

CORPORATE GOVERNANCE IN A GLOBAL ECONOMY

Dr. Vassilis Kefis

Ass. Professor in Management

Dept. of Public Administration, Panteion University of Social and Political Sciences

Athens, Greece

e-mail: bkefis@panteion.gr

Abstract

In recent years, we have witnessed unprecedented changes in the conduct of business. Technological advances, political shifts and social development have combined to transform companies, industries and markets in ways unforeseeable just a few decades ago. We are challenged to take full advantage of emerging opportunities, while at the same time confronting the difficulties implicit in superimposing established practices upon divergent cultural milieus. We must also face critical questions of balance between the economic exploitation of developing regions and the economic empowerment of populations heretofore unable to participate fully in the global market. Never before has it been so critical to muster the very best and most experienced thinkers across the widest possible range of disciplines to examine these issues.

There have been many proposals about how to properly govern a firm. In the past decade, these proposals have increasingly tilted toward the American model as representing the appropriate pool of practices that should be applied globally. More recently, there has been renewed interest in European practices, especially financially accounting. For many countries, these practices, if adopted and implemented, would represent a radical improvement in corporate governance, especially for public companies whose shares are traded in stock markets. We fully endorse recommendations to improve corporate governance practices by identifying "best practices" regardless of their national origins.

However, we do not endorse recommendations that favor a single type of a corporate government system. There is frequent confusion between systems of governance and corporate governance practices. This confusion lies at the heart of much mischief; hence, we begin by making a distinction between the two.

Η εταιρική διακυβέρνηση σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η προσέγγιση ενός χρήσιμου εργαλείου για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οικονομικών μονάδων

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια γινόμαστε μάρτυρες ριζικών μεταβολών στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στις αγορές εξαιτίας των πολιτικών αλλαγών, της προϋπάρχουσας κοινωνικής ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Βρισκόμαστε αντιμέτωποι με νέες ευκαιρίες (παρά τις επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης) για την εξασφάλιση ισορροπιών μεταξύ της οικονομικής ανέλιξης συγκεκριμένων αναπτυσσόμενων περιφερειών και της ενδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού τους που έως τώρα δεν είχε τις ευκαιρίες να συμμετάσχει στη διαμόρφωση του παγκόσμιου γίνεσθαι.

Ένας από τους τρόπους επιτυχούς κατάληξης του ανωτέρω εγχειρήματος αναφέρεται στον τρόπο διακυβέρνησης των εταιριών. Σε αντίθεση με τις πρακτικές του αμερικανικού μοντέλου που είχαν ευρεία εφαρμογή στο παρελθόν, στις μέρες μας εφαρμόζονται ευρωπαϊκές πρακτικές με εξαιρετικές επιδόσεις κυρίως στις εισηγμένες στα χρηματιστήρια δημόσιες επιχειρήσεις. Στη παρούσα μελέτη αναλύουμε άριστες πρακτικές που βελτιώνουν την εταιρική διακυβέρνηση, ανεξάρτητα από τα έως τώρα ισχύοντα.

Ταυτόχρονα προσπαθούμε να διευκρινήσουμε και να αιτιολογήσουμε τις διαφορές μεταξύ των συστημάτων διακυβέρνησης και της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο διαχωρισμός των δύο αυτών εννοιών κρίνεται αναγκαίος για την πλήρη και επιστημονική προσέγγιση του προς εξέταση θέματος.

Key words: Economic exploitation, Economic empowerment, Systems of governance, Corporate government system

Classification: Τεχνικές Επιχειρησιακών Ερευνών

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια γινόμαστε μάρτυρες ριζικών μεταβολών στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στις αγορές εξαιτίας των πολιτικών αλλαγών, της προϋπάρχουσας κοινωνικής ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Βρισκόμαστε αντιμέτωποι με νέες ευκαιρίες (παρά τις επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης) για την εξασφάλιση ισορροπιών μεταξύ της οικονομικής ανέλιξης συγκεκριμένων αναπτυσσόμενων περιφερειών και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους που έως τώρα δεν είχε τις ευκαιρίες να συμμετάσχει στη διαμόρφωση του παγκόσμιου γίνεσθαι.

Ένας από τους τρόπους επιτυχούς κατάληξης του ανωτέρω εγχειρήματος αναφέρεται στον τρόπο διακυβέρνησης των επιχειρήσεων και οργανισμών και στις επιδράσεις-επιπτώσεις αυτής της νέας μορφής

στις σχέσεις κράτους-πολιτών. Σε αντίθεση με τις πρακτικές του αμερικανικού μοντέλου που είχαν ευρεία εφαρμογή στο παρελθόν, στις μέρες μας εφαρμόζονται ευρωπαϊκές πρακτικές με σημαντικές επιδόσεις κυρίως από τις εισηγμένες στα χρηματιστήρια δημόσιες επιχειρήσεις.

