

ERP چیست؟

ERP مخفف کلمات Enterprise Resource Planing است و Enterprise مهمترین بخش آن است. در واقع ERP تلاش می کند تا تمام دپارتمانها و فعالیتهای بر روی یک نرم افزار هدایت کننده به صورت متمرکز و یکپارچه قرار گیرد. این نرم افزار تمامی نیازهای کلیه دپارتمانها از جمله کارکنان بخشهای مالی، منابع انسانی و انبار را جوابگو است. در حالت عادی هر یک از این واحدها نرم افزارهای کاربردی خود را دارند که کارکنان واحد بر روی آن به ثبت اطلاعات می پردازند ولی تمامی آنها در یک سیستم گردآوری شده به طوری که پایگاه داده مرکزی جایگزین هر یک از پایگاه داده های مجزا شده و اطلاعات به سهولت جریان یافته و بین واحدها توزیع می شود.

برای واضح تر شدن قضیه موضوع را با یک نمونه توضیح می دهیم: وقتی مشتری سفارش خود را به یک سازمان اعم از تولیدی، خدماتی و... ارائه می دهد این سفارش، به صورت برگه سفارش سفری از این دپارتمان به دپارتمان دیگر در سراسر سازمان را آغاز می نماید، اغلب بارها به ترتیب تایید و صحنه گذاری می شود و مدتها در هر یک از دپارتمانها معطل شده و یا اشتباهاتی در حین عمل پیش می آید و در واقع هیچ کس در سازمان نمی داند که این سفارش در چه مرحله ای است و در کدام دپارتمان قرار دارد و مثلاً کارکنان واحد مالی نمی توانند وارد سیستم گردش عملیات انبار شده و ببینند که آیا سفارش برای مشتری ارسال شده است یا خیر؟ که اغلب حتی باعث نارضایتی مشتریان می شود.

با استقرار ERP سیستم های قدیمی مستقر در امور مالی، منابع انسانی، تولید و انبار با یک نرم افزار مرکزی که در بخش آن بین واحدهای مختلف توزیع شده جایگزین می شود. دپارتمانهای مالی، تولید و انبار نرم افزارهای مورد نیاز خودشان را خواهند داشت اما فرقی که دارند این است که با هم ارتباط داشته و پرسنل دپارتمان مالی می توانند جریان سفارشات را تا زمان ارسال برای مشتری پیگی ری نموده و مشاهده کنند.

ارائه دهندگان این نرم افزار به گونه ای سیستم را طراحی می کنند که هر سازمان با توجه به نیاز خود، آن قسمت هایی را که می خواهند خریداری نماید. مثلاً بعضی سازمانها ممکن است بخواهد ماژولهای مرتبط با دپارتمان های مالی یا منابع انسانی را تهیه کرده و بقیه ماژولها را در زمان دیگری خریداری نمایند.

ERP چگونه به توسعه فعالیتهای کسب و کار کمک می نماید؟ مثالی که آورده شد نشان می دهد که این نرم افزار بهترین امیدواری در جهت ارتباط مابین فرایند و شناسایی موقعیت سفارش مشتریان در هر یک از مراحل اقدام است به همین دلیل هم است که اغلب از آن به عنوان پشتیبان های پشت صحنه نام می برند.

دقت کنید که ERP فرایند فروش را برعهده ندارد و ارائه دهندگان آن نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری را جهت به انجام رساندن این امر اختصاص می دهند در واقع نرم افزار ERP پس از دریافت سفارش مشتریان از اولین مرحله تا آخرین مرحله را هدایت و تمامی مسیر جریان را تحت کنترل و نظارت دارد.

وقتی کارشناسان خدمات مشتریان سفارشی از مشتری را در این سیستم وارد می نمایند تمامی اطلاعات مورد نیاز برای ارسال سفارش وجود دارد از جمله میزان اعتبارات تخصیص یافته و استفاده شده، میزان موجودی انبار و زمان ارسال در بخش حمل و نقل سفارشات کارکنان در دپارتمانهای مختلف می توانند جریان اطلاعات را دیده و به ثبت بپردازند هر کدام مرحله کاری خود را روی اسناد انجام می دهند و به طور اتوماتیک به واحد دیگر ارجاع می شود به این ترتیب می توان سفارش را به راحتی در سراسر سازمان مسیریابی نموده و مشتریان به موقع و سریعتر اجناس درخواستی خود را دریافت دارند ERP در سایر حوزه ها از جمله بهره وری نیروی انسانی و گزارشات گردش مالی نیز همین طور شگفتی ساز خواهد بود.

