

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΚΡΙΣΜΙΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (ERP)

Περίληψη

Τα Συστήματα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων ΟΔΕΠ (Enterprise Resource Planning ERP) είναι εξέλιξη των Πακέτων Μηχανογραφικών Εφαρμογών (Software Packages) για οργανισμούς και υπερτερούν στο ότι αντί να αντιμετωπίζουν τις επί μέρους λειτουργίες και να προσπαθούν να τις συνθέσουν ώστε να καλύψουν το σύνολο των λειτουργικών αναγκών του οργανισμού (Bottom up), δίνουν έμφαση στο σύνολο των λειτουργικών και πληροφοριακών αναγκών του οργανισμού, οι οποίες αναλύονται σε επί μέρους λειτουργίες (Top down). Η υλοποίηση ενός συστήματος ΟΔΕΠ από έναν οργανισμό άπτεται του συνόλου των λειτουργιών και διαδικασιών του οργανισμού και επηρεάζει σημαντικά το σύνολο του προσωπικού του, ανεξάρτητα βαθμίδας.

4.1 Εισαγωγή

4.1.1. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας

Η πείρα έχει δείξει ότι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση οποιουδήποτε έργου είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Τα συστήματα αποτυγχάνουν εξαιτίας των ανθρώπων. Ειδικότερα στα έργα που αφορούν την εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορικής στην πράξη και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και την όλη διαδικασία λήψης αποφάσεων των στελεχών του, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κρισιμότερος. Όσο μεγαλύτερο το έργο πληροφορικής, τόσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται σε διάφορους ρόλους και τόσο πιο κρίσιμος γίνεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Πόσο μάλλον στα έργα ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων που οι παρεμβάσεις αφορούν στο σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αν και ο σημαντικότερος δεν είναι εν τούτοις ο μοναδικός και πρέπει να ερευνηθεί σε συνάρτηση και με τους υπόλοιπους σημαντικούς παράγοντες που συνθέτουν ένα σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ΟΔΕΠ).



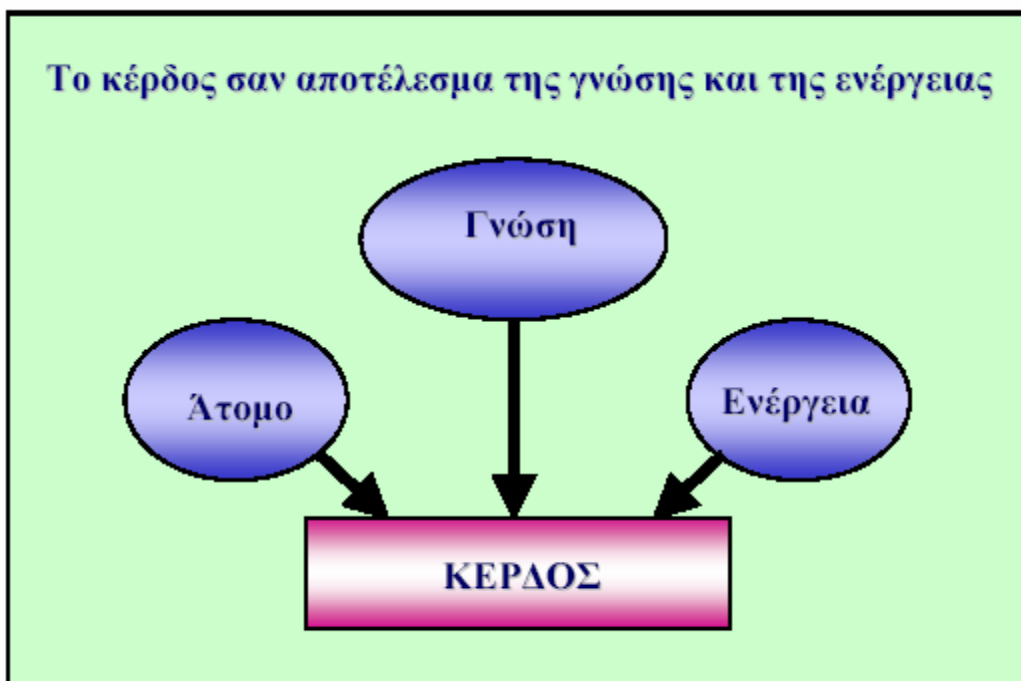
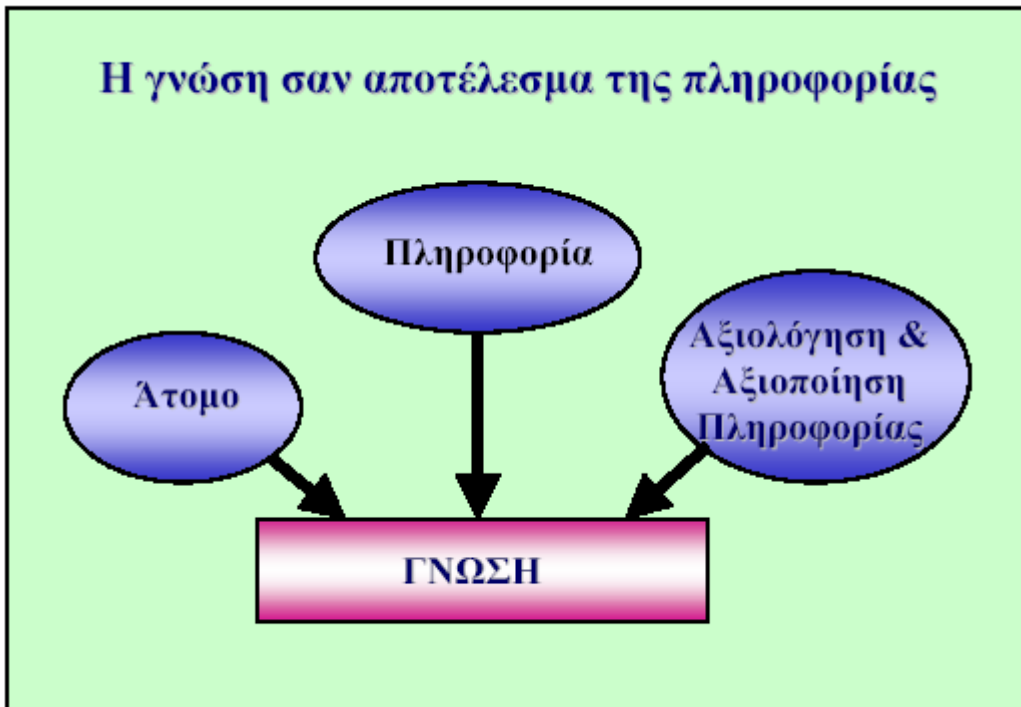
4.1.2. Ο Σκοπός Υλοποίησης Ενός Συστήματος ΟΔΕΠ – Διοίκηση

Από την οπτική γωνία της διοίκησης, τελικός σκοπός της υλοποίησης ενός συστήματος ΟΔΕΠ είναι η αύξηση των κερδών. Ένα σύστημα ΟΔΕΠ όμως διαχειρίζεται κυρίως πληροφορίες και επομένως δεν μπορεί να παράγει κέρδη αφ. εαυτού. Τα κέρδη δημιουργούνται από τις ενέργειες των ατόμων που έχουν αποκτήσει γνώσεις μέσα από την αξιολόγηση και αξιοποίηση των πληροφοριών που θα παράγει το σύστημα ΟΔΕΠ[6].

Επομένως με την μορφή συναρτήσεων

Γνώση = f(Άτομο, Πληροφορία, Αξιολόγηση & Αξιοποίηση Πληροφορίας) και

Κέρδος = f(Άτομο, Γνώση, Ενέργεια).



