

بهترین روش

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی / فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوآوری، تولید و اثربخشی کارکنان و ... تقدیم خواهد شد.

معالات این بخش

تفنیق فن آوری در فرآیندهای کسب و کار
موانع عبور از سیستم‌های سازمان‌های شما را کنید

تلفیق فن آوری در فرآیندهای کسب و کار

دانرین دوار و ملانی الیس

Donryn Dewar & Melanie Ellis

مقدمه

محدودیت های منابع، محدودیت های بودجه و فضاهای متراکم بازارها، موضوعات رایج پیش روی شرکت های تولیدی امروز هستند. وقتی قرار است سیستم های استراتژیک فن آوری اطلاعات؛ همچون برنامه ریزی منابع سازمان، سیستم بازدهی سریع و سود حاصل از سرمایه گذاری را در شرکت ها به اجرا درآوریم، افزایش اختلاف ها امری اجتناب ناپذیر است. بنابراین، باید مبنایی انعطاف پذیر را برای رشد آتی فراهم کرد. اجرای کارآمد و اثربخش سیستم ها به ندرت کاری قابل پیش بینی و مستقیم است و ممکن است برنامه ریزی منابع سازمانها، مزایای قابل انتظاری را برای کسب و کار به دنبال نداشته باشد. طول عمر بلند مدت پروژه ها، نیازهای مبهم کسب و کار و مقاومت کاربران، می توانند باعث ناکارآمدی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها شوند. ناتوانی در تحقق ارزش سرمایه گذاری، غالباً به کاهش اختصاص بودجه بیشتر می انجامد. بدتر اینکه، ناتوانی در تحقق مزایای قابل انتظار کسب و کار، می تواند به رکود یا حتی فروپاشی کسب و کار بینجامد. چرا اجرای سیستم برنامه ریزی منابع سازمانها، اینقدر در دسر دارد؟ ماهیت این سیستم، ورود به بطن موتور کسب و کار و فرآیندهای اصلی آن است. بنابراین، این سیستم آنچه که در یک کسب و کار، معمول و رایج است، برهم می زند و قبل از اینکه مزایای قابل انتظاری محقق شوند، باعث ناراحتی و فرسودگی کاربران می گردد. موفقیت بستگی به این دارد که میزان و مدت این برهم ریختگی کاهش یابد، تضمین گردد که کاربران یا سهامداران بر تغییرات و تحولات سازمانی (داخلی و خارجی) نظارت دارند و مسیری هموار به سمت تحقق اهداف کسب و کار ترسیم شود. معیارهای روشن و اقدامات از پیش تعیین شده، تضمین کننده کنترل و شفافیت در کل طول عمر یک پروژه هستند. در نهایت، اتخاذ یک رویکرد آزموده شده و حقیقی و استفاده از تخصص های مناسب از همان روز نخست، بسیار مهم و حیاتی است.

الگوی تفکر، طراحی، امکانات و اجرا، یک رویکرد آزموده شده و حقیقی است و در این بخش مورد تأکید قرار گرفته است.

تفکر

طراحی مسیری برای توسعه:

کنترل پیشرفته، اطلاعات روزآمد و منطقی، عناصر کلیدی به کارگیری یک استراتژی موفق سیستم برنامه ریزی منابع سازمانها است.

برای دستیابی به مزایای حاصل از یک سیستم پشتیبانی یکپارچه، مدیران باید بر استراتژی کسب و کار شرکت و اهداف توسعه تمرکز کنند. آن ها باید توجه ویژه ای به سهامدارانشان معطوف کنند تا ارتباط آنها با شرکت تضمین گردد. حوزه هایی که باید مد نظر قرار گیرند، عبارتند از:

- * شناخت و توسعه کالاها و خدمات جدید،
- * بازارهای جغرافیایی،
- * افزایش سهم بازار،
- * معیارهای سنجش اهداف،
- * توانایی سازگاری سریع با شرایط رقابت،
- * سیستم برنامه ریزی منابع سازمانها
- * مزایای سهامداران.

کارکنان

ارایه اطلاعات دقیق و روزآمد، امکان تصمیم سازی سریع را فراهم می آورد. افزایش سطح مهارت ها به احساس مالکیت بیشتری می انجامد.

سهامداران

افزایش درآمد و سهم بازار. کاهش هزینه های عملیاتی برای ارایه سودی مناسب از سرمایه و افزایش درآمد حاصل از هر سهم.

مشتریان

افزایش سطح خدمات مشتریان از طریق یک زنجیره عرضه به شدت کنترل شده و دسترسی سریع و الکترونیکی به اطلاعات بازار. وفاداری از طریق افزایش جهانی قدرت مشتریان.

فروشندهگان

استانداردسازی فرآیندها و امکان فعالیت در قالب یک گروه.

