομηχανική και εστιάζεται στην συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων από τις μηχανές τροχίσματος και συναρμολόγησης, τα οποία συγκεντρώνονται σε μία SQL βάση δεδομένων από όπου και μετά εξάγονται κάποιες χρήσιμες αναφορές για την παραγωγική δραστηριότητα. Τα συστήματα αυτά δρουν ανεξάρτητα από το ERP χωρίς να υπάρχει καμία συναλλαγή μεταξύ τους, και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από τους τεχνικούς.

Συνολικά το υλικό της εταιρείας παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1. Υλικός εξοπλισμός

2.2.1 Τηλεπικοινωνιακός-Δικτυακός Εξοπλισμός

Στην εταιρεία (*εγκαταστάσεις Άνοιξης*) υπάρχει ένα τοπικό δίκτυο τοπολογίας αστέρα, που συνδέει τα εργοστάσια με τα κτίρια της διοίκησης, με την χρήση οπτικών ινών. Για κάθε κτίριο υπάρχει τοπική δικτύωση. Για την πρόσβαση στο Internet δεν χρησιμοποιούνται modems για λόγους ασφάλειας, αλλά γίνεται χρήση μιας OTENET ISDN γραμμής 64 Kbps στην έξοδο της οποίας είναι εγκατεστημένο ένα firewall, από το οποίο διέρχεται όλη η κίνηση του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω firewall έχει δοκιμασθεί από ομάδα ειδικών στην πραγματοποίηση εικονικών εισβολών για ελεγκτικούς σκοπούς, η οποία κλήθηκε από τον υπεύθυνο πληροφορικής για αυτόν ακριβώς το λόγο.

Για σύνδεση με το εργοστάσιο στα Οινόφυτα χρησιμοποιείται μισθωμένη γραμμή HELLASCOM 64 Kbps ενώ η σύνδεση με το υποκατάστημα στην Θεσσαλονίκη επιτυγχάνεται μέσω υλοποίησης τεχνολογίας VPN (Virtual Private Network) πάνω στην γραμμή της OTENET για έξοδο στο Internet. Η ΒΙΟΛΕΞ ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που υιοθέτησαν παρόμοια τεχνολογία. Για λόγους ασφάλειας γίνεται χρήση κρυπτογράφησης με αλγόριθμο 3DES των δεδομένων που αποστέλλονται μεταξύ Άνοιξης και Θεσσαλονίκης. Η εταιρεία προτίμησε αυτήν την λύση κατόπιν στάθμισης επικοινωνιακού φόρτου και κόστους.

Η ΒΙΟΛΕΞ συνδέεται με την μητρική της εταιρεία στην Γαλλία μέσω μισθωμένης γραμμής HELLASCOM 256 Kbps κάνοντας επιπλέον χρήσης των δικτυακών υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία SITA. Συγκεκριμένα η γραμμή HELLASCOM χρησιμοποιείται για την σύνδεση με το ιδιωτικό δίκτυο της SITA, στο οποίο είναι επίσης συνδεδεμένη η μητρική εταιρεία. Η σύνδεση με την μητρική έχει πραγματοποιηθεί για να εξυπηρετήσει την αποστολή e-mail και αρχείων με οικονομικά στοιχεία με σκοπό την περαιτέρω κεντρική επεξεργασία τους. Επίσης χρησιμοποιείται για τις ανάγκες μηχανολογικών εφαρμογών οπτικής αναπαράστασης μοντέλων (visualization) σε τρισδιάστατο περιβάλλον με χρήση γλώσσας VRML, οι οποίες έχουν μεγάλες απαιτήσεις σε bandwidth.

Επίσης με επιλεκτικούς πελάτες γίνεται ανταλλαγή EDI μηνυμάτων (ηλεκτρονικών τυποποιημένων μηνυμάτων για αποστολή τιμολογίων κτλ). Η χρήση γίνεται περισσότερο πειραματικά και όχι σε τακτικό επίπεδο. Για το μέλλον σχεδιάζεται επέκταση της εφαρμογής EDI. Επιπλέον υπάρχει στα χαρτιά ένα φιλόδοξο σχέδιο για απευθείας on-line διασύνδεση με τους πελάτες της (κυρίως τους χονδρέμπορους) ώστε να γίνεται άμεση παραγγελιοληψία. Πρόκειται στην ουσία για ένα έργο πανευρωπαϊκής εμβέλειας που ξεκίνησε με πρωτοβουλία της μητρικής εταιρείας και αφορά όλες τις θυγατρικές του ομίλου. Η υλοποίηση του έχει καθυστερήσει ως τώρα λόγω έλλειψης κονδυλίων και υψηλού αρχικού κόστους. Προς το παρόν επιχειρείται ένας επαναπροσδιορισμός του κόστους με ταυτόχρονη αλλαγή του τρόπου υλοποίησης.

Με τους προμηθευτές δεν υπάρχει προς το παρόν κάποιο είδος τηλεπικοινωνιακού συνδέσμου, χωρίς να κρίνεται επιχειρηματικά σκόπιμο για το μέλλον. Η επικοινωνία μαζί τους μέσω της χρήσης κάποιας ηλεκτρονικής αγοράς (marketplace) κρίνεται επιχειρηματικά ασύμφορη για την ΒΙΟΛΕΞ, καθώς παρακρατούν υψηλά ποσοστά επί των συναλλαγών ως προμήθεια. Επιπλέον η εταιρεία διατηρεί ένα καλό δίκτυο διανομής και πωλήσεων σε όλη την Ελλάδα μέσω των

τοπικών αντιπροσώπων της και των χονδρεμπόρων, οπότε και δεν έχει ανάγκη τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Σχετικά με την σχέση της εταιρείας με τον ΟΤΕ και την ΟΤΕΝΕΤ, πρέπει να σημειωθεί πως είναι αρκετά ικανοποιημένη ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Όσον αφορά την εταιρεία SITA, η οποία εξασφαλίζει την σύνδεση της ΒΙΟΛΕΞ με την μητρική της στη Γαλλία, οι υπηρεσίες θεωρούνται ποιοτικά υψηλού επιπέδου αλλά και ιδιαίτερα ακριβές. Είναι ωστόσο αναπόφευκτη η χρήση τους επειδή και η μητρική χρησιμοποιεί το δίκτυο της ίδιας εταιρείας και δεν υπάρχουν προς το παρόν βλέψεις για κάποια μεταβολή στο καθεστώς της σύνδεσης.

Για το μέλλον δεν υπάρχουν σχέδια για αλλαγές που να αφορούν τον παροχέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, αφού δεν υπάρχει κάποιο σημαντικό πρόβλημα με τον ΟΤΕ, ο οποίος μέχρι στιγμής καλύπτει όλες τις ανάγκες της εταιρείας στον τομέα αυτό. Ωστόσο κρίνεται σκόπιμη κάποια αναβάθμιση της υπάρχουσας γραμμής εξόδου στο Internet. Αναζητείται η λύση για εύρεση μεγαλύτερου bandwidth με το ίδιο χρηματικό αντίτιμο και όχι τόσο η αλλαγή εταιρείας.

Ο υπάρχων εξοπλισμός καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες της εταιρείας. Μάλιστα ο εξοπλισμός αυτός αλλάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να συμβαδίζει με την τεχνολογία και να μη δρα ανασταλτικά για την κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών. Επιδίωξη του διευθυντή πληροφορικής είναι η απόδοση σε κάθε χρήστη εξοπλισμού ανάλογου των εργασιών που διεκπεραιώνει.

2.2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με προμήθεια εξοπλισμού

Οι επενδύσεις σε θέματα εξοπλισμού γίνονται με γνώμονα την ποιότητα παρόλο που μερικές φορές το κόστος είναι μεγάλο. Υπάρχουν φυσικά κάποια λογικά οικονομικά πλαίσια μέσα στα οποία κινείται η εταιρεία, αλλά η επιδίωξη είναι να αγοράζονται μόνο επώνυμα προϊόντα. Ο υπεύθυνος είναι κατηγορηματικά αντίθετος των απομιμήσεων και των φτηνών λύσεων.

Υπεύθυνος για την διαχείριση και τον έλεγχο του εξοπλισμού είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Πληροφορικής. Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων σχετικά με την προμήθεια του υλικού εξοπλισμού έχει ως εξής :

- Το κάθε τμήμα υποβάλλει τις προτάσεις του για την κάλυψη των πληροφοριακών του αναγκών (ανάγκες σε reporting ή αγορά προϊόντων για λόγους marketing) στο τμήμα Πληροφορικής.
- Το τμήμα Πληροφορικής χαράζει πολιτική σύμφωνα με τις ανάγκες, ελέγχει τις συγκεκριμένες προτάσεις και θέτει τις προδιαγραφές.
- Το τμήμα Πληροφορικής αποφασίζει σε σχέση με την ποιότητα και το κόστος απόκτησης έτσι ώστε να καλυφθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα οι εν λόγω ανάγκες.
- Το τμήμα προμηθειών είναι κατόπιν υπεύθυνο για το διαδικαστικό κομμάτι της αγοράς (από πού θα γίνει η αγορά και με τι κόστος).

Η διαδικασία αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά, χωρίς να υπάρχουν προβλήματα και παράπονα στο εσωτερικό του οργανισμού και δεν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος για επέμβαση και βελτίωσή της. Εξετάζεται πάντα η λειτουργικότητα που προσφέρουν οι λύσεις, καθώς και η ποιότητα σε σχέση με το κόστος. Δεν ακολουθείται αυστηρή πολιτική για αναβάθμιση του εξοπλισμού σε συγκεκριμένα τακτά χρονικά διαστήματα, εφόσον η τεχνολογία εξελίσσεται πολύ ταχέως και είναι δύσκολο για έναν οργανισμό να την ακολουθεί από κοντά. Σε οικονομικό επίπεδο εξετάζεται εάν έχει υπάρξει απόσβεση του εξοπλισμού (λογιστικά εντός τριών ετών) πριν γίνει οποιαδήποτε αντικατάσταση. Σε επίπεδο εργασίας ελέγχεται κατά πόσον ικανοποιούνται αποτελεσματικά οι ανάγκες, προκειμένου να προβεί η εταιρεία σε ανανέωση του εξοπλισμού.

Μια πολιτική που ακολουθείται είναι η αγορά οικογενειών μηχανημάτων και όχι μεμονωμένων κομματιών. Π.χ. στα τελευταία 3 χρόνια έχουν αγοραστεί 5 οικογένειες μηχανημάτων COMPAQ. Δεν τρέχει πίσω από τα νέα μοντέλα και ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η εξασφάλιση ομοιογένειας του εξοπλισμού, που συνεπάγεται καλύτερη τεχνογνωσία (γνώση των ιδιοτεροτήτων κάθε μηχανήματος), καθώς και καλύτερη συντήρηση όσον αφορά το τεχνικό κομμάτι και την ευκολότερη εύρεση ανταλλακτικών και drivers. Επίσης, με αφορμή την αγορά νέου εξοπλισμού, ακολουθεί μια ανακατανομή των υπολογιστικών πόρων στους υπαλλήλους ανάλογα με τους ρόλους και τις απαιτήσεις των εργασιών τους σε απόδοση

Όσον αφορά τα μελλοντικά σχέδια για την βελτίωση του υπάρχοντος εξοπλισμού, η εταιρεία προτίθεται να προχωρήσει σε αλλαγή της πλατφόρμας όλων των servers από WindowsNT σε Windows 2000. Η αναβάθμιση αυτή οφείλεται σε λόγους υποστήριξης από την κατασκευάστρια εταιρεία (η οποία έχει δηλώσει ότι στο σύντομο μέλλον θα σταματήσει την υποστήριξη των WindowsNT) και όχι για λόγους απόδοσης (performance). Η πολιτική που ακολουθείται είναι όχι άκρατος ενθουσιασμός στα νέα τεχνολογικά προϊόντα. Η εταιρεία περιμένει να ωριμάσει η αγορά παρά να εξελιχθεί σε έναν δοκιμαστή πρώιμων προϊόντων. Παράλληλα όμως δεν μπορεί για λόγους τεχνικής υποστήριξης να μείνει τεχνολογικά πίσω.

2.3 Τα σημαντικά πληροφοριακά συστήματα

ΣΥΣΤΗΜΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΕΤΟΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΑΡΧΙΚΟ	BARROWS - KEIDO	1975	ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ
LEGACY	IBM 38	1981	ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ
LEGACY	AS/400	1986	ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ
E.R.P.	AS/400	1998	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ
COGNOS	WINDOWS-NT		DATA MINING

Πίνακας 5. Τα σημαντικά πληροφοριακά συστήματα

2.3.1 Τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα

Αρχικά η έλευση των πρώτων συστημάτων είχε ως σκοπό την απλή λογιστική διαχείριση των λογαριασμών των πελατών. Το πρώτο σύστημα υλοποιήθηκε για το Barrows από εξωτερικό συνεργάτη της Barrows ο οποίος κατά το χρονικό διάστημα της ανάπτυξής του εργαζόταν στις εγκαταστάσεις της ΒΙΟΛΕΞ. Με την αγορά του Keido το 1979 έγιναν κάποιες βελτιώσεις στην εφαρμογή από εξωτερικό software house. Η πρώτη σοβαρή εμπορική legacy εφαρμογή αναπτύχθηκε με αφορμή την εγκατάσταση του IBM 38, οπότε και το τμήμα Πληροφορικής στελεχώθηκε με έμπειρους προγραμματιστές και αναλυτές, οι οποίοι άρχισαν να ασχολούνται πλέον ενεργά με την σχεδίαση και υλοποίηση ορισμένων λειτουργιών του συστήματος (διαμόρφωση ήδη υπαρχόντων reports καθώς και δημιουργία νέων). Με την άφιξη του AS/400 έχουμε μια σημαντική επέκταση της αρχικής εμπορικής legacy εφαρμογής με προσθήκη νέων λειτουργικότητων για την εκμετάλλευση της αυξημένης υπολογιστικής ισχύος του μηχανήματος καθώς και για την κάλυψη των πολυποίκιλων απαιτήσεων του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η μετάπτωση από το IBM 38 στο AS/400 έγινε άμεσα χωρίς την εμφάνιση προβλημάτων καθότι υπήρχε πλήρη συμβατότητα μεταξύ των δύο υπολογιστικών συστημάτων. Το σύνολο των εφαρμογών που λειτουργούσαν στα συστήματα της IBM είχαν αναπτυχθεί με χρήση της γλώσσας RPG και των επεκτάσεων της, ενώ για τα συστήματα της Barrows και της Keido η υλοποίηση είχε γίνει σε γλώσσα COBOL.