Επομένως το ζητούμενο είναι η αξιοποίηση των στελεχών ώστε να τους δοθεί ικανοποιητική πληροφόρηση, να βοηθηθούν στην διαδικασία αξιολόγησης και αξιοποίησης αυτής της πληροφόρησης ώστε να την μετασχηματίσουν σε γνώση και ενέργεια με τελικό αποτέλεσμα οι σωστές ενέργειες να αποφέρουν κέρδη στον οργανισμό.

4.1.3. Εφαρμόζοντας τις Αρχές Διαχείρισης Ποιότητας και του Μάρκετινγκ στα συστήματα ΟΔΕΠ

Επειδή η πληροφορία είναι στην ουσία προϊόν της επιχειρηματικής διαδικασίας η οποία την δημιουργεί και την συντηρεί, οι αρχές της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (TQM) που χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της ποιότητας των βιομηχανικών προϊόντων έχουν άμεση εφαρμογή και για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της πληροφορίας [2].

Η έμφαση πρέπει να δοθεί επομένως :

- στον καταναλωτή της πληροφορίας (χρήστη), ο οποίος πρέπει να συμμετέχει σε όλο τον κύκλο ζωής ενός συστήματος ΟΔΕΠ
- στην διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είτε αυτές παράγουν προϊόντα είτε πληροφόρηση και
- στην χρήση εξελιγμένων τεχνικών και εργαλείων στην διαδικασία διοίκησης και ελέγχου του συστήματος Ο.ΕΠ.

Εξετάζοντας αντίστοιχα την αντιμετώπιση των καταναλωτών πληροφοριών από την οπτική γωνία του μάρκετινγκ [3], διαπιστώνουμε ότι οι αρχές είναι παρόμοιες αφού ένα σύστημα ΟΔΕΠ πρέπει :

- να γνωρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών πληροφοριών
- να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες
- να έχει συνολικό έλεγχο σε όλες τις λειτουργίες που άπτονται των καταναλωτών πληροφοριών
- να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών πληροφοριών σε όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής του συστήματος, ώστε να επιτύχει την καλή τους μαρτυρία, την κάλυψη του συνόλου των πληροφοριακών αναγκών τους μέσα από το σύστημα, ικανοποιώντας με τον τρόπο αυτό τους στόχους του οργανισμού.

Επομένως και από την οπτική γωνία της ολικής ποιότητας και από την οπτική γωνία του μάρκετινγκ, ο σημαντικότερος στόχος που καλείται να εξυπηρετήσει ένα σύστημα ΟΔΕΠ είναι οι ανάγκες πληροφόρησης των καταναλωτών πληροφοριών.

4.1.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) . Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR) ;

Ένα σύστημα ΟΔΕΠ, όπως προαναφέρθηκε, κατά την υλοποίησή του άπτεται του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών του οργανισμού. Όταν φθάσει η ώρα του σχεδιασμού κάθε διαδικασίας τα βασικά ερωτήματα είναι :

Την αφήνουμε ως έχει ή την αλλάζουμε ;

Και αν την αλλάξουμε σε ποιο βαθμό θα την αλλάξουμε ;

Οι δύο ακραίες προσεγγίσεις είναι από το ένα άκρο αυτή της διαχείρισης ολικής ποιότητας (TQM) που προτείνει σταδιακά ελεγχόμενες αλλαγές και από το άλλο άκρο η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) που προτείνει δραστικές αλλαγές.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται σαφώς το τι συνεπάγεται η υιοθέτηση της κάθε μιας από τις δύο μεθοδολογίες

	Βελτίωση (TQM)	Αναθεώρηση (BPR)
Επίπεδο αλλαγών	Σταδιακά	Δραστικά
Σημείο εκκίνησης	Υπάρχουσα διαδικασία	Εκ του μηδενός
Συχνότητα αλλαγών	Εφ' άπαξ / συνεχώς	Εφ' άπαξ
Απαιτούμενος χρόνος	Λίγος	Πολύς
Μέθοδος υλοποίησης	Bottom-Up	Top-Down
Επιδράσεις	Περιορισμένες, εντός ορίων	Μεγάλης έκτασης, εκτός ορίων
Επίπεδα κινδύνου	Χαμηλά	Υψηλά
Φορέας υλοποίησης	Στατιστικός έλεγχος	Τεχνολογίες Πληροφορικής
Είδος αλλαγής	Νοοτροπίας	Νοοτροπίας / Δομική

Απάντηση για το ποια από τις δύο μεθοδολογίες πρέπει να ακολουθηθεί δεν μπορεί να υπάρξει. Ανάλογα με τους στόχους, το μέγεθος και την κρισιμότητα της αλλαγής, τα χρονικά περιθώρια και τις δυνατότητες των ανθρώπων που καλούνται να την υλοποιήσουν και να την εφαρμόσουν, επιλέγεται μία από τις δύο μεθόδους.

Αυτό όμως που πρέπει να ληφθεί υπ. όψιν είναι ότι η μεθοδολογία της ολικής ποιότητας είναι μια μεθοδολογία σταδιακής ωρίμανσης του οργανισμού που έχει σαν αποτέλεσμα την σταδιακή υιοθέτηση πιο εξελιγμένων μεθόδων υλοποίησης διαδικασιών. Η ώρα όμως της υλοποίησης ενός συστήματος ΟΔΕΠ είναι μια σπάνια ευκαιρία για τον κάθε οργανισμό, η οποία σημειωτέον δεν παρουσιάζεται κάθε μέρα, να «βάλει το μαχαίρι στο κόκαλο» και να διορθώσει κάποια χρονίζοντα κακώς κείμενα.

4.2 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΔΕΠ ;

Τρία είναι τα επίπεδα των χρηστών ενός συστήματος ΟΔΕΠ

1. Η διοίκηση
2. Οι καταναλωτές πληροφοριών
3. Οι χειριστές

Το σύστημα για να είναι αποδεκτό και από τα τρία επίπεδα χρηστών πρέπει να ικανοποιεί τους στόχους και τις προσδοκίες και των τριών επιπέδων αυτών. Και επειδή οι προσδοκίες κάποιων χρηστών από το σύστημα μπορεί να είναι εξωπραγματικές, είναι σημαντικότατο από τα πρώτα στάδια καταγραφής των προσδοκιών από το σύστημα να φροντίσει η ομάδα υλοποίησης του έργου που γνωρίζει τις δυνατότητες του συστήματος ΟΔΕΠ να περιορίσει τις προσδοκίες των χρηστών στα όρια του εφικτού. Η διαχείριση των προσδοκιών των χρηστών είναι εξ. ίσου σημαντικό έργο με την υλοποίηση του συστήματος Ο.ΕΠ, γιατί εάν οι προσδοκίες από το σύστημα κινηθούν σε μη εφικτά επίπεδα, ανεξάρτητα από την επιτυχία και καλή λειτουργία του συστήματος, οι χρήστες αυτοί δεν θα μείνουν ποτέ ευχαριστημένοι, γιατί τελικά πήραν κάτι λιγότερο από αυτό που περίμεναν. Καλύτερα το τελικό αποτέλεσμα να είναι ανώτερο των προσδοκιών, οπότε οι χρήστες θα είναι ενθουσιασμένοι, παρά κατώτερο των προσδοκιών [5].



4.3 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Για την επιτυχία της οποιασδήποτε αλλαγής στη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει πρώτα να έχει πειστεί για την αναγκαιότητά της και να την υποστηρίζει αμέριστα η διοίκηση.

Χωρίς αυτή τη συμμετοχή και τη συμπαράσταση οποιαδήποτε αλλαγή, είτε Μηχανογραφική είτε όχι, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Καλείται επομένως η ομάδα υλοποίησης να τονίσει από τα αρχικά στάδια τα κέρδη της διοίκησης από την υλοποίηση του συστήματος ΟΔΕΠ ώστε να έχει την ενθουσιώδη συμπαράστασή της σε όλα τα στάδια υλοποίησης.

