

سیستم مدیریت منابع بنگاه و اثرات پیاده‌سازی آن در حوزه حسابداری

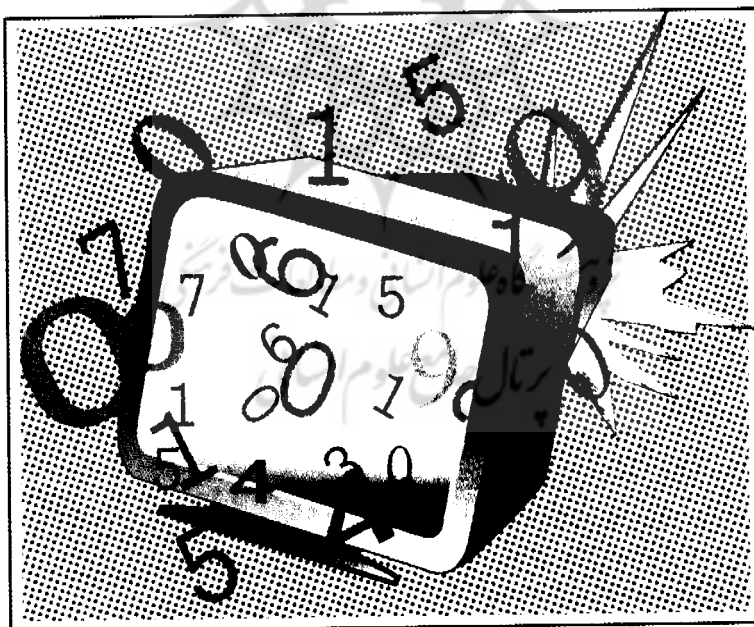
دکتر صابر شعری

عضر هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

بهروز بختکی

دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری

نتایج برخی از این تحقیقات، پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه، موجب افزایش مربوط بودن اطلاعات حسابداری و تا حدودی کاهش قابلیت اتکای آنها می‌شود. از طرفی این سیستم‌ها، کیفیت بودجه‌بندی سرمایه‌ای و بودجه جامع شرکت‌ها را نیز بهبود می‌بخشند.



چکیده

سیستم مدیریت منابع بنگاه (ERP) یک بسته نرم افزاری تجاری است که هدف آن یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمام بخش‌های سازمان از جمله مالی، حسابداری، منابع انسانی، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان است. این سیستم با بهبود کیفیت

اطلاعات در سطح کل سازمان، بستر مناسب‌تری برای تصمیم‌گیری مدیریت فراهم می‌کند. لیکن پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه، نیازمند سرمایه‌گذاری کلانی می‌باشد و بازده آن نیز مستلزم گذشت زمانی بین یک تا

سه سال است. در چند ساله اخیر، با مشخص شدن آثار عملی به‌کارگیری این سیستم در شرکت‌ها، تحقیقات متعددی در مورد بررسی آثار سیستم مدیریت منابع بنگاه در حوزه‌های مختلف حسابداری صورت گرفته است. طبق

استقرار سیستم مدیریت منابع بنگاه، بر اظهار نظر تحلیل‌گران مالی نیز اثر مثبت دارد. (هر چند که آنها، این اظهار نظر خود را از بابت ابعاد تجاری سازمان تعدیل می‌کنند.) سیستم مدیریت منابع بنگاه همچنین، مسئولیت

پاسخگویی کارکنان در سازمان را به سطحی بالاتر ارتقاء می‌دهد و ابزار مناسبی جهت پاسخ‌خواهی از مدیریت ارشد شرکت فراهم می‌آورد.

واژه‌های کلیدی

سیستم مدیریت منابع بنگاه، پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه، اثر سیستم مدیریت منابع بنگاه بر حسابداری

مقدمه

"واحد بازرگانی و فروش با ما هماهنگ نیست!! واحد تولید، اطلاعات خود را به موقع در اختیار ما قرار نمی‌دهد و به همین علت سیستم بهای تمام شده ما، هیچ‌گاه به روز نمی‌باشد. چرا ما در هر لحظه از زمان نمی‌دانیم چه مقدار موجودی کالای آماده برای فروش داریم؟ و یا وضعیت تسهیلات دریافتی شرکت و سود تضمین شده آنها در حال حاضر چگونه است؟ و ..."

اینها شاید تنها قسمتی از اعتراضات به حق حسابداران حرفه‌ای در دنیای تجارت امروز باشد که باید به آن مسائل و مشکلات سایر واحدهای شرکت و در راس آن مدیریت ارشد سازمان را نیز افزود. تمام این سئوال‌ها و احساس نیازهای جدید، با گسترش بیشتر حوزه‌های تجارت و فشرده‌گی رقابت در بازارهای جهانی، ابعاد مهم‌تری به خود گرفته و عرصه را بر شرکت‌های بزرگ تنگ‌تر کرده است. تمام این مسائل و مشکلات، ضرورت پیاده‌سازی سیستمی را مطرح می‌سازد که امکان مدیریت صحیح و یکپارچه بر کل منابع سازمان را فراهم کند.

سیستم مدیریت منابع بنگاه (ERP)^۱ یکی از آخرین فن‌آوری‌های اطلاعات در زمینه تحول جریان اطلاعات سازمانی است که با اعمال فناوری اطلاعات در تمام مراحل فعالیت‌های یک بنگاه اقتصادی و برقراری تسادلات منطقی بین منابع مختلف سازمان، توانسته است پاسخی مناسب به این ضرورت بدهد. سیستم مدیریت منابع بنگاه، مفهومی فراتر از معنای لغوی واژگان تشکیل‌دهنده آن دارد. "البته شکی نیست که همه چیز در حوزه سازمان یعنی کلمه Enterprise بیان می‌شود، لیکن دو کلمه منابع و برنامه‌ریزی در تفسیر و استنباط سیستم مدیریت منابع بنگاه نقش مهمی ندارند. سیستم مدیریت منابع بنگاه، تمام بخش‌ها و وظایف آنها در سراسر شرکت را در یک سیستم رایانه‌ای، یکپارچه قرار می‌دهد. به نحوی که نیازهای خاص تمام بخش‌های سازمانی در این سیستم پشتیبانی می‌شوند." (زرگر، ۱۳۸۲، ۲۴۹)

نگارندگان این مقاله سعی دارند در ابتدا با تشریح ابعاد مختلف سیستم مدیریت منابع بنگاه، به یک مفهوم دقیق و عمیق در این رابطه دست یابند و سپس با تشریح پیاده‌سازی این سیستم، اثرات آن را در حوزه حسابداری بررسی کنند. لیکن با توجه به وسعت بسیار گسترده بحث، بررسی‌های صورت گرفته در این مقاله، معطوف به حوزه‌های خاصی از حسابداری شامل: قابلیت اتکا و مربوط بودن اطلاعات حسابداری، مسئولیت پاسخگویی، حسابداری مدیریت (بحث بودجه‌بندی سرمایه‌ای) و واکنش تحلیل‌گران مالی و حسابداری به پیاده‌سازی سیستم

مدیریت منابع بنگاه است. بخش اول: تشریح ابعاد مختلف سیستم مدیریت منابع بنگاه

۱- سیستم مدیریت منابع بنگاه چیست؟

"سیستم مدیریت منابع بنگاه، یک فکر، فن‌آوری و سیستم برای مدیریت با کارایی بالا روی منابع مختلف در کل سازمان است. این نوع مدیریت از طریق یکپارچه کردن فعالیت‌ها، در جهت بالا بردن کارایی و بهره‌وری سازمان و افزایش رضایت و ارزش مشتری انجام می‌گیرد. سیستم مدیریت منابع بنگاه، تمام مراحل عملیاتی فرآیند را در سازمان نمایش می‌دهد. یک سفارش پس از دریافت به بخش طراحی و سپس تولید هدایت می‌گردد. پس از آن به بخش انبار و نهایتاً به ارسال کالا منجر می‌شود. این مراحل تا صدور صورتحساب و محاسبات درآمد در ارتباط با آن سفارش در سیستم مدیریت منابع بنگاه ثبت و در اختیار تمام بخش‌های مربوط در شرکت قرار می‌گیرد. به همین دلیل، سیستم مدیریت منابع بنگاه را یک نرم افزار (Back-Office) می‌نامند. زیرا که تنها با ارتباطات و واحدهای داخلی سازمان کار دارد و به ارتباطات بیرونی سازمان (Front-Office) مربوط نمی‌شود. وظایف اخیر امروزه به عهده سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۲ است. البته برخی شرکت‌های تولیدکننده نرم افزارهای سیستم مدیریت منابع بنگاه اخیراً محصول خود را همراه با خدمات مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌کنند." (زرگر، ۱۳۸۲، ۲۴۸)

سیستم مدیریت منابع بنگاه با ایجاد بسته اطلاعاتی مناسب و تغییر نگرش و فرهنگ سازمانی به همراه بهینه‌سازی روندها و چالاکی حاصل از بستر فراهم شده، امکان برنامه‌ریزی طبق شرایط سازمان را فراهم می‌سازد. به این ترتیب، سازمان خواهد توانست به طور یکپارچه در راستای ایجاد مزایای رقابتی، افزایش درآمد و تحقق اهداف سازمانی گام بردارد. "سیستم برنامه‌ریزی منابع بنگاه، سیستم‌های رایانه‌ای قدیمی و مستقل واحدهای امور مالی، منابع انسانی، تولید و انبار را حذف می‌کند و به جای آنها تنها یک برنامه نرم‌افزاری، یکنواخت شده قرار می‌دهد که از چند زیرمجموعه نرم‌افزاری، تقریباً شبیه سیستم‌های قدیمی تشکیل شده است. دوایر مالی، تسوید و انبار همچنان صاحب سیستم‌های خود هستند با این تفاوت که همه آنها در نرم‌افزار جدید به هم متصلند و در نتیجه فرد شاغل در دایره مالی می‌تواند نرم افزار انبار را ببیند و وضعیت حمل سفارش را بررسی کند." (حسابرس، ۱۳۸۳)

شاید کلاسیک‌ترین نمونه عملی ضرورت بکارگیری سیستم مدیریت منابع بنگاه، مسئله دریافت سفارش جدیدی برای ساخت و تحویل محصول باشد. فرض کنید که شما به عنوان صاحب واحد تولیدی با چنین رویدادی روبه‌رو شده‌اید. در صورت موجود نبودن این کالا در انبار، باید نوع و تعداد قطعات و یا مواد اولیه مورد نیاز را مشخص کنید و برای خرید به واحد تدارکات بدهید و به طور موازی باید، برنامه تولید را برای واحد تولید

مشخص کنید. اگر تجهیزات شما در حال سرویس و یا تعمیر باشد، مشکل جدیدی پیش خواهد آمد. همین طور اگر کارکنان متخصص نداشته باشید. اسناد مالی برای تخمین قیمت تمام شده باید به واحد مالی یا حسابداری صنعتی ارائه شوند. امور مربوط به ورود و خروج کالا در انبار نیز موضوع جداگانه‌ای است. ایجاد هماهنگی بین همه این کارها، علاوه بر هزینه و زمان، توان فکری زیادی را مصرف می‌کند که تنها از عهده سیستم مدیریت منابع بنگاه برمی آید.

