

بسمه تعالی

۸ راه برای دریافت بیشترین بازده از سیستم ERP خود

نویسنده:

Jennifer Lonoff Schiff

CIO.com

سامه آرا

ترجمه:

شرکت سامه آرا

علی کاظمی نیا

ارائه دهنده راهکارهای برنامه ریزی
منابع سازمانی (SAP - ERP)

پیاده‌سازی یک سیستم ERP موضوعی است گران که می‌تواند میلیون‌ها دلار هزینه در پی داشته باشد (شامل خرید نرم‌افزار، هزینه مشاوره و هزینه‌های یکپارچه‌سازی، آموزش و ارتقا سیستم) و استقرار کامل آن ماه‌ها و حتی سال‌ها به طول بیانجامد. بر اساس گزارش Panorama Consulting از هر پنج پروژه پیاده‌سازی ERP یکی (۲۱ درصد) در انتها به شکست می‌انجامد.

بنابراین در زمان انتخاب یا استقرار یک راهکار ERP چه اقداماتی را می‌توان انجام داد تا احتمال شکست کاهش یابد؟ در اینجا ۸ پیشنهاد از کارشناسان ERP و مدیران پروژه‌ای که با موفقیت سیستم‌های ERP را پیاده‌سازی کرده‌اند، آمده است.

سامه‌آرا

ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی
منابع سازمانی (SAP - ERP)

۱. متناسب با نیازهای کسب و کارتان (و نیازهای صنعت خود)، مناسب‌ترین راهکار ERP را انتخاب کنید: سوماند دامان^۱ مدیر ارشد فناوری در شرکت CuroGens می‌گوید: «مطمئن شوید که فهرستی جامع از نیازهای کسب و کارتان با کمک ذینفعان کلیدی (استفاده کنندگان اصلی سیستم) تهیه کرده‌اید، زیرا استقرار ERP نیاز به سرمایه‌گذاری کلان مالی و زمانی دارد.»

اُورت باس^۲ معمار راهکار در شرکت Sikich (شرکت خدمات حرفه‌ای) می‌گوید: «نیازهای اصلی شرکت خود را تعریف کنید. نیازهای سیستم شما باید شامل دو فهرست کوتاه از وظایف و عملیات ضروری و نیز نیازهای استراتژیک کلیدی باشد، که رشد شما را در آینده تضمین و پشتیبانی کند. تهیه یک لیست نیازهای واضح و شفاف، باعث پیاده‌سازی یکپارچه فرآیندها و داشتن یک سیستم ERP با هزینه‌ای کمتر خواهد شد.»

دامان^۱ می‌گوید: «به‌طور جدی بیندیشید که سیستم چگونه با زیرساخت‌های IT کنونی شما منطبق خواهد شد. اگر قرار است مبلغ زیادی برای سفارشی‌سازی سیستم پرداخت کنید، انتخاب خود را فقط بر اساس قیمت یا عرضه‌کننده ERP انجام ندهید؛ مطمئن شوید سیستم ERP که انتخاب کرده‌اید می‌تواند الزامات قانونی کسب و کار شما را پشتیبانی کند.»

۲. به کل هزینه مالکیت (TCO³) توجه کنید: دیوید والاد^۴ معاون رئیس عملیات در شرکت Alta Vista Technology می‌گوید: «بهترین توصیه من برای داشتن تخمینی واقع‌بینانه از هزینه‌ها جهت تصمیم‌گیری سازمان در مورد یک سیستم ERP، توجه دقیق به کل هزینه مالکیت است. هزینه خرید نرم‌افزار مشخص است اما زمانی که مشغول مقایسه هزینه راهکارهای گوناگون هستید، فراموش نکنید هزینه‌های دیگری نیز به دنبال آن خواهند آمد مانند هزینه تهیه سخت‌افزار مناسب، هزینه مشاوره برای پیاده‌سازی، هزینه منابع داخلی جهت نگهداری نرم‌افزار و هزینه‌های ارتقا سیستم در آینده. من شرکتی را می‌شناسم که برای نگهداری از یک سیستم ERP بخش IT خود را دو برابر بزرگ‌تر کرده است.»