Ενδεικτικά τα κέρδη αυτά είναι :

Επίτευξη Στρατηγικών Στόχων

Η διοίκηση θα πρέπει να δει την υλοποίηση σαν μέσο επίτευξης των στρατηγικών της στόχων, και σαν τέτοιο θα πρέπει να την αντιμετωπίζει σε όλο το στάδιο του Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Εγκατάστασης.

Πέρασμα Πολιτικής στην Επιχείρηση

Η υλοποίηση βοηθά στο εύκολο πέρασμα της πολιτικής της Διοίκησης είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, από τα αρχικά στάδια σχεδιασμού.

Καθιέρωση . Αναθεώρηση Διαδικασιών

Η υλοποίηση του συστήματος βοηθά στην εύκολη καθιέρωση και αναθεώρηση διαδικασιών, εφ' όσον το κάθε τι για να γίνει θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες τις οποίες καθορίζει σύστημα Ο.ΕΠ.

Συγκέντρωση Πληροφοριών σε ένα μέσο

Το μεγάλο κέρδος της υλοποίησης ενός συστήματος ΟΔΕΠδεν είναι φυσικά μόνο η ελάφρυνση κάποιων τμημάτων από πολλές δουλειές ρουτίνας οι οποίες μηχανογραφούνται. Το μεγάλο κέρδος είναι η συγκέντρωση όλων των πληροφοριών σε ένα μέσο από το οποίο υπάρχει η δυνατότητα άντλησης και παρουσίασής της πληροφόρησης με όποιο τρόπο επιθυμεί η διοίκηση για την υποβοήθηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εξυπηρέτηση Χρηστών

Η σωστή υλοποίηση του συστήματος ανεβάζει το επίπεδο των χρηστών. Γιατί δεν απαιτείται από τους χρήστες να σπαταλούν το ενεργητικό τους σε εργασίες ρουτίνας. Αντίθετα τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν την πληθώρα των πληροφοριών που τους παρέχονται, ώστε να μετατραπούν από μηχανικά ρομπότ σε σκεπτόμενους ανθρώπους.

Διαδικασίες Ανεξάρτητες Προσώπων

Το πρόβλημα όλων των οργανισμών είναι η εξάρτηση και της ίδιας τους της ύπαρξής τους πολλές φορές, από ανθρώπους κλειδιά οι οποίοι γνωρίζουν κάποιες διαδικασίες και είναι απαραίτητοι για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Με την υλοποίηση του συστήματος ΟΔΕΠ τα πάντα καταγράφονται και μηχανογραφούνται ώστε να γίνουν όλες οι διαδικασίες απρόσωπες και να δοθεί η έμφαση στη δυνατότητα ή όχι του κάθε υπευθύνου στη λήψη σωστών αποφάσεων.

Αξιοποίηση του τεχνολογικού περιβάλλοντος

Η υλοποίηση ενός συστήματος ΟΔΕΠ πέραν των άλλων θα δώσει την δυνατότητα στον οργανισμό να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο τεχνολογικό περιβάλλον και δη το διαδίκτυο (Internet) και οι εφαρμογές διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management).

Η ενθουσιώδης συμμετοχή της Διοίκησης χρειάζεται γιατί η υλοποίηση ενός συστήματος ΟΔΕΠδεν απαιτεί μόνο εκταμίευση για μηχανήματα, προγράμματα και υπηρεσίες. Χρειάζεται σκληρή προσπάθεια και συμμετοχή όλων των υπευθύνων χρηστών σε όλα τα στάδια σχεδιασμού, ανάπτυξης και εγκατάστασης του συστήματος

4.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σε μια μεγάλη μερίδα ελληνικών επιχειρήσεων, απ. όπου έχουν αντληθεί οι πληροφορίες για την συγγραφή του άρθρου αυτού, τα κύρια χαρακτηριστικά των χρηστών που κλήθηκαν να υλοποιήσουν ένα σύστημα ΟΔΕΠ είναι :

- ✓ Δεν έχουν εμπειρία στον σχεδιασμό / υλοποίηση νέων πληροφοριακών συστημάτων (τουλάχιστον όχι συχνή).

- ✓ Δεν έχουν εμπειρία στην περιγραφή των δραστηριοτήτων τους μέσα στον Οργανισμό, πλην των περιπτώσεων που έχουν υλοποιήσει κάποιο σύστημα ISO.
- ✓ Αντιδρούν στις αλλαγές.
- ✓ Δεν έχουν γνώση των γενικότερων στόχων της διοίκησης.
- ✓ Δυσκολεύονται στην διαδικασία αφαίρεσης και πρόσθεσης (π.χ. δυσκολεύονται να κατανοήσουν την διαφορά ανάμεσα στο πρόγραμμα που δεν λειτουργεί σωστά και στο πρόγραμμα που έχει λάθος δεδομένα).
- ✓ Δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις λειτουργίες και τα επίπεδα πληροφόρησης ενός συστήματος εάν δεν το δουν να λειτουργεί με τις δικές τους διαδικασίες και τα δικά τους δεδομένα.

Εξετάζοντας όλους τους πιο πάνω περιορισμούς το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι όσο πιο σύντομα αρχίσουν να δουλεύουν οι χρήστες με το σύστημα ΟΔΕΠ επάνω στις δικές τους λειτουργίες και με τα δικά τους δεδομένα τόσο μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας θα έχει η τελική υλοποίηση του συστήματος.

Εξετάζοντας τις διάφορες μεθοδολογίες σχεδιασμού και ανάπτυξης συστημάτων ΟΔΕΠ, αυτή που κρίνεται ότι θα φέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα στο συγκεκριμένο επίπεδο των χρηστών είναι η μεθοδολογία του Πρωτοτύπου (Prototyping) και των ελεγχόμενων αναθεωρήσεων (Iterations).