Τι είναι η εταιρική διακυβέρνηση

Ένα σύστημα αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης στηρίζεται σε συγκεκριμένους τυπικούς και άτυπους κανόνες οι οποίοι περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο της χώρας, τη δομή της εξουσίας, τη ροή των πληροφοριών, τη κατανομή των κερδών κ.ά.

Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης εστιάζουν πρωτίστως στη δικαιοδοσία των Διοικητικών Συμβουλίων, στους κανόνες ψηφοφορίας, στη προστασία των μικρομετόχων, στη δημοσίευση των ισολογισμών, στη κατανομή των κερδών, στις πράξεις των στελεχών κ.ά.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για την κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης. Το βασικό στρατηγικό της επιχείρησης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών μέσω της βέλτιστης διαχείρισης των πόρων, της άσκησης αποτελεσματικότερου management και της εκμετάλλευσης των νέων ευκαιριών.

Ως βασικά οφέλη της αναδεικνύονται η παροχή κινήτρων στους managers και στους λήπτες αποφάσεων, η μείωση των χρονικών υστερήσεων στις συναλλαγές και η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για τον οργανισμό ή την υπηρεσία. Κομβική επιλογή της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία θετικών καταστάσεων σε μια δημόσια επιχείρηση και η βελτίωση του συνεκτικού ιστού μεταξύ όλων των συνεργαζόμενων μερών.

Ως αντικειμενικοί στόχοι αναγνωρίζονται και οριοθετούνται η υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων διοίκησης, η εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας, η βελτίωση της θέσης των εργαζομένων, η αгаστική συνεργασία κράτους-πολίτη, η ομαδική εργασία, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών (στη περίπτωση όπου μια δημόσια επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση **ως εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται η χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών.**

Ο ορισμός αυτός καθορίζει δύο θεμελιώδεις αρχές:

1. Οριοθετεί τους στόχους της εταιρικής διακυβέρνησης σε τρεις συγκεκριμένους τομείς:

- α. την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων,
- β. τη βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών και
- γ. την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών

2. Συνδέει άρρηκτα την εταιρική διακυβέρνηση με ευρύτατες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης.

Από αυτές τις δύο θεμελιώδεις αρχές εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα τα οποία ομαδοποιούνται κατωτέρω:

1. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις καθίστανται στο επίκεντρο των προσπαθειών της δημόσιας διοίκησης.

2. Επιτυγχάνεται ηλεκτρονική αναγνώριση των χρηστών (για λόγους ασφαλείας) και αυθεντικοποίηση των συναλλαγών.

3. Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.

4. Ενισχύονται οι διασυννοριακές υπηρεσίες.

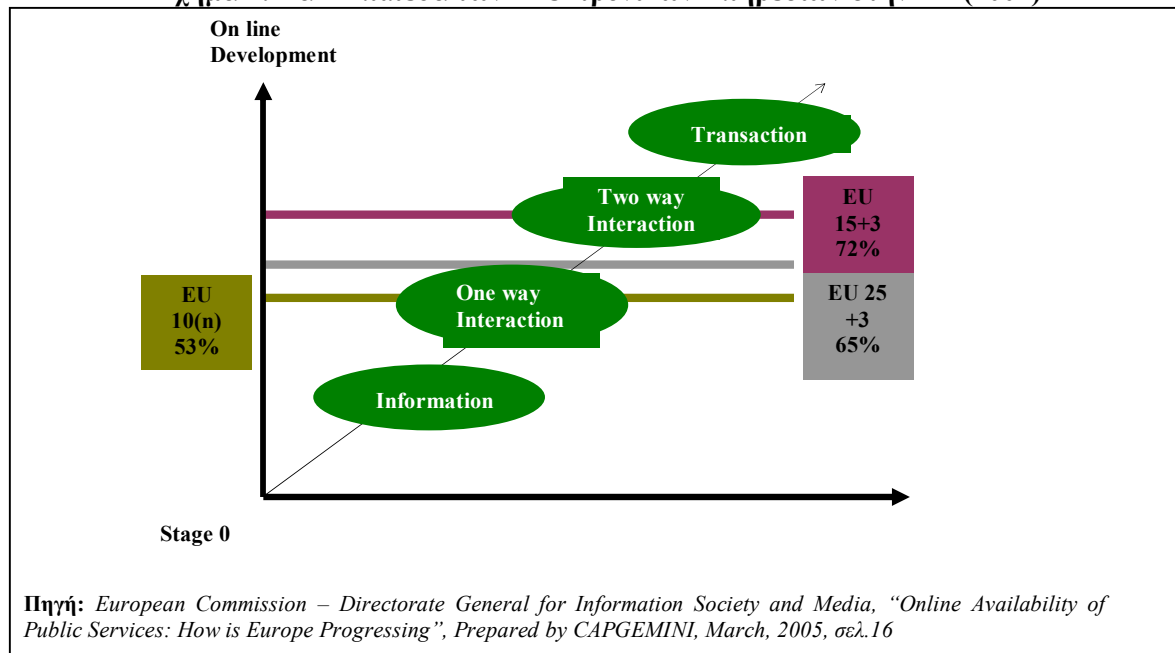
5. Επιταχύνεται και ορθολογικοποιείται ο τρόπος των δημοσίων προμηθειών.

