

کنفرانس سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان Enterprise Resource Planning Conference

بهمن ماه 1387



www.irerp.com



۱۰ سوال در انتخاب سیستم‌های برنامه‌ریزی
منابع سازمان برای سازمان‌های متوسط



دریای سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، بسیار وسیع می‌باشد و گذر از این دریای پرتلاطم، کار آسانی نیست. شرکت‌های زیادی وجود دارند که به ارائه محصولات ERP می‌پردازند و همه به دنبال جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی خود می‌باشند. سوال اینجاست که کدامیک از این محصولات، برای سازمان شما مناسب‌ترند؟ به منظور حصول اطمینان از انتخاب صحیح، باید با دقت به ۱۰ سوال زیر پاسخ داده شود:

۱- آیا از مشکلاتی که رهبران کسب و کارتان با آنها برخورد داشته‌اند و از ابزار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان برای حل آن استفاده نموده‌اند، آگاهی دارید؟

نخستین گام در انتخاب یک ERP مناسب، آگاهی از انتظاراتی است که سازمان از این بسته نرم‌افزاری دارد. هنگامی که هدف، جایگزینی یک سیستم مالی منسوخ با یک سیستم مدیریت مالی خودکار می‌باشد، کار راحت‌تر است، اما حالتی را در نظر بگیرید که سازمان برای افزایش بهره‌وری، درآمد و اثربخشی، قصد به خدمت گرفتن یک سیستم ERP را داشته باشد. در این حالت، شناسایی مسائل و مشکلات فراروی اهداف یاد شده، امر دشواری خواهد بود. طبق اذعان یکی از ارائه دهندگان خدمات نرم‌افزاری مالی در انگلستان با عنوان لیک ویو^۱ «بسیاری از پروژه‌های پیاده‌سازی ERP به دلیل ناتوانی در تعیین و تعریف دقیق اهداف تفصیلی و جزئی، در ابتدا با شکست مواجه می‌شوند.»

۲- آیا سازمان در حال حاضر، با شرکتی که به ارائه برنامه‌های کاربردی کسب و کار می‌پردازد، طرف قرارداد است؟

در صورتی که سازمان شما از یکی از برنامه‌های کاربردی شرکت‌های SAP, Oracle-PeopleSoft یا Oracle-JD Edwards استفاده می‌کند، احتمالاً با همان شرکت وارد عقد قرارداد خواهید شد. اما این مساله بدین معنی نیست که اگر از عملکرد وی نیز ناراضی بودید، محکوم به عقد قرارداد مجدد باشید. تغییر تامین‌کننده نرم‌افزاری، به طور قطع موجب تحمیل برخی تغییرات به سازمان خواهد شد، ولی در صورتی که نهایتاً به کاهش هزینه‌های کل سازمان منجر گردد، ارزش آن را خواهد داشت.

۳- آیا سیستم‌های ERP موروثی در سازمان وجود دارند؟

¹ Lakeview

در اکتساب‌ها یا ادغام‌ها، معمولاً مشاهده می‌شود که سازمان توسعه‌یافته جدید، دارای برنامه‌های کاربردی ارائه شده توسط چندین تامین‌کننده سیستم‌های ERP است که همگی در سطح سازمان گسترده شده‌اند. طبق تحقیقات به‌عمل آمده توسط گروه آبردین^۲ «۲۵ درصد از ۶۵۰ سازمان متوسط تحت بررسی، طی ۳ سال اول، تصمیم به جایگزینی سیستم‌های ERP خود گرفته‌اند.» در این تحقیق آمده است: «ازدیاد سیستم‌های ERP به‌طور قابل توجهی منجر به بروز این استراتژی‌های جایگزینی شده است، به‌طوری‌که ۴۰ درصد سازمان‌ها تمایل به یکپارچه‌سازی سیستم‌های متعدد خود در سازمان داشته‌اند. ۳۷ درصد سازمان‌ها نیز به نیاز نرم‌افزارهای جهانی و استاندارد با قابلیت‌های بین‌المللی اشاره نموده‌اند.» در صورتی‌که سازمان شما، تمایل به تعویض سیستم‌های ERP موجود یا یکپارچه‌سازی آنها دارد، استانداردسازی فرایندهای کسب و کار در سازمان، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

