

نام کتاب : ملاحظات مدیریتی و اجرایی پیاده سازی سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان

نوشته دیوید السون (David Olson) ترجمه دکتر علی اکبر جلالی تاریخ انتشار 1384

### بخشهایی از مطالب این کتاب :

پروژه های ERP سازمان بین 5 تا 100 میلیون دلار هزینه در بر خواهد داشت.

در صورتیکه سازمان بخواهد یک سیستم را بصورت کاملاً داخلی توسعه دهد بهتر است که این پروژه با مهندسی مجدد فرآیندها همراه باشد تا مزیت ایجاد شده برای سازمان حداکثر گردد. در این صورت نیازها ی سازمان بصورت کامل شناسایی شده و سیستم بر اساس ساختارها و فرآیندهای سازمان طراحی میگردد. این روش کندترین و طولانی ترین و پرهزینه ترین راه برای توسعه سیستم است

یکی از شکلهای سفارشی سازی ، گلچین نمودن (Best of Breed) مجموعه ای از مدولهای محصولات مختلف است. بعنوان مثال مدول منابع انسانی از یک فروشنده و مدول برنامه ریزی از یکی دیگر . در این حالت با ایجاد رابطهایی میتوان ارتباط بین مدولها و سایر منابع سازمانی ایجاد می گردد

زمان مورد انتظار برای راه اندازی پروژه ERP

زمان راه اندازی	امریکا	سوئد
12 ماه یا کمتر	34%	38%
13 تا 24 ماه	45%	49%
25 تا 36 ماه	11%	8%
37 تا 48 ماه	6%	4%
بیش از 48 ماه	2%	1%

در سال 1994 شرکت دل پیاده سازی SAP R/3 را آغاز نمود. دل برای انتخاب محصولی با ترکیب مناسب از بین 3000 جدول پیکره بندی SAP وقت صرف نمود و پس از گذشت 2 سال و صرف 200 میلیون دلار هزینه در انتهای 1996 برنامه خود را برای پیاده سازی ERP تغییر داد طی این دو سال در یافت که R/3 نمیتواند تمامی نیازهای او را برآورده نماید. از اینرو گلچین نمودن مدولها را پیش گرفت . 12 نرم افزار از شرکتهای مختلف

برای مدیریت جریان مواد اولیه انتخاب گردید. نرم افزار اوراکل برای مدیریت سفارشات گزینش شد. نرم افزار Glovia برای کنترل تولید، مدیریت انبار و مدیریت مواد به کار گرفته شد. 12 نرم افزار نیز برای مدیریت زنجیره تامین دل انتخاب گردید. نرم افزار sap برای مدیریت نیروی انسانی در نظر گرفته شد.

در داده کاوی (data Mining) یک مسئله بعنوان هدف مشخص شده و از طریق ابزارهای تحلیلی و آماری مورد کاوش قرار میگیرد. بمنظور انجام تحلیلهای داده کاوی از دو روش استفاده میگردد. روش آزمون فرض شامل بررسی و اثبات وجود یک رابطه بین داده ها مثلا وجود ارتباط بین هزینه بازاریابی و سود کل شرکت می باشد.

بانک داکوتای شمالی پس از انجام داده کاوی اطلاعات مشتریان به این نتیجه رسید که تقریبا تمام سود بانک توسط 10 درصد از مشتریان ایجاد میشود. لذا با شناسایی آنها و ارائه خدمات اضافی به این مشتریان موجب حفظ و افزایش تعداد آنها شد.

در نرم افزارهای پیشرفته صنعت بیمه، بر اساس منطق شبکه های عصبی و با استفاده از داده های گذشته، الگوی ادعاها در موارد مختلف مشخص شده و در صورت وجود مغایرت یک ادعا با الگوی موجود، این الگو مشکوک محسوب شده و بررسیهای بیشتر بر روی آن صورت می پذیرد تا در صورت وجود حقه در کار مشخص گردد.

تولید ناب :

در 1950 توسط تویوتا طراحی گردید و کلیدی ترین اصول آن از بین بردن اتلافها از طریق حذف فعالیتهاي بدون ارزش در کل زنجیره تامین یک محصول است. این روش حذف موارد و کارهای بدون ارزش راهکارهایی را ارائه نموده و بر مسئله پیش بینی تقاضای مشتری تاکید مینماید.

نرم افزارهاي الحاقی قابل نصب بر روی سیستمهای ERP :

نام نرم افزار	نمونه	فروشنده
برنامه ریزی تقاضا	Demand planner	BAAN
مدیریت موجودی	Warehouse Management	Catalyst
تدارکات الکترونیک	Arabia Network	Arabia inc
ارتباطات کسب و کار	Manage mfg	Cincom
پیگیری سفارشات	Intelliprise	American software inc
مدیریت انبار ه های داده	CSW	Camber
سیستم داده کاوی	Enterprise Miner	SAS institue

در دوره نصب این سیستمها ، سازمان بهم می ریزد ، کارکنان احساس نا امنی شعلی پیدا کرده و مدیران از این سیستم بزرگ در هراسند. در نتیجه در مدت زمان کوتاه آنها حس میکنند که سازمان دچار چالش شده و انتظارات آنها بر آورده نشده است. با گذشت زمان مشکلات حل میشود بطور کلی سه روش برای کنار آمدن با چالشهای محیط کاری وجود دارد :

- 1- همکاری مشتاقانه – در نهایت این افراد منافع خود را بدست می آورند و مهارتهای کلیدی را کسب میکنند
- 2- کنار آمدن در طول زندگی – ابتدا مشکل از نظر روانی با سیستم مشکل دارند ولی بعد به گروه اول می پیوندند
- 3- جنگ با مشکل – گاه سیستم را کنار می گذارند مثل Dell که شجاعانه پس از سرمایه گذاری سنگین آن را کنار گذارد