

سومین شماره وقایع نامه پروژه SAP در بارز را با یاری خداوند متعال در حالی خدمتتان ارائه میدهم که متأسفانه جناب آقای مهندس جعفری ، بنیان گذار این وقایع نامه و یکی از حامیان اصلی این پروژه از میان ما برای همیشه رخت بر بستند و به دیار باقی شتافتند. مهندس عبدالرضا جعفری طی سالها خدمت صادقانه و بی منت خود همواره سعی بر آن داشتند به پیشرفت کمی و کیفی محصولات در این صنعت کمک نمایند و در این راه تلاش بسیار نمودند. ایشان طی پنج سال گذشته در پروژه آماده سازی ای آر پی ، ارزیابی های اولیه ، انتخاب نرم افزار و شرکت پیاده ساز کمک شایانی نمودند . امید است بتوانیم راه ایشان را به نحوی شایسته ادامه دهیم و از درگاه خداوند متعال برای آن مرحوم رحمت و غفران الهی و برای خانواده محترمشان صبر مسالت داریم.

مزایای پیاده سازی SAP چیست ؟

در این شماره به بعد سعی بر آن داریم تا در هر شماره یکی از مزایای پیاده سازی راهکار سازمانی SAP را با استناد به مقاله ارزیابی عملکرد SAP (SAP Performance Benchmarking) بیان نماییم. همانطور که در شماره قبل عنوان شد ، دو ویژگی اصلی پیاده سازی هر ERP عبارتند از : **"یکپارچگی داده-ای"** و برخورداری و پشتیبانی از **"فرایندهای به-روشی"** . با توجه به این ویژگیها یکی از مزایای حاصل از پیاده سازی SAP به شرح زیر خواهد بود :

تبدیل چالش به فرصت (Turning Challenge into Opportunity) :

پیاده سازی نرم افزار SAP می تواند ۴۸٪ زمان چرخه تولید را کاهش دهد. به این طریق که گزارش های استاندارد می تواند به صورت خودکار توسط سیستم تولید شده و توسط کارمندان خارج از تولید قابل دسترس باشد. امروزه موفقیت به معنای تولید محصول با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر می باشد. نرم افزار SAP فرایندهای مختلف سازمان از برنامه ریزی تا تولید محصول را پشتیبانی نموده و از این طریق به شرکت ها در زمینه عملکرد بهتر و کارایی بیشتر کمک می شود . این نرم افزار کلیه فرایندها را از مرحله طراحی محصول تا بازنشستگی آن (طراحی ، توسعه ، مهندسی ، تولید ، آزمایش و تقاضای بازار) به بهترین نحو ممکن هدایت می نماید.

شرکت ها در قرن بیست و یکم نمی توانند بدون یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار در بخش های طراحی محصول، تحقیق و توسعه، برنامه ریزی، تولید و مدیریت کیفیت رشد قابل ملاحظه ای داشته باشند. شرکت های تولیدی برای ماندن در بازار رقابتی ناچار به ارائه بهترین محصولات و خدمات با هزینه های پایین تر می باشند. جهت دستیابی به این هدف این شرکت ها ناگزیر به بهینه سازی در زمینه نوآوری، حفظ ساختارهای پیچیده محصول و بهبود مستمر طراحی می باشند. به عبارتی دیگر موفقیت به معنای توانایی تغییرپذیری می باشد. سازمان ها نمی توانند بدون یکپارچه سازی گسترده فرایندها، تکنولوژی ها و عوامل موثر بر سودآوری، شرکت را مدیریت کنند. اداره این فرایندها پیچیده مستلزم مرور جامع بر روی اطلاعات یکپارچه (طراحی محصول، تحقیق و توسعه، تولید و مدیریت کیفیت، سوابق فروش و بازاریابی و خدمات) می باشد. دراختیار داشتن اطلاعات جامع می تواند تاثیر بسزایی در تعیین اهداف، تجزیه و تحلیل عملیات و سودآوری سازمان داشته باشد.

مراحل اجرایی فاز Explore پروژه

برطبق جدول ذیل جمعا ۱۱ جلسه لغو شده است که ۵ جلسه آن مربوط به کارگروه مالی ، ۲ جلسه آن مربوط به کارگروه فروش و ۴ جلسه مربوط به مدیریت کیفیت بوده است. نمودار زیر درصد تعداد جلسات برگزار شده کارگروه های پودمان های مختلف را نشان می دهد .