۴- آیا یک برنامه ERP مناسب برای سازمان شما وجود دارد؟

در راستای مطلوب‌تر نمودن هرچه بیشتر بسته‌های ERP برای سازمان‌های متوسط، بسیاری از تولیدکنندگان این قبیل نرم‌افزارها به ارائه سیستم‌هایی پرداخته‌اند که برای برخی صنایع خاص، سفارشی شده است. با توجه به تولیدکنندگان زیاد در این زمینه، یافتن نرم‌افزاری که برای کسب و کار سازمان شما، سفارشی‌سازی شده باشد، بسیار راحت است. بدین ترتیب هم سرعت توسعه و راه‌اندازی سیستم‌ها در سازمان کاهش خواهد یافت و هم نیاز به سفارشی‌سازی کمتری برای انطباق سیستم با سازمان موردنظر خواهد بود. در این راستا، شرکت‌های تخصصی پدید آمده‌اند که در حوزه‌های گسترده‌ای همچون صنعت هوافضا، کشتی‌سازی، خدمات توزیع، تولید و انرژی، بیمارستان‌ها و سایر موارد، به‌صورت تخصصی به ارائه خدمات می‌پردازند.

۵- سازمان شما، دقیقاً به چه کارکردهایی نیازمند است؟

آیا سازمان شما به نرم‌افزاری نیازمند است که به‌صورت پیوسته و یکپارچه، همه چیز را از سیستم حقوق گرفته تا مدیریت خدمات پس از فروش، مدیریت اقلام برگشتی، مدیریت مالیات بر میزان فروش و غیره، شامل باشد. در تحقیقی که توسط گروه آبردین با عنوان «گزارش تطبیقی استفاده از ERP در سازمان‌های متوسط طی سال ۲۰۰۷» به انجام رسیده است، آمده است که «بیشترین

² Aberdeen

ماژول‌های مورد استفاده در سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، ماژول‌های مالی و تولیدی می‌باشند. ماژول‌های خرید (۹۶ درصد)، حساب‌های پرداختی (۹۵ درصد)، کنترل موجودی (۹۴ درصد) و در نهایت دفتر معین و حساب‌های دریافتی (۹۳ درصد) نیز در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

در مقایسه، سازمان‌های اندکی وجود داشتند که ERP را برای سیستم حقوق (۱۸ درصد)، مدیریت منابع انسانی (۸ درصد)، مدیریت دارایی (۶ درصد) و مدیریت رویدادها (۴ درصد) به خدمت گرفته بودند. ممکن است سازمان شما نیز از این قبیل سازمان‌ها باشد.

۶- آیا نرم‌افزار ERP با فرایندهای داخلی کسب و کار سازمان شما، همسوئی دارد؟

تا حد امکان اطمینان حاصل کنید که حداقل تغییرات در سیستم ERP انتخاب شده جهت همسو شدن با فرایندهای داخلی کسب و کار، مورد نیاز باشد. به‌منظور دستیابی به این مهم لازم نیست که حتماً نرم‌افزار ویژه‌ای برای سازمان تهیه شود یا تغییراتی در کد برنامه نرم‌افزاری ایجاد گردد تا با نیاز سازمان منطبق شود. حتی در صورتی که کسب و کار شما نیازمند کارکردهای خاصی همچون توجه به مقررات و قوانین محیطی و تولیدی باشد، بایستی به‌دنبال نرم‌افزاری باشید که این ویژگی‌ها را در کارکردهای اصلی خود دارا باشد. توجه داشته باشید که هدف ما از این گفته، این نیست که بسته‌های ERP را نباید سفارشی‌سازی نمود. بلکه قابلیت سفارشی‌سازی، خود یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این قبیل بسته‌های نرم‌افزاری است تا بتوان با استفاده از این قابلیت، آنها را با نیازهای منحصربه‌فرد هر سازمانی انطباق داد.