۲- سابقه تاریخی سیستم مدیریت منابع بنگاه

"مفهوم سیستم مدیریت منابع بنگاه برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ به وجود آمد. تا سال ۱۹۷۲، سیستم مدیریت منابع بنگاه، مفهومی بود که در هیچ طبقه‌بندی خاصی قرار نمی‌گرفت. در سال ۱۹۷۲، پنج تن از مدیران شرکت آی.بی.ام از سمت خود استعفا داده و جهت تحقق مفهوم سیستم مدیریت منابع بنگاه، شرکت (SAP)^۱ را تاسیس کردند و امروزه یکی از پیشگامان جهانی نرم‌افزارهای سیستم مدیریت منابع بنگاه به‌شمار می‌روند." (روش، ۱۳۸۳)

سیستم مدیریت منابع بنگاه در واقع نسل جدیدی از سیستم‌های اطلاعاتی است که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)^۲ نسل قدیمی‌تر آن به حساب می‌آید. برای درک بهتر این موضوع، نگاهی به تاریخچه سیستم‌های اطلاعاتی می‌اندازیم.

به‌طور کلی روند رشد و تغییر سیستم‌های رایانه‌ای را می‌توان به سه نسل تقسیم کرد:

نسل اول سیستم‌های جزیره‌ای

از دهه ۶۰ میلادی به بعد، با ارزان‌تر شدن رایانه‌ها و تجهیزات آن (در آن زمان هنوز رایانه‌های بزرگ یک‌تاز دنیای رایانه بودند) و همچنین با توجه به قدرتی که این سیستم‌ها در پردازش اطلاعات از خود نشان می‌دادند. شرکت‌های بزرگ مایل به استفاده از این سیستم‌ها شدند. در مرحله اول این سیستم‌ها بیشتر در مکان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گرفتند که پردازش اطلاعات مهم بود. امور مالی، محاسبه حقوق و دستمزد و انبارداری از این نوع سیستم‌ها می‌باشند، روند رو به گسترش استفاده از رایانه‌ها به‌خصوص در دهه ۷۰ میلادی با پا به عرصه گذاشتن رایانه‌های شخصی وارد دوره جدیدی شد. در این دوره، علاوه بر قدرت محاسباتی رایانه‌ها، ظرفیت نگهداری اطلاعات آنها و سرعت دسترسی به این اطلاعات نیز مورد توجه قرار گرفت. در دهه ۶۰ میلادی با فراگیر شدن رایانه‌های شخصی حتی موسسات کوچک نیز قادر به خودکارسازی سیستم‌های خود بودند. هر چند راه‌اندازی چنین سیستم‌هایی نیاز به پرداخت هزینه‌های آن داشت ولی خسلی زود باعث کاهش شدید هزینه‌های بخشی می‌شد که از این سیستم‌ها استفاده می‌کردند. در این دوره هر بخش سازمان دارای سیستم‌های رایانه‌ای بود و این سیستم‌ها مستقل از یکدیگر به کار خود مشغول بودند، به همین دلیل این سیستم‌ها را سیستم‌های جزیره‌ای می‌خوانند. با توجه به توضیحات پیشگفته، این سیستم‌ها دارای این خصوصیات هستند:

شدید هزینه‌ها، در دسترس بودن اطلاعات برای مدیران، تعریف ساختارهای اجرایی، سرعت بخشیدن به اجرای کار در درون سازمان و موارد مشابه دیگر شد. در مجموع این سیستم‌ها، جهت جمع‌آوری اطلاعات موجود در سطح سازمان تهیه شده بودند و در دوره خود به خوبی به مدیران خدمت کردند.

نسل سوم: سیستم‌های تسهیل‌کننده

با به پایان رسیدن دهه ۹۰ و آغاز هزاره جدید میلادی، مدیران هوشیار شرکت‌ها و موسسات به این نتیجه رسیدند که حالا با استفاده از رایانه می‌توانند گامی از جمع‌آوری اطلاعات جلوتر رفته و نسبت به ساده کردن روال کارهای درون سازمانی و جلوگیری از کارهای تکراری در جهت بهره‌وری کامل از نیروی انسانی، منابع مالی و دیگر منابع مورد استفاده سازمان پیشرفت کنند. اگر بخواهیم روند رشد این سیستم‌های تسهیل‌کننده را در نظر بگیریم به ترتیب عبارتند از: برنامه‌ریزی تدارکات مواد اولیه (MRP)^{۱۶}، برنامه‌ریزی منابع تولید (MRPII)^{۱۷}، برنامه‌ریزی منابع مالی (MRPIII)^{۱۸}، برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)^{۱۹} (کاوا رایانه، ۱۳۸۲) با توجه به این تاریخچه، مشاهده می‌شود که سیستم مدیریت منابع بنگاه در واقع ادامه راه سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) می‌باشد. لیکن نیازی نیست که هر سازمان دقیقاً تمام این مسیر را گام به گام طی کند. بلکه می‌تواند مستقیماً وارد مقوله سیستم مدیریت منابع بنگاه شود. این موضوع برای سازمان‌هایی که هنوز سیستم

قدیمی و پیچیده‌تر شدن نیازهای کاربران، همواره پیاده‌سازی بعضی نیازها یا مشکلات فناوری و طراحی مستلزم صرف وقت و هزینه زیادی است. بعضی نیازهای جدید منجر به تغییر در طراحی کلان سیستم و یا دارای اثر جانبی^{۱۰} روی سایر بخش‌های سیستم است.

۵- وجود افزونگی و کارهای تکراری^{۱۱} در فعالیت سیستم‌ها. همان‌گونه که اشاره شد به مرور زمان در هر یک از سیستم‌های جزیره‌ای تغییراتی اعمال می‌گردد که به دلیل استقلال طراحی هر کدام و عدم ارتباط فیزیکی با یکدیگر به صورت تکراری و موازی در خواهند آمد.

نسل دوم: سیستم‌های استخراج اطلاعات

در دهه ۹۰ میلادی با گسترش استفاده از رایانه‌های شخصی کم‌کم استفاده از شبکه‌های محلی در سازمان‌ها نیز مرسوم شد. در اینجا بود که مدیران به کمبود سیستمی جهت تهیه گزارش‌های لازم از میان انبوه اطلاعات سیستم‌های جزیره‌ای موجود در سازمان خود پی بردند. این کمبودها باعث به وجود آمدن سیستمی به نام سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) شد. این سیستم سرآغاز روند تکامل سیستم‌های تجاری نسل دوم بود. سیستم‌های دیگر این نسل عبارتند از: سیستم اطلاعات بهم پیوسته (IIS)^{۱۲}، سیستم اطلاعات اجرایی (EIS)^{۱۳}، سیستم اطلاعات سازمانی (CIS)^{۱۴} و سیستم باز شرکت‌ها (EWS)^{۱۵}. با استفاده از این سیستم‌ها، موسسه‌ها توانستند کارکرد درون سازمانی خود را بهبود بخشند که این بهبود باعث کاهش

۱- ارتباط قوی اطلاعاتی بین آنها نیست^۵، وجود طراحی‌های مستقل^۶ و نامرتب باعث شده که گردش اطلاعات در هر سیستم محصور به خود آن باشد و فقط در بعضی حالات یک ارتباط ضعیف و پر دردسر به صورت "ارسال رکورد" بین آنها وجود داشته باشد.

۲- فریه و تنبیل^۷ هستند، به مرور زمان مشخصات آنها تغییر کرده و طیف وسیعی از نیازهای کاربران سیستم را می‌پوشانند و در عین حال، تغییر در آنها به سختی انجام می‌شود. همین طور بخشی از وظایف و اهداف سیستم‌های دیگر را به صورت ناقص پوشش می‌دهند. به عنوان نمونه، در یک سیستم فروش بعضی از فعالیت‌های مالی از قبیل رسیدگی به حساب‌های دریافت و پرداخت خریداران انجام می‌گردد که طبعاً جزو وظایف سیستم حسابداری است.

۳- نسبت به اهداف و فعالیت‌های تجاری شرکت^۸ و اگر هستند به عبارت دیگر، هر کدام هدف خاصی را دنبال می‌کنند و برآیند آنها با اهداف کلی شرکت تجاری منطبق نیست. هر کدام از سیستم‌ها، داده‌های مربوط به خود را پردازش می‌کنند و این داده‌ها به دلیل عدم ارتباط فیزیکی و منطقی با یکدیگر متناقض هستند و بنابراین، امکان استنتاج اطلاعات جدید به صورت ترکیبی از اطلاعات دو یا چند سیستم میسر نمی‌باشد. (در بحث هدایت و رهبری سازمان به سمت یک هدف راهبردی، همواره ترکیبی از اطلاعات هر یک از سیستم‌ها نیاز است)

۴- هزینه نگهداری و پشتیبانی^۹ آنها زیاد است، به دلیل استفاده از فناوری

اطلاعات مدیریت (MIS) خود را راه اندازی نکرده اند بسیار مفید است و باعث کاهش هزینه ها می شود.