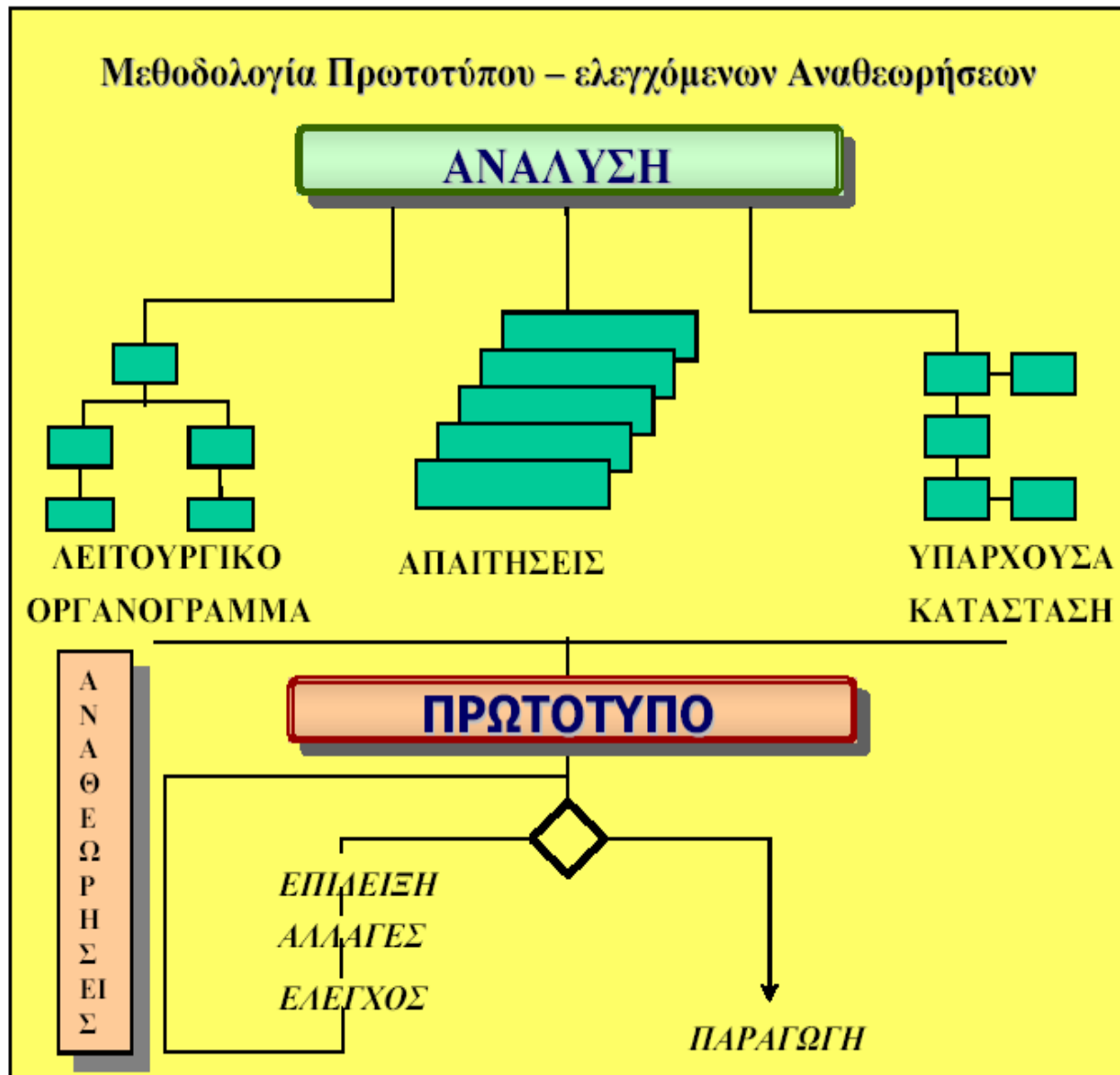
Η μεθοδολογία αυτή στοχεύει στην δημιουργία ενός Λειτουργικού Πρωτοτύπου το οποίο θα χρησιμεύσει σαν η βάση για την υλοποίηση του συστήματος Παραγωγής, μέσα από μια διαδικασία Ελεγχόμενων Αναθεωρήσεων.

Η μεθοδολογία του Λειτουργικού Πρωτοτύπου προσφέρει :

- ✓ ..Ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας Υλοποίησης και της ομάδας των Χρηστών.
- ✓ ..Μια πρώτη αίσθηση για τους Χρήστες πώς θα μοιάζει το σύστημα μετά την ολοκλήρωσή του.
- ✓ ..Ικανοποιητικό βαθμό συμμετοχής της ομάδας Χρηστών εφ. όσον ο χρόνος ολοκλήρωσης του πρωτοτύπου είναι σύντομος.
- ✓ ..Τον εντοπισμό των προβλημάτων επικοινωνίας και κατανόησης από τα πρώτα στάδια υλοποίησης του έργου.

Για να είναι χρήσιμο το πρωτότυπο πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά όπως :

- ✓ ..Να μην είναι διακοσμητικό αλλά λειτουργικό.
- ✓ ..Να μην είναι κάτι ενδεικτικό το οποίο θα πεταχτεί, αλλά το σύστημα επάνω στο οποίο θα βασιστεί και η τελική υλοποίηση.



Η διαδικασία των Ελεγχόμενων Αναθεωρήσεων προσφέρει :

- Μια σειρά βελτιώσεων και προεκτάσεων του λειτουργικού πρωτοτύπου με στόχο την μετεξέλιξή του σε ένα σύστημα το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι χρήστες.
- Μια διαδικασία επαναλήψεων όπου κάθε αναθεώρηση αποτελεί την είσοδο της επόμενης.
- Οι αναθεωρήσεις επιτυγχάνουν όλο και περισσότερο να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των χρηστών, έναντι άλλων μεθοδολογιών που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αρχικών προδιαγραφών.
- Υποκαθιστά την ανάγκη επανασύνταξης των αρχικών προδιαγραφών.

Τα κριτήρια επιτυχίας της μεθοδολογίας του Λειτουργικού Πρωτοτύπου και των

Ελεγχόμενων Αναθεωρήσεων είναι :

ο Ταχύτητα στην δημιουργία του πρωτοτύπου και των αναθεωρήσεων, γιατί το έργο χάνει την δυναμική του και οι χρήστες το ενδιαφέρον τους εάν οι χρόνοι είναι μεγάλοι.

ο Προσυμφωνημένος και ελεγχόμενος αριθμός αναθεωρήσεων.

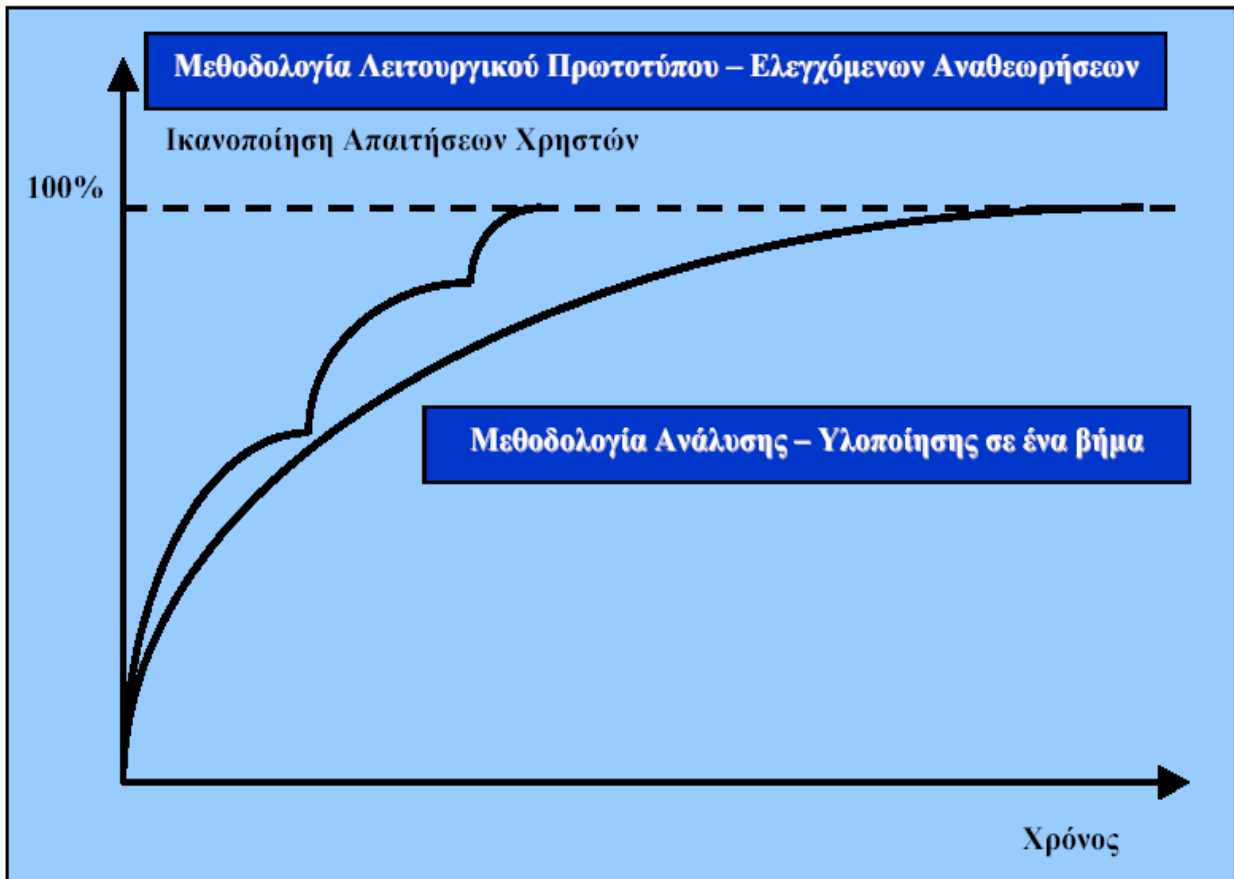
ο Συμμετοχή και ενδιαφέρον της ομάδας χρηστών και της Διοίκησης.