افزایش جهانی قدرت خریداران، انتخاب عرضه کنندگان و قیمت گذاری دقیق. توسعه روابط بلند مدت با عرضه کنندگان.

طراحی

راه حلی تعاملی و یکپارچه

تلاش های طراحی، بر تلفیق فرآیندهای اصلی کسب و کار متمرکز هستند که مستقیماً در تولید نهایی نقش دارد و باعث افزایش عملکرد و پاسخگویی کسب و کار به نیازها خواهد شد. سنجش هزینه های این راه حل، نسبت به کارایی آن باعث ایجاد هماهنگی در ارایه راه حل هایی واقع بینانه و کارآمد خواهد شد. بکارگیری یک سیستم طراحی شده و یکپارچه پشتیبانی شده سازمانی، همراه با فرآیندهای مدون، نتایج زیر را به دنبال خواهد داشت:

* نگرشی بهینه و ساده در قبال برنامه ریزی، تولید و فروش؛ یعنی داشتن مواد مناسب در مکان مناسب و زمان مناسب.
* برنامه ریزی منطقی فعالیت ها از طریق اطلاعات دقیق در مورد هزینه های تولید، شناخت مسیرهای بهینه تولید در کشورهای مختلف.

* افزایش ظرفیت تولید، نگرشی جهانی در مورد ظرفیت در مراکز تولید.

* اعطای اختیارات به کارکنان بخش های فروش، افزایش اثربخشی در کار از طریق کسب و کار الکترونیکی و دستیابی به موقع، به سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها از طریق شبکه.
* مدیریت مشتریان و حساب های جهانی از طریق تلفیق امکانات تدارکاتی و فروش، فراهم کردن روندی منطقی برای تولید، انجام پیش بینی های دقیق، مذاکره در مورد قیمت گذاری و گزارش دهی جامع؛

* تلفیق و تدوین جهانی فرآیندها در کل سازمان، برای کمک به روند ارزشیابی عملکرد نسبت به اهداف کسب و کار.
* همکاری لحظه به لحظه با زنجیره های تولیدی، استفاده از راه حل های اثبات شده سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها و دستاوردهای کسب و کار الکترونیکی.

امکانات

کلیدهای اجرای موفق در معیارهای زمانی محدود عبارتند از:
* برنامه مدیریت تحول، همکاری تنگاتنگ با سهامداران برای درک تغییرات و تاثیراتی که شیوه ها و سیستم های نوین به همراه خود می آورند،

* دخالت دادن ارایه کنندگان بهترین راه حل ها،
* استفاده از بهترین چارچوب های صنعتی برای اجرای سریع برنامه ها و فراهم کردن امکان شروع سریع پروژه،
* یک رویکرد مدون اجرایی برای اجرای راه حل های پیچیده یا جهانی برای دستیابی سریع به مزایای پیش بینی شده.

اجرا

مدیریت پشتیبانی، راه حل ها:

مدیریت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها، به اندازه اجرای آن اهمیت دارد. برای موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها، دو معیار وجود دارد:

نخست، سیستمی با مدیریتی خوب و دقیق. بسیاری از شرکت ها در حال حرکت از مدیریت درون سازمانی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها، به سمت تامین آنها از بیرون هستند. تامین چنین منابعی از بیرون می تواند هزینه های مدیریت فن آوری اطلاعات را کاهش دهد و اثربخشی کار را تضمین نماید.

دوم، ارایه پیشنهادی جامع و سازنده. شرکت هایی که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها را به کار گرفته اند، باید زیربنای داخلی دقیقی (صلاحیت محوری) را نیز فراهم آورند که می تواند از کاربران حمایت کند، کارایی سیستم ها را افزایش دهد و به نیازهای متغیر کسب و کار پاسخ دهد.

مثال

شرکت تیتوس¹ یک شرکت تولیدی متوسط است که در زمینه تولید اتصالات برای مونتاژ ساده مبلمان و کابینت تخصص دارد. این شرکت در بازاری پیشرفته، به شدت ناپایدار و به شدت رقابتی و دارای کارخانه های تولیدی در انگلستان و ایالات متحده است و انبارهای آن در سراسر جهان پراکنده هستند. هدف تیتوس، تبدیل شدن به یک کسب و کار جهانی، پیشی گرفتن از رقبا و ارایه سودی عالی به سهامداران بوده است.

تفکر

پروژه با ارزیابی جامع اهداف استراتژیک شرکت و شناخت اهداف کسب و کار آغاز می شود:

* دستیابی به ۴۰ درصد سهم بازار جهانی اتصالات.
* دستیابی به حداقل ۵۰ درصد درآمد در سال از هر محصول تازه.
* بیش از ۲۵ درصد سود سالیانه.