Η εταιρική διακυβέρνηση βοηθά ενεργά την ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας η οποία βασίζεται στη χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Αυτό που απαιτείται είναι η κινητοποίηση της κρατικής μηχανής και η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας.

Τα επίπεδα ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Σχήμα 1) είναι:

- η πληροφόρηση (information),
- η διάδραση (one way interaction),
- η αμφίδρομη διάδραση (two way interaction) και
- η πλήρης συναλλαγή (transaction).

Σχήμα 1: Τα 4 Επίπεδα των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών στην ΕΕ (2004)



Οι υπηρεσίες που προσφέρει μια από τις σημαντικότερες μορφές εταιρικής-ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία εκφράζεται μέσα από τη σχέση κράτους-επιχειρήσεων, η γνωστή ως G2B (Government to Business), είναι οι εξής:

- εταιρικός φόρος εισοδήματος (corporate tax),
- τελωνειακές υπηρεσίες (custom declaration),
- δημόσιες προμήθειες (public procurement),
- εγγραφή νέων επιχειρήσεων (registration of a new company),
- Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Value Added Tax),
- κοινωνικές εισφορές εργαζομένων (social contribution),
- περιβαλλοντικές άδειες (environment-related permits),
- υποβολή στατιστικών στοιχείων (data to the statistical office).

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), τα σημαντικότερα οφέλη των G2B υπηρεσιών είναι:

- η ποιότητα των πληροφοριών,
- η μείωση των χρονικών υστερήσεων,
- η μείωση του φόρτου εργασίας για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης,
- το χαμηλότερο κόστος,
- το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών,
- η αυξημένη αποτελεσματικότητα,
- η μεγαλύτερη ικανοποίηση των χρηστών.

Το Σχήμα 2 είναι ενδεικτικό των ωφελειών της συγκεκριμένης μορφής εταιρικής διακυβέρνησης.



Κατωτέρω αναφέρονται σε λεπτομερέστερη μορφή τα οφέλη της εταιρικής διακυβέρνησης για το δημόσιο και για τις επιχειρήσεις.

Οφέλη για τους αγοραστές (Δημόσιο)

- Παγκόσμια επιλογή (πρόσβαση σε προμηθευτές απ' όλο τον κόσμο)
- Βελτιωμένη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών
- Λήψη εξειδικευμένων υπηρεσιών από τους προμηθευτές
- Άμεση εξυπηρέτηση και κάλυψη αναγκών
- Ελαχιστοποίηση τιμών – Μείωση κόστους
- Νέα αγαθά και υπηρεσίες προς όφελος του Δημοσίου
- Ευκολία χρήσης
- Συμβατότητα και εξοικείωση των λειτουργών της δημόσιας διοίκησης με την τεχνολογία

Οφέλη για τους προμηθευτές

- Παγκόσμια παρουσία
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους καταναλωτές
- Σμίκρυνση της προμηθευτικής αλυσίδας
- Ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγικής διαδικασίας
- Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες
- Προγραμματισμός για αποφυγή λαθών

Αποτελέσματα της εφαρμογής του B2G στη προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης των επιχειρήσεων και οργανισμών

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα από την προαναφερθείσα μορφή εταιρικής διακυβέρνησης είναι τα εξής:

