

بسمه تعالی

۱۳ اشتباه رایج در ERP (برنامه‌ریزی منابع سازمان)  
و راهکار پیشگیری از آنها

سامه‌آرا

نویسنده:

Jennifer Lonoff Schiff

CIO.com

ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی  
منابع سازمانی (SAP - ERP)

ترجمه:

شرکت سامه‌آرا

علی کاظمی‌نیا

پیاده‌سازی سیستم ERP از جمله گران‌ترین، زمان‌گیرترین و پیچیده‌ترین وظایفی است که یک واحد IT (فناوری اطلاعات) می‌تواند به عهده بگیرد، به طوری که پتانسیل بالایی برای تأخیر و افزایش هزینه در هر بخش از آن وجود دارد. سایت CIO.com برای کمک به شما در جهت پیشگیری از این اشتباهات هزینه‌ساز، از مجریان IT، فروشندگان ERP و مشاوران فناوری خواسته که راهکارهایی را ارائه کنند تا از شکست یک پروژه ERP جلوگیری کنیم.

# سامه‌آرا

ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی  
منابع سازمانی (SAP - ERP)

پیاده‌سازی سیستم ERP نیاز به پول، منابع و زمان زیادی دارد و زمانی که یک سیستم ERP با موفقیت پیاده‌سازی شود می‌تواند به سازمان شما در ایجاد جریان گردش کاری ساده و مؤثر و حذف هزینه‌ها کمک کند. در مقابل پیاده‌سازی ضعیف سیستم ERP می‌تواند به شدت برای سازمان هزینه‌ساز شود (افزایش وقفه‌ها و کاهش بهره‌وری).

برای کمک به اطمینان شما از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم ERP یا حداقل، کاهش حداکثری پتانسیل ایجاد مشکلات، سایت CIO.com ده‌ها تن از متخصصان ERP (مجریان و مشاوران IT و فروشندگان ERP) را بررسی کرده و از آن‌ها خواسته رایج‌ترین اشتباهات سازمان‌ها در زمینه ERP و راهکارهای پیشگیری از آن‌ها یا حل آن‌ها را شرح دهند. ۱۳ اشتباه رایج در ERP و راهکار حل آن‌ها در زیر آمده است:

**اشتباه ۱. برنامه‌ریزی ضعیف:** اریک کاس<sup>۱</sup> معاون مدیر تولید محصولات ERP شرکت Sage می‌گوید: «در صورتی که می‌خواهید پروژه ERP شما موفقیت‌آمیز باشد، داشتن برنامه‌ریزی کاملاً ضروری است. شما به سادگی نمی‌توانید یک ERP موفق داشته باشید.»

کویین بیسلی<sup>۲</sup>، مدیر فناوری اطلاعات شرکت VAI (ارائه‌دهنده نرم‌افزار و راهکارهای ERP به سازمان‌های بزرگ) موافق است و می‌گوید: «بسیاری از سازمان‌ها پیش از ارزیابی یک نرم‌افزار ERP برنامه‌ریزی کافی برای گام‌های بعدی ندارند و اغلب این عدم برنامه‌ریزی مناسب منجر به شکست در مسیر پروژه ERP می‌شود زیرا ممکن است آن‌ها درک کاملی از فرآیندهای کنونی خود نداشته و متوجه نباشند که تکامل این فرآیندها چگونه باعث حداکثر شدن منافع و بازدهی کسب‌وکارشان می‌شود.»

برای حل این مشکل سازمان‌ها پیش از انتخاب یک سیستم ERP باید یک بررسی داخلی از تمام فرآیندها و سیاست‌هایشان انجام دهند. علاوه بر این بیسلی<sup>۲</sup> توصیه می‌کند یک تیم ارزیابی از ذینفعان در تمام بخش‌های کسب‌وکار تشکیل دهید و نیز به‌کارگیری شرکتی با سابقه و کاملاً بی‌طرف که تجربه پیاده‌سازی راهکارهای ERP در شرکت‌های فعال در صنعت شما را داشته باشد مدنظر قرار دهید.

## ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی

**اشتباه ۲. عدم بررسی صلاحیت فروشندگان ERP:** شاون کیسمور<sup>۳</sup> رئیس شرکت Casemore & Co. (ارائه‌دهنده مشاوره به مشتریان ERP برای بهبود عملکرد فرآیندها) می‌گوید: «بسیاری از بهترین مشتریان من کسانی بوده‌اند که ERP توسط تیم بازاریابی فروشندگان به آن‌ها فروخته شده بود، اما زمانی که پیاده‌سازی ERP کامل می‌شود، از محدودیت قابلیت‌های سیستم، کمبود ظرفیت‌ها و تأثیر این‌ها بر بهترین راهکارهای داخلی موجود غافلگیر می‌شوند.» وی توصیه می‌کند همیشه درباره سایر شرکت‌هایی که از این خدمات استفاده کرده‌اند پرسید و نام حداقل سه شرکت را بخواهید. اگر فروشنده نتوانست (نخواست) که نام حداقل سه شرکت را به شما بدهد، او را کنار بگذارید مگر آنکه بخواهید به دردسر بیفتید. شما می‌توانید با شرکت‌های

معرفی شده تماس گرفته و در مورد ویژگی‌های آن نرم‌افزار، قابلیت‌هایش و نیز چالش‌های استفاده از آن بحث و گفتگو کنید.

**اشتباه ۳. ناآگاهی از ویژگی‌های کلیدی یا عدم استفاده از آن‌ها:** جان هوپلر<sup>۴</sup> مدیر شرکت MorganFranklin Corp. (مشاور کسب‌وکار و راهکارهای فناوری) می‌گوید: «در نظرسنجی سالیانه ERP ما، فقط ۴۶ درصد از شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که از ویژگی‌های سیستم ERP مورد استفاده‌شان آگاهی و درک خوبی دارند. با توجه به اینکه میلیون‌ها شرکت در سیستم‌های ERP سرمایه‌گذاری کرده‌اند این آمار تکان‌دهنده است. بدون آگاهی از این ویژگی‌ها شرکت‌ها فرصت خودکار کردن فرآیندها، اتمام سریع‌تر کارها و دستیابی به اهداف کسب‌وکارشان را از دست می‌دهند.» وی همچنین می‌گوید: «به‌روزرسانی، ارتقا و نگهداری این سیستم‌ها پرهزینه و احتمال موفقیتشان کم است.»

برای حل این مشکل هوپلر پیشنهاد می‌کند فهرستی از تمام ویژگی‌ها و کاربردهای تهیه کرده و آن را به صورت دوره‌ای بررسی کنید تا تشخیص دهید کدام ویژگی‌ها به کار گرفته شده‌اند و کدام یک بیشتر مفید بوده‌اند. این منبع دانش در آینده می‌تواند برای آموزش کارکنان جدید و نوشتن اسناد آزمون مورد استفاده قرار گیرد و به بررسی، انطباق و تهیه گزارش نیازمندی‌ها کمک کند.

**اشتباه ۴. دستکم گرفتن زمان و منابع موردنیاز:** جیمز مالوری<sup>۵</sup> مدیر بازاریابی e2b technologies اعتقاد دارد «تمام شرکت‌ها زمان و منابع موردنیاز برای پیاده‌سازی یک سیستم ERP جدید را بسیار دستکم می‌گیرند. چگونه می‌توانید زمان لازم برای پیاده‌سازی را محاسبه کنید؟ زمان لازم را می‌توان از تقسیم هزینه نرم‌افزار بر ۱۰۰ تقریب زد. برای مثال جهت پیاده‌سازی یک نرم‌افزار ۲۰ هزار دلاری، در صورت به‌کارگیری یک مشاور تأییدشده در حدود ۲۰۰ ساعت کار و یا پنج هفته زمان نیاز است، البته در صورتی که خود تصمیم به پیاده‌سازی دارید زمان فوق حداقل به دو برابر افزایش خواهد یافت.» مالوری همچنین بر اهمیت تعیین یک مدیر پروژه اختصاصی برای پیاده‌سازی ERP بسیار تأکید می‌کند.

