

رهنمودهایی به سازمان‌ها برای انتخاب صحیح فروشندگان

مزیت رقابتی فروشندگان سیستم‌های ERP

دکتر سعید صحت*
سمانه نعمتی زاد**

با توجه به روند رو به گسترش جهانی شدن و افزایش رقابت در بازارهای جهانی، شرکت‌ها در سال‌های آینده ناگزیر به پیوستن به بازارهای جهانی خواهند بود و برای انجام این کار وجود آمادگی لازم از جهات مختلف امری ضروری به نظر می‌رسد. از مهم‌ترین ابزارهای مورد استفاده جهت کسب این آمادگی می‌توان به عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره کرد که با استفاده از آن قادر خواهیم بود هر چه سریع‌تر این مسیر را طی کنیم. یکی از ابزارهای مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات که نقش مهمی در یکپارچگی اطلاعات و عملیات موجود در مؤسسات دارد و در نهایت با استفاده از امکانات خاص زمینه را برای پیوستن به بازارهای جهانی فراهم می‌کند، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان یا ای.آر.پی است که در حال حاضر به عنوان آخرین ابزار برنامه‌ریزی و مدیریت در جهان مطرح است. این سیستم‌ها یک سرمایه مهم هستند که می‌توانند به طور قابل توجهی روی رقابت پذیری آینده و عملکرد شرکت اثر بگذارند. سازمان‌های ایرانی همراه با شرکت‌های چندملیتی تلاش می‌کنند بازیگر خوبی در جریان این تغییر باشند. هدف اولیه این مطالعه تعیین محیط رقابتی ای.آر.پی، و همچنین ارائه پیشنهاداتی به کسب‌وکارها برای انتخاب فروشنده مناسب ای.آر.پی است.

مقدمه

با استفاده از یک راه‌حل کارآمد، تعامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را پوشش دهیم و یکپارچگی اطلاعاتی به وجود آوریم. در این زمان ای.آر.پی (Entrise Resource Planning) به عنوان سیستم یکپارچه‌ساز اطلاعاتی در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. به طور خلاصه، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع سازمان را می‌توان راهکاری یکپارچه برای برنامه‌ریزی و مدیریت تمامی منابع سازمان تعریف کرد (Turban, 2002). در حقیقت، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در برگیرنده همان ماژول‌های MIS (Management Information System) هستند که با رویکردی یکپارچه و سیستمی طراحی شده‌اند.

رقابت شدید بازار به طور چشم‌گیری محیط تجاری را به این نتایج که شرکت‌ها نیاز به کاهش هزینه‌های کل، حداکثر کردن بازده سرمایه‌گذاری و پاسخگویی سریع‌تر به تقاضاهای مشتری دارند، انتقال داده است. برنامه‌ریزی منابع سازمان به طور فزاینده‌ای در شرکت‌های تجاری مدرن اهمیت دارد، به علت توانایی‌اش در یکپارچگی بخش‌های جریان مواد خام، مالی و اطلاعات و همچنین حمایت از استراتژی‌های سازمانی. (Chun-Chin Wei et al, 2005)

چندین فروشنده شامل SAP, ORACLE, SAGE سیستم‌های ای.آر.