۳- چرا سازمان ها به سیستم مدیریت منابع بنگاه نیاز دارند؟

شاید دلایل متعددی دربارۀ ضرورت استقرار سیستم مدیریت منابع بنگاه در سازمان ها باشد، لیکن در اینجا اعم آن ارائه می شود. به عنوان نمونه، بقای سازمان ها، وابسته به کسب موفقیت در فضای رقابتی است و در بازارهای رقابتی امروز، طول عمر مزایای رقابتی سازمان ها کاهش یافته است و به سرعت باید روندها را در جهت به دست آوردن مزایای جدید رقابتی بهینه سازی کرد. جهت افزایش کارایی سازمان نیز، احتیاج به شناخت و برنامه ریزی روندها در تمام ابعاد سازمان ضروری است و نیاز به امکاناتی از قبیل، قیمت تمام شده و هزینه یابی، برنامه ریزی و شبیه سازی خرید، برنامه ریزی و شبیه سازی تولید، برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی منابع مالی، به صورت توأم، مطرح می شود. برای این منظور، ابزاری لازم است که در هر لحظه توانایی جمع سریع اطلاعات از همه ابعاد سازمان و مدل سازی دقیق براساس شرایط کل سازمان را داشته باشد.

۴- سیستم مدیریت منابع بنگاه و فرهنگ سازمانی

نگرش محدود سازمان ها در تعریف وظایف سازمانی و عدم شفافیت تأثیر عملکرد افراد در سازمان، معمولاً فرهنگی فردگرا و یا در بهترین حالت

واحدگرا در سازمان القا می کند. به همین دلیل، سازمان نمی تواند با کامل در راستای اهداف خود حرکت کند. سیستم مدیریت منابع بنگاه با شفاف سازی عملکرد افراد در روندهای سازمان و با توانایی در اندازه گیری تأثیر عملکرد افراد در فرآیندها، دیدگاهی فرآیندنگر را در سازمان بسط می دهد. بدین ترتیب، جهت گیری افراد و بخش های مختلف سازمان به سمت اهداف سازمانی با یکپارچگی خاصی امکان پذیر خواهد بود.

۵- سیستم مدیریت منابع بنگاه و فرآیندهای سازمانی

در بازارهای به شدت رقابتی امروز، تنها سازمان هایی موفق به ایجاد مزیت رقابتی می شوند که بتوانند با دیدگاه همه جانبه به فعالیت های بخش های مختلف خود، اقدام به طراحی روندهای جامع رقابتی کنند. با استفاده از امکانات سیستم مدیریت منابع بنگاه می توان اثر فعالیت ها را در طول بخش های مختلف سازمان ردیابی کرد و با تکیه برامکان هماهنگ کردن هر یک از فعالیت ها در بخش های مختلف، اقدام به برنامه ریزی کلان در جهت ایجاد مزایای رقابتی کرد.

۶- سیستم مدیریت منابع بنگاه و فناوری

منابع سازمانی به سه دسته منابع مالی، منابع انسانی، تجهیزات و امکانات سازمان تقسیم می شوند. برای برنامه ریزی دقیق در راستای استفاده بهینه از منابع سازمان نیاز به شناسایی تأثیر هر فرآیند به هر یک از سه دسته منابع پیشگفته می باشد. سیستم

مدیریت منابع بنگاه با ایجاد بستر مناسب و استفاده صحیح از ابزار و فن آوری اطلاعات می تواند با سرعت و دقت بسیار بالا و در وسعت کافی به بررسی تأثیر روندها بر کلیه منابع سازمانی بپردازد. با تکیه بر این ابزار می توان در هر لحظه ظرفیت آزاد منابع مختلف را شناسایی و با شبیه سازی فرآیندها تأثیر آنها بر منابع را پیش بینی کرده و جهت استفاده بهینه از منابع سازمان برنامه ریزی کرد.

۷- سیستم مدیریت منابع بنگاه و تصمیم گیری مدیریت

برخی کارشناسان معتقدند "به غیر از مقوله برنامه ریزی و کنترل، مهم ترین عامل در مدیریت هر چه بهتر سازمان، نحوه برقراری ارتباط بین بخش های منفک و جدا از هم است زیرا با خلق بهترین و پیشرفته ترین برنامه ریزی ها اگر نتوان آنها را به مجریان و کاربران مربوط انتقال داد این برنامه ها در حد همان نظریه ها باقی خواهند ماند. از طرفی، یک مدیر برای دریافت بازخوردها و نیز سایر داده و اطلاعات مرتبط از کلیه بخش های موسسه یا سازمان، نیازمند برقراری ارتباط با آنها است. به این ترتیب ارتباطات، روش ها و ابزارهای آن نقش بسیار مهمی را در مدیریت موثر و کارآمد زنجیره تأمین سازمان به عهده می گیرد." (زارع، ۱۳۸۳)

وقتی هر واحد، کار خود را با سبک مستقل و جداگانه ای آغاز می کند، اهداف کلی و عام در سازمان نیز به فراموشی سپرده می شوند یا کمرنگ می گردد. مدیریت ارشد سازمان نمی تواند گزارش های مختلف از

عملکردها و وظایف مختلف سازمان خود را به صورت یک جا و یک کاسه تحلیل کرده و براساس آن در زمان مناسب تصمیمات راهبردی برای کل سازمان اتخاذ کند. از این رو، فن آوری سیستم مدیریت منابع بنگاه به وجود آمد. این فن آوری موجب خودکار کردن تمام فرآیندها در هر واحد یا زیرمجموعه می شود.

۸- پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه

۸-۱- انواع روش های پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه

با توجه به این که دامنه و وسعت سازمان ها با یکدیگر فرق می کند و توان انجام تغییرات در آنها یکسان نیست، روش های متفاوتی برای نصب و استفاده از سیستم های مدیریت منابع بنگاه مطرح می شوند که انتخاب هر یک از آنها به مدیریت ریسک و سایر عوامل مرتبط با سازمان بستگی دارد.

۱- انفجاری یا یکباره^{۱۹}: در این روش تمام بخش های عملیاتی سازمان به یکباره و دفعتاً با بسته های سیستم مدیریت منابع بنگاه ماشینی می شوند و تمام بخش های سازمان تحت تاثیر تغییرات ناشی از استقرار سیستم جدید خواهند بود. سازمان برای پیاده سازی سیستم، طرح جامع ایجاد می کند. بدین ترتیب نصب و به کارگیری تمام قسمت های سیستم به طور همزمان در تمام واحدهای سازمان آغاز می شود. در صورتی که این روش به خوبی اجرا گردد می تواند هزینه های یکپارچه سازی را کاهش بخشد. این روش در مورد سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان

اولیه به کار گرفته می شود. اما امروزه کمتر مورد استفاده قرار می گیرد. اما باید دانست که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسیار فراتر از یک سیستم اطلاعاتی سنتی است. این سیستم تنها باعث خودکار سازی فرآیندهای سازمان نمی شود، بلکه بسیاری از فرآیندهای سازمان در این بین نیز تغییر می کند.

۲- راهبرد انتخابی^{۲۰}: در این روش بعضی از بخش های مستقل سیستم که برای سازمان دارای اهمیت بیشتری بوده و دارای داده های مشترک هستند به طور انتخابی با بسته های سیستم مدیریت منابع بنگاه ماشینی می شوند و به مرور سایر بسته های مرتبط و مورد نیاز اضافه می گردد. بدین ترتیب در هر زمان تنها یکی از واحدهای سازمان درگیر پیاده سازی خواهند بود. این روش برای سازمان هایی مناسب تر است که کمتر صاحب فرآیندهایی هستند که از مرزهای واحد سازمانی فراتر رفته و بیش از یک واحد سازمانی را درگیر می کنند. ابتدا هر یک از قسمت های سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی به طور جداگانه در واحدهای سازمانی پیاده سازی می شوند و یکپارچه سازی آنها در گام بعدی صورت می گیرد.

۳- روش فرآیندی^{۲۱}: در این روش فرآیندهای شرکت از نو طراحی شده و مهندسی مجدد در مورد آن اعمال می شود. این روش غالباً در شرکت های کوچک تجاری به کار می رود. در این روش پیاده سازی، بر روی تعدادی از فرآیندهای کلیدی متمرکز می شود که معدودی از واحدهای سازمانی را در بر می گیرند. اما در نهایت مجموعه فرآیندها تمام عملیات سازمانی را در

برخواهند گرفت.

البته هر یک از روش های پیشگفته دارای مزایا و معایبی هستند که بسته به نوع سازمان و ریسک پذیری مدیریت عالی روش مناسب انتخاب می شود.

۸-۲- فازهای عملیاتی استقرار سیستم مدیریت منابع بنگاه

۱- فاز صدور اجازة نامه^{۲۲}: شامل تصمیم گیری و تضمین اعتبار و انتخاب سیستم مدیریت منابع بنگاه. در این مرحله بسته های سیستم مدیریت منابع بنگاه، مدیر پروژه و بودجه و زمان بندی اجرای پروژه مشخص می شوند. افراد فعال در این فاز عبارت از: فروشندگان، مشاوران، مدیران ارشد سازمان، متخصصان فناوری اطلاعات هستند.

۲- فاز پروژه^{۲۳}: شامل فعالیت های لازم جهت آماده سازی و منطبق کردن بسته های سیستم مدیریت منابع بنگاه با نیازهای سازمان و اجرای واقعی آن. به عبارت دیگر، انجام تنظیمات مربوط به نرم افزار، یکپارچه سازی سیستم^{۲۴}، تبدیل داده ها و آموزش انجام می شوند. افراد فعال در این فاز عبارت از: مدیر پروژه، اعضای تیم پروژه، متخصصان فناوری اطلاعات (درون سازمانی)، فروشندگان سیستم و مشاوران هستند.

۳- فاز فروریختگی^{۲۵}: پس از استقرار سیستم مدیریت منابع بنگاه سازمان وارد مرحله رکود کارها می گردد و تا زمانی که عملیات عادی نشود، در این مرحله باقی می ماند. در این فاز خطاها شناسایی شده و برطرف می شوند کارایی سیستم صورت گرفته و آموزش های لازم تکرار می شوند و در صورت لزوم از کارکنان کارآمد به جای کارکنان غیرکارآمد به طور موقت

استفاده می‌شود. افراد فعال در این فاز عبارت از: مدیر پروژه، مدیران اجرایی و کاربران نهایی^{۲۶} می‌باشند.