## ارائه‌دهنده راهکارهای برنامه‌ریزی

**اشتباه ۵. نداشتن افراد مناسب در تیم از ابتدای کار:** بیسلی<sup>۶</sup> می‌گوید: «اغلب اوقات، سازمان‌ها از ابتدای یک پیاده‌سازی ERP افراد مناسبی را در تیم قرار نمی‌دهند.» وی اضافه می‌کند «پیاده‌سازی ERP یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌هایی است که یک سازمان می‌تواند به عهد بگیرد و اگر افراد مناسب در تمامی جنبه‌های فرآیند تصمیم‌گیری شرکت نداشته باشند، اشتباهات رخ خواهند داد و برنامه از مسیر خود خارج خواهد شد.» برای مثال، خیلی از سازمان‌ها بر روی گرفتن تصویب اجرایی (از هیئت‌مدیره) متمرکزند بجای آن که شرکای کلیدی پروژه پیاده‌سازی را از سراسر سازمان (شامل بخش‌های مالی، عملیات، تولید، خرید، انبار و IT) در کنار یکدیگر گرد آورند. مزیت این کار در این است که کارکنان فعالانه برای پیاده‌سازی ERP نامزد می‌شوند و این امر امکان قرار گرفتن افراد مناسب در تیم را از ابتدای کار فراهم می‌سازد.

**اشتباه ۶. عدم اولویت بندی:** یوآو ویز<sup>۶</sup> معاون رئیس Realization (متخصص در مدیریت پروژه) می‌گوید: «زمانی که یک سیستم ERP پیاده‌سازی می‌شود، تنها چیزی که بسیار بااهمیت است و می‌تواند تأخیرات را به حداقل رسانده و به سرعت تکمیل پروژه شتاب دهد کاهش چندوظیفگی است.» وی اعتقاد دارد «افراد زمانی که درگیر چندوظیفگی و تغییر مداوم وظایف هستند، بسیار کندتر کار می‌کنند.»، به همین دلیل ایجاد یک سیستم اولویت بندی باید اولویت اول مدیران IT باشد. وی می‌گوید: «سیستم اولویت بندی نباید فقط زمان انجام هر وظیفه را نشان دهد، بلکه باید همچنین مسائلی که پیش از هر اولویت باید حل شوند را به مدیران ارائه کند. علاوه بر این مدیران پیاده‌سازی ERP نیاز به پیاده‌سازی یک فرآیند حل مسئله دقیق دارند تا به محض دریافت اخطار وارد عمل شده و مسئله را به سرعت حل نمایند و از ایجاد تأخیرات جلوگیری کنند.»

**اشتباه ۷. عدم سرمایه‌گذاری در آموزش و تغییر شیوه مدیریت:** کاس<sup>۱</sup> توضیح می‌دهد که «کمبود آموزشی مناسب یکی از رایج‌ترین دلایل شکست پروژه‌های ERP است و همچنین می‌تواند باعث بیزاری کارکنان از سیستم جدید شود، زیرا آن را نمی‌فهمند. مطمئن شوید کارکنان فرصت تطبیق و راحتی با سیستم جدید را داشته باشند، پیش از آن که این مسئله تبدیل به خطری برای موفقیت شما در ERP شود.»

کوین هرینگ<sup>۷</sup> رئیس و مدیرعامل GSI (متخصص نرم‌افزارهای ERP با تمرکز اصلی بر روی محصولات Oracle's JD Edwards) می‌گوید: «اگر انجام آموزش و ارتباط مداوم با کاربران اولویت اول شما نباشد، در نهایت صاحب یک نسخه بسیار گران‌قیمت از Excel خواهید شد.»

**اشتباه ۸. دستکم گرفتن اهمیت داده‌های دقیق:** سیستم ERP شما فقط به اندازه‌ای خوب خواهد بود که داده‌های درونش خوب هستند؛ بنابراین اگر می‌خواهید پیاده‌سازی ERP شما به موفقیت بیانجامد، مارتین لیوسکو<sup>۸</sup> مدیر خدمات حرفه‌ای iDatix (یک ارائه‌دهنده راهکارهای گردش کار و مدیریت اسناد) پیشنهاد می‌کند «ضروری است از ابتدای کار برنامه‌نویسی مناسبی داشته باشید و پارامترهای دارای رویه را در جای درست قرار داده شوند تا احتمال بروز خطا به حداقل رسد.»

**اشتباه ۹. پیش گرفتن رویکرد سینک آپزخانه (توقع حل تمام مسائل توسط ERP):** اکان ایزا<sup>۹</sup> معمار نرم‌افزار در NetFoliage (شرکت توسعه وب‌سایت) توضیح می‌دهد که «اهمیت ندارد یک سیستم ERP چقدر قدرتمند یا انعطاف‌پذیر است، در هر حال توانایی پوشش تمام منطق کسب‌وکار را ندارد. یکی از رایج‌ترین اشتباهاتی که در زمان پیاده‌سازی ERP رخ می‌دهد مربوط به این اعتقاد است که ERP می‌تواند تمام فرآیندهای یک کسب‌وکار را یکی پس از دیگری اجرا کند. برای پیشگیری از این اشتباه پرهزینه، شرکت‌ها باید بر روی بهینه‌سازی زنجیره ارزش و ردیابی هزینه‌ها متمرکز شوند. هر چیز دیگری باید در اولویت دوم قرار گیرد.»