ο Κάθε αναθεώρηση στοχεύει να βελτιώσει την προηγούμενη και όχι να την ανατρέψει.

ο Σπάσιμο του συνολικού έργου σε υποέργα και εφαρμογή της μεθοδολογίας σε κάθε υποέργο με την συμμετοχή ολιγομελών ομάδων και από την ομάδα Χρηστών και από την ομάδα Υλοποίησης.

ο Κατανόηση και από τις δύο ομάδες των απαιτήσεων της μεθοδολογίας.

Εάν υλοποιηθεί με επιτυχία το σύστημα ΟΔΕΠ με την χρήση της μεθοδολογίας του πρωτοτύπου και των ελεγχόμενων αναθεωρήσεων, το τελικό αποτέλεσμα θα βρίσκεται πολύ πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις των χρηστών, ενώ η υλοποίηση θα είναι σημαντικά ταχύτερη.



4.5 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ

Οι χρήστες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες :

- ο Τους καταναλωτές πληροφοριών οι οποίοι κυρίως θα χρησιμοποιούν και θα αξιοποιούν το σύστημα ΟΔΕΠ και
- ο Τους χειριστές.

Η συμμετοχή των καταναλωτών πληροφοριών είναι απαραίτητη σε όλα τα στάδια Ανάλυσης, Υλοποίησης και Ένταξης στην Παραγωγή του συστήματος ΟΔΕΠ. Η συμμετοχή των χειριστών είναι απαραίτητη από το στάδιο της δημιουργίας του λειτουργικού πρωτοτύπου και μετά σε όλες τις αναθεωρήσεις μέχρι την ένταξη του συστήματος ΟΔΕΠ στην παραγωγή. Ο λόγος είναι ότι αυτοί θα χειρίζονται όλες τις επί μέρους λειτουργίες του συστήματος και επομένως απαιτείται και η δική τους αποδοχή.

Αφού το σύστημα σπάσει σε υποσυστήματα και καθοριστούν οι χρήστες κάθε υποσυστήματος, είναι απαραίτητο για την επιτυχή υλοποίηση κάθε υποσυστήματος ο εντοπισμός των χρηστών κλειδιά (key users) οι οποίοι σε κάθε έργο είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας από μέρους της ομάδας χρηστών. Είναι οι χρήστες που ξέρουν πολύ καλά την λειτουργία του συγκεκριμένου υποσυστήματος και επάνω σε αυτούς βασίζεται και η προ του συστήματος ΟΔΕΠ λειτουργία του οργανισμού. Οι χρήστες αυτοί δεν είναι συνήθως υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά η ενεργοποίησή τους και η συμμετοχή τους είναι απαραίτητη για την σωστή και ικανοποιητική λειτουργία του υποσυστήματος.

Όπως γίνεται κατανοητό σε όλα τα στάδια χτισίματος του οικοδομήματος του συστήματος ΟΔΕΠ απαιτούνται θυσίες από τη μεριά των υπευθύνων χρηστών, πάνω στους οποίους θα πέσει όλο το βάρος για τη δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος. Και συνήθως οι υπεύθυνοι χρήστες είναι αυτοί οι οποίοι δέχονται την μεγαλύτερη πίεση και στο υπάρχον σύστημα. Επομένως απαιτείται ο ενθουσιασμός η συμπαράσταση και η κατανόηση της διοίκησης στις αυξημένες απαιτήσεις από τα συγκεκριμένα άτομα.

Οι χρήστες παίζουν τον σημαντικότερο λόγο στη σωστή ανάπτυξη του συστήματος ΟΔΕΠ και για το λόγο αυτό :

ο Πρέπει να συμμετέχουν

Όπως εξηγήθηκε προηγούμενα απαιτείται η συνεχής συμμετοχή των χρηστών γιατί αυτοί και μόνο γνωρίζουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους και πρέπει να καθοδηγούν σωστά την Ομάδα Υλοποίησης.

ο Πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο εργασίας

Είναι πολύ σημαντικό οι χρήστες να ενημερωθούν από τα αρχικά στάδια για κάποιες βασικές αρχές Σχεδιασμού που θα ακολουθηθούν σε όλη την εξέλιξη του έργου καθώς και για τις συγκεκριμένες τους υποχρεώσεις.

ο Πρέπει να έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις

Από την αρχή του έργου και πριν ακόμα αρχίσουν οι επαφές με την ομάδα Υλοποίησης, οι χρήστες θα πρέπει να καταγράψουν τις συγκεκριμένες τους απαιτήσεις από το σύστημα, βοηθώντας έτσι και την ομάδα Υλοποίησης στο έργο της, αλλά και στην καλύτερη αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος.

ο Είναι οι τελικοί αποδέκτες του συστήματος

Το σύστημα ΟΔΕΠ γίνεται για τους χρήστες και αυτοί θα είναι οι τελικοί αποδέκτες των αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό και απαιτείται η ενεργός συμμετοχή τους σε όλα τα στάδια ανάπτυξης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους οι χρήστες πρέπει να διαθέτουν :

- Υπευθυνότητα
- Δυνατότητα λήψης αποφάσεων
- Επιθυμία να επιτύχει το σύστημα
- Γνώσεις των απαιτήσεων του οργανισμού από το σύστημα ΟΔΕΠ
- Προθυμία στις απαιτήσεις σχεδιασμού
- Γνώσεις της μεθοδολογίας Ανάλυσης . Σχεδιασμού . Υλοποίησης του συστήματος ΟΔΕΠ.

Είναι επομένως σημαντικό να ενημερωθούν όλοι οι χρήστες πριν να αρχίσουν οι επαφές με την ομάδα υλοποίησης για :

- ✓ Το τεχνολογικό περιβάλλον

Τα συστήματα ΟΔΕΠ και ποια θα είναι τα προσωπικά τους κέρδη από την αξιοποίησή τους

- ✓ Τις δυνατότητες προσωπικής τους εξέλιξης μέσα στο νέο περιβάλλον
- ✓ Τις απαιτήσεις και τους στόχους της Διοίκησης από την υλοποίηση του συστήματος ΟΔΕΠ
- ✓ Την μεθοδολογία υλοποίησης του έργου και τις υποχρεώσεις τους.

Για να κατευθύνει όλη τη ροή πληροφοριών και απαιτήσεων των χρηστών κάθε υποσυστήματος προς την αντίστοιχη ομάδα Υλοποίησης, χρειάζεται ο υπεύθυνος χρηστών, ο οποίος πρέπει να χαίρει της εκτίμησης των χρηστών και να έχει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων.

Για το σκοπό αυτό από τα αρχικά στάδια Ανάλυσης και Σχεδιασμού θα πρέπει να δημιουργηθεί μία επιτροπή χρηστών (σε επίπεδο οργανισμού), η οποία θα αποτελείται από τους υπευθύνους χρηστών κάθε υποσυστήματος και η οποία θα συντονίζει την σωστή λειτουργία όλων των υποσυστημάτων μεταξύ τους και κατ. επέκταση την σωστή λειτουργία του συστήματος ΟΔΕΠ στο σύνολό του. Μετά το σπάσιμο του όλου έργου σε υποέργα απαιτείται η δημιουργία Επιτροπής Ανασκόπησης Έργου (σε επίπεδο έργου), η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ομαλή εξέλιξη του έργου και την τήρηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης.

