



www.irerp.com



الزامات بکارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در شرکت‌های کوچک و متوسط



سیستم‌های اولیه برنامه‌ریزی منابع سازمان برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ تهیه شده بودند. هزینه‌های سنگین پیاده‌سازی و پیچیدگی‌های چنین سیستم‌هایی مجال برای پیاده‌سازی این سیستم‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط باقی نمی‌گذاشت. پس از سال ۲۰۰۰ میلادی و تحول در بازار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، برخی از تولیدکنندگان این سیستم‌ها، صنایع کوچک و متوسط را به عنوان بازار محصولات خود انتخاب کرده و محصولاتی را منطبق بر نیازهای آنها ارائه نمودند. در کشور ما نیز صنایع کوچک و متوسط بخش عمده‌ای از فعالیت‌های صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند. برخی از این شرکت‌ها نیز تاکنون به سمت خرید و پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان حرکت نموده و در این راستا اقداماتی را انجام داده‌اند. در همایشی که در ۲۱ آبان ماه سال ۱۳۸۵ تحت عنوان «تجربیات پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان» در دانشگاه علم و صنعت ایران برگزار می‌شود، بکارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در صنایع کوچک و متوسط نیز مورد توجه می‌باشد. در این راستا برخی از شرکت‌های پیاده‌کننده سیستم در صنایع کوچک و متوسط داخلی به بیان تجربیات و راهکارهای خود برای این بخش از بازار ایران می‌پردازند. در این مقاله الزامات بکارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان از ابعاد تحولات محیط کسب و کار در سطح جهانی بررسی می‌شود.

جهانی‌سازی در صنعت باعث شده است تا در حوزه عملیاتی، دیگر مفهوم صنایع کوچک وجود نداشته باشد. در حال حاضر شرکت‌هایی که از توان مالی، کارمندان یا مشتریان کمی هم برخوردارند، بایستی در سازمان‌دهی و هدایت شبیه شرکت‌های بزرگ عمل کنند. این شرکت‌ها با وجود اینکه در جزء کوچکی از یک زنجیره تامین فعالیت می‌نمایند، اما در بازار جهانی قرار دارند. از این رو باید به رقابت با شرکت‌های بزرگ پردازند. برخی از این شرکت‌ها نیز همکار تجاری شرکت‌های بزرگ بوده که ادامه همکاری آنها در گرو بهره‌گیری از فناوری‌های جدید کسب و کار می‌باشد.

شرکت‌هایی که فقط تاکنون مشتریان محدودی داشته‌اند، هم اکنون باید خود را برای ارتباط با شرکت‌های مختلف در کشورهای گوناگون با واحدهای پول مختلف، فرهنگ متفاوت و سلیقه‌های مختلف آماده نموده و کالاها و خدمات خود را برای آنها عرضه نمایند. اغلب اوقات برای تعامل با ملیت‌های مختلف بایستی کل یک محصول از واسط کاربری، فرم‌ها، اسناد آموزشی و ابزارهای نمونه‌سازی ترجمه شده و مطابق با نیازهای مشتریان خاص آن کشور تطبیق یابد. برای اینکه شرکت مذکور مورد قبول قرار گیرد باید خود را با اصول تجاری و قوانین دولتی کشور طرف معامله تطابق دهد. تداخل محیط‌های رقابتی در سطح جهانی باعث شده تا فنون بازاریابی و روش‌های تولید، پیچیده گردند.

صنایع متوسط به سرعت می‌آموزند تا از تکنولوژی به عنوان یک سلاح رقابتی استفاده کرده و خود را قادر سازند تا به کمک پردازش سفارشات و ارتباطات موثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به صورت موثری هزینه‌های خود را مدیریت نمایند. در این زمینه سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان با ساده‌سازی و خودکار نمودن فرآیندهایی که شرکت‌های کوچک را در محیط جهانی با چالش روبرو می‌نماید، کمک می‌کنند تا این شرکت‌ها بتوانند با هزینه پایین‌تری حوزه کاری خود را در سطح جهانی گسترش دهند. راه‌حل‌های تکنولوژیکی زیادی برای شرکت‌های کوچک و متوسط جهت توسعه کسب و کار در سطح جهانی وجود دارد. سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان که در گذشته به عنوان یک راهکار اساسی در عملیات شرکت‌های بزرگ مطرح بودند، هم اکنون توسط شرکت‌های متوسط به عنوان مطمئن‌ترین راه رقابت در بازار جهانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به اضافه بسیاری از



شرکت‌هایی که توسط شرکت‌های بزرگ در حال خریداری شدن بوده‌اند، دست به پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان زده‌اند تا بهتر بتوانند با شرکت یا شرکت‌هایی که می‌خواهند متصل شوند، ارتباط برقرار نمایند. شرکت‌های متوسط با خرید نرم‌افزارهایی مانند نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی منابع سازمان به شرکت‌های فرآیندگرایی تبدیل شده و با استفاده از این سیستم‌ها می‌توانند فرآیندهای خود را به صورت موثری مدیریت نمایند.