هر سازمان، هر چند کوچک، دارای بخش‌ها و سلسله‌مراتبی است. هر بخش مسئولیت‌هایی بر عهده دارد که به نحوی تکمیل‌کننده وظایف سایر قسمت‌های سازمان است. این بخش‌ها، در کل در جهت منافع سازمان قدم برمی‌دارند و سعی می‌کنند اهداف سازمان خود را عملی سازند، همچنین بسته به وظایف تعیین شده برای هر بخش از سازمان، موظفند با دیگر بخش‌های درون سازمان و یا برون از سازمان ارتباط متقابل داشته باشند. برای مثال، بخش فروش یک سازمان را در نظر بگیرید. این بخش باید با بخش تولید و همچنین بخش مالی درون سازمان ارتباط مستمر داشته باشد و در عین حال، با دیگر شرکت‌ها که نقش مشتری را ایفا می‌کنند در ارتباط باشد. حال سازمانی را در نظر بگیرید که بخش فروش آن با دیگر قسمت‌های آن سازمان بی‌ارتباط است و به صورت یک‌سویه فعالیت می‌کند. کاملاً واضح است که چه تبعاتی را به دنبال خواهد داشت. در خوشبینانه‌ترین حالت می‌توان حدس زد که واحد فروش کالایی را به فروش می‌رساند، در حالی که واحد تولید در آن بازه زمانی قادر به تأمین و تولید آن کالا نیست. اگر تعامل در هر یک از قسمت‌های سازمان از بین برود، بدون شک شاهد تبعات منفی زیادی خواهیم بود. از این رو، باید

پی را می‌فروشند و پشتیبانی می‌کنند اما صنعت سیستم‌های ای.آر.پی در طول چندین سال گذشته تغییر کرده است. برای مثال، در حال حاضر Microsoft، بزرگترین کارخانه است و Novision تازه به بازارهای ای.آر.پی وارد شده است و با بازیگران اصلی رقابت می‌کند و نیز بسیاری از شرکت‌ها ادغام شده‌اند، بنابراین انتخاب فروشنده ای.آر.پی مناسب مهم‌تر از قبل شده است. سازمان‌ها باید اطمینان یابند که فروشندگان سیستم‌های ای.آر.پی‌شان در طول و بعد از اجرا، با آنها همراه هستند و از مسائل فنی و دیگر مسائل پشتیبانی می‌کنند. به علت پیچیدگی پیاده‌سازی سیستم‌های ای.آر.پی، سازمان‌ها مجبورند از مشاوران داخلی یا خارجی که متخصصانی حرفه‌ای هستند و با نحوه نصب نرم‌افزار آشنایی دارند، استفاده کنند. مشاوران خارجی معمولاً تجربه بیشتری در پیاده‌سازی ای.آر.پی نسبت به کارکنان IT سازمان دارند. در برخی موارد فروشندگان ای.آر.پی به عنوان مشاور نیز فعالیت می‌کنند، در موارد دیگر نیز سازمان‌ها مشاوران مستقل برای کار با فروشندگان ای.آر.پی استخدام می‌کنند. (Nikookar et al)

ویژگی‌های کلیدی ای.آر.پی

- شرایط مبهم مالی
- صرف هزینه‌های جانبی زیاد و اجتناب‌ناپذیر
- عدم هماهنگی انبارها با بخش تولید
- دوباره کاری و یا موازی کاری
- تغییر صعودی نیازهای مشتریان
- نیاز به افزایش بازدهی
- تأثیر منفی ای.آر.پی فعلی مستقر در سازمان بر روند رشد (عدم موفقیت ای.آر.پی فعلی)
- عدم توانایی در برآوردهای لازم به طور دقیق و همچنین پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها
- به طور کلی عدم توانایی در مدیریت منابع سازمان.

سیر تکاملی ای.آر.پی

دهه‌های ۶۰ و ۷۰: نیاز به مکانیزم‌های کنترل انبار و کاهش زمان تولید با اعمال رویه‌های برنامه‌ریزی منجر به ظهور سیستم‌های برنامه‌ریزی مواد موسوم به MRP (Material Requirements Planning) شد.

دهه ۸۰: نیاز واحدهای مالی به اعمال کنترل مستمر بر فرایند تولید و فروش از یک سو و نقش منابع انسانی در محاسبه بهای تمام‌شده منجر به افزوده شدن این دو بخش و ظهور سیستم برنامه‌ریزی منابع تولید، موسوم به MRP II (Manufacturing Resource Planning) شد.