2.3.2 Το ERP Σύστημα

Το 1998 όπως αναφέραμε εισήχθηκε το ERP της J&D Edwards για να καλύψει το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας, και πιο συγκεκριμένα τις εμπορικές, οικονομικές και βιομηχανικές δραστηριότητές της. Ο αντικειμενικός σκοπός της υλοποίησής του ήταν η βελτίωση του τρόπου εργασίας και η αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των χρηστών, καθώς και ο συντονισμός με τις τάσεις της αγοράς που απαιτούσε από τους μεγάλους οργανισμούς να διαθέτουν κάποιο ERP σύστημα. Η ιδέα και η απόφαση για την υλοποίησή του πάρθηκε από το τμήμα Πληροφορικής ενώ η ανώτερη διοίκηση έδωσε απλώς την απαραίτητη τελική έγκριση.

Ένα ERP σύστημα είναι μια ολοκληρωμένη λύση για την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των σύγχρονων οργανισμών. Αυτό που χρειάζεται είναι η παραμετροποίηση του για την εφαρμογή του στο συγκεκριμένο περιβάλλον της εταιρείας που θα εγκατασταθεί. Η παραμετροποίηση αυτή στην περίπτωση της BIC-BIOΛΕΞ πραγματοποιήθηκε από την ελληνική αντιπροσωπεία της J&D Edwards και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εναρμόνιση του προγράμματος με την ελληνική λογιστική και φορολογική νομοθεσία. Παράλληλα έγινε επιλογή των ενότητων (modules) που θα ενεργοποιηθούν, όπως είναι τα financial, distribution, sales, manufacturing modules. Τα στελέχη του τμήματος Πληροφορικής υποστηρίζουν την λειτουργία του σε επίπεδο τελικών χρηστών, και παρότι πρόκειται για ένα έτοιμο προϊόν αναπτύσσουν και συντηρούν προγράμματα τα οποία παρέχουν αυξημένη λειτουργικότητα στην εταιρεία, κυρίως όσον αφορά τις ανάγκες σε reporting όπου οι δυνατότητες του J&D Edwards είναι περιορισμένες.

Η διαδικασία παραμετροποίησης - εγκατάστασης του συστήματος καθώς και η εκπαίδευση των χρηστών διήρκεσε συνολικά δεκαοκτώ μήνες από την στιγμή που λήφθηκε η απόφαση για την υλοποίηση του. Σημαντικός υπήρξε κατά την ανάπτυξη του συστήματος ο ρόλος των χρηστών που κατέχουν καίρια πόστα με αυξημένες αρμοδιότητες στον οργανισμό (key users του συστήματος). Δημιουργήθηκε ένα δοκιμαστικό (testing) περιβάλλον για πειραματισμούς με το νέο σύστημα, στο οποίο είχαν πρόσβαση οι key users και εκτελούσαν τις ίδιες ακριβώς εργασίες ταυτόχρονα με αυτές στο προϋπάρχον σύστημα, κάνοντας κατόπιν τις δικές τους παρατηρήσεις για παραλείψεις και διορθώσεις που έπρεπε να λάβουν χώρα. Την εκπαίδευση των υπόλοιπων εργαζομένων που δεν είχαν την ίδια εμπειρική επαφή με το νέο σύστημα όπως οι key users, ανέλαβε η εταιρεία που το ανέπτυξε, όπως είχε υποχρέωση από το συμβόλαιο. Πραγματοποιήθηκαν εσωτερικά σεμινάρια που είχαν συνολική διάρκεια τεσσάρων μηνών στα οποία παρουσιάστηκε στο σύνολο των χρηστών ο τρόπος λειτουργίας του προϊόντος. Τελικά το ERP σύστημα της J&D Edwards πέρασε σε περιβάλλον παραγωγής την 1/1/1999.

Με την είσοδο του ERP συστήματος στην εταιρεία ήταν αναπόφευκτο να δημιουργηθούν νέοι τρόποι εργασίας, καθώς σχεδιάστηκαν νέες διαδικασίες σχετικές με τις λειτουργίες της εταιρίας, πιο συστηματοποιημένες, λόγω και της φύσης του προϊόντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν μεταβλήθηκε έπ' ουδενί η οργανωτική δομή της εταιρείας. Όπως χαρακτηριστικά τόνισε ο διευθυντής Πληροφορικής, το ERP προσαρμόσθηκε στον οργανισμό και όχι το αντίστροφο, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό κίνδυνο κατά την εισαγωγή ενός ERP σε μια εταιρεία χωρίς υποτυπώδεις διαδικασίες. Παράλληλα δεν άλλαξαν ούτε οι υπευθυνότητες στους ρόλους των εργαζομένων. Εσωτερικός υπεύθυνος για την ανάπτυξη του συστήματος ήταν ο διευθυντής Πληροφορικής ο οποίος και παραμένει υπεύθυνος μετά την ολοκλήρωσή του, χωρίς να λάβει παρακινδυνευμένες πρωτοβουλίες κατά την υλοποίηση του συστήματος, όπως ο ίδιος ανέφερε.

Από την χρονική στιγμή της ολοκλήρωσης του συστήματος και μετάβασής του σε κατάσταση πλήρους λειτουργίας έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μεταβολές όσον αφορά την παραμετροποίηση, και μάλιστα σε ορισμένα σημεία σοβαρής κλίμακας. Οι αλλαγές αυτές στην παραμετροποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων (όπως π.χ. στην Βιομηχανική Λογιστική) οφείλονταν στην λανθασμένη σχεδίαση των διαδικασιών του νέου συστήματος. Διαπιστώθηκε δηλαδή ότι σε ορισμένα στάδια πραγματοποιούνταν πολλές περιττές κινήσεις, οι οποίες δεν συνέβαιναν στην παλιά διαδικασία, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία εσωτερικής γραφειοκρατίας και παρακώλυσης των εργασιών και της ομαλής μεταφοράς αγαθών και δεδομένων μέσα στο σύστημα. Προφανώς κατά τον διευθυντή Πληροφορικής, δεν είχε γίνει σωστή εκτίμηση των δυνατοτήτων του ERP από την αντιπροσωπεία της J&D Edwards, η οποία όφειλε να γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας και την συμπεριφορά του προϊόντος σε συγκεκριμένες καταστάσεις και συνθήκες παραγωγής. Οι όποιες αλλαγές γίνονται τώρα είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν χωρίς να δυσχεραίνεται η ομαλή λειτουργία του συστήματος. Ταυτόχρονα, λαμβάνουν χώρα και αρκετές μεταβολές στις τιμές παραμέτρων που έχουν σχέση με την απόδοση του συστήματος γενικότερα (π.χ. ρυθμίσεις για πιο γρήγορη εκτέλεση αλγορίθμων). Όπως υποστήριξε ο Διευθυντής Πληροφορικής, απαιτείται να παρέλθουν τουλάχιστο δύο χρόνια από την εγκατάσταση του συστήματος για να υπάρξει πλήρης κατανόηση της λειτουργίας του και να παρουσιάσει αυτό ένα ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης. Το πρώτο έτος γίνεται η

ανίχνευση των λαθών και των εκκρεμοτήτων – παραλείψεων, και το δεύτερο έτος πραγματοποιούνται οι τελικές ρυθμίσεις (fine-tuning του συστήματος).

Όσον αφορά τα κέρδη που αποκομίσθηκαν από την υλοποίηση του J&D Edwards, αξίζει να τονισθεί ότι ο διευθυντής Πληροφορικής ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένος από το υπάρχον πληροφοριακό σύστημα που είχε αναπτυχθεί από την εσωτερική ομάδα των προγραμματιστών και αναλυτών του τμήματος. Το προσωπικό είναι τόσο καλά εξειδικευμένο που θα μπορούσε να ανταποκριθεί και στις αυξημένες μελλοντικές πληροφοριακές απαιτήσεις του οργανισμού, κατά την άποψή του. Παρόλα αυτά, η εταιρεία κέρδισε από το νέο σύστημα επειδή απέκτησε ομοιογένεια με τις άλλες θυγατρικές του ομίλου καθώς και την μητρική, οι οποίες έχουν εγκατεστημένο το ίδιο ERP. Η απόφαση πάντως για την υλοποίησή του υπήρξε ανεξάρτητη από την επερχόμενη εξαγορά από την BIC Γαλλίας και την εισαγωγή στον παγκόσμιο όμιλο εταιρειών της. Επιπλέον, με την εγκατάσταση του J&D Edwards η εταιρεία έπαψε να είναι εξαρτημένη από την διατήρηση μιας εξειδικευμένης ομάδας προγραμματιστών με σκοπό την συντήρηση και επέκταση του υπάρχοντος συστήματος. Για του λόγου το αληθές, υπεύθυνα για το ERP είναι 3 άτομα και αυτά όχι σε αποκλειστική βάση, ενώ με την αρχική legacy εφαρμογή ασχολούνταν 5 άτομα. Τώρα πια απολαμβάνει της τεχνικής υποστήριξης μιας διεθνούς εταιρείας με παγκόσμιο κύρος και εμβέλεια, όπως είναι η J&D Edwards, με την οποία έχει υπογράψει και σχετικό συμβόλαιο.

Στο άμεσο μέλλον αναμένεται η αναβάθμιση του ERP συστήματος της J&D Edwards στην νέα του έκδοση σε παραθυρικό περιβάλλον. Προς το παρόν η σύνδεση στο ERP (το οποίο όπως έχει προαναφερθεί φιλοξενείται στο AS/400 της IBM) από πλευράς τελικού χρήστη επιτυγχάνεται είτε μέσω τερματικών 5250, είτε μέσω εικονικού τερματικού από τους μικροϋπολογιστές. Η νέα έκδοση θα έχει γραφικό περιβάλλον (GUI) στους σταθμούς εργασίας, αλλά οι βάσεις του συστήματος θα μπορούν να διατηρηθούν στο AS/400, χωρίς να υπάρξει ανάγκη για αναβάθμιση και του υλικού εξοπλισμού.

Η σχεδιαζόμενη αυτή αναβάθμιση οφείλεται αφενός στην τεχνολογία και τις νέες δυνατότητες που αυτή παρέχει για βελτιωμένη λειτουργία, αλλά αφετέρου και στους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας. Η μητρική του ομίλου σχεδιάζει να προχωρήσει σε ένα κεντριοποιημένο σύστημα, όπου η επεξεργασία των στοιχείων θα πραγματοποιείται στις κεντρικές εγκαταστάσεις στην Γαλλία, και τα συστήματα των θυγατρικών θα λειτουργούν περιφερειακά σαν τερματικά σημεία (terminal points) συλλογής των δεδομένων. Προκειμένου να συμβεί αυτό όμως είναι απαραίτητη η αναβάθμιση όλων των θυγατρικών στην ίδια έκδοση του ERP. Αυτό ωστόσο μπορεί εκ πρώτης όψεως να δημιουργήσει πρόβλημα στις τοπικές ρυθμίσεις (localization) του ERP, μιας και δεν θα μπορεί να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της τοπικής επιχείρησης. Παράλληλα, ικανοποιείται και η ανάγκη για την ανάπτυξη B2B εφαρμογών με τους πελάτες της εταιρείας, καθώς η τελευταία έκδοση του J&D Edwards έχει ενσωματωμένες ενότητες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce modules) οι οποίες μπορούν να συνεργαστούν με έναν οποιοδήποτε web-server και να αλληλεπιδρούν on-line με την βάση του ERP. Σε μια διαφορετική περίπτωση, θα έπρεπε να υιοθετηθεί μια εξωτερική εφαρμογή, οπότε και θα θυσιαζόταν η on-line πρόσβαση στα αρχεία του ERP, καθώς η μεταφορά των δεδομένων

των συναλλαγών (transactional data) θα γινόταν αναγκαστικά εκ των πραγμάτων ανά δεσμίδες (σε batch-mode) κάθε ώρα, μέρα κ.ο.κ. Τέλος, η εταιρεία ποτέ δεν εξετάζει τις κινήσεις των ανταγωνιστών της προκειμένου να προβεί σε αλλαγές του εξοπλισμού της.

2.3.3 Τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα

Ολοκληρώνοντας την ενότητα των σημαντικών πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, δεν θα έπρεπε να λησμονήσουμε να αναφερθούμε στην εφαρμογή της μισθοδοσίας καθώς και στο reporting εργαλείο Power Play της Cognos.

Το πρόγραμμα της μισθοδοσίας αναπτύχθηκε εσωτερικά από το προσωπικό του τμήματος Πληροφορικής της Εταιρείας σε γλώσσα RPG και χρησιμοποιεί την βάση δεδομένων DB2 της IBM. Είναι εγκατεστημένο στο AS/400 όπως και το ERP, με το οποίο επικοινωνεί σε επίπεδο δεδομένων. Συγκεκριμένα, η εσωτερική ομάδα προγραμματιστών της εταιρείας ανέπτυξε ένα μικρό πρόγραμμα (script-file) με το οποίο εξάγονται τα δεδομένα των μηνιαίων μισθών του προσωπικού από την εφαρμογή της μισθοδοσίας σε ένα ενδιάμεσο αρχείο, από το οποίο κατόπιν εισάγονται στο κομμάτι της Γενικής Λογιστικής του ERP της J&D Edwards. Για την τακτική συντήρηση του προγράμματος της μισθοδοσίας είναι υπεύθυνο ένα άτομο που έχει υπό την αρμοδιότητά του και την χρηματοοικονομική ενότητα (financial module) του ERP.

Όσον αφορά το Power Play της Cognos επιλέχθηκε για να καλύψει το κενό στις ανάγκες για παραγωγή διοικητικών αναφορών. Οι τελικοί χρήστες πριν την έλευση του ERP παρήγαγαν τις δικές τους προσωπικές εμπορικές και οικονομικές αναφορές, οι οποίες εκτός του ότι βρίσκονταν σε διαφορετικό μορφότυπο (format) περιείχαν συχνά λάθη στις φόρμουλες καθώς δεν υπήρχε κεντρική δημιουργία και έλεγχος. Τέλος στην εμφάνιση αυτή του end-user computing phenomenon στην εταιρεία έδωσε με την εγκατάσταση και του ERP το Power Play, το οποίο παράγει αναφορές πολύ πιο χρήσιμες από εκείνες που παράγονταν με τη γλώσσα RPG στο παλιό legacy σύστημα. Το ERP της J&D Edwards από μόνο του, όπως αναφέρθηκε ήδη, έχει περιορισμένες δυνατότητες για παραγωγή σύνθετων αναφορών, καθώς δεν διαθέτει ενσωματωμένα εξειδικευμένα reporting εργαλεία. Τα δεδομένα αποθηκεύονται σε αρχεία στο ERP από όπου μπορούν να αντληθούν κάποια απλά στοιχεία χωρίς δυνατότητα συσχετίσεων ή συγκρίσεων με ιστορικό. Για αυτό το λόγο η εσωτερική ομάδα των προγραμματιστών του τμήματος έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα το οποίο επεμβαίνει στο ERP, συλλέγει στοιχεία και κατόπιν τα εισάγει στην αποθήκη δεδομένων (data-warehouse) του Power Play. Εκεί κατόπιν μπορούν να εκτελεσθούν τρισδιάστατες τεχνικές εξόρυξης δεδομένων (data-mining) και να παραχθούν αναφορές για τις πωλήσεις ανά περιοχή, μήνα, πωλητή κτλ. συσχετισμένες μεταξύ τους και να συγκριθούν κατόπιν με ιστορικά στοιχεία. Το ERP επομένως αποτελεί τον πυρήνα της πληροφοριακής υποδομής της εταιρείας, ενώ το Power Play προσφέροντας μια κοινή βάση και μηχανισμό πάνω στα οποία μπορούν να χτισθούν αξιόπιστες και ομοιόμορφες αναφορές με εύκολο συνδυασμό πληροφορίας, έχει μετεξελιχθεί σε ένα πολύ βασικό εργαλείο για την λήψη αποφάσεων καθώς παρουσιάζει την στρατηγική θέση της εταιρείας στην αγορά.