4.6 Η ΟΜΑΔΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι απαιτήσεις από την ομάδα υλοποίησης είναι εξ. ίσου υψηλές με αυτές των ομάδων χρηστών. Η υλοποίηση ενός έργου με την μέθοδο του λειτουργικού πρωτοτύπου και των ελεγχόμενων αναθεωρήσεων απαιτεί από την ομάδα υλοποίησης πολύ καλή γνώση :

- ✓ Του συγκεκριμένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που καλείται να υλοποιήσει.
- ✓ Του συστήματος ΟΔΕΠ
- ✓ Των απαιτήσεων της μεθοδολογίας υλοποίησης.

Η ομάδα υλοποίησης αποτελείται από τον Υπεύθυνο Έργου, τους Συμβούλους Υλοποίησης και την ομάδα Συντήρησης. Όπως και για την ομάδα χρηστών έτσι και για την ομάδα υλοποίησης, το σύστημα πρέπει να σπάσει σε υποσυστήματα και να δημιουργηθούν ομάδες συμβούλων για κάθε υποσύστημα με έναν έμπειρο σύμβουλο υλοποίησης επικεφαλής κάθε ομάδας.

Οι απαιτήσεις από τα μέλη της ομάδας υλοποίησης είναι οι εξής :

4.6.1. Υπεύθυνος Έργου

Είναι ο άνθρωπος κλειδί από τη μεριά των σχεδιαστών, καθ' όσο φέρει ακέραια την ευθύνη του έργου καθώς και του ελέγχου των απαιτήσεων των χρηστών. Οι ευθύνες του είναι :

- 📖 Ενεργός ρόλος σε όλη την εξέλιξη
- 📖 Υπεύθυνος για επιλογή ανθρώπων και μεθόδων
- 📖 Συντονισμός εργασιών ανάλυσης
- 📖 Δημιουργία σχεδίου δράσης
- 📖 Πίστη σε μεθοδολογία πρωτοτύπου . αναθεωρήσεων
- 📖 Άνοιγμα καναλιών επικοινωνίας με διοίκηση και χρήστες
- 📖 Υπεύθυνος τεκμηρίωσης έργου
- 📖 Οργάνωση συναντήσεων με χρήστες
- 📖 Οργάνωση διαδικασιών υποστήριξης χρηστών
- 📖 Έλεγχος ποιότητας δουλειάς
- 📖 Δημιουργία σχεδίου ένταξης στην παραγωγή

4.6.2. Σύμβουλοι Υλοποίησης

Οι σύμβουλοι υλοποίησης καλούνται να μεταφράσουν τις λειτουργικές απαιτήσεις των χρηστών σε παραμέτρους του συστήματος ΟΔΕΠ, εφαρμόζοντας την μεθοδολογία υλοποίησης που έχει επιλεγεί. Οι απαιτήσεις του έργου από τους συμβούλους υλοποίησης είναι :

- 📖 Να διαθέτουν δυνατότητα μετατροπής φράσεων σε διαδικασίες και παραμέτρους διαδικασιών.
- 📖 Να έχουν την δυνατότητα επικοινωνίας με τους χρήστες.
- 📖 Γρήγορη κατανόηση αναγκών . βελτιώσεων.

- 📖 Κατανόηση ότι ο χρήστης σαν άνθρωπος μπορεί να αλλάξει γνώμη.
- 📖 Κατανόηση ότι πολλές φορές θα πρέπει να αναθεωρήσουν και να φτιάξουν από την αρχή κάποιες διαδικασίες.
- 📖 Προσαρμοστικότητα ανάλογα με τις περιστάσεις σε άλλες μεθόδους και τεχνικές.
- 📖 Προσπάθεια βελτιστοποίησης εφαρμογής στο δεδομένο περιβάλλον.

4.6.3. Υπεύθυνοι Υποστήριξης

Είναι η ομάδα η οποία θα παραλάβει το σύστημα και θα υποστηρίζει τους χρήστες στην καθημερινή λειτουργία του. Οι ευθύνες τους είναι :

- 📖 Υποστήριξη χρηστών.
- 📖 Ελάχιστες ανάγκες τεκμηρίωσης λόγω του ότι τα συστήματα ΟΔΕΠ είναι συνήθως αυτοτεκμηριούμενα.
- 📖 Συμμετοχή σε όλα τα στάδια ελέγχου μαζί με χρήστες
- 📖 Εύρεση μεθόδου αναφοράς προβλημάτων
- 📖 Εκπαίδευση χρηστών
- 📖 Συμμετοχή σε ολοκλήρωση . εγκατάσταση
- 📖 Συνεχής επικοινωνία με χρήστες

4.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

4.7.1. Ανάλυση Προβλήματος

Στο στάδιο αυτό πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί :

- ο Σε τι στοχεύει το σύστημα ΟΔΕΠ
- ο Πώς γίνεται κάθε λειτουργία σήμερα
- ο Πώς πρέπει να γίνεται στο μέλλον

Τα στάδια για την κατανόηση και πλήρη καταγραφή των ανωτέρω είναι :

- Ο αντικειμενικός σκοπός της νέας επένδυσης
- Οι στρατηγικοί στόχοι της Διοίκησης
- Καταγραφή υπάρχουσων λειτουργιών
- Καταγραφή υπαρχόντων προβλημάτων με φάσεις

Σαν αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας η οποία γίνεται σε συνεργασία με τη Διοίκηση και την Επιτροπή Χρηστών, θα μπορέσουν να καταγραφούν :

- ✓ Οι ανάγκες πληροφόρησης
- ✓ Η στρατηγική ανάπτυξης
- ✓ Το χρονοδιάγραμμα εγκατάστασης

4.7.1.1. Ο Αντικειμενικός Σκοπός

† Οριοθέτηση Απαιτήσεων

Ποιες είναι οι γενικότερες απαιτήσεις της Διοίκησης από το νέο Πληροφοριακό Σύστημα.

† Καθορισμός Βασικών Λειτουργιών








Η Διοίκηση θέτει τις προτεραιότητες για το ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που πρέπει να υλοποιηθούν και ποιες είναι οι προτεραιότητες. Σαν αποτέλεσμα αυτού θα εντοπιστούν οι χρήστες κλειδιά για την περαιτέρω άντληση πληροφοριών.

4.7.1.2. Οι Στρατηγικοί Στόχοι Της Διοίκησης







Πρέπει να καταγραφούν οι Στρατηγικοί στόχοι της Διοίκησης για το πληροφοριακό σύστημα, σε πλήρη εναρμόνιση με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους και σε σχέση με :

- Τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης
- Στόχους ως προς το εξωτερικό περιβάλλον
- Στόχους ως προς το εσωτερικό περιβάλλον
- Μακροπρόθεσμους στόχους επιχείρησης
- Βραχυπρόθεσμους στόχους επιχείρησης

Οι στόχοι πρέπει να είναι :

-  συγκεκριμένοι
-  να μπορούν να μετρηθούν
-  πραγματοποιήσιμοι
-  να μην είναι αντιφατικοί
-  λειτουργικοί
-  να δίνουν σαφώς τις απαιτήσεις πληροφόρησης
-  να καθορίζουν σαφώς τα επίπεδα εξυπηρέτησης



Τα κέρδη από σαφείς στόχους :

-  Δυνατότητα αξιολόγησης σκοπιμότητας
-  Εκτίμηση τάξης μεγέθους κόστους υπηρεσιών και χρόνου υλοποίησης
-  Βάση αξιολόγησης τελικού συστήματος
-  Βοηθούν στη λύση του προβλήματος
-  Εκτίμηση φόρτου στο προσωπικό
-  Καθαρισμός απαιτήσεων επικοινωνίας

4.7.1.3. Καταγραφή Υπαρχόντων Λειτουργιών

Η εργασία αυτή γίνεται σε συνεργασία με τους χρήστες κλειδιά της Επιτροπής Χρηστών.