دهه ۹۰: با فراگیر شدن کامپیوتر در تمامی سازمان و ظهور مفاهیم نوینی همچون JIT نیاز به وارد شدن تمامی واحدهای سازمان به سیستم به شکل جدی مطرح و منجر به ظهور سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی یا ای.آر.پی شد.

دهه ۲۰۰۰: تمرکز بر تمامی شبکه کسب‌وکار شامل مشتری، تأمین‌کنندگان، شرکا، کارکنان و... سبب ظهور سیستم توسعه یافته، موسوم به ای.آر.پی II Extended (ای.آر.پی) شد. (نصیری، ۱۳۸۵)

انتخاب یک سیستم ای.آر.پی

برای پیاده‌سازی یک سیستم ای.آر.پی سازمان‌ها ابتدا باید یک تیم پروژه تشکیل دهند تا همه اطلاعات ممکن درباره فروشندگان ای.آر.پی و سیستم‌های مربوط به آن را جمع‌آوری کنند، سپس ویژگی‌های یک سیستم ای.آر.پی متناسب با سازمان خود را شناسایی و تعریف کنند و یک ساختاری از اهداف برای توسعه سلسله مراتب اهداف اساسی طرح‌ریزی کنند و دیدگاه‌های متفاوت را با ارزیابی سیستم‌های ای.آر.پی استخراج کنند. (Chun-Chin Wei et al, 2005)

همانطور که ذکر شد، سازمان‌ها برای پیاده‌سازی در ابتدا سعی می‌کنند یک فروشنده ای.آر.پی مناسب که ویژگی‌های محصولات‌شان متناسب با ساختار سازمانی شرکت‌شان است را انتخاب کنند، پس فروشندگان ای.آر.پی بین‌المللی برای فروش محصولات‌شان در ایران با مسائلی مواجه می‌شوند که در بخش‌های بعد توضیح داده می‌شود.

در مطالعه نیکوکار و همکاران برای انتخاب یک سیستم ای.آر.پی مناسب شرکت‌ها به سه رده طبقه‌بندی شده‌اند که عبارتند از:

رده اول: شرکت‌های این رده آنهایی هستند که بیشتر از ۱۰۰۰ پرسنل دارند، ۵۰۰ میلیون دلار سهام دارند و یا سازمان‌های بزرگ هستند. مثل کوکاکولا در صنعت نوشابه و... فروشندگانی که از این طبقه حمایت می‌کنند SAP و Oracle هستند.

رده دوم: شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۱۰۰۰ پرسنل دارند یا بازدهی بین ۲۰ تا ۵۰۰ میلیون دلار دارند و یا سازمان‌های نسبتاً بزرگی هستند. فروشندگانی که از این طبقه حمایت می‌کنند Microsoft و Sage هستند.

رده سوم: شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۵۰ پرسنل دارند و معمولاً با تولیدکننده‌های ای.آر.پی محلی حمایت می‌شوند.

هر لایه فروشندگانی نقاط قوت و ضعف خود را دارد. راه‌حل‌های رده یک ای.آر.پی به احتمال خیلی بیشتری به سفارشی‌سازی‌های سنگین نیاز دارند (به طور متوسط ۲۵٪) در مقابل رده دوم و رده سوم (به ترتیب ۶٪ و ۱۲٪ است). علاوه بر این، رده اول سیستم‌های ای.آر.پی به طور متوسط در سه