2.3.4 Αξιολόγηση των υπαρχόντων Πληροφοριακών Συστημάτων

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η κατάσταση του οργανισμού όσον αφορά τις μηχανογραφημένες λειτουργίες του που καλύπτονται από τα Πληροφοριακά Συστήματά του.

	Μέσα στο ERP	ERP & άλλες εφαρμογές	Άλλες εφαρμογές (legacy Systems)	Προγραμματισμένη εγκατάσταση / επαύξηση
Οικονομική & λογιστική διαχείριση		✓		
Διαχείριση παραγωγής	✓			
Διασφάλιση ποιότητας				✓
Διαχείριση πωλήσεων και διανομών	✓			
Διαχείριση αποθήκης	✓			
Διαχείριση πρώτων υλών	✓			
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων			✓	
Παρακολούθηση και Διαχείριση Έργων		✓		
Επεξεργασία Υπηρεσιών & Γνωστοποιήσεων (MIS / DSS)		✓		
Κοστολόγηση – Ελεγκτική	✓			
Διαχείριση πελατών (CRM)		✓		

Πίνακας 6. Λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων

2.4 Ανάπτυξη και υλοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων

Κατά την ανάπτυξη των εφαρμογών δεν αντιμετωπίζονται ιδιαίτερα προβλήματα λόγω του υψηλού βαθμού τεχνογνωσίας που διακρίνει τα στελέχη του τμήματος Πληροφορικής και της χρήσης τυποποιημένων εμπορικών προϊόντων (όπως το Power Play). Επιπλέον επικρατεί ένα άριστο πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών του τμήματος και των χρηστών, των οποίων λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν οι απαιτήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι τυχόν δικές τους παρατηρήσεις καθώς και αυτές της ανώτερης διοίκησης εξετάζονται από το τμήμα Πληροφορικής και τον Διευθυντή του, κατά πόσον είναι εφαρμόσιμες.

Προκειμένου να ξεκινήσει μια νέα εφαρμογή υπεύθυνος ανάπτυξης είναι ο διευθυντής του τμήματος Πληροφορικής και διεκπεραιώνεται χωρίς την άμεση επέμβαση της Διοίκησης του οργανισμού διότι το τμήμα διακρίνεται από μια σχετική ανεξαρτησία κινήσεων. Υπάρχουν δύο τρόποι υλοποίησης:

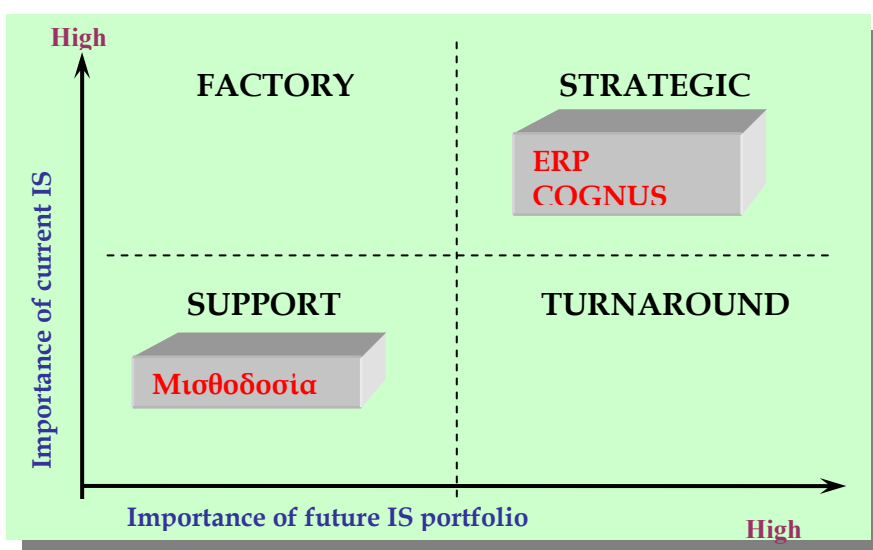
- Διενεργείται σχετική μελέτη σκοπιμότητας από το τμήμα της Πληροφορικής για την λειτουργία που πρόκειται να υλοποιηθεί είτε εναλλακτικά είτε συμπληρωματικά με τις υπάρχουσες και υποβάλλεται κάποια πρόταση με τα θετικά και αρνητικά σημεία.
- Προηγείται πρόταση της ανώτατης διοίκησης της μητρικής εταιρείας λόγω ανάκυψης επιχειρηματικών αναγκών.

Μετά την μελέτη σκοπιμότητας της εφαρμογής ακολουθεί η ανάλυση και η υλοποίηση, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά από το τμήμα Πληροφορικής είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Στην δεύτερη περίπτωση εξετάζεται το ύψος της δαπάνης και η οικονομική εφικτότητα της λύσης. Εάν το ποσό υπερβαίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό του τμήματος τότε δημιουργείται πρόβλεψη στον ισολογισμό της εταιρείας για το επόμενο έτος. Γενικά ο ρυθμός ανάπτυξης των εσωτερικών εφαρμογών κρίνεται από τον υπεύθυνο γρήγορος χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα.

Όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις εταιρείες λογισμικού της εγχώριας αγοράς, η άποψη του Διευθυντή Πληροφορικής είναι μάλλον αρνητική λόγω της μεγάλης έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού σε προγραμματιστές και αναλυτές. Οι ανάγκες σε πληροφορική καλύπτονται οριακά από τις ελληνικές αντίστοιχες εταιρείες. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες εφαρμογές για τις οποίες να προσφέρονται εγχώριες ικανοποιητικές λύσεις. Για αυτό το λόγο η εταιρεία καταφεύγει είτε σε λύσεις από το εξωτερικό (όπως στην περίπτωση του ERP και του συστήματος data-mining) είτε προσπαθεί να αναπτύξει εσωτερικά τις σχετικές εφαρμογές (όπως την μισθοδοσία).

2.5 Κατάταξη των Πληροφοριακών Συστημάτων

Για την κατάταξη των Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας θα γίνει χρήση του στρατηγικού πλαισίου του McFarlan, γνωστό και ως Strategic Grid. Στο μοντέλο αυτό εξετάζονται τα πληροφοριακά συστήματα με βάση δυο άξονες. Στον ένα άξονα είναι η *Στρατηγική Σημασία των Υπαρχόντων Πληροφοριακών Συστημάτων* (Existing IT Applications), ενώ στον άλλο άξονα είναι η *Στρατηγική Σημασία των Υπό Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων* (IT Applications Under Development). Με βάση τους δυο αυτούς άξονες το επίπεδο χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα, ανάλογα με το αν η στρατηγική σημασία είναι Υψηλή ή Χαμηλή.



Πίνακας 7. McFarland Strategic Grid

Έχοντας ως βάση το παραπάνω διάγραμμα θα κατατάξουμε την BIC-BIOΛΕΞ στην κατηγορία Strategic. Ο λόγος είναι ότι το κύριο πληροφοριακό σύστημα το ERP της J&D Edwards διατρέχει

όλο το φάσμα των λειτουργιών και σε συνεργασία με το reporting εργαλείο της Cognus βοηθά στην λήψη διοικητικών αποφάσεων και στον καθορισμό της στρατηγικής της εταιρείας στην αγορά.

Η κατάταξη των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού ανάλογα με το εύρος χρήσης τους εντός και εκτός του οργανισμού, μπορεί να γίνει με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα.

REACH: Με ποιον μπορούμε εύκολα να συνδεθούμε?

Οποιοσδήποτε, οπουδήποτε				
Πελάτες, προμηθευτές ανεξαρτήτως πληροφοριακής υποδομής				
Πελάτες, προμηθευτές με την ίδια πληροφοριακή υποδομή με την εταιρεία μας				
Μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων στο εξωτερικό	Exchange Server	ERP		
Μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων στο εσωτερικό		Μισθοδοσία	ERP	ERP
Μεταξύ γεωγραφικά διεσπαρμένων ομοίων επιχειρηματικών μονάδων				
Εντός των ορίων μίας τοπικής επιχειρηματικής μονάδας		Cognus		
	Αποστολή Μηνυμάτων	Πρόσβαση σε πληροφορία	Εκτέλεση συναλλαγών	Εκτέλεση συναλλαγών σε πολλαπλές εφαρμογές
<i>Παραδείγματα</i>	<i>Αποστολή υπενθύμισης</i>	<i>Έλεγχος πιστωτικού ορίου</i>	<i>Παραγγελιοληψία</i>	<i>Επεξεργασία παραγγελίας</i>

RANGE: Τι υπηρεσίες μπορούμε να προσφέρουμε με έναν τρόπο αυτοματοποιημένο και ομοιόμορφο?

Πίνακας 8. Reach and Range of IS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

3.1 Η θέση της πληροφορικής στον οργανισμό.

Η πληροφορική εισήχθη στον οργανισμό από το 1975 με το σύστημα Barrows, το οποίο, όπως έχουμε αναφέρει, υπήρξε ένα επαναστατικό γεγονός για την οργάνωση της εταιρίας. Από το 1975 ως το 1981 έχουμε μια σειρά αλλαγών πληροφοριακών συστημάτων μέχρι την εισαγωγή του IBM 38 οπότε έχουμε και την δημιουργία του τμήματος πληροφορικής, που εμφανίζεται πλέον ως αυθύπαρκτο τμήμα του οργανισμού. Από την περίοδο εκείνη μέχρι και σήμερα η πληροφορική έχει στρατηγική σημασία στην οργάνωση της επιχείρησης και αυτό γιατί όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες περνάνε μέσα από το πληροφοριακό σύστημα. Το σημερινό σύστημα (J & D Edwards) στέκεται επικουρικά και υποβοηθητικά για όλα τα τμήματα της εταιρίας, κατανοώντας και αναλύοντας τις ανάγκες τους (όσο αφορά εφαρμογές και πληροφορικό εξοπλισμό) βρίσκοντας τις καλύτερες μεθόδους με μικρό κόστος. Ιδιαίτερη συνεργασία αξίζει να σημειωθεί υπάρχει με τον οικονομικό τομέα του οποίου οι δραστηριότητες του είναι άμεσα συνυφασμένες με όλη την εταιρία.

Η σχέση με την μητρική εταιρία είναι σχέση ισότιμων εταίρων χωρίς την ύπαρξη προβλημάτων. Η λειτουργία της είναι παράλληλη σε σχέση με την μητρική και δεν είναι κατευθυνόμενη σε μεγάλο βαθμό παρά μόνο σε βασικές αρχές ομοιογένειας. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ένα πιθανό μεγάλο πρόβλημα μπορεί να προκύψει από την μελλοντική κεντροποίηση του ERP συστήματος. Αυτό δεν έχει να κάνει βέβαια με θέματα συνεργασίας με την μητρική αλλά με διάφορα λειτουργικά προβλήματα που θα προκύψουν λόγω της ελληνικής νομοθεσίας. Όσο αφορά τις σχέσεις με το ελληνικό κράτος είναι ουδέτερες, γιατί δεν εξαρτάται άμεσα από αυτό.

Οι σχέσεις του τμήματος πληροφορικής με τους προμηθευτές του υλικού και του λογισμικού είναι συνυφασμένες με την απολαβή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Τα κριτήρια επιλογής έχουν να κάνουν με το μέγεθος τους και με την σπουδαιότητα του ζητήματος. Ο προσανατολισμός της εταιρίας είναι σε μεγάλες επιχειρήσεις διεθνούς κύρους με γνώμονα πάντα την μακροχρόνια συντήρηση και ομοιογένεια του πληροφοριακού εξοπλισμού, για αυτό και αποφεύγονται οι μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες δεν υπάρχει η ευελιξία για καλύτερες τιμές συνδυαζόμενες με την ποσότητα και έλλειψη τεχνικού προσωπικού για την άμεση υποστήριξη των συστημάτων. Οι μικρές επιχειρήσεις, από την άλλη μεριά, , προτιμούνται μόνο για την αγορά μικρο-ανταλλακτικών και αναλωσίμων λόγω της ταχύτητας στην εκτέλεση παραγγελιών, καθώς στις μεγάλες επιχειρήσεις παρατηρείται συχνά η ύπαρξη πολλών και χρονοβόρων διαδικασιών για την πραγματοποίηση της προμήθειας. Γενικά οι εταιρία έχει δύο με τρεις προμηθευτές στα πλαίσια της γενικότερης πολιτικής της να μπορεί να συγκρίνει τις διάφορες προσφορές και για να αποφύγει το ενδεχόμενο των μειονεκτημάτων του μονοπωλιακού προμηθευτή.

Η ανώτατη διοίκηση έχει κατανοήσει την σπουδαιότητα του τμήματος πληροφορικής για αυτό και την υποστηρίζει σε κάθε της βήμα, αρκεί βέβαια οι προτάσεις της να είναι σωστά τεκμηριωμένες. Η τελική απόφαση λαμβάνεται κατόπιν διαλόγου (ειδικά για project μεγάλου οικονομικού μεγέθους) χωρίς ιδιαίτερες ενστάσεις καθώς τόσο η διοίκηση όσο και η διεύθυνση

του τμήματος πληροφορικής είναι της ίδιας γενιάς οπότε επικρατεί ταυτότητα απόψεων και αντιλήψεων.