Οι πηγές πληροφόρησης είναι :

-  Η υπάρχουσα τεκμηρίωση
-  Περιγραφές χρηστών

Στο στάδιο αυτό θα απαντηθούν τα ερωτήματα :

- ο Ποιες είναι γενικότερες απαιτήσεις από το σύστημα;
- ο Πόσο δύσκολο ή εύκολο μπορούν να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις;
- ο Με πόση ευκολία παίρνουν πληροφόρηση οι χρήστες;
- ο Από πότε χρονολογείται το πρόβλημα;
- ο Ποια είναι η τάξη μεγέθους του έργου;

4.7.1.4. Καταγραφή Υπαρχόντων Προβλημάτων.

Στη φάση αυτή που γίνεται σε συνεργασία με τους χρήστες εντοπίζονται τα υπάρχοντα προβλήματα όπως τα βλέπουν οι χρήστες και καταγράφονται με λόγια.

Τα προβλήματα που καταγράφονται πρέπει να είναι συγκεκριμένα και κατανοητά. Πρέπει πάντοτε να αναζητείται το πραγματικό πρόβλημα το οποίο πολλές φορές είναι κρυμμένο και αυτά που οι χρήστες θεωρούν σαν προβλήματα δεν είναι η αιτία αλλά τα αποτελέσματα.

Πρέπει πάντοτε να αναζητείται ο λόγος που εμποδίζει τώρα στην επίτευξη των στόχων πληροφόρησης.

Η καταγραφή των προβλημάτων πρέπει να δίνει το δρόμο για πιθανές λύσεις.

4.7.1.5. Οι Ανάγκες Πληροφόρησης

Καταγράφονται όλα τα υποσυστήματα που απαιτούνται και τα οποία καθορίστηκαν από τη Διοίκηση καθώς και οι συγκεκριμένες απαιτήσεις Πληροφόρησης όπως αυτές εντοπίστηκαν από τη συνεργασία με τη Διοίκηση (Πληροφόρηση Διοίκησης) και από τη συνεργασία με τους υπεύθυνους χρήστες ανά υποσύστημα.

Έμφαση θα δοθεί στις απαιτήσεις πληροφόρησης των ανωτέρων βαθμίδων της Διοίκησης σε επίπεδο :

- Γενικού Διευθυντή, Διοικητικού Συμβούλου
- Διευθυντών
- Υπευθύνων Εφαρμογών

Επίσης θα καθορισθούν οι ανάγκες πληροφόρησης ανά υποσύστημα και από ποια πρωτογενή πληροφορία θα λαμβάνεται η πληροφόρηση των ανωτέρων βαθμίδων της Διοίκησης.



4.7.1.6. Η Στρατηγική Ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης αποτελείται από τρία μέρη, όσες είναι και οι ενότητες Ανάπτυξης του συστήματος ΟΔΕΠ:

4.7.1.6.1. Οργανωτικές Αλλαγές

Στο στάδιο αυτό προτείνονται μόνο αλλαγές που άπτονται των αμέσων αναγκών υποστήριξης του έργου. Αλλαγές στο λειτουργικό οργανόγραμμα του οργανισμού θα προκύψουν στο στάδιο της καταγραφής της ομής του συστήματος.

4.7.1.6.2. Απαιτήσεις σε Τεχνολογικό Εξοπλισμό

Θα δοθεί το πλήρες διάγραμμα της εγκατάστασης, στο οποίο φαίνονται οι ανάγκες σε Μηχανολογικό εξοπλισμό ώστε να ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες πληροφόρησης της Εταιρείας.

4.7.1.6.3. Απαιτήσεις σε Λειτουργικά Προγράμματα

Με βάση τη φύση των εφαρμογών και τις απαιτήσεις σε Τεχνολογικό εξοπλισμό θα δοθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές για τα λειτουργικά Προγράμματα.

4.7.1.6.4. Το Χρονοδιάγραμμα Έγκατάστασης.

Έχοντας πλέον καταγραμμένο το σύνολο των αναγκών σε :

- Τεχνολογικό εξοπλισμό
- Λειτουργικά προγράμματα
- Απαιτήσεις λειτουργίας - πληροφόρησης

και με βάση τις προτεραιότητες που τέθηκαν κατά τη συνεργασία με τη Διοίκηση και την επιτροπή χρηστών, προτείνεται ένα πλήρες χρονοδιάγραμμα εγκατάστασης, το οποίο πέραν από την κάλυψη των αναγκών πληροφόρησης, βελτιστοποιεί από πλευράς επενδύσεων την προμήθεια του εξοπλισμού.

4.7.2. Καταγραφή Απαιτήσεων

Είναι το πρώτο στάδιο της υλοποίησης του συστήματος ΟΔΕΠ και είναι η στιγμή που οι χρήστες με κάθε σοβαρότητα θα οριοθετήσουν τι περιμένουν από το νέο σύστημα, δίνοντας έτσι το κριτήριο για την εκτίμηση του μέτρου της επιτυχίας της κάθε φάσης υλοποίησης.

- Στοιχεύει
 - ο Επακριβής καθορισμός απαιτήσεων
 - ο Κατανόηση απαιτήσεων
 - ο Εύρεση εναλλακτικών λύσεων
 - ο Επιλογή αρμόζουσας λύσης
 - ο Καθορισμός βαθμού λειτουργικότητας
 - ο Σχεδιασμός δομής

- Εάν γίνει σωστά θα κατανοηθεί
 - ο Τι θα γίνει
 - ο Ποια θα είναι τα κέρδη

- Εάν δεν γίνει σωστά
 - ο Το τελικό σύστημα δεν θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις

Στο στάδιο αυτό δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της ομάδας υλοποίησης να αποκτήσουν μία σαφή αντίληψη των απαιτήσεων και στους χρήστες να περιγράψουν αλλά όχι να επιβάλλουν την ιδανική λύση.

Το στάδιο αυτό θα πρέπει να γίνει όσο γρήγορα επιτρέπει η σωστή κατανόηση των θεμάτων, το δε αποτέλεσμα θα είναι όχι ο τελικός σχεδιασμός του συστήματος αλλά μία σαφής λειτουργική εικόνα.

Το πλεονέκτημα χρησιμοποίησης ενός συστήματος ΟΔΕΠ στο στάδιο αυτό είναι ότι, λόγω της μεγάλης του παραμετρικότητας, πολλές λεπτομέρειες οι οποίες δεν επηρεάζουν τη δομή της εφαρμογής, μπορούν να ολοκληρωθούν στο στάδιο των αναθεωρήσεων.

Επομένως η έμφαση πρέπει να δοθεί στις λειτουργίες κλειδιά από τις οποίες θα κριθεί και η επιτυχία ή όχι της όλης εγκατάστασης.

4.7.3 Δομή Συστήματος

Στο στάδιο αυτό που είναι μέρος της καταγραφής των απαιτήσεων των χρηστών θα πρέπει να καταγραφεί επακριβώς το λειτουργικό οργανόγραμμα δηλαδή :

- Πραγματική εικόνα οργανισμού
- Κατάλογος λειτουργιών ανά λειτουργική θέση (τι κάνει ο κάθε χρήστης)
- Απεικόνιση λειτουργιών

Στο στάδιο αυτό θα εκτιμηθεί σε συνεργασία με τους χρήστες κατά πόσο είναι σωστή :

- Η ιεράρχηση ενεργειών για επίτευξη της κάθε λειτουργίας
- Ο συγχρονισμός και η συχνότητα των λειτουργιών
- Η ροή δεδομένων μεταξύ λειτουργιών
- Η ύπαρξη της απαραίτητης πληροφόρησης ανά λειτουργία
- Η ανθρώπινη συμμετοχή

Επίσης αποφασίζεται κατά πόσο η λειτουργία του συστήματος ΟΔΕΠ θα είναι συγκεντρωτική (με ομαδοποίηση ανά λειτουργία) ή κατακεντρωμένη (με ομαδοποίηση ανά δραστηριότητα).