چرا از ای.آر.پی استفاده می‌کنیم؟

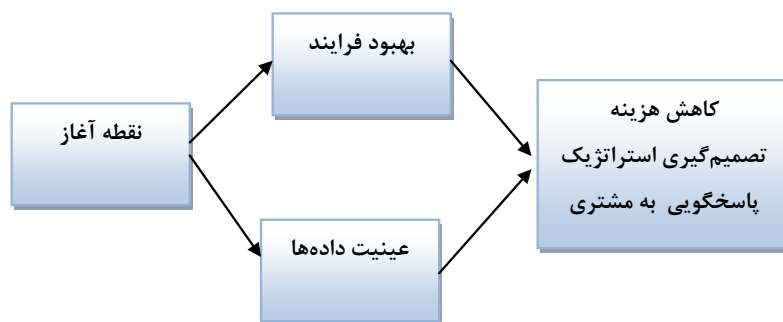
به طور کلی هدف اصلی و اولیه ای.آر.پی آن است که فرآیند دریافت سفارش از مشتری و پردازش آن تا مرحله نهایی را بهبود بخشد. به عنوان مثال، وقتی یک سفارش رسیده از سوی مشتری وارد سیستم ای.آر.پی می‌شود، همه اطلاعات لازم جهت تکمیل و ارائه این سفارش، در آن موجود است. اطلاعات مربوط به اینکه آیا مشتری یا سفارش دهنده، اعتبار کافی نزد شرکت دارد یا خیر، از ماژول مالی به دست می‌آید و به همین ترتیب، اطلاعات لازم در مورد سطح موجودی انبار کالا و مواد اولیه مربوط به این سفارش، از ماژول انبار استخراج می‌شود.

دلیل دیگری که یک سازمان را ملزم به پیاده‌سازی یک سیستم ای.آر.پی می‌کند، بحث هزینه‌هاست. البته باید توجه داشت که اجرای یک سیستم ای.آر.پی نیز خود پتانسیل منجر به صرف هزینه‌های زیاد می‌شود. در نتیجه باید با یک امکان‌سنجی دقیق بحث هزینه‌ها را در نظر گرفت. این امکان‌سنجی باید با علم به اینکه هزینه‌های مربوط به اجرای سیستم ای.آر.پی معمولاً برگشت‌پذیر خواهند بود، انجام گیرد.

در نمودار یک فرایند پیاده‌سازی ای.آر.پی که به سه بخش قبل از پیاده‌سازی، حین پیاده‌سازی و بعد از پیاده‌سازی تقسیم شده، نشان داده شده است (Nikookar et al, 2010).

به طور کلی، در صورت مواجه شدن با هر یک از شرایط زیر باید به استقرار ای.آر.پی و یا ارتقای نوع فعلی آن اقدام کرد:

- فقدان یکپارچگی در میان بخش‌های مختلف درون سازمانی و برون‌سازمانی
- احساس نیاز برای برقراری ارتباط با تجارت الکترونیک
- عدم هماهنگی زنجیره تأمین با نیازهای سازمان
- رشد سریع و یا غیر قابل کنترل سازمانی



وجود دارند. این دقیقاً چیزی است که برای Oracle و Sap اتفاق افتاد. هر دو این شرکت‌ها اجازه ندارند در ایران کار کنند و این مسئله زیادی برای تولیدکنندگان ایرانی بزرگ به وجود آورد. قبلاً آنها سیستم Oracle ای.آر.پی را از یک شریک Oracle هندی می‌خریدند اما بعدها شرکای سیستم Oracle خبر دادند که از نرم‌افزار حمایت نمی‌کنند و آن را با امکانات جدید بهبود نمی‌بخشند.

۱.۴. مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی

قبل از اجرای ای.آر.پی، شرکت‌ها نیاز دارند تا مهندسی مجدد فرایند تجاری BPR را انجام دهند. BPR می‌تواند در طول و یا بعد از اجرای پروژه شروع شود. اما مدیران ایرانی این دیدگاه را ندارند و علاقه‌مندند سیستم‌های ای.آر.پی را بدون اجرای BPR اجرا کنند. اکثر آنها دوست دارند ای.آر.پی را بدون هیچ گونه تغییری در ساختار سازمان اجرا کنند، به علاوه اگر علاقه‌مند به اجرای آن نیز باشند، شرکت‌های زیادی در ایران وجود ندارند که در زمینه BPR تجربه داشته باشند. بنابراین آنها مجبورند که BPR را به شرکت‌های بین‌المللی واگذار کنند.