۷- آیا سازمان شما، از منابع ضروری موردنیاز برای پشتیبانی از سیستم‌های ERP برخوردار است؟

با توجه به این حقیقت که معمولاً سازمان‌های متوسط در مقایسه با سازمان‌های بزرگتر از قدرت مالی و فنی کمتری برای پشتیبانی از سیستم‌های ERP برخوردار هستند، ارائه‌دهندگان این قبیل سیستم‌ها به فکر ارائه این برنامه‌های کاربردی به‌صورت میزبان^۳ یا برحسب تقاضا^۴ افتادند. به‌عنوان مثال، شرکت QAD که در سانتا‌باربارای کالیفرنیا مستقر است، بسته‌های نرم‌افزاری خود را هم به‌صورت در محل^۵ و هم به‌صورت میزبان ارائه می‌نماید. شرکت‌های متعدد دیگری نیز وجود دارند که به همین صورت به ارائه محصولات خود می‌پردازند.

³ Hosted

⁴ On Demand

⁵ On Site

حتی در صورتی که سازمان شما توانمندی پشتیبانی در محل سیستم‌های ERP را داشته باشد، شاید باز هم پیاده‌سازی آن به صورت میزبان، مورد توجه قرار گیرد، چرا که ممکن است موجب کاهش هزینه‌های سازمان شده و گزینه سریع‌تری برای نصب و راه‌اندازی سیستم، فرا روی سازمان قرار می‌گیرد.

۸- سازمان شما خواهان چه نوع خدماتی از یک تولیدکننده سیستم‌های ERP می‌باشد؟

سازمان شما نیازمند مشاوره مناسب در انتخاب نرم‌افزار و سفارشی‌سازی ماژول‌های خاص از طرف وی می‌باشد. به همین خاطر است که برخی از تولیدکنندگان بسته‌های ERP به معرفی و ارائه چندین بسته نرم‌افزاری برای سازمان‌ها می‌پردازند تا یکی از آنها انتخاب گردد. به منظور پیاده‌سازی بهتر بسته‌های ERP در سازمان، از توان و تجربه مشاوره‌ای تولیدکنندگان این سیستم‌ها نیز می‌توان استفاده نمود. آنها می‌توانند فرایندهای کسب و کار را به گونه‌ای طراحی نمایند که بیشترین انطباق را با برنامه‌های کاربردی ERP داشته باشند و برنامه‌هایی را در سازمان به اجرا درآورند که همگام با توسعه سازمان، زیرساخت‌ها و بسترهای موردنیاز در سازمان نیز توسعه یابند. اطمینان حاصل نمائید که فروشنده نرم‌افزار، خدمات پس از فروش مناسب و پشتیبانی آموزشی لازم را به عمل می‌آورد.

۹- هزینه مناسب برای یک نرم‌افزار ERP چقدر است؟

همچون سایر فناوری‌ها در مقیاس بزرگ، در خرید نرم‌افزار و لیسانس مربوطه نیز هزینه‌های وابسته به اندازه سازمان، تعداد کارکنان استفاده‌کننده از آن و تعداد ماژول‌های خریداری شده، تنها بخشی از کل هزینه‌های پیاده‌سازی محسوب می‌شوند. با توجه به این حقیقت که سازمان‌های متوسط و کوچک از توان مالی کمتری در مقایسه با رقبای بزرگتر خود برخوردار می‌باشند، توجه به هزینه‌های نصب، نگهداری و به‌روزرسانی سیستم‌های ERP از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. طبق مطالعاتی که توسط گروه آبردین با عنوان «گزارش تطبیقی سازمان‌های متوسط در استفاده از سیستم‌های ERP در سال ۲۰۰۷» صورت گرفته است، در بین ۶۴۵ سازمان تحت بررسی که سیستم‌های ERP را به خدمت گرفته بودند، کمترین مقدار نسبت هزینه سرویس به هزینه نرم‌افزار، متعلق به مشتریان شرکت اینفور^۶ بوده که به‌طور متوسط به ازای هر دلار صرف شده برای خرید نرم‌افزار توسط مشتریان، ۷۰ سنت صرف هزینه خدمات حرفه‌ای شده است.