۴- فاز حرکت به سوی جلو^{۲۷}: ادامه عملیات تا جایی که سیستم قدیمی با سیستم جدید به طور کامل جایگزین شده و ثابت شود که سرمایه‌گذاری انجام شده توسط سازمان قابل برگشت خواهد بود. همچنین توسعه کسب و کار^{۲۸} و افزایش مهارت‌ها و پیاده‌سازی تکمیلی^{۲۹} انجام می‌شوند. افراد فعال در این فاز عبارت از: مدیران اجرایی، کاربران نهایی، کارکنان پشتیبان فناوری اطلاعات و در بعضی مواقع فروشندگان و مشاوران هستند.^{۳۰} (امینی، ۱۳۸۲)

۹- سیستم مدیریت منابع بنگاه چگونه عملکرد کسب و کار را بهبود می‌بخشد؟

بزرگترین امید سیستم مدیریت منابع بنگاه‌ها برای نمایش ارزش‌های خود، افسزایش کیفیت سرویس‌دهی به سفارشات مشتریان و پردازش صورت‌حساب‌ها و نهایتاً افزایش سود می‌باشد (که به آن فرآیند تکمیل سفارش نیز گفته می‌شود). لیکن برای هر شرکت بنا به نوع و زمینه کار، سابقه فعالیت، قدرت مدیریت و نمودار سازمانی آن، دلایل مختلفی برای استفاده از سیستم مدیریت منابع بنگاه وجود دارد. اما تحقیقات نشان داده است که پنج دلیل اصلی برای استفاده شرکت‌ها از سیستم مدیریت منابع بنگاه می‌توان طرح کرد:

۱- یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی: اطلاعات مالی از درآمد، با اطلاعات فروش و دیگر واحدهای مرتبط با

فروش، متفاوت است. سیستم مدیریت منابع بنگاه در این موارد تنها یک عدد واقعی ارائه می‌کند و اطلاعات واحدهای دیگر به دلیل استفاده از یک سیستم مشابه تفاوتی نخواهد کرد.

۲- یکپارچه‌سازی اطلاعات سفارشات: در شرایط فعلی، واحد فروش تا ارسال کالا توسط انبار و صدور صورت‌حساب توسط مالی در جریان اجرای سفارشات قرار نمی‌گیرد. چنانچه این اطلاعات در یک سیستم نرم‌افزاری باشند و نیازی به جستجو در این سیستم‌های مختلف نباشد، شرکت‌ها می‌توانند به راحتی عملیات و مراحل هر فرآیند مانند سفارشات را ردیابی و مدیریت کنند. علاوه بر ردیابی در مراحل اداری و حسابداری، هماهنگی همزمان در مراحل طراحی و تولید و انبارداری و حمل هم می‌تواند اعمال گردد.

۳- استانداردسازی و سرعت در فرآیندهای تولید: شرکت‌های تولیدی اغلب دارای چند واحد سازمانی هستند که به طور همزمان از روش‌ها و سیستم‌های رایانه‌ای مختلف استفاده می‌کنند. سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه با روش‌های استاندارد، برخی مراحل فرآیندهای تولیدی را خودکار می‌کنند. استاندارد سازی آن فرآیندها و استفاده از سیستم یکپارچه به‌جای چند سیستم رایانه‌ای مختلف، می‌تواند موجب بالا بردن بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سربار و صرفه‌جویی در زمان گردد.

۴- کاهش حجم انبارداری: سیستم مدیریت منابع بنگاه جریان کاملاً روانی در فرآیند تولیدی را پشتیبانی کرده و موجب نظارت همزمان بر اجرای فرآیند

در شرکت می‌گردد. این تسهیلات موجب کاهش حجم مواد و کالاهای نیمه ساخته و کالاهای ساخته انبار شده می‌شود. ضمناً این سیستم، برنامه توزیع و تحویل کالا به مشتری را دقیق و قابل قبول می‌کند.

۵- استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی: در سازمان‌های دارای چند واحد سازمانی، هماهنگی و مدیریت زمان و ارتباط بین منابع انسانی، کاری ساده نیست. سیستم مدیریت منابع بنگاه در این زمینه کمک شایانی می‌کند.^{۳۱} (پیروزفر، ۱۳۸۴)

۱۰- سازگاری سیستم مدیریت منابع بنگاه با تجارت الکترونیکی

"سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه به طور کامل اهداف زیر را متناسب با نیازهای تجارت الکترونیکی دنبال می‌کنند:

● عملیات و لجستیک: مدیریت انبارداری، برنامه‌ریزی تدارکات مواد اولیه، برنامه‌ریزی تولید، مدیریت کیفیت و حمل.

● مالی: حسابداری دریافت و پرداخت، مدیریت نقدینگی، دفتر کل، تجزیه و تحلیل سود و زیان.

● بازاریابی و فروش: مدیریت اجرای سفارش، مدیریت فروش، قیمت گذاری، برنامه‌ریزی فروش.

● منابع انسانی: محاسبات ساعات کار کارکنان، حقوق و دستمزد و هزینه‌های رفت و آمد.

در ابتدا تهیه‌کننده‌های برنامه‌های نرم‌افزاری سیستم مدیریت منابع بنگاه نگرشی جدی برای نفوذ در تجارت الکترونیکی نداشتند؛ اما اکنون

تغییر، کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری و قابلیت متناسب سازی برای مشتری و نهایتاً تطبیق بیشتر با نیازهای وی و بهبود ذهنیت جمعی درباره سازمان،

● افزایش رضایت مندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل و نقل محصول،

● سیستم مدیریت منابع بنگاه به سیستم اطلاعات یکپارچه کمک می کند تا کلیه عملکردهای موسسه را پوشش دهد.

● سیستم مدیریت منابع بنگاه نه تنها در سراسر بخش های مختلف شرکت، بلکه در سراسر شرکت هایی که تحت یک مدیریت قرار دارند، سیستم های کاملاً یکپارچه فراهم می کند. لیکن نباید فراموش کرد که سیستم مدیریت منابع بنگاه صرفاً راه حلی برای مدیریت بهتر پروژه است.

● سیستم مدیریت منابع بنگاه امکان عسرسره اجتناب ناپذیر جدیدترین فسیسنواری ها را میسر می سازد، فناوری هایی از قبیل انتقال الکترونیکی نقدینگی (EFT)^{۳۲}، انتقال الکترونیکی داده ها (EDI)^{۳۵}، اینترنت، ویدئو کنفرانس، تجارت الکترونیکی و غیره.

● سیستم مدیریت منابع بنگاه نه تنها پیش نیازهای فعلی شرکت را بررسی می کند، بلکه ابزارهای هوشمندی از قبیل سیستم های پشتیبانی از تصمیمات (DSS)^{۳۶}، سیستم اطلاعات، اجرای سیستم های هشداردهنده (روبات ها) و استخراج داده ها و ارائه گزارش ها و غیره فراهم می کند تا کارکنان بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و در نتیجه،

منطقی حاکم بر یک پردازش را مشخص می کند.

۴- سیستم مدیریت منابع بنگاه فقط از یک مرکز داده ها^{۳۱} استفاده می کند در حالی که سیستم های اطلاعاتی هر کدام ممکن است مرکز داده های خاص خودشان را داشته باشند و لزوماً با هم مرتبط نباشند.

۵- محیط اجرا و توسعه^{۳۲} بسته های سیستم مدیریت منابع بنگاه یکسان و مشابه است ولی در سیستم های اطلاعاتی متعارف هر بخش ممکن است در محیط وبستر^{۳۳} جداگانه ای تهیه و اجرا شود. (امینی، ۱۳۸۲)

۱۲- مزایای سیستم مدیریت منابع بنگاه

مزایای فراوانی در استقرار سیستم های برنامه ریزی تخصیص منابع سازمان سیستم مدیریت منابع بنگاه وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

● کاهش هزینه های انبار (نگهداری، حمل و نقل)، سفارش ها، تولید و ناشی از توقف خط تولید، عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی،

● کاهش حجم تامین مالی مورد نیاز برای سرمایه گذاری در تجهیزات و ماشین آلات، کارخانه و زمین،

● کاهش هزینه ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدهای سازمان و ایجاد پل ارتباطی بین شکاف های اطلاعاتی سازمان،

● کاهش هزینه ها نهایتاً به افزایش فروش و سهم بازار بیشتر سازمان منتهی می گردد.

● برقراری فرایند تولید منعطف و قابل

دسترسی به اطلاعات سفارشات در مراحل طراحی، تولید، انبارداری و حمل را از طریق این سیستم ها حق مشتری و مصرف کننده می داند. سیستم مدیریت منابع بنگاه از همین زاویه به توسعه تجارت الکترونیکی کمک شایانی کرده است و دقیقاً از همین زاویه، سیستم مدیریت منابع بنگاه توانست با سیستم ها و راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری ارتباط برقرار نماید که یکی از مهم ترین فن آوری ها در عرصه تجارت الکترونیکی است. (زرگر، ۱۳۸۲، ۲۶۵)

۱۱- مقایسه سیستم های مدیریت منابع بنگاه با سیستم های اطلاعاتی (IS)^{۳۰} متعارف:

۱- سیستم های مدیریت منابع بنگاه به صورت بسته های نرم افزاری مرتبط به هم و مجتمع هستند در حالی که سیستم های اطلاعاتی (IS) ممکن است چنین نباشند.

۲- بسته های نرم افزاری سیستم مدیریت منابع بنگاه درون سازمان تهیه نمی شوند بلکه از فروشندگان نرم افزاری خریداری و قسمت اعظم سازمان را پوشش داده، جریان اطلاعات را در تمام طول سازمان تسهیل می کنند.

۳- بسته های نرم افزاری سیستم مدیریت منابع بنگاه بر مبنای فرایند تجاری هستند و نه وظایف تجاری و این مهم ترین تفاوت آنها با سیستم های اطلاعاتی به حساب می آید. وظایف تجاری شیوه گردش و انجام فرایند پردازش اطلاعات درون سازمان (وضعیت فعلی) را توضیح می دهد در حالی که فرایند تجاری روند اصولی و

تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و در نتیجه، فرآیندهای کسب و کار موسسه را بهبود بخشند.

۱۳- معایب سیستم مدیریت منابع بنگاه

از نقطه نظر سازمان‌ها و موارد مربوط به فناوری و جنبه‌های فرهنگی، همانند هر محصول (نرم‌افزاری) دیگر دارای معایبی است که موارد زیر به طور خاص در سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه مشاهده می‌شود:

- پیاده‌سازی آن مشکل است. (مشکل تبدیل وظایف تجاری به فرآیند تجاری)
- خیلی گران است (ده‌ها میلیون دلار هزینه صرف می‌شود).

- پیاده‌سازی آن زمان بر است و در بهترین حالت حدود ۸ ماه بعد از پیاده‌سازی اثرات آن مشهود می‌گردد.

- استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه یک تصمیم راهبردی^{۳۷} است و در حقیقت روی سرنوشت سازمان و موفقیت آن شرط‌بندی می‌شود.

در اینجا لازم است به آماری از شکست‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه که توسط گروه تحقیقاتی Standish Group روی پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه صورت‌گرفته اشاره شود "۳۵ درصد از پروژه‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه متوقف می‌شوند؛ ۵۵ درصد بیشتر از بودجه پیش‌بینی شده هزینه می‌کنند؛ کمتر از ۱۰ درصد طبق زمان‌بندی قبلی و بودجه مصوب اجرا می‌شوند؛ هزینه‌های پروژه ۱۷۸ درصد بیشتر از بودجه مصوب است؛ حدود ۲۳۰ درصد طولانی‌تر از برنامه زمان‌بندی به طول

می‌انجامد و بالاخره از لحاظ کارکردی^{۳۸} در حدود ۴۰ درصد هستند." (امینی، ۱۳۸۲)

۱۴- مدت زمان اجرای یک پروژه سیستم مدیریت منابع بنگاه

شرکت‌هایی که سیستم مدیریت منابع بنگاه را نصب می‌کنند، اوقات خوشی را سپری نخواهند کرد. بعضی فروشندگان سیستم مدیریت منابع بنگاه اظهار می‌دارند که راه‌اندازی سیستم سه یا شش ماه به طول خواهد انجامید. این زمان‌های کوتاه راه‌اندازی اغلب در شرایط خاصی قابل انجام است: شرکت کوچک بوده، یا پیاده‌سازی فقط محدود به بخش مالی موسسه باشد. برای اجرای درست سیستم مدیریت منابع بنگاه نحوه اجرای کسب و کار و نحوه انجام کار افراد باید تغییر کند. و چنین تغییراتی نیز بدون دردسر امکان‌پذیر نخواهد بود. البته اگر روال اجرای کار در موسسه به‌طور شایسته‌ای در حال انجام باشد (سفارشات به موقع تحویل داده شوند، تولید شما بیش از سایر رقبا باشد، مشتریان به‌طور کامل از کار شما راضی باشند)، دلیلی برای استفاده از سیستم مدیریت منابع بنگاه وجود نخواهد داشت. "نکته مهم اینست که نباید بر مدت زمان راه‌اندازی تمرکز کرد (انتقال از سیستم قبلی به سیستم جدید به‌طور معمول یک تا سه سال به طول خواهد انجامید) بلکه باید متقاعد شد که سیستم مدیریت منابع بنگاه به چه دلیل، مورد نیاز است و چگونه می‌تواند باعث بهبود کسب و کار شما شود." (کاوا رایانه، ۱۳۸۲)

۱۵- اجزای تشکیل دهنده سیستم مدیریت منابع بنگاه

سیستم مدیریت منابع بنگاه به چندین سیستم فرعی شامل: فروش و بازاریابی، برنامه مادر و اصلی برنامه‌ریزی پیش‌نیازهای مواد، برنامه‌ریزی پیش‌نیازهای ظرفیت، صورت‌حساب مواد، خرید، کنترل کارگاه، حساب پرداخت‌ها و مطالبات، تدارکات، مدیریت دارایی، حسابداری مالی تقسیم می‌شود. بیشتر سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه موجود اینقدر انعطاف‌پذیرند که بتوان بعضی از زیر سیستم‌های نرم‌افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه را بدون نیاز به داشتن کل مجموعه راه‌اندازی کرد.

۱۶- مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR)^{۳۹} و سیستم مدیریت منابع بنگاه یکی از پیش‌نیازهای شروع کار با ابزار برنامه‌ریزی قدرت‌مندی چون سیستم مدیریت منابع بنگاه، عبارت از مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) است. مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، نواقص سیستم فعلی را مشخص کرده و تلاش می‌کند تا از طریق تجدید ساختار و سازماندهی مجدد منابع انسانی و بخش‌های مختلف یک موسسه، بهره‌وری را به حداکثر برساند. در زمینه مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، اصلی وجود دارد موسوم به اصل USA که به معنی شناخت (Understand)، ساده‌سازی (Simplify) و خودکار کردن (Automat) است. معنای این اصل عبارت از شناخت شیوه‌های فعلی، ساده کردن فرآیندها و خودکار کردن آنها می‌باشد.

۱۷- پیکربندی نرم افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه

سیستم مدیریت منابع بنگاه با ارائه شیوه منحصر بفردی به شرکت، بخش‌های گسترده و واحدهای عملیاتی مستقل هر شرکت را تحت یک سیستم واحد، یکپارچه می‌سازد. البته شناخت دقیق نحوه تنظیم کلیه کلیدها در جداول، مستلزم شناخت دقیق فرآیندهای فعلی انجام کسب و کار شرکت می‌باشد. در این سیستم، همزمان با تنظیم جداول، فرآیندهای کسب و کار شرکت نیز به شیوه سیستم مدیریت منابع بنگاه، مهندسی مجدد می‌شوند. اکثر سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه، به شکل سیستم پورته‌ای^{۴۰} نیستند که در آن، مشتری باید به‌طور مفصل نحوه تنظیم رویه‌های کاربردی را تعیین کنند و هزاران تصمیم بگیرد که هر کدام نحوه رفتار سیستم را متناسب با فعالیت‌های کسب و کار تحت تاثیر قرار می‌دهند. اکثر سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه، از قبل پیکره‌بندی شده‌اند و در کنار آن، این امکان فراهم می‌باشد که مشتری بتواند صدها (بلکه هزاران) تنظیم رویه‌ای را ایجاد نماید.^{۴۱} (روش، ۱۳۸۳)

۱۸- هزینه‌های واقعی سیستم مدیریت منابع بنگاه

اخسیراً توسط Meta Group، تحقیقی در زمینه کل هزینه مالکیت سیستم مدیریت منابع بنگاه (شامل هزینه‌های کارکنان داخلی، خدمات حرفه‌ای، سخت‌افزار و نرم‌افزار) انجام شده است. در این تحقیق، کل هزینه مالکیت (TCO)^{۴۱}، از زمان نصب نرم‌افزار تا دو سال پس از آن محاسبه

شده است، در واقع، دو سال پس از نصب سیستم مدیریت منابع بنگاه، زمانی است که هزینه‌های واقعی نگهداری، روز آمد کردن و بهینه سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه شرکت آشکار می‌شود. میانگین کل هزینه‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه در ۶۳ شرکت مورد تحقیق، شامل موسسات کوچک، متوسط و بزرگ در صنایع مختلف، ۱۵ میلیون دلار می‌باشد. گرچه ارائه یک رقم دقیق از کل هزینه مالکیت شرکت‌های مختلف در صنایع متعدد، کار دشواری است، اما ارقام ارائه شده در ایسن تحقیق، ثابت می‌کند که صرف‌نظر از نوع شرکت، سیستم مدیریت منابع بنگاه گران و پرهزینه می‌باشد. میزان کل هزینه مالکیت در این دوره دو ساله، برای کاربران کم مهارت^{۴۲} معادل مبلغ سرسام آور ۵۳۳۲۰ دلار بالغ می‌شد.

۱۹- هزینه‌های پنهان سیستم مدیریت منابع بنگاه

۱- آموزش: هزینه‌های آموزش بالاست. زیرا کارکنان مجبورند مجموعه فرایندهای جدیدی را فرا بگیرند. بدتر اینکه، شرکت‌های خارجی آموزشی نیز نمی‌توانند در این مورد کمک کنند. آنها به افراد نحوه به‌کارگیری نرم‌افزار را می‌آموزند نه روش‌های خاص استفاده از آن در کسب و کار شرکت.

۲- آزمایش و یکپارچه‌سازی: آزمایش ارتباط بین بسته‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه و سایر بخش‌ها، هزینه دیگری را به دنبال خواهد داشت. شرکت سازنده شاید برنامه‌های کاربردی از تجارت الکترونیک و زنجیره

تأمین گرفته تا محاسبه مالیات بر فروش و بارکدینگ را دارا باشد. همه یکپارچه‌سازی‌ها با سیستم مدیریت منابع بنگاه در ارتباطند. بهتر است این برنامه‌ها را از یک فروشنده سیستم مدیریت منابع بنگاه خرید. آزمایش یکپارچگی سیستم مدیریت منابع بنگاه به همراه آموزش باید صورت گیرد.

۳- سفارشی‌سازی: برنامه‌های افزودنی تنها سرآغاز هزینه‌های یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه محسوب می‌شوند. هزینه دیگری که بهتر است تا حد امکان از آن اجتناب شود، سفارشی‌سازی هسته اصلی نرم‌افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه است. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که نرم‌افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه نتواند یکی از فرایندهای کسب و کار را مدیریت کند و شما تصمیم می‌گیرید با سفارشی‌سازی نرم‌افزار مشکل را حل کنید. سفارشی‌سازی می‌تواند بر هر ماجول سیستم مدیریت منابع بنگاه تاثیر گذارد، زیرا آنها کاملاً با هم در ارتباطند. ارتقاء بسته سیستم مدیریت منابع بنگاه نیز معضل بزرگی است. زیرا مجبورید دوباره برای نسخه جدید، سفارشی‌سازی را انجام دهید. و از سوی دیگر، فروشنده از شما پشتیبانی نخواهد کرد و باید کارشناسان جدیدی را برای انجام سفارشی‌سازی و پشتیبانی استخدام کنید.

۴- تبدیل داده‌ها: تبدیل اطلاعاتی نظیر سوابق مشتری، عرضه کننده، طراحی محصول از سیستم قدیم به سیستم جدید سیستم مدیریت منابع بنگاه هزینه بر است.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها: اغلب، داده‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه به منظور انجام تجزیه و تحلیل، باید با داده‌های سیستم‌های -ارجی تلفیق شوند. کاربرانی که تجزیه و تحلیل‌های حجیم انجام می‌دهند، باید هزینه انبارداده‌ها را نیز در نظر بگیرند. زیرا سیستم مدیریت منابع بنگاه شناسایی تغییرات روزانه داده‌ها را به خوبی انجام نمی‌دهد و برای این منظور باید یک برنامه سفارشی نوشته شود.

۶- مشاوره: هنگامی که کاربران نمی‌توانند در این زمینه برنامه‌ریزی کنند باید از مشاور کمک بگیرند، لذا هزینه مشاور نیز افزوده می‌شود.