ارتباط بین ای.آر.پی و بی.پی.آر

لازم است در این قسمت اشاره شود که از ای.آر.پی به عنوان کاتالیزور و یا Enabler و یا تسهیل‌کننده در BPR و یا مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی نام برده شده است. اما در مورد اینکه ای.آر.پی و BPR کدام یک بر دیگری مقدم هستند، بحث‌های زیادی مطرح است و مقالات مختلفی درباره آن وجود دارد. برخی ای.آر.پی و BPR را در فرایند لازم و ملزوم یکدیگر دانسته‌اند و بسیاری بر اجرای کامل BPR همزمان با پیاده‌سازی ای.آر.پی و یا قبل از آن تأکید دارند، در حالی که برخی دیگر به منظور افزایش احتمال موفقیت پروژه پیاده‌سازی ای.آر.پی در سازمان بر عدم اجرای BPR سنگین در فرایندهای سازمانی تأکید دارند. تأکید گروه دوم بر افزایش دقت در انتخاب ای.آر.پی مناسب برای سازمان است که از بیشترین انطباق با فرایندهای سازمانی برخوردار است، اما شایان ذکر است که در برخی موارد نرم‌افزار ای.آر.پی خریداری می‌شود و منطبق با آن BPR صورت می‌گیرد که به آن Package Enabled BPR می‌گویند. در نوع دیگر BPR استاندارد اعمال و پس از آن ای.آر.پی منطبق بر BPR استاندارد اعمال شده انتخاب می‌شود (بزرگمهری، ۱۳۸۶).

۱.۵. مشاور محلی

انتخاب یک مشاور محلی خوب یک عامل حیاتی در سیستم‌های ای.آر.پی بازار ایران است. برای اینکه یک مشاور ای.آر.پی در ایران شوید، باید با محیط کاری ایران و شرایط قانونی آن آشنا باشید. برخی شرایط خاص در ایران وجود دارد که در دیگر کشورها وجود ندارد. با انتخاب یک مشاور محلی می‌توانید مشکل ناهماهنگی فرهنگی را تا حدودی برطرف کنید. برای مثال، سیستم پرداخت و مسائل مالیاتی در ایران کاملاً متفاوت از کشورهای دیگر است. بنابراین مشاور انتخاب شده باید کاملاً با این موقعیت‌ها آشنا باشد و سعی در سفارشی‌سازی سیستم ای.آر.پی داشته باشد. هر قدر مشاور از شناخت عمیق‌تری در حوزه‌های عملیاتی سازمان متقاضی برخوردار باشد، امکان تعیین دقیق نیازمندی‌ها بهتر فراهم می‌شود و از این طریق، امکان انتخاب محصول با حداکثر هم‌پوشانی نیازها بیشتر متصور می‌شود (رحمتی، ۱۳۸۶).

نیکوکار و همکاران معتقدند که مشاوران به طور همزمان باید هم بر فارسی و هم انگلیسی مسلط باشند تا بتوانند به نیازهای مدیران گوش دهند و

سال "دوره برگشت سرمایه" هزینه‌های خود را برمی‌گردانند، در حالی که این زمان برای رده دوم بسته‌های ای.آر.پی ۲.۲ سال و رده سوم بسته‌های ای.آر.پی تنها ۱.۷ سال است. در مقابل، خودشان ۷۰ درصد از مشتریان را "نسبتاً راضی" و یا بهتر از آن ارزیابی کرده‌اند، رده سوم راه‌حل‌های ای.آر.پی دارای کمترین میزان رضایت در بین تمام رده‌های فروشندگان است (ترجمه احمدی پور، ۲۰۱۰).