^۶ Infor

۱۰- آیا تولیدکننده نرم‌افزار، استراتژی بلندمدتی برای محصول خود دارد؟
در گزارشی که توسط موسسه تحقیقاتی AMR با عنوان «تولیدکنندگان ERP به سازمان‌های متوسط خدمت می‌کنند» ارائه شده، آمده است که سرمایه‌گذاری در زمینه بسته‌های ERP باید بین ۱۵ تا ۲۰ سال، اعتبار داشته باشد. هرچند که برخی از بسته‌های نرم‌افزاری ERP نصف این مدت زمان را ارائه می‌نمایند. از این‌رو، توجه به استراتژی‌های آتی تولیدکنندگان این قبیل بسته‌های نرم‌افزاری در پشتیبانی از آن، بسیار حائز اهمیت است. به‌هرحال باید اطمینان حاصل نمائید که بسته نرم‌افزاری تهیه شده برای سازمان، توان رشد و انطباق با کسب و کار را دارا بوده و امکان تکمیل کارکردهای آن، همگام با توسعه فناوری وجود دارد.

همان‌طور که به اواخر سال ۲۰۰۸ و شروع سال میلادی جدید نزدیک می‌شویم، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در حال تنظیم بودجه سال آینده خود و برنامه‌ریزی جهت توسعه طرح‌های جدید می‌باشند. اما باید توجه داشت که در حال حاضر، اقتصاد جهانی دچار بحران و رکود شده و این مسئله قطعاً روی فروش سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان هم تأثیرگذار خواهد بود. به نظر می‌رسد که بسیاری از صنایع و سازمان‌ها بر روی طرح‌های خود تجدیدنظر کنند و دیگر مانند گذشته، بی‌محابا برای توسعه فناوری اطلاعات در سازمان‌های خود هزینه نمایند. از این رو انتظار می‌رود تا وقایع جدیدی رقم بخورد و روندهای تازه‌ای در بازار فروش این سیستم‌ها ایجاد شود. بر همین اساس و در آستانه سال جدید، پیش‌بینی‌ها و گمانه‌زنی‌های متفاوتی از سوی کارشناسان مطرح می‌شود که می‌تواند جهت‌گیری تأمین‌کنندگان سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) و همچنین شرکت‌ها و صنایع بهره‌گیرنده از این سیستم‌ها را مشخص کند. در ادامه برخی از این پیش‌بینی‌ها مرور می‌گردد.

۱- **ادامه رشد بازار شرکت‌های کوچک و متوسط:** در بحران اقتصادی، شرکت‌های کوچک ضربات کمتری متحمل شده‌اند و از سوی دیگر این شرکت‌ها می‌دانند که با سرمایه‌گذاری اندک در این زمینه، بهره‌بردارانی نصیب‌شان خواهد شد و می‌توانند با انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش هزینه‌ها، بازار بیشتری بدست آورند.

۲- **منطقی شدن قیمت‌ها:** روزهایی که سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را به هر قیمتی پیاده‌سازی کنند، دیگر گذشته است. امروزه بودجه‌های فناوری اطلاعات تحت فشار هستند و از این رو باید منطقی هزینه شوند. بنابراین باید تأمین‌کنندگان سیستم‌های ERP باید قیمت‌های معقول و رقابتی ارائه دهند تا بتوانند در مقایسه با سایرین از شانس بالاتری جهت بردن مناقصه‌ها برخوردار باشند. در این فضا نیاز به مشاور در زمینه انتخاب راه‌حل مناسب نیز از اهمیت بالاتری برخوردار خواهد بود.