* شناسایی یک راه حل و استراتژی برای به حداکثر رساندن تنوع محصولات تیتوس، محصولات جدید آن و سه برابر شدن فروش در عرض پنج سال.

طراحی

ما از نرم افزار mySAP.com برای دستیابی به نتایج زیر بهره می بریم:

* یک سیستم یکپارچه جهانی در قبال فرآیندهای کسب و کار.
* امکانات شبکه ای برای دفاتر فروش و خدمات پشتیبانی واقع

1. Titus

در نقاط دور دست.

* منطقی کردن خط تولید و مراکز تولیدی

* بررسی هزینه ها و سود تولید برای کمک به تصمیم سازی مدیریت و نظارت بر عملکرد.

تصمیم سازی.

* اهمیت مالکیت اجرایی و حضور فعالانه در فرآیندها.

امکانات:

* ایجاد یک راه حل کارآمد.

* استفاده از ابزارهای سریع رسیدن به موفقیت، بهترین روش ها

و استفاده از رویکردی جامع برای دستیابی به نتایج.

* اتخاذ برنامه مدیریت تحول.

اجرا:

* حرکت به سمت آینده.

* در نظر گرفتن روش های مقرون به صرفه، برای ارائه

حمایت های درون سازمانی و مدیریت سیستم ها.

امکانات

برای کمک به اجرای برنامه شش ماهه تیتوس و با توجه به محدودیت های بودجه، از نرم افزار فوق استفاده شد.

رویکرد جامعی در قبال برنامه های بین المللی تیتوس تدوین گردید. این امر، امکان انجام به موقع فعالیت ها طبق بودجه موجود را فراهم می کند. همچنین منطقی کردن مزایای کسب و کار تضمین گردید.

اجرا

تیتوس از یک راه حل مقرون به صرفه، برای تامین منابع مورد نیاز مدیریت سیستم هایش، از بیرون استفاده کرد. این امر میزان استفاده از نرم افزارها، سخت افزارها، ارتباطات و اطلاعات زیرساختی را تا ۲۴/۷ درصد افزایش داد.

نتیجه

تقریباً هر صنعتی، بر اساس تغییرات فن آوری مدار شکل می گیرد که بر مشتریان، عرضه کنندگان و زنجیره های عرضه تاثیر می گذارند. این پیشرفت ها می توانند هزینه ها و شکست ها را افزایش دهند یا می توانند هزینه ها را کاهش داده، ارائه خدمات را افزایش دهند و به طوری بنیادی، قدرت رقابتی و سودآوری را بالا ببرند. به علاوه، مدیریت عرضه کنندگان فن آوری، خود با مشکلات و دشواری های بالقوه ای روبرو است. یافتن رویکردی که فن آوری را با فرآیندهای کسب و کار تلفیق می کند، بسیار مهم است و توانایی این فرآیند برای ایجاد تغییر و تحول نیز به همین اندازه اهمیت دارد. این امر، نمی تواند تنها متکی بر یک تغییر واحد یا یک تغییر مقطعی باشد. برای رسیدن به موفقیت، باید فرآیندی پویا در اختیار داشته باشیم. فرآیند تفکر، طراحی، امکانات و اجرا، رویکردی دقیق و آزموده شده در قبال چالش همیشگی مدیریتی اند.

عملی ساختن آن

تفکر، طراحی، امکانات و اجرا (در قبال اجرای سریع و موفق سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها) رویکردهایی آزموده شده و حقیقی اند.

تفکر:

* ارزیابی استراتژی کسب و کار و اهداف سازمان.

* شناخت اهداف و مزایای قابل سنجش کسب و کار.

* تعیین اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت.

* طرح توسعه روابط با سهامداران.

طراحی:

* تعیین اهداف واقع بینانه.

* تمرکز بر فرآیندهای یکپارچه کسب و کار در قالب یک گروه.

* در نظر گرفتن هزینه ها و کارایی راه حل های هر فرآیند کسب و کار.

* تعیین مسیری برای ارائه اطلاعات دقیق و به موقع به منظور

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"کسب و کار الکترونیکی و سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ها؛ تحول سازمان"، گرانت نوریس^۲ و همکاران، ۲۰۰۰

"برنامه ریزی منابع سازمان ها؛ پویایی های مدیریت فعالیت ها"، آوراهاام اشتوب^۳، ۱۹۹۹

2. Grant Norris

3. Avraham Shtub

4. Walter Wriston

5. John Florsheim

والتر ریستون^۴: "شرکتی که دارای مزیت رقابتی است، در واقع به بهترین فن آوری ها دسترسی دارد". جان فلور شیم^۵: "مردم درباره یک فن آوری جدید، شک و تردید دارند. آنها می خواهند این فن آوری عاری از هر ریسکی باشد".