Όσο αφορά τα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας στο τομέα της πληροφορικής έχει να κάνει με την ανανέωση του ERP συστήματος σε παραθυρικό περιβάλλον και με την βελτίωση των εφαρμογών που αφορούν το λογιστικό-οικονομικό τμήμα της επιχείρησης (εναρμόνιση με το EURO). Έχοντας επίγνωση του ρόλου της πληροφορικής στην εταιρεία για την παρούσα χρονική στιγμή αλλά και για τα επόμενα τρία χρόνια η διοίκηση παρέχει μεγάλα ποσά στην αναβάθμιση του λογισμικού που χρησιμοποιείται και εξοπλίζεται διαρκώς αρκεί βεβαίως να υφίστανται οι ανάλογες ανάγκες. Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής είναι αισθητή η ανακατανομή του ήδη υπάρχοντος πληροφοριακού υλικού ώστε ο κάθε υπάλληλος να χειρίζεται μηχανήματα αναλόγως των καθηκόντων του και των εφαρμογών που υλοποιεί –εκτελεί.

3.2 Υπεύθυνος της πληροφορικής

Στην εταιρεία υπεύθυνος της πληροφορικής είναι ο κ. Αντώνης Μπριόλας, ο οποίος έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του στην Επιστήμη των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Computer Science) στη Νέα Υόρκη το 1983. Έχει παρακολουθήσει μια σειρά εξειδικευμένων σεμιναρίων στο γνωστικό πεδίο της Πληροφορικής και έχει προϋπηρεσία ως Υπεύθυνος Πληροφορικής στην HOCHTIEF Ελλάς.

Ο καταμερισμός των εργασιών του κ. Μπριόλα αφορά κυρίως διοικητικά θέματα (70%) και σε δεύτερη μοίρα τεχνικά θέματα (30%). Αυτό έχει να κάνει με το γεγονός ότι η ύπαρξη μιας τέτοιας πολύπλοκης πληροφοριακής υποδομής σε συνάρτηση με το μέγεθος της εταιρείας αναπόφευκτα δημιουργεί ευθύνες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από το τεχνικό προσωπικό μόνο.

Η θέση του στην εταιρεία θεωρείται ισότιμη με των άλλων διευθυντικών στελεχών και δεν συγκαταλέγεται στο τεχνικό προσωπικό και αυτό δεν αναμένεται να αλλάξει στο προσεχές μέλλον. Τυπικά ο υπεύθυνος πληροφορικής αναφέρεται στο γενικό διευθυντή της εταιρείας. Ουσιαστικά όμως σε ότι αφορά σημαντικά θέματα πληροφορικής ιεραρχικά ανώτερος είναι ο γενικός διευθυντής πληροφορικής της μητρικής εταιρείας.

Ο υπεύθυνος πληροφορικής συνεργάζεται άμεσα με το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας κατανοώντας τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε τμήματος. Αυτός και οι συνεργάτες του καθημερινώς επιλύουν μικρές προβληματικές καταστάσεις χωρίς την μεσολάβηση ή την ενημέρωση του γενικού διευθυντή. Σε ζητήματα, όμως δραστικού χαρακτήρα, όπως αυτά που αφορούν επιλογή πληροφοριακών συστημάτων, π.χ. το ERP, ανανέωση πληροφοριακού εξοπλισμού μεγάλου κόστους, προηγείται διάλογος με το γενικό διευθυντή και η απόφαση παίρνεται από κοινού. Το τμήμα πληροφορικής παράλληλα είναι υπεύθυνο και για θέματα τηλεπικοινωνιακών υποδομών το οποίο είναι υποδηλωτικό της τάσης σύγκλισης των αντίστοιχων τεχνολογιών στην εποχή μας. Φυσικά απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει και η ανάλογη πίστωση για τα παραπάνω στο τρέχον έτος. Εάν δεν υπάρχει ο διευθυντής της πληροφορικής ετοιμάζει εισήγηση την οποία προωθεί για έγκριση στο επόμενο έτος.

Η σημερινή κατάσταση της πληροφορικής είναι αρκούντως ικανοποιητική με μόνο σημείο όπου απαιτείται βελτίωση να είναι αυτό της εύρεσης νέου εξειδικευμένου προσωπικού, ανάγκη που θα μεγαλώνει όσο θα μεγαλώνει και η δραστηριότητα της επιχείρησης. Κατά τα άλλα τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα εξυπηρετούν ικανοποιητικά τις σημερινές ανάγκες της εταιρείας, αλλά επειδή η επιστήμη και οι τεχνολογίες πληροφορικής αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς έχει ήδη επικρατήσει η άποψη ότι θα πρέπει στα επόμενα τρία χρόνια να προβεί η BIC- BIOΛΕΞ σε αναβάθμιση, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, του συστήματος J & D Edwards σε Windows Interface.

3.3 Το προσωπικό της πληροφορικής.

Στο τμήμα πληροφορικής εργάζονται εννέα(9) άτομα, εκ των οποίων τα δύο βρίσκονται στα εργοστάσια παραγωγής. και έχουν σπουδάσει σε ανώτερες ή ανώτατες σχολές με αντικείμενο σχετικό ή συγγενικό με την Πληροφορική. Έτσι υπάρχουν προγραμματιστές, τεχνικοί και διαχειριστές δικτύων. Υπάρχει μόνο ένας απόφοιτος ΙΕΚ και αυτό γιατί λόγω του μικρού αριθμού του προσωπικού του τμήματος πληροφορικής δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για εκπαίδευση τους στο αντικείμενο εργασίας. Επιπλέον δεν υπάρχουν υβριδικά στελέχη λόγω των αυξημένων απαιτήσεων σε γνώσεις πληροφορικής και των δυσκολιών που παρατηρούνται στις εσωτερικές μετακινήσεις στελεχών. Πολιτική της εταιρίας είναι η υποστήριξη των υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων να επιτελείται στον βαθμό που είναι δυνατό ενδογενώς από το ίδιο το τμήμα της πληροφορικής. Παράλληλα, όποτε χρειασθεί ανάγκη υπάρχει η ανάλογη υποστήριξη από την αντιπροσωπεία της J&D Edwards για το ERP και της IBM για το AS/400, ενώ υπάρχουν και υπογεγραμμένα συμβόλαια συντήρησης με τους προμηθευτές τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Η Διοίκηση της εταιρείας είναι αντίθετη γενικά προς το outsourcing επειδή η πρακτική από άλλους οργανισμούς έχει αποδείξει ότι συνεπάγεται υψηλό κόστος και στερείται της απαραίτητης ευελιξίας για την κάλυψη των πολυποίκιλων αναγκών του σημερινού ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Για την πρόσληψη νέου προσωπικού στο τμήμα πληροφορικής υπεύθυνο είναι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Αφού η διεύθυνση Πληροφορικής προκηρύξει κάποια θέση θέτοντας τις σχετικές προδιαγραφές, το συγκεκριμένο τμήμα επιλέγει τα πιο ελκυστικά βιογραφικά (δεν περιορίζονται μόνο στην κατοχή τίτλων ή ακαδημαϊκής σταδιοδρομίας, αλλά αυτό που ζητείται είναι ένα μίγμα προϋπηρεσίας και γνώσης) και μετά από μια σειρά συνεντεύξεων επακολουθεί προσωρινή πρόσληψη για δοκιμαστική απασχόληση περιόδου τριών μηνών. Η διεύθυνση πληροφορικής είναι αντίθετη προς την εκτέλεση κάποιων τεστ ικανοτήτων σαν στάδιο της διαδικασίας επιλογής, καθώς κρίνει ότι στην σημερινή εποχή η χρησιμότητά τους είναι υπό αμφισβήτηση. Στη συνέχεια εφόσον οριστικοποιηθεί η πρόσληψη επακολουθεί ένας είδος εκπαίδευσης για επέκταση των γνώσεων και την παροχή συγκεκριμένης ειδικότητας. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να είναι είτε στα πλαίσια της εταιρίας, από παλιότερα στελέχη, είτε με συμμετοχή σε εξωτερικά σεμινάρια.

Γενικά, η εταιρία συναντά δυσκολίες να βρει προσωπικό που να έχει βαθιά γνώση της πληροφορικής και τα κριτήρια πρόσληψης προσωπικού βασίζονται περισσότερο στην ευστροφία, στη θέληση για εργασία και στην ευρύτητα γνώσεων – αντίληψης που έχει ο υποψήφιος. Για αυτό και ο αριθμός των ατόμων του τμήματος πληροφορικής είναι σχετικά μικρός διότι το ζητούμενο στοιχείο δεν είναι η ποσότητα αλλά η ποιότητα που διακρίνει τα στελέχη. Τα πάντα είναι θέμα οργάνωσης, σωστής κατανομής των ρόλων και τυποποίησης – εξειδίκευσης στο αντικείμενο εργασίας. Απαραίτητα στοιχεία είναι η εργατικότητα και η ευσυνειδησία του προσωπικού. Όλα τα παραπάνω δικαιολογούν την απόλυτη ικανοποίηση του διευθυντή πληροφορικής για το έμψυχο δυναμικό του τμήματός του.

Οι αλλαγές για τα επόμενα τρία χρόνια είναι σε άμεση συνάρτηση με την στροφή σε άλλα συστήματα. Πιο συγκεκριμένα από το AS/400, J&D Edwards σε DB2 με γλώσσα προγραμματισμού RPG θα μεταβεί σε πλατφόρμα Windows NT με χρήση Visual Basic και XML. Οι μετακινήσεις, καθώς και οι αλλαγές ρόλων του προσωπικού στα πλαίσια του οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν. Για αυτό επιδίωξη είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της πληροφορικής, ενώ ο υπεύθυνος της πληροφορικής άφησε ανοιχτό το ενδεχόμενο για νέες προσλήψεις ώστε να καλυφθούν κάποια κενά που πιθανόν να δημιουργηθούν στο μέλλον.

3.4 Σημαντικά θέματα για το μάντζεμντ της πληροφορικής

Ακολουθεί μια σειρά από θέματα που αφορούν τη διοίκηση της πληροφορικής, δηλαδή τη διαχείριση των υπαρχόντων συστημάτων, τα σχέδια για την ανάπτυξη νέων και τη στρατηγική της εταιρείας για την πληροφορική. Τα θέματα αυτά συζητήθηκαν και αξιολογήθηκαν από τον υπεύθυνο πληροφορικής της εταιρείας με βάση ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους και το αν αποτελούν πρόβλημα για την εταιρεία. Για παράδειγμα, μπορεί ένα θέμα να είναι πολύ σημαντικό (8) αλλά να μην είναι πρόβλημα (3) γιατί αντιμετωπίζεται σωστά. Οι βαθμολογίες αναφέρονται σε δύο χρονικές περιόδους : στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε τρία χρόνια. Σύμφωνα όμως με τον υπεύθυνο πληροφορικής τα τρία χρόνια είναι ένα μικρό χρονικό διάστημα για τα πλαίσια της εταιρείας και οι βαθμολογίες παραμένουν σταθερές. Η διακύμανσή τους έχει ως εξής:

Κατάσταση	Κατηγορία	Βαθμολογία		
	Αδιάφορο	1 2 3		
Σπουδαιότητα	Μετρίως σημαντικό		4 5 6 7	
	Πολύ σημαντικό			8 9 10
	Δεν αποτελεί πρόβλημα	1 2 3		
Πρόβλημα	Μετρίως προβληματικό		4 5 6 7	
	Μεγάλο πρόβλημα			8 9 10

Στρατηγική Σχεδίαση των ΠΣ			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	6	10	6

Το συγκεκριμένο θέμα θεωρείται πολύ σημαντικό προκειμένου η εταιρεία να ευθυγραμμίσει το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για τα ΠΣ με το στρατηγικό πλάνο της. Προς το παρόν αποτελεί πρόβλημα που έχει να κάνει σχέση με την πολυπλοκότητα του συστήματος.

Διαχείριση-Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού για το ΠΣ			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	4	10	4

Το θέμα αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό για την εταιρεία αλλά δεν αποτελεί πρόβλημα καθώς η εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος Πληροφορικής είναι ικανοποιητική για τις ανάγκες σε πληροφοριακή κάλυψη.

Αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
9	7	9	7

Αποτελεί πολύ σημαντικό πρόβλημα γιατί η σχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια πολύ δύσκολη και χρονοβόρα ενέργεια. Απαιτεί τον ταυτόχρονο συντονισμό όλων των τμημάτων προκειμένου να επιτευχθεί και μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις .

Οργανωσιακή Μάθηση			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
6	4	6	4

Δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα διότι το προσωπικό συνεχώς εκπαιδεύεται και αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής.

Το Π.Σ. σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
8	5	8	5

Η διοίκηση αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της ανάπτυξης υποδομής για το Π.Σ. γιατί η επιβίωση μερικές φορές εξαρτάται από το πόσο σωστά χρησιμοποιείται το Π.Σ. και για αυτό δεν θεωρείται τόσο σημαντικό πρόβλημα.

Οργανωτική θέση πληροφορικής-Κατανόηση ρόλου και συνεισφοράς των Π.Σ.			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	7	10	7

Η διοίκηση αναγνωρίζει την σπουδαιότητα του τμήματος πληροφορικής για τον οργανισμό και την συνεισφορά των Π.Σ. και ιδιαίτερα του ERP για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος στην αγορά, αλλά από την άλλη μεριά υπάρχει οικονομική στενότητα με αποτέλεσμα να σημειώνονται περικοπές όσο αφορά τον προϋπολογισμό του τμήματος.

Ποιότητα Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
8	4	8	4

Η ύπαρξη των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων είναι πάντα σημαντική και η σημασία αυτού του θέματος προβλέπεται να αυξηθεί με την είσοδο της εταιρίας στο e-business καθώς και με την επικοινωνία με την μητρική εταιρία και το υποκατάστημα στην Θεσσαλονίκη. Προς το παρόν δεν αποτελεί πρόβλημα διότι υπάρχει άριστη συνεργασία με τους υπάρχοντες προμηθευτές.

Υλοποίηση Π.Σ. με μεθοδολογίες Component Based SW Engineering			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
8	6	8	6

Ο υπεύθυνος αντιλαμβάνεται την σημαντικότητα των μεθοδολογιών αυτών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα Π.Σ. μετατρέπονται σε πολύτιμες δεξαμενές επαναχρησιμοποιούμενων (reusable) συστατικών, οι οποίες επιταχύνουν τόσο την επέκταση τους όσο και την υλοποίηση νέων Π.Σ.

Συμμετοχή του τελικού χρήστη κατά τη σχεδίαση Π.Σ.			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
9	8	9	8

Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη σχεδίαση του Π.Σ. να εμπλέκονται άμεσα οι χρήστες ώστε να ανταποκρίνονται σε πραγματικές απαιτήσεις και να είναι φιλικά προς τον τελικό χρήστη. Δυστυχώς όμως λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας οι χρήστες δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο να αφιερώσουν για συνάντηση με τους ειδικούς του τμήματος πληροφορικής που θα αναλύσουν τις ανάγκες τους και θα καταγράψουν τις απαιτήσεις τους.