**اشتباه ۱۰. عدم حذف برنامه‌های پیشین:** جان پیچوتو<sup>۱۰</sup> رئیس شرکت Accenture (مدرن‌سازی و بهینه‌سازی برنامه‌ها) اعتقاد دارد «اگر سازمان‌ها در حین پیاده‌سازی ERP به شکل فعالانه‌ای بر روی حذف برنامه‌های فعلی کار نکنند، نتیجه نهایی یک ERP است که تمام برنامه‌های پیشین سازمان از آن آویزان‌اند. نرم‌افزاری دیگر که برای نگهداری و پشتیبانی از آن و نیز برای تهیه سخت‌افزار و ارتقا آن هزینه می‌کنید، درحالی‌که مزیت تهیه یک سیستم ERP در ساده و مؤثر کردن گردش کار و کاستن از هزینه‌ها و ضایعات است.»

**اشتباه ۱۱. نداشتن محیط مناسب برای آزمون فشار واقعی بر روی برنامه:** هریگ<sup>۱۱</sup> می‌گوید: «شما نمی‌توانید بر اساس آزمودن برنامه با چند کاربر نتایج درستی از تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید مشاهده کنید، باید بتوانید آزمون را با فشار کاری استفاده تمام کارکنان از برنامه شبیه‌سازی کنید، تا تأثیرات تغییرات را در دنیای واقعی مشاهده کرده و از خرابی‌های برنامه‌ریزی نشده پیشگیری کنید.»

**اشتباه ۱۲. نادیده گرفتن شرکت‌های پشتیبان جایگزین:** جان وینست<sup>۱۲</sup> مدیرعامل NPI (شرکت مشاوره مدیریت IT که با سازمان‌های فهرست Fortune 1000 همکاری می‌کند) می‌گوید: «بسیاری از شرکت‌ها بر پشتیبانی فروشنده اصلی پافشاری دارند با وجود این حقیقت که نرخ نگهداری و تعمیرات تمام‌وقت بالا است و آن‌ها می‌توانند خدماتی در همان سطح را از ارائه‌دهندگان خدمات پشتیبانی دیگری تهیه نمایند. شرکت‌ها باید تمام گزینه‌ها را بررسی کنند، اعم از ارائه‌دهندگان خدمات پشتیبانی ترکیبی که برای خدمت‌رسانی مستقیماً با فروشنده‌شان کار می‌کند و ارائه‌دهندگانی که مستقل از شرکای فروششان کار می‌کنند. یک شرکت پشتیبان جایگزین به راحتی می‌تواند ۳۰ تا ۵۰ درصد هزینه‌های پشتیبانی را کاهش دهد.»

**اشتباه ۱۳. نداشتن یک استراتژی نگهداری مشخص:** مارکو والنسیا<sup>۱۳</sup> معاون رئیس SAP America, Inc توضیح می‌دهد «مشتریانی که نگهداری پیشگیرانه را انجام نمی‌دهند از تمام مزایای سرمایه‌گذاری‌شان در ERP بهره‌مند نمی‌شوند. بدون انجام نگهداری، سیستم‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار آن‌ها از دیدگاه فنی به سرعت کهنه و فرسوده خواهند شد. برای پیشگیری از مشکلات بالقوه مهم است با اعمال تغییرات قانونی، هسته اصلی سیستم به‌روز نگه‌داشته شود.» امروزه با بهبود فناوری نصب و راه‌اندازی مشتریان هنگام پیاده‌سازی بسته‌های پشتیبانی فقط با اختلالات محدودی روبرو می‌شود.

منابع سازمانی (SAP - ERP)

1. Erik Kaas
2. Kevin Beasley
3. Shawn Casemore
4. John Hoebler
5. James Mallory
6. Yoav Ziv
7. Kevin Herrig
8. Martin Levesque
9. Akan Iza
10. John Picciotto
11. Jon Winsett
12. Marco Valencia

# سامه آرا

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