۷- جایگزینی بهترین‌ها: موفقیت سیستم مدیریت منابع بنگاه به استخدام افراد ماهر بستگی دارد. این نرم‌افزار بسیار پیچیده است و نمی‌توان آن را به هر کسی سپرد. بدتر اینکه، شرکت باید برای جایگزینی افراد پس از اتمام پروژه نیز آماده باشد.

۸- هیچگاه کار تیم‌های پیاده‌سازی اتمام نمی‌پذیرد: اکثر شرکت‌ها با پروژه سیستم مدیریت منابع بنگاه همانند سایر پروژه‌ها رفتار می‌کنند. به محض نصب نرم‌افزار، تیم به کار اصلی خود مشغول می‌شود. اما باید توجه کنید که تیم پیاده‌سازی ارزشمند است. زیرا اطلاعاتشان درباره فرایندهایی نظیر فروش، ساخت، منابع انسانی و... بیشتر از مسئولان این فرایندهاست. لذا آنان نباید به کار اصلی خود مشغول شوند، زیرا پس از نصب سیستم مدیریت منابع بنگاه کارهای زیادی را باید انجام دهند. نوشتن گزارش‌های حاصل از اطلاعات سیستم جدید سیستم مدیریت منابع

بنگاه حداقل برای یکسال آنان را مشغول نگاه می‌دارد.

۲۰- برگشت سرمایه‌گذاری روی سیستم مدیریت منابع بنگاه

صراحتاً می‌توان گفت، نباید انتظار داشت که با سیستم مدیریت منابع بنگاه، کسب و کار یک شرکت از پایه دگرگون و متحول شود. سیستم مدیریت منابع بنگاه بیش از تاکید بر مشتریان، تامین کنندگان و شرکت، بر بهبود نحوه انجام کارها در داخل شرکت توجه دارد. با این وجود، "تحقیق بر روی ۶۳ شرکت نشان می‌دهد که ۸ ماه پس از تثبیت سیستم جدید مدیریت منابع بنگاه (مجموعاً ۳۱ ماه پس از آغاز پروژه سیستم مدیریت منابع بنگاه)، فواید آن آشکار می‌شود. این تحقیق نشان می‌دهد صرفه‌جویی سالیانه حاصل از سیستم جدید سیستم مدیریت منابع بنگاه، ۱/۶ میلیون دلار می‌باشد. بنابراین برگشت سرمایه از سیستم مدیریت منابع بنگاه، در درازمدت مطلوب خواهد بود." (روش، ۱۳۸۳)

۲۱- چرا اغلب پروژه‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه شکست می‌خورند؟

اگر کارکنان در بخش‌های مختلف شرکت که قرار است از این نرم‌افزار استفاده کنند، برتری شیوه‌های کاری آن را نسبت به روش‌های فعلی خود قبول نداشته باشند، در مقابل استفاده از سیستم مدیریت منابع بنگاه مقاومت می‌کنند و یا از بخش فناوری اطلاعات می‌خواهند که آن را متناسب با روش‌های کاری فعلی خود تغییر دهند.

اینجا همان نقطه‌ای است که پروژه‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه را با شکست مواجهه می‌کند. در چنین شرایطی، بحث و جدل در مورد نصب یا عدم نصب نرم افزار یا نحوه نصب آن آغاز می‌شود و سرانجام بخش فناوری اطلاعات به مخمصه پرهزینه تغییر سیستم مدیریت منابع بنگاه متناسب با خواسته کارکنان گرفتار می‌شود. سفارشی کردن، نرم افزار را ناپایدار و نگهداری از آن را دشوارتر می‌سازد. به عنوان قاعده کلی می‌توان گفت که اگر شرکت در مقابل تغییر مقاومت کند، اجرای پروژه سیستم مدیریت منابع بنگاه در آن شرکت به احتمال زیاد با شکست مواجه خواهد شد.

۲۲- ارزیابی فروشندگان نرم افزارهای سیستم مدیریت منابع بنگاه

شرکت‌های متعددی در دنیا به عنوان تولیدکننده و فروشنده سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه وجود دارند که معروف‌ترین آنها شرکت‌های People soft, ORACLE, TD Edward, BAAN و SAP هستند. اما محصول کدام یک برای شرکت ما مطلوب‌تر است؟

تصمیم‌گیری در مورد انتخاب یک بسته نرم افزاری مناسب سیستم مدیریت منابع بنگاه از فروشنده مناسب یکی از مهم‌ترین تصمیمات در این مورد شناخته می‌شود که با ارزیابی صحیح و اصولی تولیدکنندگان و فروشندگان این نرم‌افزارها در بازار سیستم مدیریت منابع بنگاه انجام‌پذیر خواهد بود. وقتی سازمان تصمیم می‌گیرد یک سیستم مدیریت منابع بنگاه را انتخاب و

خریداری کند، چه معیارهایی را باید در مورد فروشنده سیستم مدیریت منابع بنگاه مدنظر داشته باشد؟ چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که آن فروشنده همه نیازهای شما را در مورد این سیستم‌ها برآورده خواهد ساخت و به طور کلی چه عواملی را باید در مورد سازمان خود و همین‌طور فروشنده نرم‌افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه در نظر داشته باشیم؟

بهترین روش برای ارزیابی فروشندهگان این نرم‌افزارها، در درجه اول تشکیل یک تیم پروژه‌ی داخلی شامل متخصصان فناوری اطلاعات و همچنین کارکنان از حوزه‌های مختلف سازمان و آشنا به فرآیندهای هر حوزه است. اکثر شرکت‌های نرم‌افزاری، حجم وسیعی از راهکارها را به بازار عرضه می‌کنند، اما معمولاً در چند حوزه و بازار خاص تخصص دارند. انجام تحقیقات بازار^{۴۳} یکی از بهترین ابزارها برای یافتن شرکت‌های تولیدکننده‌ای است که مناسب‌ترین نرم‌افزارها را متناسب با صنعت و فرآیندهای مورد استفاده ارائه می‌دهند. پس همواره باید سعی کنیم که مقالات و کتب منتشر شده در مورد تجارت و فناوری اطلاعات و مطالعات موردی^{۴۴} انجام شده در مورد پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه و رتبه‌بندی فروشندهگان این سیستم‌ها را دنبال کنیم. علاوه بر این، گزارش‌های ارائه شده توسط تحلیل‌گران صنعت فناوری اطلاعات را نیز مورد مطالعه قرار دهیم، زیرا آنها معمولاً به ارزیابی فروشندهگان سیستم مدیریت منابع بنگاه پرداخته و بهترین این فروشندهگان را متناسب با صنعت زمینه فعالیت ما ارائه

خواهند داد.

فروشندهگانی که در زمینه‌ی صنعت خاصی فعالیت می‌کنند، تمایل دارند در صنعت مورد فعالیت خود خیلی سریع‌تر از سایر فروشندهگان، روندها را شناسایی کرده و نسبت به آنها واکنش نشان دهند. این فروشندهگان معمولاً نیروی فروش متخصص و کادری از مشاوران پیاده‌سازی این سیستم‌ها در اختیار دارند. بنابراین باید سعی کرد مدت زمان ماندگاری این فروشندهگان در بازار، وسعت فعالیت آنها، تعداد محصولات تخصصی ارائه شده توسط آنها و سایر موارد را به طور کامل مورد بررسی قرار داد.

یکی دیگر از روش‌های آشنایی با محصولات و فروشندهگان سیستم مدیریت منابع بنگاه آن است که نرم‌افزارهای مربوط به هر فروشنده توسط آنها به طور کامل ارائه شده و قابلیت‌های آن تشریح گردد و ما بتوانیم سوالات خود را براساس نیازهای خاصی که در نرم‌افزار سیستم مدیریت منابع بنگاه به دنبال آن هستیم، از فرد ارائه‌کننده پرسیم. با انجام این کار، ما این امکان را خواهیم داشت که بین محصولات مختلف براساس قابلیت‌ها و عملکرد آنها مقایسه‌هایی را انجام داده و مناسب‌ترین مورد را براساس نیازمندی‌های خود انتخاب کنیم.

پس از جدا کردن فروشندهگان اصلی و کلیدی در صنعت مورد فعالیت ما، نوبت به آن می‌رسد که آن فروشندهگان را از لحاظ ثبات مالی، میزان نقدینگی، اعتبار، تعداد مشتریان، توانایی آن شرکت‌ها برای ادامه فعالیت در بازار و به طور کلی ویژگی‌های لازم برای

فروشنده سیستم مدیریت منابع بنگاه مناسب، مورد بررسی قرار دهیم. برای انجام این کار باید موارد زیر مورد ارزیابی قرار گیرد:

● ترازنامه، قابلیت سودآوری، سهم بازار، نظرات تحلیل‌گران و میزان سرمایه‌گذاری آنان در امر تحقیق و توسعه (R&D).

● میزان تعهد فروشندهگان نسبت به محصولات خود، سوابق شرکت در مورد معرفی محصولات جدید و جایگاه آنها در منحنی نوآوری فناوری.

● توانایی فروشندهگان در ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان و توانایی آنها در انجام این خدمات و این که آیا این شرکت‌ها از پشتیبانی بین‌المللی مبتنی بر وب^{۴۵} و سایر قابلیت‌ها نیز برخوردارند یا خیر؟

● متوسط نرخ پاسخ‌گویی کارشناسان پشتیبانی این شرکت‌ها، از این نظر که چه مدت زمانی طول خواهد کشید که کارشناسان بتوانند به مشکلات و سوالات پاسخ دهند؟ این اطلاعات را می‌توان از گزارش‌های تحلیلی مشاوران در مورد تجاربشان در این شرکت‌ها به دست آورد.

● مراجعه به یک یا بیش از یکی از مشتریان کسه در حال استفاده از نرم‌افزارهای این شرکت‌ها هستند.

تا این‌جا تحقیقات بازار، تحلیل فروشندهگان و بررسی ویژگی‌های نرم‌افزار را از طریق جلسات ارائه^{۴۶} توسط فروشنده انجام شده است و فهرست ما از فروشندهگان سیستم مدیریت منابع بنگاه باید به تعداد محدودی از یک تا سه فروشنده کاهش یافته باشد. قبل از اتخاذ تصمیم‌نهایی

مبثنی بر انتخاب یکی از این فروشندگان، موارد زیر را نیز باید مورد بررسی قرار داد:

● مقایسه هزینه: در انجام این کار، هزینه کل را باید مدنظر داشت و این نکته بسیار مهمی است.