۳. عرضه‌کنندگان راهکارهای ERP را با دقت بررسی کنید: دامان^۱ می‌گوید: «انتخاب عرضه‌کننده مناسب بخش عمده‌ای از فرآیند است. مطمئن شوید شرکت عرضه‌کننده مورد نظر شما دارای سابقه و تجربه کافی می‌باشد و می‌تواند کاری با مشخصات مورد نیاز شما را انجام دهد؛ همچنین از آمادگی آن‌ها جهت دادن تخمین مشخصی از کل هزینه مالکیت و نرخ بازگشت سرمایه مورد انتظارتان، اطمینان حاصل کنید و پیرسید بازگشت سرمایه در چه مدت خواهد بود. در مورد بودجه و زمان تکمیل پروژه گفتگو کنید و از آن‌ها بخواهید سازمان‌هایی را که پیش‌تر در آن‌ها پیاده‌سازی را انجام داده‌اند به شما معرفی کنند؛ همچنین معین کنید آیا شرکت عرضه‌کننده تجربیات مناسبی

از سرویس‌دهی در صنعت شما را دارد یا خیر.»
پل مگل^۵ رئیس بخش نرم‌افزارهای کسب‌وکار در شرکت CGS می‌گوید: «در زمان آغاز پیاده‌سازی ERP، ضروری است که شرکت ارائه‌دهنده نرم‌افزار و خدمات، کسب‌وکار شما را به خوبی بشناسد. هر صنعت نیازهای خاص خود را دارد، از اصطلاحات فنی گرفته تا وظایف خاص. یک راهکار ERP طرحی شده برای همه صنایع، شما را با کاستی‌ها و نیاز به سفارشی‌سازی رها خواهد کرد (از وجود قابلیت سفارشی‌سازی سیستم ERP مورد نظر خود مطمئن شوید).»

۴. از موافقت و همراهی مدیریت ارشد اطمینان حاصل کنید: کیرک همینگر^۶ مدیر بازاریابی در شرکت Penta Technologies می‌گوید: «یکی از عوامل تعیین‌کننده و کلیدی در نحوه پیشرفت پیاده‌سازی ERP، موافقت و همراهی مدیریت ارشد است. مدیریت ارشد مجبور به درگیری کامل در هر گام از فرآیند پیاده‌سازی نیست؛ هرچند درگیری مدیریت و حمایت از شما در اولویت بخشیدن به پروژه و مشخص کردن خط مشی آن، تخصیص منابع و تسهیل ارتباطات می‌تواند از مهم‌ترین عوامل موفقیت در هر فرآیند پیاده‌سازی باشد.»
ریک هایمر^۷ معاون رئیس بخش خدمات آمریکای شمالی شرکت Capgemini می‌گوید: «ضروری است گروه مدیران ارشد یا حتی یک نفر از آن‌ها با تیمی که وظیفه انتخاب یک سیستم ERP جدید را دارد همکاری کند، این فرد می‌تواند به‌عنوان حامی پروژه به ساده‌سازی مسیر مصوبات پروژه کمک کند.»

۵. یک نقشه راه ایجاد کنید: رامش لیانسوامی^۸ رئیس جهانی SAP HANA (Tata Consultancy Service) می‌گوید: «یک نقشه راه فقط تضمین‌کننده فرآیندی هموار نیست، بلکه در زمان شروع پیاده‌سازی به ذینفعان سازمان، هزینه و زمان مورد انتظار برای مشاهده مزایای سیستم ERP را نمایش می‌دهد. نقشه راه به اداره فرآیند تبدیل مجموعه بزرگ کسب‌وکار و فناوری‌های آن به مجموعه‌ای از مراحل مشخص کمک نموده و همچنین به در کنترل گرفتن برنامه‌ریزی هزینه‌ها نیز کمک می‌نماید.»
باس^۲ می‌گوید: «بسیار مهم است که برای پیاده‌سازی ERP خود مسیری واضح ایجاد کنید؛ وی پیشنهاد می‌کند که «در سازمان خود بخش‌هایی را که تحت تأثیر سیستم ERP قرار خواهند گرفت، مشخص کنید. در این بخش‌ها جزئیات عملکرد ERP و مواردی از کسب‌وکار که انتظار بهبودشان می‌رود را شرح دهید. هنگامی که این کار کامل شد، اعمال کنترل قوی بر تمام دامنه پروژه ضروری است. تغییر دامنه یک سیستم ERP (پس از آغاز پیاده‌سازی) فرآیندی دشوار است.»
هایمر^۷ می‌گوید: «با کنار هم قرار دادن یک نقشه راه دقیق، گام‌هایی که کسب‌وکار پیش از مرحله

گذار به سیستم جدید باید بردارد را ترسیم کنید، این عمل به شناسایی دقیق پیامدهای بالقوه و راه‌های کاستن از آن‌ها کمک می‌کند.»