روندهای کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط را به سمت سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان سوق داده‌اند.

صنایع تولیدی بزرگ همواره برای یکپارچه ساختن فرآیندهای عملیاتی خود به سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان وابسته بوده‌اند و این مسئله به آن‌ها این امکان را داده است تا در بازار جهانی که همواره در حال رشد می‌باشد حضوری فعال داشته و بتوانند با برقراری ارتباطی موثر با مشتریان، خواسته‌های متغیر ایشان را برآورده نمایند.

صنایع متوسط به طور سنتی در فضای محدودتری فعالیت نموده و محصولات و مشتریان با تنوع کمتری را در اختیار داشته‌اند. اما جهانی‌سازی این شرکت‌ها را مجبور ساخته تا برای بقا در محیط رقابتی در سطح جهانی عمل نمایند. این شرکت‌ها باید بتوانند از عهده خواسته‌های گوناگون مشتریان برآمده و دامنه فعالیت‌های خود را به مناطق جغرافیایی گوناگون گسترش دهند. چنین عواملی باعث شده است که دیگر روش‌های سنتی مدیریت و فرآیندهای عملیاتی سنتی چندان مورد قبول نبوده و بهره‌گیری از سازمان‌های فرآیندگرا ضرورت یابد. به عبارت دیگر شرکت‌های کوچک و متوسط دیگر نمی‌توانند با ابزارها و روش‌های سنتی به رقابت در بازار جهانی بپردازند. سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان مهمترین راهکاری است که می‌تواند فرآیندها، تجربیات و ساختار مدیریتی منطق بر نیازهای کسب و کار جدید را برای شرکت‌های کوچک و متوسط به همراه داشته باشد.

اتحاد و روابط تجاری بلند مدت نیز عاملی دیگر برای گرایش به سمت سیستم‌های یکپارچه سازمانی است. همکاری با شرکت‌های بزرگ نیز انگیزه‌ای برای گرایش شرکت‌های کوچک و متوسط به سمت سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به شمار می‌آید. گرایش به جهانی‌سازی ترکیبی از شرکت‌ها را در زنجیره تامین بوجود آورده که قادر هستند خود را با نیازهای چند ملیتی، چند زبانی، چند پولی و چند فرهنگی تطبیق دهند. همچنان که تولیدکنندگان بیشتری یکپارچه می‌شوند، شرکت‌ها متوجه می‌شوند که در حال حاضر کار آن‌ها بیش از مدیریت عملیات در یک کارخانه می‌باشند، آنها باید بتوانند به برقراری ارتباطات نزدیک با سایر اعضای زنجیره تامین پرداخته و خود را به سرعت با آنها خصوصاً با نیازهای مشتریان هماهنگ سازند. در این زمان سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان برای ایجاد یکپارچگی بین زنجیره تامین و هماهنگ نمودن فعالیت‌های عملیاتی اعضاء نقشی حیاتی برعهده دارد.

سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به عنوان ابزاری استراتژیک برای تولید ناب در شرکت‌های کوچک و متوسط

اتلاف در فرآیندهای کسب و کار بر شرکت‌های متوسط تاثیرگذار بوده و این شرکت‌ها را با منابع محدودتری نسبت به شرکت‌های بزرگ مواجه کرده است. تکنیک تولید ناب برای بقا شرکت‌ها در بازار جهانی می‌تواند بسیار



حیاتی باشد. به صورت ایده‌آل بسیاری از محیط‌های تولیدی باید ناب باشند اما در عمل چنین نیست. خصوصاً برای شرکت‌هایی که تجربه کمتری در زمینه بازار جهانی دارند، تولید بیش از حد، موجودی سربار، فواصل طولانی برای انتقال، هدر رفتن منابع، قطعات دوباره‌کاری شده، فرآیندهای غیرضروری و زمان تلف‌شده می‌تواند بهره‌وری، سرعت، کیفیت و در نهایت بقای شرکت را با خطر روبرو نماید. تولید ناب با انعطاف‌پذیر ساختن فرآیندها می‌تواند کارایی شرکت را بالا برده و هزینه‌های تولید را به شدت کاهش دهد. تولید ناب بازنگری فرآیندها، بازمهندسی آنها، شکل‌دهی فرآیندها و ساختار ناب برای کاهش و حذف اتلاف‌ها است. سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان نیز با ارائه فرآیندهای استاندارد، بهینه و یکپارچه به حذف اتلاف کمک می‌کند.

سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در حال تبدیل به ابزاری هستند که نه تنها برای بقاء بلکه برای ایجاد مزیت رقابتی در روش تولید ناب بکار گرفته می‌شوند. در همان حال که سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان از اتلاف جلوگیری کرده و هزینه‌ها را کاهش می‌دهند، به شرکت‌های متوسط نیز کمک می‌کنند که در بازار رشد کرده و سهم بازار خود را افزایش دهند. با تزریق فرآیندهای ناب، یک تولیدکننده قادر می‌شود تا در مدت زمان کمتری، کالاها را به دست مشتریان برساند. زیرا به واسطه این کار، زمان تحویل کاهش پیدا می‌کند. زمانی که هزینه‌های تولید کاهش یابد، شرکت‌های متوسطی که از سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان سود جست‌ه‌اند، می‌توانند در ارتباطات خود با مشتریان انعطاف‌پذیرتر عمل نموده و با کسب اعتبار در بازار سهم خود را افزایش دهند. سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان به عنوان یک سیستم پشتیبانی عمل نموده و با تزریق فرآیندهای ناب به چارچوب شرکت‌های متوسط باعث می‌شود تا این شرکت‌ها بتوانند در بازار زنده مانده، به رقابت پرداخته و در نهایت پیشرفت نمایند.

شرکت‌های متوسط با بهره‌گیری از سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، به دنبال کاهش هزینه‌ها هستند.

مدیریت هزینه شرط بقا در بازار رقابتی امروز است. شرکت‌های بزرگ در زنجیره تامین برای تطابق با نیازهای مشتریان سعی می‌کنند تا حد امکان هزینه‌ها را به سمت تامین‌کنندگان خود انتقال دهند. در این حال شرکت‌های کوچک و متوسط که تامین‌کننده شرکت‌های بزرگ می‌باشند، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را به عنوان یک راهکار مدیریت هزینه انتخاب می‌نمایند. شرکت‌های متوسط دریافته‌اند که اطلاعات با کیفیت مناسب در سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌تواند به طور موثری به آنها کمک نماید که به فشارهای وارده به درستی پاسخ داده و با کارایی بالاتری حرکت نموده و ناب‌تر تولید نمایند.

نیاز به پاسخگویی در شرکت‌های کوچک و متوسط توسط سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان برآورده می‌گردد. در تکنیک‌هایی مانند تولید بهنگام^۱ و سیستم‌هایی که در آن تامین‌کنندگان و مشتریان به یکدیگر وابسته باشند، پاسخگویی یک امر بسیار مهم و حیاتی بشمار می‌رود. اگر مشکلات فرآیندی در هر کدام از اجزاء سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان رخ نه کرده باشد، این موضوع می‌تواند کارایی و کیفیت تک تک اجزای زنجیره را با مشکل روبرو نماید. سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به تولیدکنندگان کمک می‌نمایند تا عملیات خود را کنترل نموده، مشکلات را بسرعت شناسایی کرده و با برطرف کردن گلوگاه‌ها به سراغ علل ریشه‌ای بروند.

چالش‌ها و فرصت‌ها برای شرکت‌های متوسطی که از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان استفاده می‌نمایند.

^۱ Just In Time



سیستم‌های اولیه برنامه‌ریزی منابع سازمان منطبق بر نیازهای شرکت‌های بزرگ تهیه شده و این شرکت‌ها به عنوان مشتریان اصلی این سیستم‌ها به شمار می‌رفتند. زمانی که بخش عمده‌ای از شرکت‌های بزرگ از این سیستم‌ها بهره‌مند شده و بازار این سیستم‌ها در بخش شرکت‌های بزرگ به نوعی اشباع گردید، تولیدکنندگان به فکر افتادند که سیستم‌هایی را مناسب با نیازمندی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط عرضه نمایند. در حال حاضر تولیدکنندگان بزرگ سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان محصولاتی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط عرضه نموده‌اند. برخی از تولیدکنندگان نیز تنها بر شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز شده‌اند. از این رو به نظر می‌رسد که بازار شرکت‌های کوچک و متوسط بازاری جذاب برای تولیدکنندگان این محصولات باشد. با رونق این بازار قدرت چانه‌زنی شرکت‌های کوچک و متوسط نیز افزایش یافته و آنها می‌توانند خواست‌ها و نیازهای خود را به تولیدکنندگان تحمیل نموده و سیستم‌هایی را منطبق بر نیازهای خود درخواست نمایند. به علاوه سیستم‌های یکپارچه شرکت‌های کوچک و متوسط باید قابلیت برقراری ارتباط و انطباق با سیستم‌های شرکت‌های بزرگ همکار آنها را داشته باشند. نسل جدید سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان قابلیت‌های مناسب‌تری را برای شرکت‌های کوچک و متوسط به همراه خواهد داشت. زیرا بخش عمده‌ای از بازار آینده این سیستم‌ها در اختیار چنین شرکت‌هایی خواهد بود. شرکت‌های کوچک و متوسط نیز از این رهگذر می‌توانند به صورت مطمئن‌تری در بازار جهانی به فعالیت بپردازند.

تهران، خیابان فرجام شرقی، روبروی خیابان سراج،

پلاک ۳۷۵، واحد ۱۶، شرکت پردازش سیستم‌های مجازی

info@irerp.com

www.irerp.com