● ارزیابی ویژگی‌های نرم‌افزار: نرم‌افزاری را باید انتخاب کنید که ما و هر فرد دیگری در سازمان، به راحتی و سادگی از آن استفاده کند.

● برنامه‌ای برای رشد آینده: اگر سازمان راهبرد رشد سریع طی پنج تا ده سال آینده را دنبال می‌کند، محصولی (نرم‌افزاری) را باید انتخاب کند که بتواند همگام با سازمان و براساس نیازها رشد کرده و پاسخ‌گوی نیازها باشد.

بخش دوم: اثرات پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه در حوزه حسابداری

"برای هر مدیر تجاری، نقدینگی بسیار مهم است. این موضوع برای شرکت‌های کارآفرین اهمیت مضاعف دارد. پس از بررسی بودجه‌ها و کندوکاو پیرامون مشاغل، تمرکز اصول یک شرکت روی مسائل مالی، سبب ایجاد وسواس خاصی می‌شود. بنابراین درک این نکته که حسابداری به مدیریت کمک می‌کند تا درباب چه چیزی مهم است امر دشواری نیست." (عبدی، ۱۳۸۲) لیکن باید در نظر داشت که راه حل‌های حسابداری به امور مدیریت مالی و گزارش‌های نظام‌نامه‌ای کمک می‌کند، اما در مورد پر بازده کردن یا کنترل فعالیت‌های عملیاتی کار چندانی انجام نمی‌دهند و در این جا ضرورت به

کارگیری سیستم مدیریت منابع بنگاه جلوه‌گر می‌شود.

هم‌گام با پیشرفت‌های شتابنده در عرصه تجارت فناوری اطلاعات، حوزه حسابداری نیز به عنوان زبان تجارت تاثیرات فراوانی از این انقلاب اطلاعاتی دریافت کرده است. در این بخش برآنیم که بخشی از اثرات سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه را به عنوان یکی از آخرین پدیده‌های فن‌آوری اطلاعات، بر روی مسائل حسابداری مورد بررسی قرار دهیم.

۱- اثر پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه بر قابلیت اتکا و مربوط بودن اطلاعات حسابداری

پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه از طریق بالا بردن دسترسی و کنترل اطلاعات مدیریتی و ساده‌سازی‌ها می‌تواند باعث افزایش فرصت مدیریت کردن اطلاعات حسابداری شود و این مسئله قابلیت اتکای اطلاعات حسابداری^{۴۷} را به شدت متاثر خواهد کرد. مدیریت می‌تواند از این طریق اطلاعات حسابداری را در جهت اهداف خودش برای گزارش نتایج مالی، مورد استفاده قرار دهد. در حالی که این نتایج شرایط مالی حقیقی شرکت را نشان نمی‌دهند. بنابراین صداقت در ارائه^{۴۸} و در حقیقت قابلیت اتکای اطلاعات حسابداری، ممکن است در جریان پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه آسیب ببیند.

لیکن همین پیاده‌سازی بر روی به موقع بودن اطلاعات حسابداری^{۴۹} و در نتیجه افزایش مربوط بودن آنها، می‌تواند اثر مثبتی داشته باشد. مطالعات

متعدد نشان می‌دهد که به طور راهبردی، به موقع بودن اطلاعات حسابداری مالی شرکت‌ها و این که شرکت‌ها اخبار خوب^{۵۰} خود را زودتر به استفاده‌کنندگان خارجی اطلاعات بدهند، همیشه عامل تشویق‌کننده‌ای برای کوتاه کردن تاخیر زمانی بین پایان سال مالی و تاریخ گزارش‌گری آنها بوده است. براساس پژوهش‌های صورت گرفته، با پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه توانایی مدیریت به مراتب افزایش یافته و متعاقباً انتظارات برای دریافت اطلاعات حسابداری مهم و اثرگذار از جانب استفاده‌کنندگان خارجی اطلاعات نیز بالا رفته است.

در نهایت این انتظار وجود دارد که توسعه مدل‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه باید منجر به اتحاد بیشتر عناصر مجموعه، بهبود کارایی در چرخه گزارش‌گری و افزایش دسترسی مدیریت و منجر به کنترل بر سراسر فرآیندهای اطلاعات حسابداری شود. البته پیچیدگی‌های مدل‌های سیستم مدیریت منابع بنگاه ممکن است به کیفیت حسابرسی و اثربخشی کنترل‌ها آسیب برساند و این مسئله‌ای است که باید به شدت مورد توجه حسابرسان قرار بگیرد.

پژوهش علمی برازل و دانگ^{۵۱} در مورد اثر پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه بر روی مفید بودن اطلاعات حسابداری در اکتبر ۲۰۰۵، نشان می‌دهد که اتخاذ سیستم مدیریت منابع بنگاه منجر به نوعی موازنه بین افزایش مربوط بودن اطلاعات حسابداری و کاهش قابلیت اتکا اطلاعات حسابداری برای

می‌تواند بودجه جامع شرکت‌ها را نیز به میزان قابل ملاحظه‌ای تقویت و در به روز نگاه داشتن آن به خصوص در بخش بودجه‌بندی نقدی کمک شایانی کند.

تحقیق گری اسپراکمن^{۵۳} بر روی ۷۱ شرکت بزرگ کانادایی در دسامبر ۲۰۰۵، نشان می‌دهد که در بیش از ۴۳/۷ درصد (۳۱ شرکت) موارد، سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه در زمینه‌های مختلفی از جمله بودجه‌بندی سرمایه‌ای، پیش‌بینی، اندازه‌گیری عملکرد، جزئیات بیشتر و با سرعت بالاتری را گزارش می‌دهند. لیکن در همین تحقیق نمی‌توان اثر عوامل نامعلوم دیگر را در توزیع تغییرات حسابداری مدیریت مشخص کرد. ۱۷ شرکت از ۳۱ شرکتی که تاثیر مثبت سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه بر روی ابعاد مختلف حسابداری مدیریت شرکت خود را مورد تایید قرار داده بودند، در ۱۰ سال گذشته نحوه بودجه‌بندی سرمایه‌ای خود را تغییر نداده‌اند و ۱۴ شرکت دیگر از این سیستم در قسمت فرآیندهای واقعی‌سازی خود به شدت بهره برده بودند. در نهایت می‌توان گفت که سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه در حال تغییر دادن روی داده‌های عملی در حسابداری مدیریت هستند و لاقلاً بر مبنای نمونه شرکت‌های کانادایی، سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه منجر به استانداردهای بالا و اطلاعات رایانه‌ای دقیق شده‌اند. بدیهی است که در چنین محیطی امکان بهره‌گیری از ابزارهای حسابداری مدیریت با ساختارهای سنتی میسر نیست.

۳- واکنش تحلیل‌گران مالی به طرح‌های

در این مطالعه، با استفاده از بررسی متغیرهای عملیاتی میزان روزهای تاخیر بین پایان سال مالی و تاریخ گزارشگری مالی و تعهدات احتیاطی، در قبل و بعد از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه به ترتیب مربوط بودن و قابلیت اتکای اطلاعات حسابداری مورد آزمون قرار گرفته است. لازم به ذکر است که پس از آزمون صورت گرفته، سه سال بعد از پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه انجام شده است تا آثار پیاده‌سازی سیستم در شرکت‌ها ایجاد شده باشد.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که فرضیات اول و دوم تایید شده‌اند و در حقیقت موازنه بین دو ویژگی کیفی اطلاعات به سمت افزایش مربوط بودن و به موقع بودن اطلاعات (به بهای کاهش قابلیت اتکای اطلاعات) سنگینی می‌کند. لیکن آزمون‌های صورت گرفته فرضیات سوم و چهارم را تایید نمی‌کنند. به عبارت دیگر، براساس پژوهش صورت گرفته در جامعه آماری مربوطه، دلایلی مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین توسعه گسترش سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه و ویژگی‌های اصلی کیفیت اطلاعات یافت نشده است.

۲- اثر پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه بر حسابداری مدیریت

سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه ظرفیت‌های بالقوه بالایی برای بهبود بودجه‌بندی سرمایه‌ای برای تعیین دقیق آثار درآمدی و هزینه طرح‌ها دارند و می‌توانند از این لحاظ کمک زیادی به تنظیم دقیق بودجه سرمایه‌ای شرکت براساس اهداف بلندمدت و میان‌مدت، بکنند. از طرف دیگر، این سیستم

استفاده‌کنندگان خارجی صورت‌های مالی می‌شود. بعد از پیاده‌سازی سیستم، شرکت‌ها به طور همزمان یک کاهش در تاخیر گزارشگری و یک افزایش در سطح تعهدات احتیاطی^{۵۲} خود را تجربه می‌کنند.

این پژوهش بر روی جامعه آماری شامل ۶۲۵ شرکت انجام شده است که سیستم مدیریت منابع بنگاه را در فواصل سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۹ خریداری کرده و شروع بر فرآیند پیاده‌سازی آن کرده‌اند. لیکن به علت عدم ثبت اطلاعات ۳۱۵ شرکت در بانک اطلاعاتی مورد استفاده در این تحقیق، این شرکت‌ها امکان حضور در نمونه مورد آزمون محقق را نداشته‌اند. نهایتاً براساس نمونه‌گیری صورت گرفته، ۲۰۴ شرکت برای تجزیه و تحلیل قابلیت اتکای اطلاعات حسابداری و ۲۰۳ شرکت برای تجزیه و تحلیل مربوط بودن اطلاعات حسابداری جهت آزمون فرضیات زیر مورد استفاده قرار گرفت:

۱- پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه قابلیت اتکا اطلاعات حسابداری را کاهش می‌دهد.

۲- پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه مربوط بودن اطلاعات حسابداری را افزایش می‌دهد.

۳- توسعه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه با قابلیت اتکا اطلاعات حسابداری رابطه معکوس دارد.

۴- توسعه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع بنگاه مربوط بودن اطلاعات حسابداری رابطه مستقیم دارد.

پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه
خبر پیاده سازی سیستم مدیریت
منابع بنگاه چه اثری می تواند بر روی
پیش بینی های سودآوری تحلیل گران
مالی داشته باشد؟ این سئوالی است که
می تواند در ذهن هر مدیری به عنوان
آثار جانبی پیاده سازی سیستم مدیریت
منابع بنگاه، بر جو بازار سهام شرکت
شکل بگیرد.