- Εκπόνηση στρατηγικού προγράμματος για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και για την κυριαρχία στην αγορά.
- Εφαρμογή στρατηγικού προγράμματος προσαρμοσμένου στις νέες απαιτήσεις.
- Βελτίωση της ποιοτικής διαδικασίας εξαιτίας της εφαρμογής σύγχρονης τεχνολογίας.
- Εντοπισμός των κρίσιμων λειτουργιών/ διαδικασιών.
- Τυποποίηση – απλοποίηση των εναλλακτικών εργασιών και διαδικασιών.
- Προσαρμογή σε ευέλικτα οργανωτικά σχήματα.
- Μείωση του κόστους, καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ταχύτητα επιλογών.
- Ανάπτυξη συστήματος δεικτών απόδοσης – μέτρησης – σύγκρισης των επιδόσεων.
- Αποτελεσματικότερος έλεγχος των δραστηριοτήτων του φορέα.

Η περίπτωση της Ελλάδας

Στη χώρα μας η εταιρική διακυβέρνηση είναι σε θέση να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και τη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος αφού στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή τεχνολογιών αιχμής και τη ψηφιακή σύνδεση κυβερνητικών υποδομών πληροφορικών συστημάτων για την εξοικονόμηση πόρων και τη ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών. Οι κυριότεροι τομείς εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι:

- οι νομαρχίες
- τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- τα ασφαλιστικά ταμεία
- ο ΟΑΕΔ
- οι ΔΟΥ
- τα Επιμελητήρια
- το Εθνικό Τυπογραφείο

ERP: Ένα σύγχρονο εργαλείο υποβοήθησης της εταιρικής διακυβέρνησης

Ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, κατ' αντιστοιχία του ιδιωτικού, είναι το ERP (Enterprise Resource Planning) το οποίο έχει ως βασικό αντικειμενικό στόχο την ορθολογικοποίηση του καταμερισμού των πόρων.

Το ERP είναι ένα πληροφοριακό σύστημα οργάνωσης και συντονισμού των περισσότερων δραστηριοτήτων μιας μονάδας (παραγγελιών, αποθήκευσης, επαφών με τους προμηθευτές κ.ά.).

Σύμφωνα με τον ορισμό της SAP πρόκειται για «βιομηχανική ορολογία που δίδει ερμηνεία στο λογισμικό μιας βιομηχανίας ή κάποιας άλλης επιχείρησης για να διοικήσει τα σημαντικά της μέρη, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού του προϊόντος, της προμήθειας υλικών, του ελέγχου της αποθήκης, της επικοινωνίας με τους προμηθευτές, των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές και της παραγγελίας πρώτων υλών. Το ERP περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τον λογιστικό έλεγχο και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα ERP χρησιμοποιεί ή είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος βάσης δεδομένων. Η οικοδόμηση ενός τέτοιου συστήματος επηρεάζει την ανάλυση διοικητικών διαδικασιών, την εκπαίδευση του προσωπικού και τις διαδικασίες παραγωγής νέων προϊόντων».

Εν κατακλείδι το λογισμικό ERP είναι κατασκευασμένο για να ικανοποιεί τις ανάγκες μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει εφαρμογές για τη λογιστική, τον έλεγχο και τη διαχείριση αποθεμάτων και αποθηκών, τη προμηθευτική αλυσίδα, τη διαχείριση παραγωγής και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η ιστορία του ERP

Από τη δεκαετία του '60 αναπτύχθηκαν συστήματα ελέγχου παραγωγής. Τη δεκαετία του '70, το MRP (Material Requirement Planning) εισήγαγε ένα νέο μηχανισμό για την αντικειμενικότερη πρόβλεψη των αναγκών υλικών καθώς και για τον χρόνο χρήσης τους. Πολλές επιχειρήσεις, ακόμη και σήμερα, δεν

έχουν συστήματα MRP ή δεν τα χρησιμοποιούν σωστά γιατί δεν συμπεριλαμβάνουν σε αυτά σημαντικές μεταβλητές όπως τη χωρητικότητα των αποθηκών, το κεφάλαιο, τις μηχανικές αλλαγές και το κόστος. Λόγω των επιτακτικών αναγκών το MRP αναβαθμίστηκε σε MRP II (Manufacturing Resource Planning) που έδινε ιδιαίτερη σημασία στον μακροχρόνιο προγραμματισμό και στην αποτελεσματική διανομή των πόρων. Στρατηγικός στόχος ήταν η βελτίωση της παραγωγής και η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αν και το πρόγραμμα ανταποκρινόταν επαρκώς, βάσει των αναγκών που κάλυπτε, οι εταιρείες γρήγορα αντιλήφθηκαν ότι και άλλοι παράγοντες όπως η σχέση με τους πελάτες έπρεπε να ληφθούν υπόψη. Σιγά σιγά άρχισε να αναπτύσσεται το ERP, ο διάδοχος του MRP II.