Ανάπτυξη Π.Σ. από εξωτερικούς φορείς (Outsourcing)			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
5	7	5	7

Η άποψη του υπεύθυνου της πληροφορικής είναι προς την κατεύθυνση της απόρριψης του outsourcing λόγω υψηλού κόστους και πολλών προβλημάτων που δημιουργεί.

Κέντρα δεδομένων (Data Centers)			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
2	10	2	10

Οι ανάγκες για την συλλογή και ανάλυση δεδομένων καλύπτονται εσωτερικά και ο υπεύθυνος πληροφορικής δεν σκέφτεται σε καμία περίπτωση την ανάθεση αυτής της τόσο εμπιστευτικής και κρίσιμης λειτουργίας σε κάποιο εξωτερικό φορέα ο οποίος θα φιλοξενούσε τα δεδομένα της εταιρείας. Σε μια τέτοια περίπτωση θα υπήρχε σημαντικό πρόβλημα όσο αφορά το φόβο απώλειας του απορρήτου των δεδομένων.

Ολοκλήρωση Εφαρμογών και Π.Σ.			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
9	7	9	7

Η ολοκλήρωση των εφαρμογών είναι ζήτημα αρχιτεκτονικής του συστήματος και αυτό γιατί είναι μεγάλης σημασίας η επίτευξη αρμονικής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων μέσα στον οργανισμό καθώς και την εκμετάλλευση στο έπακρο της τεχνολογίας. Το μέγεθος του προβλήματος έγκειται στο γεγονός ότι το πληροφοριακό περιβάλλον της εταιρίας είναι ετερογενές στη σύνθεση του και αποτελείται από συστήματα που έχουν αναπτυχθεί σε διαφορετικές περιόδους και με χρήση διαφορετικών τεχνολογιών.

Μέτρηση Αποτελεσματικότητας των Π.Σ.			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
5	5	5	5

Υπάρχει ένα γενικό πρόβλημα αξιολόγησης των Π.Σ. στο σύνολο τους. Σύμφωνα με ένα διοικητικό ρητό : «Προκειμένου να διαχειριστείς κάτι, πρέπει να είσαι ικανός να το μετρήσεις». Αυτό που επιτυγχάνεται είναι η χρήση συγκεκριμένων δεικτών σε κάποιους επιμέρους τομείς μέτρησης της επίδοσης των υπολογιστικών πόρων.

Μηχανισμοί ανάκαμψης από καταστροφές.			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	8	10	8

Θεωρείται από τα πλέον σημαντικά θέματα η ύπαρξη πλάνου για αποτελεσματική ανάκαμψη. Ο κίνδυνος αυτός μεγαλώνει όσο ο οργανισμός διαχειρίζεται μεγάλους όγκους πληροφορίας και για αυτό η λήψη αντιγράφων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για ελαχιστοποίηση των απωλειών. Ο υπεύθυνος πληροφορικής δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένος από τους υπάρχοντες μηχανισμούς γιατί πρόκειται για μια ακριβή διαδικασία και σε περιόδους οικονομικής στενότητας τα κονδύλια είναι προτιμότερο από την διοίκηση να διατίθενται στην παραγωγική δραστηριότητα.

Ασφάλεια Πληροφοριών			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	8	10	8

Τα θέματα ασφάλειας θεωρούνται πολύ σημαντικά καθώς απώλεια των δεδομένων της επιχείρησης θα είχε ως αποτέλεσμα μια αλληλουχία αρνητικών αντίκτυπων. Ο ίδιος ο υπεύθυνος πληροφορικής είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένος στον τομέα αυτό και ιδιαίτερα στον κίνδυνο εισβολών από το εξωτερικό δίκτυο. Για αυτό το λόγο και έχουν απομακρυνθεί όλα τα modem από το χώρο εργασίας ενώ παράλληλα έχει εκτελεσθεί penetration testing (δοκιμαστική εισβολή) από ομάδα ειδικών με στόχο τον έλεγχο τυχόν αδυναμιών της δικτυακής εγκατάστασης του οργανισμού. Παρόλα αυτά, μεγάλος κίνδυνος πηγάζει και από την πιθανότητα εσωτερικών διαρροών (από insiders). Η επίτευξη όμως ενός αυστηρού περιβάλλοντος αντιπύθεται την λειτουργικότητά του και για αυτό είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιοι συμβιβασμοί προς αυτό.

Η Πληροφορία ως Επιχειρηματικό Κεφάλαιο-Διαχείριση Γνώσης			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	6	10	6

Το πληροφοριακό κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελεί την μεγαλύτερη πηγή γνώσης τόσο για την αποτελεσματική κατανόηση της λειτουργίας της όσο και για την μελλοντική εξέλιξή της. Για αυτό και είναι απαραίτητη η ύπαρξη κάποιο συστήματος που να διαχειρίζεται την γνώση του οργανισμού, τόσο την τυπική όσο και την άτυπη, φέρνοντας σε επικοινωνία και στενή επαφή τους κατόχους της που δεν είναι άλλοι από τους εργαζόμενους σε αυτόν. Πρέπει παράλληλα να δημιουργηθεί η κατάλληλη κουλτούρα μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης που θα εμπνεύσει τους υπαλλήλους προς την ανταλλαγή της γνώσης με στόχο την εκμετάλλευση της υπάρχουσας και την δημιουργία νέας.

Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων και Διοίκησης			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
10	5	10	5

Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία να κατέχει τα κατάλληλα Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων τα οποία θα την βοηθήσουν στην χάραξη στρατηγικής σύμφωνα με την απαίτησης της αγοράς. Η εταιρεία έχει πετύχει αυτόν τον στόχο μέσω της υλοποίησης του εργαλείου data-mining της Cognus το οποίο αποτυπώνει την θέση του οργανισμού στην αγορά βοηθώντας στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων και Ροής Εργασίας			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
7	9	7	9

Τα συστήματα αυτά είναι πολύ σημαντικά για την μετεξέλιξη ενός οργανισμού προς ένα paperless office. Ένα παρόμοιο εγχείρημα βρίσκεται υπό μελέτη στην εταιρεία, υπάρχει όμως πολύ μεγάλη δυσκολία στην υλοποίησή του λόγω οικονομικών περιορισμών και αλλαγής του τρόπου διαδικασιών και εργασίας.

Ηλεκτρονικό Εμπόριο			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
8	6	8	6

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που και τώρα αλλά και στο μέλλον θα απασχολήσουν την διοίκηση είναι το παραπάνω, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι η εταιρία έχει σκοπό να μπει δυναμικά στο χώρο του e-business μέσω της ανάπτυξης ηλεκτρονικών εφαρμογών για διασύνδεση με τους αντιπροσώπους της και την εκτέλεση παραγγελιοληψιών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί πρόκειται για ένα πανευρωπαϊκό project του ομίλου που θα λάβει σάρκα και οστά σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Εκμετάλλευση του Internet			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
8	6	8	6

Η εταιρεία δεν διαθέτει προς το παρόν δικό της δικτυακό τόπο στο Internet. Υπάρχει μόνο το site της μητρικής εταιρείας. Λίαν συντόμως αναμένεται όμως να αποκτήσει κυρίως για την εξυπηρέτηση των αναγκών της εταιρικής παρουσίας της. Είναι ένα πιεστικό ζήτημα για την εταιρεία να ακολουθήσει τον ανταγωνισμό σε αυτό τον τομέα. Η λύση θα δοθεί είτε με την φιλοξενία ιστοσελίδων σε κάποιον εξωτερικό provider είτε με την σύνδεση με το site της μητρικής. Από την στιγμή που η εταιρεία δεν προχωρά σε άμεσες πωλήσεις στο καταναλωτικό κοινό στην παραδοσιακή αγορά, δεν κρίνεται σκόπιμο να συμβεί κάτι παρόμοιο στον κυβερνοχώρο. Παράλληλα η ελληνική αγορά θεωρείται ακόμη ανώριμη για την εκτέλεση ηλεκτρονικών αγορών και ένα παρόμοιο εγχείρημα θα είχε αμφίβολη αποτελεσματικότητα. Ακόμα και στην περίπτωση του B2B ηλεκτρονικού εμπορίου διατηρούνται κάποιες επιφυλάξεις για την επιτυχία του στον ελληνικό χώρο, όπου υπάρχει κάποια οπισθοδρομικότητα και άγνοια

της τεχνολογίας από πολλές επιχειρήσεις. Θεωρείται όμως σχεδόν βέβαιο ότι σε ορισμένα χρόνια θα επικρατήσει και στην Ελλάδα η χρήση του Internet και οι ηλεκτρονικές συναλλαγές θα είναι το ίδιο συνηθισμένες όσο και οι παραδοσιακές.

Άλλα Ψηφιακά Κανάλια			
Τώρα		Σε τρία χρόνια	
Σπουδαιότητα	Πρόβλημα	Σπουδαιότητα	Πρόβλημα
3	10	3	10

Η σπουδαιότητα τους δεν κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική προς το παρόν, αποτελεί όμως μεγάλο πρόβλημα η μελλοντική τους εκμετάλλευση σε παραλληλία με το Internet. Τα παραπάνω σχόλια σε μεγάλο βαθμό ισχύουν και για αυτή την κατηγορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

4.1 Επενδύσεις στην πληροφορική

Στον ετήσιο ισολογισμό δεν υπάρχουν ξεκάθαρα καταγεγραμμένα κονδύλια για την αγορά μηχανημάτων και λογισμικού. Παρά ταύτα, τα ετήσια έξοδα για την πληροφορική που είναι και τα πιο υψηλά έξοδα από όλα τα Τμήματα της Επιχείρησης, ανέρχονται σε 120.000.000 δραχμές περίπου, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, αποσβέσεων, κλπ. Από αυτά τα έξοδα, ποσοστό περίπου 50% δαπανάται για μισθούς, 15% για τηλεπικοινωνίες, 25% για υλικό και τέλος 10% για λογισμικό.

Δεν υπάρχει περιορισμένος προϋπολογισμός για την πληροφορική στην εταιρεία. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι κινείται ανεξέλεγκτα. Αν κάποια επένδυση της πληροφορικής υπερβαίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό, τότε καλύπτεται από τον προϋπολογισμό του επόμενου οικονομικού έτους. Ο προϋπολογισμός που ετήσια διατίθεται, σχετίζεται με την χρηστή διαχείριση του χρήματος. Μέχρι σήμερα η εταιρεία, δεν έχει ενταχθεί σε κανένα κοινοτικό πρόγραμμα και δεν έχει επίσης λάβει χρηματοδότηση από άλλους φορείς. Ακόμη οι επενδύσεις του τομέα της πληροφορικής, αν και πρόκειται ουσιαστικά για θυγατρική εταιρεία, δεν χρηματοδοτούνται από την μητρική εταιρεία. Πρέπει να επισημανθεί ότι η μέχρι τώρα πορεία της πληροφορικής στην εταιρεία, θεωρείται πολύ ικανοποιητική και η BIC θεωρεί τις επενδύσεις αυτές απαραίτητες καθώς και τα αποτελέσματα αυτών, πετυχημένα, μιας και οι τιθέμενοι στόχοι εκπληρώνονται.

Όσο αφορά τα επενδυτικά πλάνα για την πληροφορική, δεν υπάρχει κάποια οργανωμένη μέθοδος μέσω της οποίας η διοίκηση εκτιμά και αποφασίζει. Οι αποφάσεις για συγκεκριμένες επενδύσεις στην πληροφορική παίρνονται με βάση τις εξελίξεις και τις κατευθύνσεις της αγοράς. Αυτές είναι που δείχνουν την κατεύθυνση. Βέβαια ο υπεύθυνος του τμήματος της πληροφορικής, γνωρίζοντας αφενός τις ανάγκες της εταιρείας και αφετέρου τα δεδομένα-εξελίξεις του χώρου της τεχνολογίας, εισηγείται τις όποιες επενδύσεις στην πληροφορική. Να αναφερθεί ότι οι επενδύσεις της BIC, στην πληροφορική δεν σχετίζονται με επενδύσεις άλλων εταιρειών του ίδιου τομέα.

Από όλα τα παραπάνω στοιχεία, συνάγεται ότι η κατάσταση γενικά της πληροφορικής μέσα στην εταιρεία, είναι ικανοποιητική. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από το ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την συμβολή της, διαθέτοντας της το μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού και κάνοντας δεκτές την πλειοψηφία των εισηγήσεων του υπευθύνου της πληροφορικής. Μάλιστα ο τελευταίος, δεν έχει καμία πρόταση για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Οι σίγουρες αλλαγές που αναμένονται αφορούν βελτιώσεις, διορθώσεις προβλημάτων αλλά και προσαρμογές με βάση συγκεκριμένες συγκυρίες, όπως για παράδειγμα στην περίοδο που διανύουμε, όποτε πρέπει να γίνουν απαραίτητες μετατροπές για την μετάβαση στο EURO. Στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας είναι να μεταφερθεί το υπάρχον ERP σε «παραθυρικό» περιβάλλον, η δημιουργία ηλεκτρονικής παρουσίας της εταιρείας στο διαδίκτυο και τέλος η ενίσχυση των B2B (Business to Business) δραστηριοτήτων σχετικά με τους μεγάλους διανομείς.

4.2 Ο ρόλος της πληροφορικής στον κλάδο

Είναι προφανές από τις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας, ότι το στρατηγικό πλεονέκτημα της, είναι η λεπίδα. Όμως αν και ο ρόλος της πληροφορικής σε σχέση με τον κλάδο που ανήκει η εταιρεία, αρχικά μπορεί να θεωρηθεί σαν καθαρά υποστηρικτικός, εντούτοις η πληροφορική αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση με σοβαρότητα δίνοντας της στρατηγική σημασία. Δεν υπάρχει εικόνα για τον ρόλο της πληροφορικής στις άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου.

Η διοίκηση αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της πληροφορίας, προέβη στην επένδυση και εγκατάσταση του J&D Edwards, με στόχο να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό, όλη την διακινούμενη πληροφορία, ώστε να έχει αμεσότερη και καλύτερη εικόνα γύρω από τις δραστηριότητές της. Αυτό άλλωστε το στοιχείο την βοηθά στην χάραξη της στρατηγικής της. Επίσης οι γενικότερες επενδύσεις στην πληροφορική έχουν αναβαθμίσει:

- ❖ την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και της εργασίας του προσωπικού της,
- ❖ την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα της και την θέση της στην αγορά,
- ❖ την εικόνα που έχει εταιρεία για τον κλάδο και την αγορά γενικότερα

Ο χώρος που δραστηριοποιείται η εταιρεία αν και είναι ολιγοπωλιακός, είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός, και συνεπώς η πληροφορική δεν μπορεί να συμβάλλει στην ευρύτερη συνεργασία των εταιρειών του κλάδου κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Όσο αφορά την BIC δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υστερεί σε θέματα πληροφορικής σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου, χωρίς όμως να είναι παράλληλα και πρωτοποριακή. Εξάλλου, για τον συγκεκριμένο κλάδο η πληροφορική είναι κατά κανόνα υποστηρικτική. Ακόμα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η συγκεκριμένη εταιρεία δεν είναι άμεσα εξαρτημένη από την πληροφορική, όμως υπάρχει κάποια δέσμευση σχετικά με την J&D Edwards, από την οποία έχει προμηθευτεί το ERP της.