۶. برای سرپرستی پیاده‌سازی تیمی از تمام بخش‌ها و سطوح سازمان تشکیل دهید: شرکت‌ها برای کمک به هموارسازی فرآیند پیاده‌سازی، باید اعضای تیم پیاده‌سازی را از تمام بخش‌ها و سطوح گرد آورند. همین‌گر^۶ می‌گوید: «این تیم باید از افراد بخش‌های گوناگون تشکیل شده باشد مانند بخش‌های حسابداری، عملیات، فناوری اطلاعات، حقوق و دستمزد، منابع انسانی، خرید و انبار. چنین تیمی نیاز به قدرت تصمیم‌گیری بالا دارد و راهکاری مشخص در هنگام نیاز به اتخاذ تصمیمات فراتر از حوزه اختیارات خود.»

کریستین هانسن^۱ مدیر ارشد بازاریابی محصول در شرکت Epicor Software Corporation می‌گوید: «شرکت‌ها به‌واسطه ایجاد تیمی از تمام بخش‌ها و سطوح، نه تنها احتمال مدنظر قرار گرفتن تمام بخش‌های کسب‌وکار در پروژه را بهبود می‌بخشند، بلکه به ایجاد توافقی کلی در سازمان (جهت پیاده‌سازی ERP) کمک می‌کنند، که این می‌تواند پروژه را به سمت موفقیت هدایت کند. تمام تیم‌های این‌چنینی باید شامل برخی از کارکنان سازمان با سمت‌های کلیدی باشند مانند مدیریت پروژه، مدیریت IT و مدیریت اجرایی.»

۷. در هر زمان یک ماژول از ERP را پیاده‌سازی کنید (نه همه ماژول‌ها را در یک‌زمان): آلن آلتوالو^{۱۰} مدیر پروژه در شرکت Fujitsu Consulting می‌گوید: «برای مثال ابتدا برنامه‌های حسابداری خود را پیاده‌سازی کنید مانند دفتر کل، حساب‌های دریافتی و حساب‌های پرداختی. زمانی که این ماژول‌ها فعال شدند، ماژول‌های دیگرتان را پیاده‌سازی کنید مانند ماژول منابع انسانی و ماژول حقوق و دستمزد، سپس سایر ماژول‌ها و افزونه‌ها را نیز پیاده‌سازی کنید. بسیاری از سازمان‌ها به‌واسطه استفاده از رویکرد انفجار بزرگ^{۱۱} و تلاش در تبدیل یک‌باره تمام سیستم خود به ERP، در پیاده‌سازی شکست می‌خورند (اشتباهی بزرگ و گران).»

منابع سازمانی (SAP - ERP)

۸. در امر آموزش کم نگذارید: کورتیس دارنهیل^{۱۲} مدیرعامل Apt Marketing Solutions می‌گوید: «مهم‌ترین عامل اجرای صحیح یک ERP افراد سازمان هستند. برنامه‌ای کامل برای آموزش تهیه کنید. ضروری است که مطمئن شوید بخشی از منابع پیاده‌سازی، برای ۶ هفته اول به پشتیبانی از کاربران نهایی، اداره تغییرات موردنیاز و مشخص کردن نقاط خرابی اختصاص می‌یابد. پشتیبانی آشکار از پروژه، مهم‌ترین عامل برای اطمینان از پذیرش یک سیستم ERP جدید است.»

هانسن^۹ می‌گوید: «برای آموزش سرمایه‌گذاری ثابتی انجام دهید.» وی توضیح می‌دهد که «این یکی دیگر از عوامل کلیدی در استقرار موفقیت‌آمیز ERP است و نباید از آن چشم‌پوشی کرد. اگر کارکنان تحت آموزش قرار نگیرند، در اغلب اوقات، موفق به بهره‌مندی کامل از قابلیت‌های ابزاری که به آن‌ها داده شده نمی‌شوند و ممکن است ناامید شده و به سمت راه‌حل‌های دستی گذشته بازگردند، که این عمل باعث اتلاف زمان و منابع و پراکندگی در اطلاعات می‌شود؛ بنابراین ایجاد یک برنامه آموزشی مناسب با نقش هر کاربر در شرکت، با اهداف مشخص و خروجی‌های تعریف‌شده، بسیار مهم است.»

سامه‌آرا

ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی
منابع سازمانی (SAP - ERP)

1. Sumanth Dama
2. Evert Bos
3. Total Cost of Ownership
4. David Valade
5. Paul Magel
6. Kirk Heminger
7. Rick Hymer
8. Ramesh Iyanswamy
9. Christine Hansen
10. Allan Alutalu
11. Big Bang
12. Curtis Thornhill

سامه آرا

ارائه دهنده راهکارهای برنامه ریزی
منابع سازمانی (SAP - ERP)