Σαν αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας θα προκύψει το τελικό λειτουργικό οργανόγραμμα και η δομή του συστήματος σαν μια ομάδα μενού ανά λειτουργία και συνοπτική περιγραφή των διαδικασιών.

4.7.4. Μοντέλο Αρχείων

Στο στάδιο αυτό θα γίνει από την ομάδα υλοποίησης η καταγραφή και ο συσχετισμός των λογικών ενοτήτων, όπως αυτές προκύπτουν από τα προηγούμενα στάδια της Ανάλυσης.

Τα κέρδη από μία πλήρη καταγραφή των λογικών ενοτήτων και των σχέσεών τους είναι :

- Μεταβατικότητα
- ο Ανεξάρτητα από συγκεκριμένο περιβάλλον

Τεκμηρίωση

ο Απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο οι χρήστες βλέπουν τα δεδομένα

Επικοινωνία

ο Χρήστες και ομάδα υλοποίησης αποκτούν κοινό σημείο αναφοράς, βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη στο έργο

Αποτελεσματικότητα - Λειτουργικότητα

ο Επιτρέπει το σπάσιμο των εφαρμογών σε μικρά έργα.

ο Βοηθά στην εύκολη συντήρηση και μελλοντικές αλλαγές.

ο Οδηγεί σε ακλόνητο φυσικό σχεδιασμό

Τέλος ο σωστός σχεδιασμός των αρχείων με βάση τις λογικές ενότητες, επιτρέπει την ταχύτερη ανάπτυξη του Πρωτοτύπου.

4.7.5. Πρωτότυπο - Αναθεωρήσεις

Η κλασική μέθοδος υλοποίησης ενός συστήματος ΟΔΕΠ είναι [1] :

- Αναλυτική περιγραφή όλων των λειτουργιών (Οθόνες, εκτυπώσεις, μενού, διαδικασίες, λειτουργίες)
- Συμφωνία επάνω στις λεπτομέρειες και υπογραφή της Ανάλυσης
- Παραμετροποίηση από την ομάδα υλοποίησης με βάση την Ανάλυση
- Παράδοση στους χρήστες.

Μπορεί όμως ένας χρήστης να συλλάβει μέσα στο μυαλό του ή επάνω σε μια κόλα χαρτί τη λειτουργικότητα ενός προγράμματος, όταν μάλιστα τις περισσότερες φορές δεν έχει καθόλου εμπειρία στην υλοποίηση ενός συστήματος ΟΔΕΠ;

Εδώ έγκειται η αξία του μοντέλου του λειτουργικού πρωτοτύπου και των ελεγχόμενων αναθεωρήσεων. Οι φάσεις υλοποίησης του μοντέλου είναι :

- Καταγραφή της Δομής του Συστήματος, με έμφαση στις διαδικασίες κλειδιά, από τις οποίες και θα κριθεί η επιτυχία της εγκατάστασης.
- Δημιουργία του πρωτοτύπου στο συντομότερο δυνατό χρόνο
- Επίδειξη στους χρήστες από την ομάδα υλοποίησης των βασικών λειτουργιών και ολοκλήρωση των βασικών λειτουργιών με βάσει τις προτάσεις των χρηστών, μέσα σε μία διαδικασία ελεγχόμενων αναθεωρήσεων.
- Ολοκλήρωση και των υπολοίπων διαδικασιών και παράδοση στους χρήστες για τον τελικό έλεγχο.

Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση οι αναθεωρήσεις να οδηγήσουν σε αλλαγή της φιλοσοφίας των εφαρμογών, δηλαδή των απαιτήσεων των χρηστών, κάτι που θα δείχνει ελλιπή καταγραφή των απαιτήσεων σε προηγούμενα στάδια.

Ούτε και οι αναθεωρήσεις θα κρατήσουν έπ. άπειρο, αλλά ο αριθμός τους πρέπει να έχει προσυμφωνηθεί, οι δε παρατηρήσεις των χρηστών πρέπει να είναι κατ' αρχήν επί της ουσίας και σε δεύτερη φάση πάνω σε λεπτομέρειες καλαισθησίας.

4.7.6. Ολοκλήρωση Συστήματος

Στο στάδιο αυτό ελέγχεται το σύνολο των εφαρμογών σε πραγματικό περιβάλλον λειτουργίας από τους χρήστες κλειδιά και η διόρθωση πιθανών λαθών. Γίνονται οι τελικές βελτιώσεις σε θέματα Ασφάλειας (ποιος χρήστης θα κάνει τι), Background processing (ποιες διαδικασίες θα λειτουργούν δεσμεύοντας ένα τερματικό και ποιες όχι) και συντονισμού των διαφόρων λειτουργιών (Fine tuning) σε πραγματικό περιβάλλον λειτουργίας. Τέλος εκτυπώνεται η τεκμηρίωση για τους χρήστες (User Manuals) και τους διαχειριστές του συστήματος (System Manuals).

4.7.7 Ένταξη στην παραγωγική διαδικασία

Μετά την ολοκλήρωση και τον έλεγχο του συστήματος μπορεί να ξεκινήσει η ένταξη στην παραγωγική διαδικασία.

Στο στάδιο αυτό οι χρήστες και οι χειριστές θα χρειαστούν τη μεγαλύτερη δυνατή βοήθεια από την ομάδα υποστήριξης κυρίως, αλλά και τους συμβούλους υλοποίησης, ώστε να ξεπεραστούν οι αρχικές απορίες για τη λειτουργία κάποιων διαδικασιών. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν όλες οι δυνατότητες των εφαρμογών, ώστε να αποκτηθεί η μεγαλύτερη δυνατή εμπιστοσύνη από τους χρήστες στη σωστή λειτουργία των προγραμμάτων.

Μετά την απόκτηση της εμπιστοσύνης από τους χρήστες κλειδιά θα ακολουθήσει η εκπαίδευση και των υπολοίπων, από την ομάδα υποστήριξης σε συνεργασία με τους χρήστες κλειδιά, η ένταξη στην Παραγωγή, και η παραλαβή από τους χρήστες.

Και φυσικά αμέσως μετά θα αρχίσουν τα αιτήματα για τις νέες ανάγκες λειτουργικές και πληροφοριακές, καθ' όσον ένα σύστημα ΟΔΕΠ δεν είναι κάτι το στατικό αλλά ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος αν του δοθούν οι βάσεις και η σωστή υποδομή αναπτύσσεται πολύ γρήγορα.

Η δε ανάπτυξη του αυτή είναι και το μέτρο εκτίμησης της επιτυχίας του, καθ' όσον η επιτυχία οδηγεί σε ανάπτυξη ενώ η αποτυχία σε μαράζωμα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. .Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων., Ευαγγέλου Κιουντούζη, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1997.
2. .Improving Data Warehouse and Business Information Quality., by Larry P. English, Wiley Computer Publishing, 1999.
3. .Marketing Management., by Philip Kotler, Prentice Hall International, Inc., 1999
4. .Business Process Redesign: An Overview., by Yogesh Malhotra, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, Fall 1998
5. .Human behavior at work . Organizational behavior., by Keith Davis, Mc Graw-Hill, 1996
6. .Εφαρμόζοντας τις αρχές Ποιοτικής Αναβάθμισης .εδομένων για την δημιουργία μιάς Πηγής Πληροφοριών (Data Mart) με τις κυκλοφορίες νέων και μεταχειρισμένων

αυτοκινήτων., Αριστομένη Μακρή, Τμητικός Τόμος Καθηγητριάς Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Λ. Νικολάου . Σμοκοβίτη, 2000.

7. .Process Innovation., by T.H. Davenport, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993

8. .ERP one letter at a time., by Bill Jeffery and Jim Morrison, CIO Magazine, Sep1., 2000

9. .The Whole is more than its parts., by Derek Slater, CIO Magazine, May 15,2000

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