Στόχος της διεύθυνσης πληροφορικής είναι να βρίσκεται μέσα στις τεχνολογικές εξελίξεις της αγοράς, ώστε να διατηρεί την «φρεσκάδα» την οποία πρέπει να έχει. Πρόκειται για ένα χώρο του οποίου οι τάσεις δεν είναι γνωστές ούτε προβλέψιμες, αλλά η εταιρεία διαθέτει την τεχνογνωσία, ώστε να ανταποκριθεί θετικά στις όποιες αλλαγές.

4.3 Πληροφορική και στρατηγικά πλεονεκτήματα

Το στρατηγικό πλεονέκτημα της πληροφορικής στην επιχείρηση εστιάζεται στην διαχείριση και αξιοποίηση της διακινούμενης πληροφορίας, ώστε να υπάρχει αμεσότερη και πιο αξιόπιστη εικόνα γύρω από τις εμπορικές δραστηριότητές της σχετικά με θέματα πωλήσεων, κόστους, προοπτικής και άλλων. Με βάση την υπάρχουσα τεχνολογία, αλλά και την φύση της εταιρείας, που δεν διαθέτει πελατειακές σχέσεις πέρα από μεγάλους διανομείς, δεν διαφαίνεται να υπάρχει επιπλέον στρατηγικό πλεονέκτημα από αυτό που σήμερα η πληροφορική της παρέχει

4.4 Επιχειρηματική στρατηγική στην πληροφορική

Η εταιρεία σαν θυγατρική που είναι υπόκειται στην γενικότερη χάραξη στρατηγικής-πολιτικής της μητρικής εταιρείας (BIC GROUP). Η μητρική εταιρεία αναθεωρεί κάθε πενταετία περίπου με βάση τους κανόνες της αγοράς την παραπάνω στρατηγική της. Πιθανή επέκταση ή συρρίκνωση της μητρικής εταιρείας μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχες μεταβολές στην λειτουργία και την οργάνωση της Ελληνικής εταιρείας με προφανή συνέπεια στην περαιτέρω στρατηγική της.

Η έμφαση του επιχειρηματικού σχεδίου δίνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό παράλληλα με την επίβλεψη του προϋπολογισμού. Χαρακτηριστικά μπορεί να υιοθετηθεί οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα δίνει τεχνολογικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε συνάρτηση με την κερδοφορία της εταιρείας, αλλά στα πλαίσια λογικού κόστους. Παραδειγματικά αναφέρεται η περίπτωση του ERP, όπου αν και δόθηκε αρχική εκτίμηση κόστους και υπήρξε μικρή απόκλιση, παραταύτα υλοποιήθηκε λόγω του στρατηγικού σχεδιασμού. Επομένως, φαίνεται ότι ο σχεδιασμός που η εταιρεία πραγματοποιεί σε θέματα πληροφορικής είναι αυτός που της επιτρέπει να καλύπτει τις ανάγκες όλων βασικών τμημάτων της BIC.

Φαίνεται ότι από το 1975 με την εισαγωγή του Barrows και μετά, η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγικό σχεδιασμό, τον οποίο συνήθως αναθεωρεί ανά τριετία, εκτός αν οι ανάγκες της αγοράς υπαγορεύουν αμεσότερη αναθεώρηση. Από την ίδρυση της εταιρείας μέχρι σήμερα όλες οι διοικήσεις είχαν πλούσιες εμπειρίες και παραστάσεις από την τεχνολογία της πληροφορικής έτσι ώστε να θεωρείται αυτονόητος ο διαρκής στρατηγικός σχεδιασμός σε θέματα πληροφορικής. Ο σχεδιασμός για την πληροφορική επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων, αλλά και στην αναζήτηση και εισαγωγή νέων τεχνολογιών που θα δώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας για την τεχνολογία της πληροφορικής είναι ταυτόσημος με το «*Network Computing Era*».

Η Πληροφορική γενικά δεν έχει επηρεάσει την οργάνωση της εταιρείας, αλλά προσαρμόστηκε στις ήδη υπάρχουσες καλά οργανωσιακές δομές. Πρόσφατα λόγω του ERP, έχουν υπάρξει βελτιώσεις σε κάποιες βασικές εργασίες διάφορων τμημάτων. Έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη, σφαιρικότερη και αμεσότερη πληροφόρηση στους διάφορους τομείς. Με βάση τα στοιχεία που μας δόθηκαν και μετά από επεξεργασία τους, φαίνεται ότι όλα τα τμήματα της εταιρείας λειτουργούν αποδοτικά με την υποστήριξη της πληροφορικής. Τόσο η διοίκηση και τα επιμέρους τμήματα όσο και ο υπεύθυνος πληροφορικής είναι ικανοποιημένοι από την πορεία και τα αποτελέσματα της πληροφορικής και επομένως δεν προκύπτει ανάγκη οργανωσιακής αναδόμησης της εταιρείας, ούτε ανάπτυξης νέου πληροφοριακού συστήματος.

4.5 Ανάλυση της στρατηγικής για την πληροφορική μέσω του μοντέλου ωριμότητας του Galliers

Οι Galliers και Sutherland έχουν προτείνει ένα μοντέλο ωριμότητας το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση ενός οργανισμού για την εκτίμηση της κατάστασης στην οποία αυτός βρίσκεται σε ότι αφορά την πληροφορική. Βασίζεται σε ένα άλλο μοντέλο (Pascalle, Athos) το οποίο προσπαθεί να ερμηνεύσει την επιρροή ορισμένων παραμέτρων διοίκησης στην

επιτυχία ενός οργανισμού. Αρχικά θα περιγράψουμε το συγκεκριμένο μοντέλο με συντομία και μετά θα το εφαρμόσουμε στην περίπτωση της εταιρείας BIC.

4.5.1 Παρουσίαση Μοντέλου.

Το συγκεκριμένο μοντέλο εκτιμά την κατάσταση της πληροφορικής ενός οργανισμού με δύο στοιχεία: αφ' ενός με ένα σύνολο παραμέτρων (7S) και αφ' ετέρου με ένα σύνολο 6 σταδίων στο οποίο μπορεί να βρίσκεται η πληροφορική.

Οι 7 παράμετροι με τις οποίες μπορεί να αξιολογηθεί η κατάσταση της πληροφορικής, οι οποίες συνολικά ονομάζονται Διοικητικό Μόριο, είναι:

Παράμετρος	Περιγραφή	Επέκταση για Πληροφορική	Επέκταση για BIC
Στρατηγική (Strategy)	Σχέδιο κατανομής πόρων και γενικότερων ενεργειών για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.	Ιδιαίτερη κατανομή πληροφοριακών πόρων κατ' αρχήν και συνολικότερη σχέση στρατηγικής – πληροφορικής.	Ετήσια το μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού κατά κανόνα, διατίθεται στο τμήμα πληροφορικής. Η στρατηγική χαράσσεται με βάση τις ανάγκες της εταιρείας και με γνώμονα την χρηστή διαχείριση και τις Τεχνολογικές εξελίξεις.
Δομή (Structure)	Παρουσίαση και κριτική της οργάνωσης της επιχείρησης (αποκεντρωμένη / συγκεντρωμένη).	Τρόπος οργάνωσης τμήματος πληροφορικής και σύνδεση του με τα υπόλοιπα τμήματα	Πρόκειται για εταιρεία που λειτουργεί κεντρικοποιημένα. Διαθέτει αυτόνομο τμήμα Πληροφορικής που καλύπτει τις συνολικές ανάγκες όλων των τμημάτων της εταιρείας.
Συστήματα (Systems)	Διαδικασίες και γραπτές αναφορές που χρησιμοποιούν. Τρόποι διακίνησης πληροφοριών την επιχείρηση.	Πληροφοριακά Συστήματα που λειτουργούν και σχεδιάζονται. Χαρακτηριστικά υλοποίησης – εγκατάστασης.	Υπήρχαν Legacy Systems ορισμένα από τα οποία παραμένουν για τη κάλυψη μικροαναγκών. Παράλληλα τοποθετήθηκε το ERP J&D Edwards. Γενικά οι εφαρμογές είναι outsourcing ενώ inhouse υλοποιούνται μικρο-υποστηρικτικές.
Προσωπικό (Staff)	Δημογραφική Περιγραφή των Κυριότερων Κατηγοριών του Προσωπικού της Επιχείρησης. Δεν έχει σχέση με την θέση του στην ιεραρχία αλλά με τις διακριτές κατηγορίες.	Δημογραφική περιγραφή προσωπικού τμήματος πληροφορικής (απόφοιτοι, ΑΕΙ, ΤΕΙ, Μεταπτυχιακά κτλ).	Η πλειοψηφία του προσωπικού Πληροφορικής είναι απόφοιτοι ΑΕΙ τμημάτων Πληροφορικής ενώ υπάρχουν ορισμένοι παλιοί εργαζόμενοι τμημάτων ΚΑΤΕΕ. Όλοι οι παραπάνω διαθέτουν μεγάλη εμπειρία.
Ύφος (Style)	Τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται τα στελέχη του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων. Συνολικότερη κουλτούρα του οργανισμού.	Συμπεριφορά προσωπικού τμήματος πληροφορικής	Η διοίκηση είναι στενός «σύμμαχος» της Πληροφορικής. Λόγω της δομής της εταιρείας και της άριστης συνεργασίας με τα λοιπά τμήματα, ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες.
Ικανότητες (Skills)	Συνολικές δεξιότητες του προσωπικού αλλά και ιδιαίτερες δεξιότητες μελών - κλειδιών. Είναι αυτό που διαφοροποιεί τον οργανισμό από τον ανταγωνισμό.	Ποιες είναι οι ικανότητες του προσωπικού στην πληροφορική;	Λόγω της πολυετούς ύπαρξης ΠΣ στην BIC, υπάρχει έμπειρο και εξοικειωμένο προσωπικό σε όλα τα τμήματα οι οποίοι συνεισφέρουν σημαντικά στην εγκατάσταση νέων ΠΣ.
Υπέρτατοι Στόχοι (SuperOrdinate Goals)	Οι αξίες, τα νοήματα και οι ιδέες με τις οποίες ένας οργανισμός εμποτίζει τα μέλη του. Όχι ποσοτικοί στόχοι, αλλά γενικότερο όραμα.	Η γενικότερη φιλοσοφία για την λειτουργία και χρήση του Πληροφοριακού Συστήματος.	Πρόκειται για εταιρεία που διαθέτει παρελθόν και προσπαθεί να περάσει το μήνυμα της «μεγάλης οικογένειας». Η διοίκηση και το λοιπό προσωπικό στηρίζει και αναγνωρίζει την αξία της Πληροφορικής.

Πίνακας 9 : Διοικητικό Μόριο

Με βάση λοιπόν τις 'τιμές' των παραπάνω παραμέτρων παρατηρούνται έξι στάδια για την λειτουργία και ανάπτυξη της Πληροφορικής στον οργανισμό. Εκ των προτέρων αναφέρουμε ότι ένας οργανισμός μπορεί να τοποθετηθεί σε πάνω από ένα στάδια. Επισημαίνεται πάντως ότι κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να μην έχουν νόημα για ορισμένες επιχειρήσεις.

Τα έξι στάδια αυτά είναι:

	Στάδιο	Περιγραφή
1	Ανάπτυξη κατά περίπτωση (Ad Hoccracy)	Ο οργανισμός μόλις ξεκινά την επαφή του με την πληροφορική. Κατά συνέπεια παρατηρείται ενθουσιασμός και ανεξέλεγκτη χρήση της. Πρακτικά πάντως η πληροφορική χρησιμοποιείται για την υποστήριξη βασικών λειτουργιών του οργανισμού κυρίως σε ότι αφορά τον οικονομικό τομέα.
2	Θεμελίωση (Starting The Foundation)	Δημιουργία ενός τμήματος μηχανογράφησης με συστηματική πρόσληψη αναλυτών και προγραμματιστών. Γίνονται οι πρώτες προσπάθειες ανάπτυξης εφαρμογών που καλύπτουν όλο το φάσμα του οργανισμού. Δεν υπάρχει όμως ακόμα διάχυση της πληροφορικής ούτε σύνδεση της με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους.
3	Κεντρική Δικτατορία (Centralized Dictatorship)	Ο διευθυντής πληροφορικής λαμβάνει ενεργά ρόλο στην διοίκηση του οργανισμού. Πληροφοριακά συστήματα εγκαθίστανται πλέον και διαμορφώνεται προσωπικό συντήρησης τους (διαχειριστές δικτύων και βάσεων δεδομένων).
4	Δημοκρατική Διαλεκτική Συνεργασία (Democratic Dialectic And Cooperation)	Υπάρχει βελτίωση σχέσεων μεταξύ στελεχών του Τμήματος Πληροφορικής και των χρηστών των εφαρμογών. Εμφανίζεται μια πρώτη τάση ολοκλήρωσης των υπαρχόντων εφαρμογών. Εμφανίζονται τα πρώτα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Η Πληροφορική διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργία της επιχείρησης.
5	Επιχειρηματική Ευκαιρία (Enterpreneural Opportunity)	Η χρήση της Πληροφορικής αρχίζει να αποκτά στρατηγική σημασία. Αρχίζουμε να παρατηρούμε απόκτηση πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών.
6	Το Έπος του Υδροχόου (The Age Of Aquarius)	'Βέλτιστη' χρήση πληροφορικής και πλήρης διάχυση της. Ωριμότητα

Πίνακας 10 : 6 στάδια για την λειτουργία και ανάπτυξη της Πληροφορικής

Τέλος, το μοντέλο ωριμότητας αναφέρει τα χαρακτηριστικά εκείνα του Διοικητικού Μορίου, τα οποία αν παρατηρούνται επιτρέπουν την κατάταξη του οργανισμού σε ένα από τα προαναφερθέντα στάδια:

Στάδια Στοιχεία	Ανάπτυξη κατά περίπτωση	Θεμελίωση	Κεντρική Δικτατορία	Δημοκρατική Διαλεκτική Συνεργασία	Επιχειρηματική Ευκαιρία	Το Έπος του Υδροχόου
Στρατηγική	Απόκτηση υλικού – λογισμικού (τυποποιημένα πακέτα)	Διαπίστωση – κάλυψη αναγκών των χρηστών, Έλεγχος – όχι στρατηγική προέκταση	Σχεδιασμός και προγραμματισμός ζητημάτων πληροφορικής σε σχέση με επιχειρηματικό σχεδιασμό οργανισμού (Top – Down)	Ολοκλήρωση / Συντονισμός / Έλεγχος	Οριστική Επίλυση Εσωτερικών Ζητημάτων. Ανίχνευση Περιβάλλοντος για ευκαιρίες	Διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συνεχής Αξιολόγηση. Σχεδιασμός με αλληλεπίδραση Παρακολούθηση Μέλλοντος.
Δομή	Ανύπαρκτη	Ξεχωριστό τμήμα πληροφορικής το οποίο τοποθετείται κυρίως κάτω από το λογιστήριο. Περιορισμένες υπηρεσίες στα άλλα τμήματα.	Ισχυροποίηση Τμήμα της πληροφορικής – Εξειδίκευση και Πρωτοβουλίες End Users - Τριβές	Αποκέντρωση τμήματος πληροφορικής Προσανατολισμός σε υπηρεσίες.	Συνασπισμοί μεταξύ στρατηγικών μονάδων	Κεντρικά συντονισμένοι συνασπισμοί
Συστήματα	Λειτουργική Χρήση. (λογιστήριο, χρηματοοικονομικά). Μη συνδεδεμένα. Παράλληλη διατήρηση χειρογραφικών συστημάτων.	Ανάπτυξη και αγορά πολλών εφαρμογών που αλληλοκαλυπτόνται. Δυσκολία Συντήρησης. Καθυστερήσεις παράδοσης εφαρμογών.	Κεντρικές Εφαρμογές. Ανεξέλεγκτη Ανάπτυξη Προσωπικών Συστημάτων από χρήστες.	Πολλές μικρογραφίες τμημάτων μηχανογράφησης. Πρώτες προσπάθειες για DSS.	Προσανατολισμός στην αγορά – value adding. Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης. Λείπει η ολοκλήρωση εσωτερικών εξωτερικών.	Διεπιχειρησιακά Συστήματα. Νέα προϊόντα βασισμένα στην Πληροφορική. Ολοκλήρωση εσωτερικών και εξωτερικών δεδομένων.
Προσωπικό	Δεν χρειάζεται με εξαίρεση έναν μικρό αριθμό προγραμματιστών αν δεν είναι πλήρως τυποποιημένο το προσωπικό.	Αναλυτές συστημάτων. Διευθυντής Μηχανογράφησης	Διευθυντής Πληροφορικής. Διαχειριστές Συστήματος.	Αναλυτές Επιχείρησης Αναβάθμιση διευθυντή πληροφορικής.	Σχεδιαστές για την επιχείρηση και την πληροφορική	Ο διευθυντής πληροφορικής μέλος του ΔΣ. Συμμετοχή της πληροφορικής στη στρατηγική εν τι γενέσει.
Ύψος	Άγνοια και Αδιαφορία, Τεχνικά ζητήματα.	Ιερατείο, Αποφυγή Συνεργασίας με υπόλοιπο προσωπικό και λόγω πίεσης.	Μεταβίβαση Αρμοδιοτήτων (IT-> χρήστες, Διευθυντής IT-> διοίκηση)	Συνεργασία	Ατομική σύλληψη και προώθηση νέων ιδεών. Δυσκολία Αποτίμησης κόστους ωφέλειας.	Αλληλεξάρτηση μονάδων προς την κατεύθυνση της στρατηγικής.
Ικανότητες	Τεχνικές αποκλειστικά - οι οργανωτικές σε χαμηλό επίπεδο	Όχι μόνο τεχνικές. Μεθοδολογίες Ανάπτυξης Συστημάτων	Διοίκηση Έργων. Έμφαση σε τήρηση προθεσμιών, Budget.	Ολοκλήρωση. Πλήρη Γνώση Λειτουργίας Επιχείρησης. Επιχειρηματικές Ικανότητες Προσωπικού Πληροφορικής	Γνώσεις ανωτέρου στελέχους επιχείρησης. Χρήστες γνώστες αντικειμένων.	Όλα τα ανώτερα στελέχη έχουν επίγνωση της πληροφορικής και των δυνατοτήτων της
Υπέρτατοι Στόχοι	Θολοί, Ασαφείς, Οι άνθρωποι της πληροφορικής δεν είναι σε θέση να διαμορφώσουν στόχους, καθώς κανείς δεν γνωρίζει γι'αυτήν.	Τεχνολογικές εξελίξεις στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Για το υπόλοιπο προσωπικό συγκεκριμένες.	Ανησυχία Ανωτέρων Στελεχών για απόδοση των επενδύσεων.	Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Κατανόηση λειτουργίας άλλων τμημάτων.	Αναζήτηση Ευκαιριών στο εσωτερικό και στο περιβάλλον της Επιχείρησης	Σχεδιασμός με αλληλεπίδραση Στρατηγικά Εσωτερικά Πληροφοριακά Συστήματα Στρατηγικές Συμμαχίες.

4.5.2 Αξιολόγηση

Παρακάτω φαίνεται συνολικά η αξιολόγηση της κατάστασης της πληροφορικής σύμφωνα με το μοντέλο του Galliers:

Στάδιο Στοιχείο	Ανάπτυξη κατά περίπτωση	Θεμελίωση	Κεντρική Δικτατορία	Δημοκρατική Διαλεκτική Συνεργασία	Επιχειρηματική Ευκαιρία	Το Έπος του Υδροχόου
Στρατηγική			Κεντρικός Σχεδιασμός	ERP		Τεχνολογικές εξελίξεις & ανάγκες χρηστών
Δομή			Τμήμα της πληροφορικής – Εξοικείωση End Users	Προσανατολισμός σε υπηρεσίες.		
Συστήματα	Εφαρμογές Ολοκλήρωσης	Κεντρικές Οικονομικές Εφαρμογές			Σύστημα Στήριξης Αποφάσεων	B2B
Προσωπικό			Διευθυντής Πληροφορικής. Διαχειριστές Συστήματος		Σχεδιαστής για πληροφορική	
Ύψος				Συνεργασία		Ομαδικότητα
Ικανότητες	Τεχνικές Γνώσεις.		Γνώση των αναγκών. Διαχ/ση Έργων	Γνώση των διαδικασιών. Ενημερωμένοι χρήστες για ΠΣ. Key Users		Όλα τα ανώτερα στελέχη έχουν επίγνωση της πληροφορικής και των δυνατοτήτων της
Υπέρτατοι Στόχοι				Διατήρηση της Συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.		Συνεχή Ικανοποίηση όλων των αναγκών

I. Στρατηγική.

- Ο σχεδιασμός και η λειτουργία της πληροφορικής υποστηρίζει τον γενικότερο επιχειρηματικό σχεδιασμό(Cognos) και τη λειτουργία της εταιρείας BIC συνολικά.
- Το ERP σύστημα έχει ολοκληρώσει τις βασικότερες λειτουργίες της εταιρείας.
- Επίσης παρακολουθεί στενότερα όλες τις εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας και τις δυνατότητες που αυτές προσφέρουν. Τελικά ο σχεδιασμός γίνεται με βάση τις ανάγκες των επιμέρους Τμημάτων και τα ερεθίσματα από το τεχνολογικό περιβάλλον.

II. Δομή.

- Υπάρχει οργανωμένο και σύγχρονο τμήμα πληροφορικής στελεχωμένο με ειδικούς. Στόχος του η κάλυψη όλων των αναγκών όλων των επιπέδων διοίκησης της εταιρείας. Παράλληλα υπάρχει εξοικειωμένο προσωπικό στα διάφορα τμήματα της εταιρείας για την χρήση των ΠΣ.

- Όλα τα ΠΣ είναι προσανατολισμένα στην ικανοποίηση αναγκών και την βελτιστοποίηση υπηρεσιών για την ταχύτερη και αποδοτικότερη επίτευξη των διαδικασιών.

III. Συστήματα.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα της εταιρείας:

- είναι αυτοματοποιημένα και καλύπτουν την επιχειρησιακή δραστηριότητα της εταιρείας. Αναπτύσσονται μόνο κατά περίπτωση μικρές εφαρμογές, που στόχο έχουν την βέλτιστη αξιοποίηση των πληροφοριών που παρέχει το ERP και το Cognos (Integrations).
- είναι κεντροκοποιημένα και καλύπτουν κυρίως την οικονομική διαχείριση της εταιρείας.
- παρέχουν μέσω εφαρμογών διασύνδεσης (ERP & Cognos) τις κατάλληλες πληροφορίες για την εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας υποστηρίζοντας την χάραξη της γενικότερης πολιτικής της εταιρείας.

Τέλος υπάρχει προσπάθεια για χρήση του B2B μοντέλου με τους μεγάλους διανομείς.

IV. Προσωπικό.

- Στην εταιρεία υπάρχουν οι ρόλοι του διευθυντή πληροφορικής και των διαχειριστών συστήματος. Όσο αφορά το λοιπό προσωπικό της πληροφορικής, λόγω του ότι οι εφαρμογές αναπτύσσονται outsourcing, ασχολείται κυρίως με την εύρυθμη λειτουργία των ΠΣ και την ανάπτυξη μόνο των απαραίτητων εφαρμογών διασύνδεσής τους.
- Στον διευθυντή πληροφορικής ανήκει το έργο του γενικότερου σχεδιασμού της πληροφορικής, που χαράσσεται με βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις και την όλων κάλυψη των αναγκών της εταιρείας.

V. Ύψος.

- Υπάρχει συνειδητή συνεργασία μεταξύ του τμήματος πληροφορικής, της διοίκησης καθώς και των υπολοίπων χρηστών όλων των Τμημάτων.
- Αν και ο γενικότερος σχεδιασμός της πληροφορικής, είναι ευθύνη του διευθυντή πληροφορικής, επιδιώκεται ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέλη, η ομαδικότητα που στοχεύει στην αποτύπωση και κάλυψη των όποιων ελλείψεων.

VI. Ικανότητες.

Το προσωπικό της εταιρείας:

- διαθέτει τεχνικές γνώσεις τις οποίες αξιοποιεί στην ανάπτυξη των εφαρμογών διασύνδεσης των ΠΣ.
- γνωρίζει καλά το σύνολο των αναγκών, όλων των επιπέδων-τμημάτων της εταιρείας.
- αντιλαμβάνεται και κατανοεί πλήρως το σύνολο των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας. Επίσης είναι ενήμερο για τις δυνατότητες και τον τρόπο λειτουργίας των ΠΣ της εταιρείας. Τέλος μπορεί να στηρίξει (*Key User*) εγκατάσταση και αξιολόγηση νέων εφαρμογών.
- (*τμήμα πληροφορικής*) διαθέτει το κατάλληλο επίπεδο γνώσεων ώστε να αντιληφθεί πιθανές προοπτικές μέσω νέων τεχνολογιών.
- (*ανώτερα στελέχη*) έχει πλήρη εικόνα για την σημασία και τις δυνατότητες που παρέχει η πληροφορική στην λειτουργία της εταιρείας.

VII. Υπέρτατοι Στόχοι.

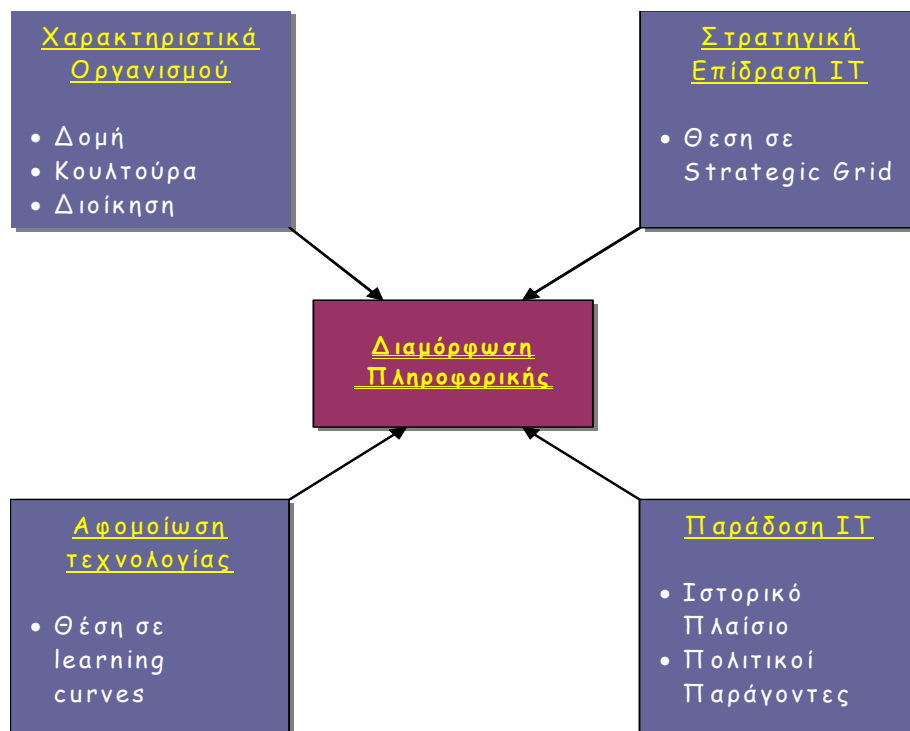
- Η διατήρηση του καλού κλίματος συνεργασίας, ομαδικότητας μεταξύ των τμημάτων.
- Η διαρκής ικανοποίηση του συνόλου των αναγκών όλων των τμημάτων, μέσα από την επένδυση και την προσαρμογή των κατάλληλων ΠΣ.

4.6 Ανάλυση της στρατηγικής για την πληροφορική μέσω του Contingency Model του Feeny**4.6.1 Παρουσίαση Μοντέλου**

Οι Feeny, Earl και Edwards, στο μοντέλο τους, προσπαθούν να εξηγήσουν πώς έχει διαμορφωθεί η οργάνωση Πληροφορικής με τον που παρατηρείται σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Συγκεκριμένα θεωρούν ότι 5 παράγοντες έχουν συμβάλει στην παρούσα διαμόρφωση της Πληροφορικής:

- ✓ Τα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη οργανισμού (δομή και κουλτούρα επιχείρησης, συστήματα επιχείρησης)
- ✓ Στρατηγική επίπτωση των πληροφοριακών συστημάτων με βάση την τοποθέτηση τους στο μοντέλο McFarlan, McKinney (Strategic Grid).
- ✓ 'Παράδοσή' σε πληροφορική της εταιρείας.
- ✓ Αφομοίωση της Τεχνολογίας με βάση την τοποθέτηση του οργανισμού σε μερικές 'καμπύλες' εκμάθησης με βάση την Πληροφορική.