۳- **استفاده بهتر و مفیدتر از سیستم‌های فعلی در مقابل بکارگیری سیستم‌های جدید:** با پدیدار شدن بحران اقتصادی، روند بازار نشان می‌دهد که بیشتر مدیران فناوری اطلاعات ترجیح می‌دهند تا از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان موجود در سازمان خود بهره‌گیرند و قابلیت‌های جدیدی را به آن اضافه کنند و اصولاً کمتر به دنبال خرید سیستم جدید هستند. زیرا نصب سیستم جدید، علاوه بر دردسرهای تازه، هزینه سنگینی را به سازمان تحمیل می‌کند و این مسئله در شرایط فعلی منطقی به نظر نمی‌رسد. در این شرایط کسب و کار مشاورانی که در حوزه ارزیابی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان فعالیت می‌کنند، رونق می‌یابد زیرا سازمان‌ها به دنبال آن هستند که نقاط قوت و ضعف سیستم خود را شناسایی کرده و بدین صورت کارایی سیستم فعلی را توسعه دهند.

۴- **تمایل به بهره‌گیری از خدمات ASP:** در حقیقت مشتری‌های بیشتری به سمت استفاده از خدمات‌دهندگان سیستم‌های کاربردی (ASP) تمایل پیدا می‌کنند زیرا این مدل هم هزینه کمتری دارد و هم شرکت‌ها می‌توانند از سیستم‌های جدیدتر بهره‌گیری کنند. البته در این میان مشتریان کوچک و متوسط سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند زیرا به خاطر موارد امنیتی، شرکت‌های بزرگ کمتر تمایل به بهره‌گیری از مدل ASP دارند.

۵- **تمایل به نرم‌افزارهای متن باز:** فشار بودجه، سازمان‌ها را به این سمت هدایت می‌کند که به گزینه‌ای مانند سیستم ERP متن باز (Open Source) گرایش بیشتری پیدا کنند و این مسئله را جدی‌تر دنبال کنند. علاوه بر اینکه سیستم متن باز این امکان را به سازمان می‌دهد تا کد سیستم را در اختیار داشته باشد، از انعطاف‌پذیری بیشتری نیز برخوردار است و هزینه نهایی سازمان نیز کاهش می‌یابد. هر چند که سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان متن باز هنوز مشکلات عدیده‌ای دارند و به عنوان گزینه‌ای جدی مطرح نمی‌باشند اما بحران اقتصادی می‌تواند گرایش به سمت این سیستم‌ها را افزایش دهد.

۶- افزایش تقاضای سازمان‌های دولتی: بحران اقتصادی اولویت‌های دولت‌ها را دستخوش تغییر می‌نماید و تمرکز بر روی افزایش اشتغال، سرمایه‌گذاری‌های جدید، تغییر نظام مالیاتی و مسائلی از این قبیل افزایش می‌یابد. از این رو دولت‌ها باید بتوانند منابع خود را هدایت و کنترل نمایند و اقتصاد کشور را در حالت پایدار حفظ کنند. در این مواقع نیاز به سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به علت دید یکپارچه و کلان این سیستم‌ها افزایش می‌یابد و به همین علت، سازمان‌های دولتی مشتریان بالقوه‌ای برای بکارگیری این سیستم‌ها می‌باشند. مطالبی که ارائه شد، بخشی از پیش‌بینی‌هایی است که کارشناسان برای بازار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در سال ۲۰۰۹ انتظار دارند. باید دید که کدام موارد به واقعیت می‌انجامد و آینده چه چیزی را رقم خواهد زد.