Οι ρίζες του ERP βρίσκονται στη δεκαετία του '70, όταν ανεξάρτητες εταιρείες λογισμικού ανέπτυξαν λογισμικά που προορίζονταν για τους μικρο-κομπιούτερ της IBM. Το 1980 αναπτύχθηκαν παρόμοια λογισμικά για τους mainframe κομπιούτερ. Το πνεύμα στη δεκαετία του '80 ήταν η κάθε οικονομική μονάδα να αναπτύσσει το δικό της λογισμικό για τον έλεγχο κυρίως της παραγωγής. Παρόλα αυτά το κόστος ήταν δυσβάστακτο διότι έπρεπε να πληρώσει για την ανάπτυξη του λογισμικού και να προσλάβει εξειδικευμένο προσωπικό για τον χειρισμό και τη συντήρησή του. Η χρήση του ήταν πολύπλοκη, η κάθε επιχείρηση είχε διαφορετικό λογισμικό και το αποτέλεσμα ήταν να μην μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους ώστε να ανταλλάσουν στοιχεία και δεδομένα. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία ενός λογισμικού, κοινού για όλες τις επιχειρήσεις και εύκολου στη χρήση του.

Η GartnerGroup πρωτοχρησιμοποίησε τον όρο ERP για να ορίσει το νέο σύστημα, για το οποίο σύμφωνα με έρευνα των Heald και Kelly το 2002 το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε για την εγκατάστασή του ξεπέρασε τα 72,6 δις δολάρια, ενώ το 2007 έφτασε τα 200 δις δολάρια. Τα βασικά κίνητρα που οδηγούν τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες να το εγκαταστήσουν είναι ο έλεγχος των τυποποιημένων λειτουργιών, η ευελιξία χειρισμού θεμάτων που αφορούν τους πελάτες-πολίτες και τους προμηθευτές, οι ικανότητες χειραγώγησης των επιχειρηματικών μηχανισμών και η υποστήριξη όλων, εν γένει, των διαδικασιών.

Το σύστημα ERP

Το ERP είναι μια προσπάθεια δημιουργίας ενός προγράμματος που φιλοδοξεί να ενοποιήσει και να διοικήσει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Παλαιότερα-σε πολλές περιπτώσεις ακόμη και σήμερα-τα συστήματα δεν ήταν ενοποιημένα. Από τη στιγμή που δεν υπήρχε ένα ενοποιημένο λογισμικό σύστημα ελέγχου έπρεπε να εισαχθεί η ίδια πληροφορία σε διαφορετικά συστήματα ανά τμήμα. Εδώ έγκειται η χρησιμότητα του ERP, όπου όλα τα τμήματα «συστηγάζονται» κάτω από το ίδιο λογισμικό ώστε όταν εισέρχεται η πληροφορία να πηγαινει αυτομάτως σε όλα τα ενδιαφερόμενα (εμπλεκόμενα) μέρη του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Για να γίνει κατανοητή η χρήση του ERP είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητά τα προβλήματα που πρέπει να επιλύσει. Κάθε μεγάλη οικονομική μονάδα συλλέγει, ταξινομεί και αποθηκεύει τις πληροφορίες που δέχεται. Σπάνια όμως υπάρχει ένα κέντρο συλλογής πληροφοριών με αποτέλεσμα αυτές να διανέμονται σε ένα μεγάλο αριθμό συστημάτων πληροφορικής, η συντήρηση των οποίων κοστίζει ακριβά αφού εκτός του άμεσου κόστους (συντήρηση, έξοδα προσωπικού, μεταφορά δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο κ.ά.) είναι εμφανής και η παρουσία του έμμεσου.