● چرا پروژه های ERP منجر به شکست می شوند؟

ERP بهترین طریقه انجام وظایف را در هر بخش سازمانی ارائه می دهد اما شما ممکن است کارکنانی داشته باشید که با متد و روش خود روی نرم افزارها کار می کنند و ممکن است با روش جدیدی که در سیستم جایگذاری شده، مخالف باشند. بهتر است ابتدا یکی از آنها در

هر واحد به روی سیستم کار نماید اگر نتیجه مثبت باشد پیاده سازی پروژه در مرحله اول موفق بوده اما اگر خواستار تغییر در روشهای داخلی سیستم باشند باید بگوییم که پروژه شکست خواهد خورد و مخالفت های پنهان و آشکار در برابر نصب و اجرای سیستم شرو ع خواهد شد و هزینه های بالای منتج از تغییر ساختار سیستم به خواسته های مدیران و کارکنان، سازمان را همچون با تلاق در خود فرو خواهد برد! داستانهای وحشتناکی خواهید شنید که همه از ایجاد تغییرات دلخواه در هسته مرکزی ERP به وجود آمده، اگر سازمان در برابر تغییرات حاصل از ERP ایستادگی کند آنگاه است که سازمان دچار توقف خواهد شد و این پایان کار است.

● هزینه های پنهان ERP چیست؟

غیر از قیمت اصلی سیستم سایر هزینه های آشکار و پنهان به قرار زیر است:

1 - آموزش :

هزینه های آموزش بالاست چرا که کارکنان اغلب نیاز به آموزش فرای ندهای جدیدی دارند بدتر اینکه شرکتهای آموزشی نیز نمی توانند کمکی به شما نمایند آنها بیشتر بر آموزش نحوه به کارگیری نرم افزار تمرکز دارند نه روشهای کاری مرتبط با فعالیتهای حرفه ای شما، حتماً برنامه آموزشی برای آن دسته از فرایندهایی که با اجرای ERP تاثیر خواهند پذیرفت برقرار نمایند. به خاطر داشته باشید که کارکنان دیارتمان مالی از همان نرم افزاری استفاده می نمایند که پرسنل امور انبارها کار می کنند، در واقع اطلاعاتی که وارد می نمایند به روی هر دو سیستم تاثیر می گذارد. پس درنظر داشته باشید که سرمایه گذاری زیاد روی آموزش نحوه به کارگیری بسیار مهم است.

2 - یکپارچه سازی و آزمایش:

آزمایش ارتباط ما بین بستر نرم افزاری ERP و سایر نرم افزارهای موجود نیز هزینه جداگانه ای خواهد داشت . شما ممکن است نرم افزارهای اصلی دیگری همچون تجارت الکترونیک و زنجیره تامین و نرم افزارهای فرعی همچون بارکد داشته باشید که بخواهید با ERP مرتبط سازید اما پیشنهاد می شود که جهت ارتباط بهتر و هماهنگی بیشتر چنین نرم افزارهایی را هم از ارائه کنندگان ERP تهیه نمایید و در هنگام آزمایش از آموزش غافل نشوید!

3 - سفارش سازی :

هزینه های دیگری نیز جهت یکپارچه سازی متحمل خواهید شد که غیرقابل اجتناب هستند از جمله تغییر در هسته مرکزی نرم افزار . این وضعیت زمانی پیش می آید که سیستم نمی تواند فرایندهای کاری شما را هدایت نماید و تصمیم می گیرد که با تغییر در سیستم به آن چیزی که می خواهید دست یابید. این کار به معنی بازی با آتش است و باعث تغییرات در سایر بخشهای مرتبط خواهد شد و چون تغییرات باید در ورژنهای جدید نیز انجام شود ممکن است درست عمل نشود و فروشنده نیز دیگر نتواند شما را پشتیبانی نماید و این شروع کابوس های شبانه است.

4 - تبدیل داده ها:

انتقال اطلاعات سازمان از جمله سوابق مشتریان، عرضه کنندگان و داده های طراحی از سیستم های قبلی به ERP نیز هزینه هایی در بر خواهد داشت.

5 - تجزیه و تحلیل داده ها:

اغلب داده های سیستم ERP باید داده های سیستم های خارجی به منظور تجزیه و تحلیل تلفیق شوند و کسانی که با حجم بالایی از دیتاها سر و کار دارند باید جهت ذخیره این دیتاها در بودجه پیاده سازی مبلغی را اختصاص دهند.

به روزآوری روزانه تمام دیتاهای تلفیق شده با سایر سیستم ها بسیار مشکل و زمان بر است و سیستم های ERP به خوبی نمی توانند تغییر روزانه در این اطلاعات را پشتیبانی نمایند.

یک راه حل گران این است که برنامه به صورت اختصاصی انجام پذیرد . نتیجتاً حتماً قبل از طرح ریزی بودجه، حجم اطلاعاتی که مورد نیاز است مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سنجیده شود.