Explore Workshops Statistics						
# of workshops /Module	Required	Held	Cancelled	Remaining	integration	% of workshops held
HR-PAOM	4	4	0	0	0	100%
HR-TM	4	4	0	0	0	100%
HR-PY	5	5	0	0	0	100%
HR-PDPE	3	3	0	0	0	100%
SD	14	14	2	0	3	100%
QM	12	12	4	0	3	100%
PP	12	12	0	0	1	100%
PM	8	8	0	0	4	100%
MM-LE	12	12	0	0	4	100%
MM-PU	14	14	0	0	9	100%
CO	15	15	0	0	2	100%
FI	20	20	5	0	9	100%
FSCM	6	6	0	0	0	100%
PS	11	11	0	0	0	100%
Total	140	140	11	0	35	100%

درصد جلسات برگزار شده در فاز کاوشگری



فعالیت های عمده انجام شده

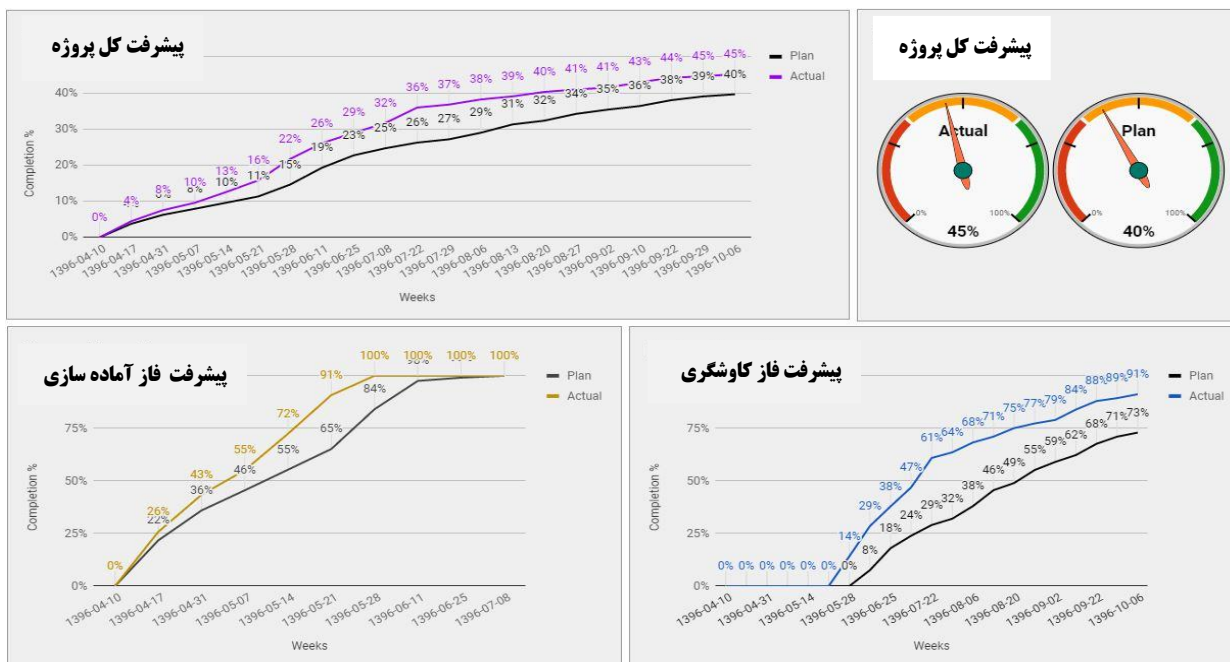
- برگزاری ۱۴۰ جلسه بلوپرینت و طراحی فرایندها در هر ماژول
- برگزاری ۳۵ جلسه در رابطه با یکپارچگی ماژول ها
- برگزاری ۴ جلسه استانداردسازی فرایندهای بین گروه و کردستان (Controlling Area, Subcontracting, Chart of Account و ...)
- تهیه ۶۰ قالب داده اساسی مورد نیاز سیستم
- تهیه بیش از ۱۰۰۰ صفحه اسناد طراحی فرایندهای سازمان
- برنامه ریزی برای برگزاری حدود ۴۰ جلسه جهت ارائه و تایید اسناد بلوپرینت