Είναι πολύ σημαντικό το ERP να ταιριάζει στη πολιτική της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες δαπανούν μυθικά ποσά για να το εγκαταστήσουν χωρίς να διαφαίνεται καμία πρόοδος στην αποδοτικότητα τους. Το ERP από μόνο του δεν βελτιώνει την εικόνα μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας και γι' αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας «από μηχανής θεός». Δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα εργαλείο, που με τις ανάλογες αποφάσεις από τους managers μπορεί να βοηθήσει την οικονομική μονάδα να πάει μπροστά. Πολλές οικονομικές μονάδες έχουν κάνει επενδύσεις σε συστήματα ERP δίχως ορατά αποτελέσματα. Οι πολέμιοί του το κατηγορούν ότι ουσιαστικά δεν προσφέρει κάτι σημαντικό. Συνήθως κατηγορούν τους σχεδιαστές του ότι δημιουργούν συστήματα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Ο M. Donovan (1999) είναι ο άνθρωπος που βάλθηκε να βρει την αιτία αυτής της αντιδικίας. Αρχικά διατυπώνει τρεις λόγους που εξηγούν τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα από τη χρήση του ERP. Εάν συμβεί κάποιος από τους κατωτέρω λόγους, το ERP καθίσταται δυσλειτουργικό:

1. Πληροφορίες που έχουν δοθεί λάθος ή πληροφορίες με ελλιπή στοιχεία.
2. Χρήστες με ελλιπή εκπαίδευση του ERP.
3. Μη προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα.

Πρέπει να γίνει κατανοητό από τους CEO των εταιρειών ότι το ERP είναι πολύπλοκο και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν οφείλουν να

διαμορφώσουν ανάλογα τις λειτουργίες τους ώστε να προσαρμοστούν στις νεοπαγείς ανάγκες. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP είναι θέμα συμβιβασμών και ισορροπίας μεταξύ του πρότερου και του νυν τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Οι κατασκευαστές λογισμικών προσπαθούν να φτιάξουν τα ERP με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στις λειτουργίες που καλούνται να υποστηρίξουν. Από τη στιγμή όμως που πρόκειται για τυποποιημένα συστήματα είναι λογικό να μην ικανοποιούνται στον ανώτερο βαθμό οι απαιτήσεις των επιχειρηματικών λειτουργιών. Έτσι μπορεί το ERP να ανταποκρίνεται στις λειτουργίες της επιχείρησης, από την άλλη όμως η φιλοσοφία του να είναι αντίθετη με αυτήν της επιχειρηματικής μονάδας. Συμπερασματικά το ERP δεν κάνει για όλες τις επιχειρήσεις. Ένας ταχέως αναπτυσσόμενος οργανισμός που μεταβάλλεται συνεχώς είναι δύσκολο να ωφεληθεί από αυτό. Σύμφωνα με τον Merill (1998) αν η μορφή και οι λειτουργίες είναι διαφορετικές τη στιγμή που σχεδιάζεται το ERP και διαφορετικές όταν αρχίσει να εφαρμόζεται τότε προκύπτει σοβαρό πρόβλημα.

Για έναν σύγχρονο οργανισμό που θέλει να το εγκαταστήσει απαιτείται προεργασία ώστε να γίνει ευκολότερη η εγκατάστασή του. Η προεργασία αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Σχεδιασμό των λειτουργιών.
2. Δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων.
3. Υπολογιστές οι οποίοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που ορίζει ο οίκος παραγωγής του ERP.
4. Υποδομές εκπαίδευσης. Ύπαρξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών χώρων. Σε αρκετές περιπτώσεις ο κατασκευαστής του ERP κάνει την εκπαίδευση σε δικούς του χώρους.
5. Ανάγκη εξεύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Το ERP είναι ένα δύσκολο και αναγκαίο λογισμικό που πρέπει να το χειρίζονται οι καταλληλότεροι.

Σε έρευνα του Gupta (2000) προτείνονται συγκεκριμένοι τρόποι για τη σωστή χρήση του ERP. Οι σημαντικότεροι είναι η δέσμευση της διοίκησης, η αгаστή σχέση μεταξύ των ανωτάτων στελεχών και των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και η step-by-step είσοδος του.

Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν ενδοιασμοί από μερίδα εργαζομένων για την εκμάθηση των νέων διαδικασιών ή για την αποδοχή καινούργιων καθηκόντων. Ο Cissna (1998) ισχυρίζεται ότι η υποστήριξη από τη διοίκηση και η ανάθεση αυτών των εργασιών στα κατάλληλα άτομα βοηθούν στην επίλυση αναφυόμενων προβλημάτων.

Ο Stymne (1999) επισημαίνει ότι υπάρχουν τρία επίπεδα που επηρεάζονται από την εγκατάσταση ενός συστήματος ERP. Αυτά είναι:

1. Η εταιρική ανάπτυξη (ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών).
2. Η ανάπτυξη των λειτουργιών (ανάπτυξη των επιχειρηματικών διαδικασιών και των μεταξύ τους σχέσεων όσον αφορά τη λειτουργικότητά τους).
3. Η ανάπτυξη συστημάτων (ανάπτυξη υπηρεσιών πληροφορικής, όπου το σύστημα ERP αποτελεί σημαντικό κομμάτι).