براساس بررسی های صورت گرفته
توسط هانتن، مک وین و وایر^{۵۴} بر روی
۶۳ تحلیل گر مالی، سهم عمده ای از
تحلیل گران مالی حرفه ای معتقدند که
پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه
ارزش افزوده ای برای شرکت ایجاد
می کند که این مسئله را باید در
تحلیل های بنیادی شرکت لحاظ کرد.
نتایج تجربی این مطالعه نشان می دهد که
اخبار پیاده سازی سیستم های مدیریت
منابع بنگاه، در پیش بینی سود، اثر مثبت
داشته است. لیکن تحلیل گران مالی
واکنش خود به اخبار پیاده سازی سیستم
مدیریت منابع بنگاه را براساس اندازه و
میزان سلامت مالی شرکت تعدیل
می کنند.

در این میان نباید از اثر طرح های
سیستم مدیریت منابع بنگاه بر تجزیه و
تحلیل های مربوط به آینده نیز غافل بود.
تحقیق انجام شده در دانشگاه کیولند
اوهایو، نشان می دهد که سیستم
مدیریت منابع بنگاه موجب افزایش
توانایی شرکت در نوآوری شده و
شرکت ها در صدد هموارسازی
فرآیندهای تجاری خود با سیستم
مدیریت منابع بنگاه برمی آیند. در
پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه
باید مسائل رفتار سازمانی و راهبردهای

شرکت و نکات اقتصادی نیز مورد توجه
خاص قرار گیرد تا بتوان اثر این
هموارسازی و توانایی نوآوری را به
تجزیه و تحلیل آتی درباره شرکت انتقال
داد.

تحلیل گران مالی حرفه ای که با دید
ژرف تری به اقتصاد و عمق ساختار
شرکت ها می نگرند، از اثر متغیرهای
توصیف کننده فرهنگ مالی غافل
نمی شوند. زیرا مطالعه تجربی بر روی
برخی شرکت های بزرگ ۱۰ کشور
اروپایی (استفاده کننده از نرم افزارهای
سیستم مدیریت منابع بنگاه)، نشان
می دهد که عوامل فرهنگی در سطح
ملی، نفوذ قابل ملاحظه ای روی میزان
فراست در نوآوری و اقتباس صحیح از
این سیستم داشته است.

۴- مسئولیت پاسخگویی و سیستم مدیریت منابع بنگاه

تا قبل از پیاده سازی سیستم مدیریت
منابع بنگاه هر یک از واحدها و دوایر
شرکت تنها در قبال وظایف محدودی
مسئولیت داشتند که به آنها سپرده
می شود و در نتیجه به انحای مختلف
می توانند از مسئولیت پاسخگویی^{۵۵} در
مورد خروجی نهایی سیستم طفره بروند.
لیکن با وجود سیستم مدیریت منابع
بنگاه سطح مسئولیت ها ارتقا یافته و هر
یک از کارکنان، فعالیتی فراتر از آنچه را
انجام می دهند که قبل از پیاده سازی
سیستم انجام می دادند.

در سیستم مدیریت منابع بنگاه، مثلاً
وظیفه یک نماینده ارائه خدمات به
مشتری، دیگر فقط وارد کردن نام
مشتری و امثال آن نیست، او از طریق
صفحه نمایشگر سیستم مدیریت منابع

بنگاه، نقش مهمی در کسب و کار
شرکت ایفا می کند. او به اطلاعاتی در
زمینه میزان اعتبار مشتری (از بخش
مالی) و میزان موجودی انبار (از بخش
انبار) دسترسی دارد و با سئوالاتی
روبه روست که پاسخ به آنها نه تنها
مشتری، بلکه کل شرکت را تحت تاثیر
قرار می دهد. سئوالاتی از این قبیل که:
آیا مشتری به موقع مبلغ سفارش را
پرداخت خواهد کرد؟ آیا شرکت
می تواند به موقع سفارش را حمل کند؟
در واقع در سیستم مدیریت منابع بنگاه،
نماینده ارائه خدمات به مشتری، با چنان
تصمیمات و مسئولیت هایی مواجه
می شود که پیش از این سابقه نداشته
است. در این سیستم، فقط نماینده
خدمات نیست که چنین نقشی را بر
عهده می گیرد. این موضوع در مورد کلیه
کارکنان شرکت صادق است. به عنوان
نمونه، کارکنان انبار که پیش از این،
موجودی انبار را در حافظه خود به
خاطر می سپردند و یا بر روی برگه ای
یادداشت می کردند، در سیستم مدیریت
منابع بنگاه ناچارند این اطلاعات را به
صورت بی درنگ ارائه دهند زیرا در غیر
این صورت، نماینده ارائه خدمات،
میزان موجودی را بر روی نمایشگر
سیستم مدیریت منابع بنگاه کمتر از حد
واقعی می بیند و در نتیجه، به مشتری
خواهد گفت که اقلام مورد نیاز او در
انبار موجود نیست. بنابراین میزان
مسئولیت پاسخگویی و ارتباط کارکنان
شرکت در سیستم مدیریت منابع بنگاه،
بسیار بیشتر از گذشته است.

خلاصه

سیستم های مدیریت منابع بنگاه،

دسترس در سایت (www.parstel.ir)، ۱۳۸۴
 ۳- حسابر، سیستم برنامه ریزی منابع بنگاه،
 حسابر، پاییز ۱۳۸۳
 ۴- روش، ERP آشوب با پایداری کسب و کار،
 ماهنامه مهندسی صنایع (روش)، شماره ۸۵، خرداد
 ۱۳۸۳

۵- دزراع، فخری، در سازمان های فاقد سیستم ERP
 مدیران در گذار تصمیم گیری، پول، ۱۳۸۳/۱۲/۱۵
 ۶- زرگر، محمود، اصول و مفاهیم فن آوری
 اطلاعات، چاپ اول، فصل پنجم، تهران، انتشارات
 بهینه، ۱۳۸۲

۷- عبدی، حمید، از حسابداری تا ERP، صنعت
 هوشمند، شماره ۴۶، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۳
 ۸- کاوا رایانه، آشنایی با سیستم های ERP، علم
 الکترونیک و کامپیوتر، دی ۱۳۸۲
 سارم انجمنی

1- Brazel- Joseph F / (North(Carolina State
 University) & Li Dang /(Oregon State
 University), The Effect of ERP System
 Implementations on the Usefulness of
 Accounting Information, October 2005

2- Chen - Injjaz j planning for ERP systems:
 analysis and future trend, business processe
 management journal Vol7, No.5, 201

3- Hunton - James E & Ruth Ann McEwen
 & Benson Wier, The Reaction of Financial
 Analysts to Enterprise Resource
 Planning(ERP) Implementation Plans Social
 Science Research Network Electronic Paper
 Collection, 2002

4- Spraakman Gary, The impact of
 enterprise resource planning systems on
 management accounting: Some Canadian
 findings and suggestions for future research,
 York University December 2005

5- van Everdingen, Yvonne M & Eric
 Waarts, Amulti-country study of ERP
 systems: The effect of national culture,
 ERIM report series research in
 management, 2003

سایت های مورد استناد:

- 1- www.AIMS.ir
- 2- www.parstel.ir

- 21- Slam dunk
- 22- Chartering Phasc
- 23- project phase
- 24- integration
- 25- Shake down
- 26- End users
- 27- on ward
- 28- Business
- 29- Post implementation
- 30- information systems(IS)
- 31- Data Base
- 32- development
- 33- Platform
- 34- Electronic Fund Transfer(EFT)
- 35- Electronic Data Interchange(EDI)
- 36- Decision Support System(DSS)
- 37- Strategic decision
- 38- Functionality
- 39- Business Process Reengineering(BPR)
- 40- Shell System
- 41- Total Cost of Ownership(TCO)
- 42- Heads-down
- 43- Market Research
- 44- Case Studies
- 45- Web-based Help desk
- 46- Demo
- 47- Reliability of accounting information
- 48- Representational faithfullness
- 49- Relevancy of accounting information
- 50- Good news
- 51- Joseph F. Brazel /North Carolina State
 University& Li Dang /Oregon State
 University
- 52- discretionary accruals
- 53- Gary Spraakman / York University
- 54- James E. Hunton/University of South
 Florida & Ruth Ann McEwen/Suffolk
 University & Benson Wier/Virginia
 Commonwealth University
- 55- Accountability

منابع فارسی:

- ۱- امینی، بهرام، E.R.P، نشریه فولاد، شماره ۱۰۶،
 ۱۳۸۲
- ۲- پیروزفر، شهناز، اصول ERP، پارس‌تل، (قابل

سیستم های اطلاعاتی قابل تغییر و
 تنظیمی هستند که اطلاعات و
 فرآیندهای مبتنی بر اطلاعات در
 سازمان را، در درون واحدهای سازمانی
 و بین آنها یکپارچه می کنند. پیاده سازی
 این سیستم ها، هزینه های زیادی دارد و
 در آینده نیز مشکلات متعددی در پیش
 رو خواهد بود. در این مقاله، آثار
 پیاده سازی سیستم مدیریت منابع بنگاه،
 بر برخی حوزه های حسابداری، مانند
 ویژگی های کیفی اطلاعات حسابداری،
 بودجه بندی سرمایه ای، اظهار نظر
 تحلیل گران مالی و مسئولیت پاسخ گویی
 مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع
 نتایج پژوهش های مربوط، حاکی از اثر
 مطلوب این سیستم بر موضوعات مورد
 بررسی داشته است.

بین نوشت ها:

- 1- Enterprise Resource Planning(ERP)
- 2- Customer Relationship Management
(CRM)
- 3- system Applications and products (SAP)
- 4- Management Information Systems (MIS)
- 5- Loosely interfaced
- 6- independent
- 7- hodgepodge
- 8- Business Process
- 9- Maintenance
- 10- side effect
- 11- Redundancy & Overlapping
- 12- Integrated Information systems(IIS)
- 13- Executive Information systems(EIS)
- 14- Corporate Information systems(CIS)
- 15- Enterprise Wide systems(EWS)
- 16- Materials Requirement Planning(MRP)
- 17- Manufacturing Resource Planning
(MRPII)
- 18- Money Resource Planning(MRPIII)
- 19- Big Bang
- 20- Franchising