اجرائیات پروژه

در جهت بررسی آخرین وضعیت پروژه و تصمیم گیری در مورد برخی مسائل پروژه ، جلسه سوم کمیته راهبردی پروژه در تاریخ ۱۳-۰۹-۹۶ تشکیل گردید . در این جلسه ضمن طرح برخی از مسائل پروژه و ارائه راه حل های لازم ، موضوع پاسخگویی دقیق و به موقع به ایشو های اختصاص یافته به هریک از کاربران کلیدی و جانشینان آنان از مهمترین مسائل مطرح شده از طرف مدیریت شرکت سامه ارا بود که اعلام نمودند تاخیر در پاسخگویی به ایشو ها مسلما سبب تاخیر اجراء پروژه خواهد گردید؛ آقای مهندس عباسی اعلام نمودند هیچ تاخیری را از هیچیک از واحد ها نخواهند پذیرفت و مقرر گردید در جلسه بعدی کمیته راهبردی تاخیر هریک از کاربران و جانشینان به همراه نام صاحبان فرآیند هایی که به ایشو ها در زمان مقرر پاسخ ندادند و سبب تاخیر پروژه شده اند اعلام گردد.

پروژه تا آخر هفته منتهی به ۱۰-۰۶-۹۶ برای کل پروژه و همینطور فاز های آماده سازی و فاز کاوشگری آن (مستخرج از برنامه PMO-۱ BRG) طبق نمودارهای صفحه بعد ارائه گردید...

به روز شده در ۹۶/۱۰/۰۶



با ملاحظه نمودار بالا مشخص می شود که پیشرفت واقعی پروژه تا آخر هفته ۹۶/۱۰/۰۶، ۴۵٪ در مقابل ۴۰٪ برنامه ریزی شده بوده است که حکایت از جلوتر بودن پیشرفت بودجه نسبت به برنامه تنظیمی دارد. دلیل این جلوتر بودن از برنامه نیز زودتر تمام شدن فاز آماده سازی بوده که آنهم به خاطر آمادگی هائی است که قبل از شروع پروژه در کل گروه بوجود آمده است.

مدیریت تغییرات سازمانی در پروژه

واکنش متداول رهبران کسب و کار بعد از طرح های ابتکاری ناموفق، مضمون مشترکی دارند:

"هر عدم موفقیت، شکستی در مدیریت کردن جنبه های انسانی تغییر است"

در یک مطالعه از شرکت هایی که تغییرات کسب و کار عمده ای را پیاده سازی کردند، از ۳۲۷ رهبر پروژه، مشاور فنی و مدیر سؤال زیر در باره ی پروژه شان پرسیده شد:

"اگر شما فرصت دیگری برای انجام این پروژه داشتید چه کار متفاوتی را در دستور کار قرار می دادید؟"

متداول ترین پاسخ بدین قرار بود:

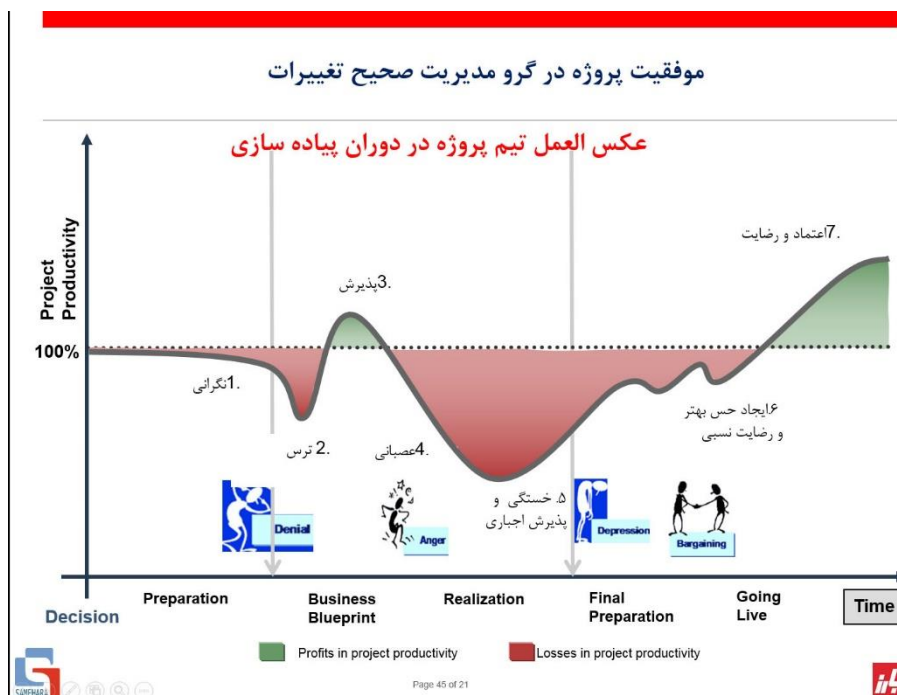
"بکارگیری یک برنامه ی مدیریت تغییر برنامه ریزی شده و موثر"