Το πρώτο επίπεδο λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Το δεύτερο αναπτύσσει τις εσωτερικές λειτουργίες, ενώ το τρίτο φροντίζει τη σωστή λειτουργία του ERP. Η συνεργασία των τριών επιπέδων επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του εν λόγω συστήματος.

Αξιολόγηση του ERP

Η εταιρεία Manoeuvre διεξήγαγε μια έρευνα βασιζόμενη στη μέθοδο της παρατήρησης με έμφαση στους λόγους που το ERP δεν πετυχαίνει πάντοτε. Η Manoeuvre κατηγοριοποιεί τους λόγους σε έξι κατηγορίες «αμαρτήματα», συστήνοντας τις ανάλογες λύσεις. Οι κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται κατωτέρω:

1. Δεν έχουν καταλάβει οι ιθύνοντες τι έχουν στα χέρια τους.

- Πολλοί managers νομίζουν ότι έχουν να κάνουν με ένα σύστημα που απευθύνεται αποκλειστικά στο τμήμα πληροφορικής και μηχανογράφησης.

- Δεν γίνεται η σωστή επιλογή του λογισμικού. Πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες της εταιρείας ή του οργανισμού και να ακολουθήσει η σχετική έρευνα αγοράς.

2. Δεν αξιοποιείται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

- Δεν γίνεται προσεκτική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού.

- Τα άτομα που θα απασχοληθούν στο έργο πρέπει να έχουν συνειδητοποιήσει τις ευθύνες τους.

- Οι εμπλεκόμενοι με το ERP πρέπει να είναι πλήρους απασχόλησης. Είναι δύσκολο να ασχοληθεί ένας εργαζόμενος ταυτόχρονα με το ERP και με κάποιο άλλο κομμάτι της επιχείρησης.
- Τα στελέχη που θα ασχοληθούν με το ERP απαιτείται να έχουν κατανοήσει τις λειτουργίες του κάθε τμήματος (ή διεύθυνσης) που θα επηρεαστεί από το σύστημα.
- Βασική προϋπόθεση αποτελεί η θέσπιση και η παροχή κινήτρων στα μέλη της ομάδας που χειρίζονται το ERP.

3. Δεν γίνεται σωστή διαχείριση της αλλαγής

- Πολλές εταιρείες υποτιμούν τις αλλαγές που προκαλεί το ERP, ειδικά στο ανθρώπινο δυναμικό και στην οργανωδομή.
- Απαιτείται ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση των αλλαγών (change management) διότι το προσωπικό θα υποστεί αλλαγές στους ρόλους και στα καθήκοντά του.
- Αποτελεί βασική προτεραιότητα ο ορισμός ατόμων τα οποία με τις γνώσεις και την εμπειρία τους θα αποτελέσουν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των managers και των εργαζομένων.
- Στην εκπαίδευση εκτός από τη χρήση του ERP τα στελέχη οφείλουν να επισημάνουν και τους στόχους των αλλαγών.

4. Λάθος διαχείριση των ωφελειών

- Πολλά στελέχη στη προσπάθειά τους να επιλέξουν ένα σύστημα ERP δίνουν έμφαση στο κόστος χωρίς ιδιαίτερη σημασία στο προσδοκώμενο όφελος.
- Μεταβολές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζουν τα οφέλη του ERP. Περιοδικά είναι αναγκαίο να εκπονούνται μελέτες βασιζόμενες σε εναλλακτικά σενάρια.

5. Θέματα ενοποίησης

- Πολλοί οργανισμοί αντιστέκονται στην ενοποίηση των λειτουργιών που επιφέρει το ERP με αποτέλεσμα να μένει ως έχει η δομή της διοίκησης.
- Για να ξεπεραστεί αυτό, πρέπει να τονιστεί στη διοίκηση ότι οι πληροφορίες πηγάζουν κατευθείαν στα εμπλεκόμενα τμήματα δίχως να μεσολαβούν γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι αλλαγές στις δομές κρίνονται ως απαραίτητες για την καλύτερη απόδοση του ERP.

6. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δεν λαμβάνει υπόψη τη μακροχρόνια δράση του συστήματος με αποτέλεσμα να μειώνονται διαχρονικά τα οφέλη

- Απαιτείται σχεδιασμός μακροχρόνιας στήριξης.
- Η σχεδίαση και η εγκατάσταση του ERP δεν επαρκούν. Χρειάζεται διαρκής παρακολούθηση και αναβάθμιση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Συμπεράσματα

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 ξεκίνησε μια ερευνητική προσπάθεια για την επιχειρηματική ολοκλήρωση (enterprise integration), η οποία χρησιμοποίησε ως τεχνολογικό υπόβαθρο τις βάσεις δεδομένων και προσπάθησε να καλύψει τις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες με βασική προτεραιότητα το κύκλωμα οικονομικής διαχείρισης και το κύκλωμα παραγωγής. Αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι η εμφάνιση συστημάτων Enterprise Resources Planning (Προγραμματισμός Επιχειρηματικών Πόρων) στα τέλη της δεκαετίας του '80, τα οποία ολοκλήρωσαν πέραν του κυκλώματος οικονομικής διαχείρισης και παραγωγής και άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες όπως τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, τις πωλήσεις κ.ά. Τα συστήματα ERP είναι ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της μέσω μιας ορθολογικής ενοποίησης όλων των διαδικασιών.

Να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η χρησιμότητα του συγκεκριμένου συστήματος δεν είναι προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Κερδισμένες από τη χρήση του μπορούν να βγουν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αφού τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν στη συνεργασία τους με το δημόσιο είναι στρατηγικής σημασίας. Σημαντικότερα εξ αυτών είναι:

- η μεγαλύτερη παραγωγικότητα,
- η αποτελεσματικότερη ροή εργασίας,
- η μείωση του λειτουργικού κόστους,
- η μείωση του κόστους που σχετίζεται με την απογραφή και

-η βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών.

Αντίστοιχα κερδισμένος από αυτήν την αμφίδρομη σχέση είναι και ο δημόσιος τομέας για όλους τους λόγους που προαναφέρθηκαν στην αρχή της παρούσας μελέτης.

Βιβλιογραφία

Α. Ελληνική

- Κέφης Β., *Μια σύντομη προσέγγιση ενός χρήσιμου εργαλείου για την εύρυθμη λειτουργία των σύγχρονων οικονομικών μονάδων*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 48, Ιανουάριος-Μάρτιος 2009.
- Πετράκης Μ. (1999), Έρευνα marketing, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Σαμαράς Γ. Δ. (2004), Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, TEI Λάρισας.
- Σταθακόπουλος Β. (2006), Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Σημειώσεις Kingston University, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Τζωρτζιάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α. (1996), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, εκδ. Rosili, Αθήνα.
- CFO agenda (2008), *Το ERP ταιριάζει στις ΜΜΕ*, τεύχος 1.

Β. Ξένη

- Aziza B.-Fitts J., (2008), Drive business performance. Enabling a culture of intelligent execution, Wiley.
- Churchill G. (1995), Marketing research. Methodological foundations, 6th edition, Dryden.
- Cornelius P.K.-Kogut B. (ed.), (2003), Corporate governance and capital flows in a global economy, Oxford University Press, N.Y.
- Dibb-Simkin-Pride-Ferrell, Marketing, concepts and strategies, Houghton Mifflin.
- Donovan M. (1999), Strengthening manufacturing weak links, Framingham, Mass.
- Durbin A. (1997), Essentials of marketing, 14th edition, South-Western College Publishing.
- GartnerGroup (2000), ERP II Report Strategic Planning.
- Gupta A. (2000), *Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems*, Industrial Management and Data Systems, 100, 1.
- Heald K.-Kelly J. (1998), AMR research predicts ERP market will reach 52\$ billion by 2002, AMR Research, Boston, MA.
- Kennedy D. (1997), "Who's on line", Inc Technology, No1, pp., 34-39.
- Kotler P. (1999), Marketing management, The Millenium Edition, Prentice Hall.
- Merill G. (1998), "The ERP market", Xenophon focus report.
- OECD, (2001), Governance in the 21st century.
- Paquet G. (1999), Governance through social learning, University of Ottawa Press, Ottawa.
- Rao S. (2000), "Enterprise resource planning: Business needs and technologies", Industrial Management and Data Systems, 100, 2.
- Symne B. (1999), Guide to IT based solutions, Lund.
- Williamson O.E. (1996), The mechanisms of governance, Oxford University Press, N.Y.
- Zopounidis C.-Doumpos M. (1997), *Preference disaggregation methodology in segmentation problems: The case of nancial distress*, in Zopounidis C., editor: New operational approaches for nancial modelling, Berelin-Heidelberg-Physica-Verlag, pp., 417-39.

Δικτυακοί τόποι

- www.manoeuvre.com.au
- www.sap.com