Τα παραπάνω φαίνονται καλύτερα στο παρακάτω σχήμα:



Με βάση τα παραπάνω κριτήρια η λειτουργία της Πληροφορικής μπορεί να λάβει τις παρακάτω μορφές:

	Μορφή IT	Περιγραφή
<u>1</u>	Centralized	Υπάρχει ένα μοναδικό τμήμα πληροφορικής το οποίο επιτελεί τις λειτουργίες της ανάπτυξης και υποστήριξης και παρέχει υπηρεσίες σε όλες τις μονάδες του οργανισμού.
2	Business Unit	Το τμήμα Πληροφορικής λειτουργεί ως μια ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην όλη η εταιρεία και παρέχει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου. Οι λειτουργίες του τμήματος είναι αποκλειστικά η εξυπηρέτηση πελατών.
3	Business Venture	Όμοια με την προηγούμενη αλλά το τμήμα πληροφορικής θέλει να αποκτήσει και μία εξωτερική πελατειακή βάση για να αντισταθμίσει τα κόστη της παροχής υπηρεσιών εσωτερικά στον οργανισμό.
4	Decentralized	Το τμήμα πληροφορικής υπάρχει σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα χωρίς κεντρικό έλεγχο.
5	Federal	Είναι ο συνδυασμός του 1 και του 4. Δηλαδή το τμήμα πληροφορικής είναι μεν διάσπαρτο αλλά υπάρχει κάποιος κεντρικός συντονισμός.

Με βάση τις παραπάνω μορφές προκύπτει το εξής σύνολο ρόλων:

	Ρόλος IT	Περιγραφή
<u>1</u>	Steering Group	Έχει ως σκοπό την διαμόρφωση στρατηγικής σχετικά με την πληροφορική και κατά συνέπεια απαιτεί ανάμιξη από την διοίκηση και επιχειρηματικό προσανατολισμό.
2	Policy Group	Έχει ως σκοπό την διαμόρφωση προτύπων και την ανάπτυξη ΠΣ. Απαιτεί σημαντική τεχνική γνώση.
3	IT Board	Αφορά τις περιπτώσεις 2/3 και μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα διοικητικό συμβούλιο για τις διάφορες μονάδες.
4	IT Forum	Ανταλλαγή Ιδεών και προσδιορισμός αναγκών για standards. Είναι σχετικά χαλαρή δομή και απαιτεί την συμμετοχή πολλών παραγόντων.

4.6.2 Αξιολόγηση.

Με βάσει τα στοιχεία για την λειτουργία της πληροφορικής της εταιρείας, μπορούμε να την κατατάξουμε στην μορφή **1** του μοντέλου του Feeny που προαναφέραμε, δηλαδή στην οργάνωση του τμήματος Πληροφορικής ως **Centralized**. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει ένα αυτοτελές τμήμα πληροφορικής αρμόδιο για την ανάπτυξη, υποστήριξη διαφόρων εφαρμογών και την παροχή υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα της εταιρείας.

Όσον αφορά την κατάταξη της πληροφορικής σε κάποιο ρόλο, το μοντέλο του Feeny, δεν ταιριάζει στην εταιρεία. Ο πιο σχετικός ρόλος που θα μπορούσαμε να κατατάξουμε την εταιρεία, είναι αυτός του **IT Forum** λόγω του τρόπου λειτουργίας της και του τρόπου ανταλλαγής απόψεων σχετικά με τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των επιχειρησιακών της μονάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Κάθε πληροφοριακό σύστημα έχει ως αποστολή την επίτευξη κάποιων αντικειμενικών σκοπών μέσα από την αξιοποίηση και την οργάνωση των διαθέσιμων πόρων του. Με αυτό τον τρόπο το πληροφοριακό σύστημα προσθέτει κάποια αξία στα εισερχόμενα στοιχεία, ενώ με την επεξεργασία τους και την εξαγωγή τους στο περιβάλλον, προσβλέπει στην απόκτηση νέων πόρων.

Έτσι λοιπόν κάθε πληροφοριακό σύστημα πρέπει να αλληλεπιδρά με επιτυχία με το περιβάλλον του, με σκοπό να αποκτά πόρους από την διαδικασία μετατροπής των δεδομένων σε πληροφορίες και να συνεχίζει την ύπαρξή του διαθέτοντας σωστή, έγκαιρη και επίκαιρη πληροφορία. Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο δυναμικός χαρακτήρας του εν λόγω περιβάλλοντος για την αποτελεσματική διαχείριση ενός πληροφοριακού συστήματος. Η δυναμική αυτή είναι απόρροια της εξέλιξης της τεχνολογίας, των κυβερνητικών και νομοθετικών ρυθμίσεων, του ανταγωνισμού, των πελατών και τέλος των ίδιων των χρηστών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί νωρίτερα στην εργασία, η πληροφορική αυτή τη στιγμή υποστηρίζει τα διοικητικά και οργανωσιακά θέματα της εταιρείας προσφέροντας της ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου. Ο λόγος είναι κυρίως γιατί οι μέχρι τώρα ανάγκες της εταιρείας δεν περιορίζονται μόνο σε θέματα λογιστικής φύσης και γραμματειακής υποστήριξης. Αντιθέτως η ολοκληρωμένη χρήση του ERP συστήματος σε συνδυασμό με το PowerPlay της Cognos παρέχει την απαραίτητη στήριξη για την λήψη αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα, οι οποίες είναι κρίσιμες για την εδραίωση της θέσης της εταιρείας στο μερίδιο αγοράς που κατέχει. Αυτό επιτυγχάνεται με την γνώση ανά πάσα στιγμή της απαιτούμενης πληροφορίας, στο εύρος και παράλληλα στο βάθος που χρειάζεται προκειμένου να δοθεί μια αντιπροσωπευτική εικόνα των πωλήσεων της εταιρείας, των σχέσεων της με τους προμηθευτές, πελάτες, καταναλωτικό κοινό και το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τεράστια οφέλη πρόκειται να αποκομίσει η εταιρεία από την δημιουργία των εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου B2B για την διασύνδεσή της με τους πελάτες της. Εννοώντας πελάτες της BIC-BIOΛΕΞ δεν εννοούμε τους τελικούς καταναλωτές, με τους οποίους η εταιρεία δεν έχει άμεση επαφή, αλλά τους τοπικούς αντιπροσώπους και τους μεσάζοντες – χονδρέμπορους, οι οποίοι προμηθεύουν την αγορά με τα προϊόντα της. Κρίνεται σκόπιμο να επιταχυνθούν οι διαδικασίες ανάπτυξης του εν λόγω τεχνολογικού υποβάθρου, καθώς έτσι υλοποιείται ένας ανοικτός δίαυλος επικοινωνίας και παροχής υπηρεσιών αλλά και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα πλεονεκτήματα που θα αποκομισθούν από την ύπαρξη του μελλοντικού αυτού EXTRANET (ενός δηλαδή διευρυμένου INTRANET που θα περιέχει και τους πελάτες της εταιρείας) μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- ❖ Βελτίωση συστήματος παραγγελιοληψίας μέσω δυνατότητας άμεσης λήψης παραγγελιών.
- ❖ On-line δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε πελάτες διαμέσου της παρακολούθησης και άμεσης επίλυσης των αιτημάτων και των προβλημάτων τους.

- ❖ Βέλτιστη διαχείριση του επιπέδου αποθεμάτων και της παραγωγικής ικανότητας, μέσω γνώσης της απαιτούμενης ποσότητας για ικανοποίηση των παραγγελιών.

Όπως ειπώθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο η εταιρεία δεν διατηρεί άμεσες σχέσεις με το καταναλωτικό κοινό προκειμένου να προβεί παράλληλα και στην ανάπτυξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου B2C (Business To Customer). Θεωρείται παρόλα αυτά όμως επιβεβλημένη η τάχιστη δημιουργία ενός εταιρικού δικτυακού κόμβου για την παρουσία της εταιρείας στο Διαδίκτυο. Η κίνηση αυτή δεν θα οδηγήσει σε άμεσα οικονομικά οφέλη, θα συμβάλει όμως στην προώθηση της φήμης της εταιρείας και στην βελτίωση της επιχειρηματικής της εικόνας.

Ως θυγατρική του παγκόσμιου ομίλου εταιρειών BIC-WORLD της δίνεται η δυνατότητα να εδραιωθεί καθοριστικά στην πρωτεύουσα θέση της ελληνικής αγοράς στον τομέα ειδικά των ξυριστικών προϊόντων θέτοντας ταυτόχρονα νέες βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξης της. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς που έχει κατακτήσει μέχρι στιγμής η BIC-BIOΛΕΞ οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι υπήρξε πρωτοπόρος στον τομέα της, ως η πρώτη εταιρεία παγκοσμίως στην παραγωγή ξυριστικών μίας χρήσεως. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί επίσης ότι ουσιαστικά αυτή δημιούργησε την αγορά της. Καθώς λοιπόν με τα προϊόντα της δημιουργούσε την αγορά, ταυτόχρονα την κέρδιζε κιόλας.

Τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα εξυπηρετούν ικανοποιητικά τις σημερινές ανάγκες της εταιρείας, αλλά επειδή η επιστήμη και οι τεχνολογίες πληροφορικής αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς έχει ήδη επικρατήσει η άποψη ότι θα πρέπει μέσα στα επόμενα τρία χρόνια να προβεί η BIC - BIOΛΕΞ σε αναβάθμιση-βελτίωση του ήδη υπάρχοντος πληροφοριακού εξοπλισμού. Συγκεκριμένα, είναι ήδη προγραμματισμένο να προβεί στην αντικατάσταση του ERP συστήματος με την επόμενη παραθυρική του έκδοση, προκειμένου να επιτευχθεί και η απαιτούμενη συμβατότητα με το κεντρικό σύστημα της μητρικής εταιρείας, οπότε και θα λειτουργήσει σαν ένας δορυφορικός, τερματικός σταθμός. Γενικότερα, πάντως τα πληροφοριακά συστήματα που ήδη υπάρχουν στη εταιρεία, κρίνονται ως ικανοποιητικά και επαρκή για τις ανάγκες που εξυπηρετούν.

Ένα βήμα το οποίο θα μπορούσε να γίνει είναι η ενσωμάτωση ίσως μέσα στο ERP εφόσον αυτό είναι εφικτό, με την ενεργοποίηση όλων των απαραίτητων modules, και των υπολοίπων λειτουργιών της εταιρείας που αυτή την στιγμή καλύπτονται από παλαιότερα legacy συστήματα, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα μπορέσει να αντλήσει το σύνολο των οφελών από την ολοκληρωμένη χρήση του ERP συστήματος, επιτυγχάνοντας την μοναδικότητα και ομοιογένεια των δεδομένων και την πρόσβαση σε αυτά από οποιοδήποτε τμήμα. Παράλληλα θα υπάρξει και εξοικονόμηση πόρων λόγω της μη αναγκασίας μεταφοράς των στοιχείων από το legacy σύστημα στο ERP. Εξάλλου με την μετάβαση στη νέα έκδοση του ERP και τον νέο κεντρικοποιημένο τρόπο λειτουργίας, ενδέχεται να εμφανισθούν προβλήματα συμβατότητας των παλαιών εφαρμογών με το νέο λογισμικό και υλικό που θα προμηθευθεί η εταιρεία.

Η οργάνωση της εταιρείας είναι τέτοια, ώστε κάθε φορά που χρειάζεται κάποια αλλαγή ή τροποποίηση σε ένα πληροφοριακό σύστημα, αυτή να μπορεί να γίνει εσωτερικά, στο βαθμό βέβαια που αυτό είναι δυνατό. Το προσωπικό του τμήματος πληροφορικής είναι άψογα καταρτισμένο στο αντικείμενο εργασίας του και παράλληλα με την παρεχόμενη στήριξη από τους εξωτερικούς συμβούλους-συνεργάτες από την τοπική αντιπροσωπεία της J&D Edwards μπορεί να προβεί στην διόρθωση όλων των «κακώς κειμένων».

Η ανάπτυξη ενός καλού, σχεδόν οικογενειακού, κλίματος ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης και ο δημοκρατικός και αποκεντρωτικός χαρακτήρας της δομής της εταιρείας δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για παραγωγική και δημιουργική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας. Ταυτόχρονα το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας έχει ενστερνιστεί τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας και το πώς αυτοί συνδέονται με τα σχέδιά της για μελλοντική ανάπτυξη. Ως προς αυτόν τον τομέα προσπαθούν να εκμεταλλευθούν κάθε επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζεται προκειμένου να προάγουν την εργασία τους και το κοινό καλό της εταιρείας.

Ο υπεύθυνος πληροφορικής συνεργάζεται άψογα με τα στελέχη του τμήματός του καθώς και με το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας. Από την πλευρά του κατανοεί την σημασία της γνώσης και κατανόησης των διοικητικών λειτουργιών στα πλαίσια της θέσης του απέναντι στους συνεργάτες του και στα πλαίσια της εταιρείας απέναντι στην διοίκηση και στο κοινό συμφέρον της εταιρείας.

Το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι ένα θέμα που θα έπρεπε η εταιρεία να δώσει περισσότερη έμφαση. Αυτή τη στιγμή το θέμα αυτό αντιμετωπίζεται εσωτερικά με διαρκή εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού στις τεχνολογίες και τα προϊόντα των οποίων γίνεται χρήση στους κόλπους της εταιρείας, από τους παλαιότερους συναδέλφους τους. Ίσως μια εκπαίδευσή τους με σεμινάρια πάνω στα εξειδικευμένα θέματα που ενδιαφέρουν την εταιρεία θα ενδυνάμωνε ακόμα περισσότερο τα στελέχη της επιχείρησης.

Σε ό,τι αφορά τον υλικό της εξοπλισμό, η εταιρεία αρκείται μόνο στο να τον αλλάζει σε λογικά χρονικά διαστήματα, ώστε να μην μείνει πίσω από άποψης τεχνολογίας, κάτι που άλλωστε είναι απαραίτητο. Τέλος, η επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την χρήση αποτελεσματικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για την σύνδεση της με την μητρική εταιρεία στην Γαλλία και τα υποκαταστήματα-εργοστάσια στην ελληνική περιφέρεια. Οι υπηρεσίες αυτές σήμερα παρέχονται στον επιθυμητό βαθμό από την υπάρχουσα τηλεπικοινωνιακή υποδομή της χώρας μας, στο μέλλον όμως και με την ανάπτυξη των B2B εφαρμογών θα απαιτηθεί αναπόφευκτα μια αναβάθμιση των επικοινωνιακών συνδέσεων .