6 - تیمهای مشاوره:

زمانی که کاربران سیستم در پیاده سازی به مشکل بر می خورند نیاز به مشاوره های پرهزینه پیدا می کنند برای اجتناب از این کار شرکتها باید اهداف مشخصی برای هر کدام از تیمهای مشاور داشته باشند و تمامی موارد مورد نظر باید به وضوح در قرارداد قید شود تا در هنگام اجرا مورد پیش بینی نشده ای منجر به افزایش این دسته از هزینه ها نگردد.

7 - امکان از دست دادن کارکنان نخبه:

کاملاً روشن است که پیاده سازی موفقیت آمیز ERP به افرادی که تیمهای پیاده سازی را تشکیل می دهند بستگی دارد (از جمله کارکنان واحدهای اجرایی و سیستمهای اطلاعاتی)

این نرم افزار بسیار پیچیده است و تغییرات کسب و کار و موفقیت آن به هر یک از این افراد بستگی دارد و سازمان پس از اتمام کار پروژه باید آمادگی جابه جایی و از دست دادن این دسته از پرسنل را داشته باشند. شرکت های مشاوره ای و سایر شرکتها که دنبال جذب اینگونه پرسنل هستند با حقوق و مزایای بالاتر از آن چیزی که شما می توانستید پرداخت کنید به آن پیشنهاد می دهند سعی کنید با روشهای مختلف از جمله پرداختهای جانبی آنها را حفظ نمایید.

اما اگر اجازه بدهید آنها بروند، شرکت های مشاوره ای آنها را جذب کرده و شما در صورت نیاز به خدماتشان شاید مجبور شوید حتی تا دو برابر پرداختهای قبلی هزینه نمایید.

8 - کار تیم های پیاده سازی هیچ گاه تمام نمی شود:

اغلب سازمانها تمایل دارند که تیمهای پیاده سازی ERP را بعد از اتمام پروژه به کارهای دیگر بگمارند. نرم افزار نصب می شود تیمها شکل می گیرند اما بعد از اتمام پروژه افراد نمی توانند به راحتی به سرکار خود بازگردند حالا دیگر تیم پیاده سازی افراد بسیار با ارزشمند هستند چون کاملاً با نرم افزار خو گرفته اند و در ارتباط با فرایندهای سازمان و ارتباطشان با سیستم جدید حتی از کارکنان واحدهای مرتبط مسلط تر هستند. شرکتها دیگر نمی توانند اینگونه نیروها را به مشاغل قبلی برگردانند چرا که کارهای بسیاری پس از راه اندازی سیستم باید انجام پذیرد تنها استخراج اطلاعات به منظور نوشتن گزارشات مورد نظر ممکن است تا یک سال طول بکشد.

9 - انتظار دستیابی سریع به نتیجه:

یک اشتباهی که شرکتها بعد از پیاده سازی نرم افزار مرتکب می شوند این است که انتظار داشته باشند بلافاصله در فرصت کوتاه به منافع حاصل از آن دست یابند. چنانچه اغلب سیستمها تا مدتی کار نکنند منافعشان و میزان تاثیراتشان بر روی فرایندهای سازمان مشخص نمی شود و اعضای تیم پروژه پیاده سازی نیز تا زمانی که تلاششان به نتیجه مورد نظر نرسد پاداش خود را دریافت نخواهند کرد!

10 - سقوط ERP:

ERP به خاطر تغییراتی که در سازمانها ایجاد می کند مورد انتقاد قرار می گیرد. در بررسی های اخیر مشاورین دیلویت یک چهارم از 64 شرکت فروچون 500 پس از پیاده سازی ERP دچار مشکل در عملکردشان شده اند اما رقم واقعی بالاتر از این عدد است! عمده ترین دلیل آن این است که همه کارها با آن روشی که قبلاً انجام می پذیرفته بسیار متفاوت است و وقتی کارکنان نمی توانند کارشان را به مهارت گذشته انجام دهند مضطرب می شوند و کسب و کار سازمان دچار مشکل خواهد شد.

● چه قدر زمان برای پیاده سازی پروژه ERP لازم است؟

شرکتهایی که می خواهند سیستم ERP را پیاده نمایند چندان آسوده نخواهند بود. وقتی ارائه دهندگان ERP به این سوال شما جواب می دهند: به طور متوسط 3 تا 6 ماه، فریب نخورید! واقعاً این زمان بسیار کم است. اگر واقعاً جایی در این زمان پیاده سازی شده حتماً یا سازمان کوچک بوده یا فرایندهای پیاده سازی مربوط به یک بخش یا بخشهایی از سازمان بوده است و یا فقط بخشی از آن (به طور مثال بخش مالی) پیاده سازی شده است. اما یک نکته را فراموش نکنید پیاده سازی صحیح و تاثیرات شگرف آن روی کسب و کارتان بسیار مهم تر است تا زمان پیاده سازی، چرا که برای راه اندازی صحیح حتی ممکن است بین 1 تا 3 سال زمان نیاز باشد!