بطور حیرت آوری شرکت کنندگان این مطالعه بر روی موضوعاتی چون تکنولوژی یا طراحی تاکید نکردند. آنها نگفتند که بیش از کافی از بازار نداشتند متداول ترین مانع برای موفقیت، فقدان برنامه ای برای مدیریت تغییر بود.

تغییر یک فرآیند است

مدیران نباید تغییر را صرفاً برگزاری یک جلسه یا نوعی آگهی دادن و یا اطلاع رسانی ببینند. تغییر فقط در یک لحظه پیاده سازی نمی شود، و بلتبع نقش رهبران کسب و کار نیز در مدیریت کردن تغییر نباید به یک مداخله کوتاه مدت تقلیل یابد. نقش مدیر در تغییر، باید در همه مراحل فرآیند تغییر آشکار و فعال باشد.

نمودار زیر که بر طبق متدولوژی پیاده سازی SAP ارائه شده عکس العمل کارکنان سازمان را در مراحل پروژه نشان می دهد این نمودار بر اساس تجربیات هزاران پیاده سازی پروژه در کشور های مختلف و سازمان های مختلف تهیه شده و برای عموم سازمان ها صدق می کند.



در شماره آینده توضیح داده خواهد شد که چگونه می توان از طریق مدیریت تغییرات عمق و ارتفاع این منحنی را در مراحل مختلف پیاده سازی کاهش داد.



برنامه های پیش رو

برنامه های پروژه که قرار است در ماه آتی به آن ها پرداخته شود از قرار زیر است :

- ۱- اتمام و بستن تمام ایشیو ها و تسک های ایجاد شده در جیرا توسط کاربران کلیدی و جانشینان آنها
- ۲- برگزاری کارگاه های بلو پرینت خوانی
- تشریح آخرین وضعیت پروژه و الزامات اجرائی جدید مطرح شده در پروژه
- ارائه اصول مدیریت تغییر، گام های تغییر، تغییر فردی، تغییر سازمانی و...
- ۳- برگزاری سمیناری با محتوای اجرایی نمودن یک سناریو در سیستم - از ابتدای خرید مواد تا تولید و فروش محصول در یکی از شهرهای مرکزی ایران با حضور مدیریت محترم عامل، صاحبان فرآیندها و تمام کاربران کلیدی و جانشینان آنها

تشکر و قدردانی

بسیار جای خوشوقتی است که از مشاوران داخلی پروژه بخصوص آقای نوروزی (مشاور بارز) و آقای یوسفی (مشاور بارز کردستان) همچنین ناظر خارجی پروژه آقای آلپر که هرچه بیشتر ما را در ارتقاء کیفیت پروژه یاری می نمایند تشکر و قدردانی نمائیم همچنین جا دارد از همکاران شرکت سامه آرا که بعنوان شرکت پیاده ساز در جلسات و کارگروه های فاز کاوشگری شرکت کرده و از مدیران و صاحبان فرآیندها، کاربران کلیدی و جانشینان کاربران کلیدی هریک از پودمان ها وضعیت موجود و فرصت های متصور در سازمان بارز را برای آینده بررسی می کنند، از فعالیت ها و مشارکت بسیار خوب این کاربران تشکر کرده و آنرا مطلوب ارزیابی نموده اند. همچنین جا دارد از این همکاری صمیمانه عزیزان تشکر و قدردانی کرده و اظهار امیدواری کنیم که این همکاری ها با تیم پیاده ساز تا پایان پروژه ادامه داشته باشد .