محیط رقابتی ای.آر.پی در ایران

قبل از خرید ای.آر.پی از هر فروشنده و اجرای آن یک خریدار مسائل سازمانی و مدیریتی و مسائل تکنولوژیکی سازمان خود را در نظر می‌گیرد. در تحقیقی که توسط نیکوکار و همکاران انجام شده است، لیست مفیدی از عواملی که فروشندگان ای.آر.پی هم محلی و هم بین‌المللی برای موفقیت در بازار ایران باید به کار گیرند، ارائه شده است.

۱. مسائل مدیریتی و سازمانی

ساختار تعدادی از سازمان‌های ایرانی بر مبنای وظیفه و عملکرد است. موضوع مهم برای اجرای سیستم‌های ای.آر.پی در یک سازمان ساختار شرکت است که باید بر مبنای فرایند باشد. مباحثی که اولین مشکل را برای اجرای سیستم‌های ای.آر.پی در سازمان‌های ایرانی ایجاد می‌کند، به شرح زیر است:

۱.۱. هزینه

هنگامی که هزینه سیستم‌های ای.آر.پی متفاوت را مقایسه می‌کنیم، درمی‌یابیم که بیشتر این سیستم‌ها برای سازمان‌های ایرانی گران هستند و سازمان‌ها با یک بازدهی سالانه کم قادر به پرداخت چنین هزینه‌ای نیستند. در نتیجه مدیران تلاش می‌کنند در عوض توجه به کیفیت و عوامل دیگر که باید برای خرید سیستم‌های ای.آر.پی در نظر گرفته شود بیشتر روی قیمت سیستم تمرکز می‌کنند.

۱.۲. تجربه فروشندگان

ای.آر.پی یک مفهوم سازمانی جدید برای سازمان‌های ایرانی است. در مقایسه با سازمان‌های بین‌المللی هم تولیدکنندگان ایرانی و هم فروشندگان نرم‌افزار تجربه زیادی در اجرا ای.آر.پی ندارند.

به گفته مهندس فرشیدفر، مدیر طرح و برنامه سیستم‌های پیشرفته شرکت گسترش انفورماتیک ایران، «هم‌اکنون سرمایه‌گذاری در زمینه تولید تصمیم‌درستی تلقی نمی‌شود و به عنوان یک تصمیم اقتصادی مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد، زیرا به تجربه و دانش فنی خاصی نیاز دارد که در ایران وجود ندارد. مسئله شبیه این است که بخواهیم چرخ را از اول اختراع کنیم، آن‌هم نه با دیدن چرخ بلکه با شنیدن درباره آن (فرشیدفر، ۱۳۸۶).

۱.۳. نرم‌افزار قانونی

ایران تحت ممنوعیت بین‌المللی و ایالت متحده و برخی کشورهای دیگر است. به طور مشخص سیستم‌های که امریکایی باشند، یا بیشتر از ۱۰ درصد از فاز توسعه آنها در امریکا انجام شده باشد را نمی‌توان در ایران مورد بهره‌برداری قرار داد.

این موضوع مسائل زیادی را برای فروشندگان ای.آر.پی بین‌المللی که تمایل به ایفای نقش اصلی در بازار ایران دارند را به وجود می‌آورد. از طرف دیگر، همچنین مسئله‌ای برای سازمان‌های ایرانی که تمایل به خرید سیستم‌های ای.آر.پی بین‌المللی دارند ولی نمی‌توانند به حمایت واقعی دست یابند،

سعی به انجام تغییراتی در سیستم کنند. اما فقدان مشاوران محلی که زبان انگلیسی را به اندازه کافی نمی‌دانند و همچنین مشاوران بین‌المللی که فارسی صحبت نمی‌کنند و به نیازهای ویژه ایرانیان آشنا نیستند، مسائلی را برای آنها به وجود می‌آورد.

۲. مسائل تکنولوژیکی در ایران

۲.۱. حمایت

اکثر فروشنندگان بین‌المللی سیستم‌هایشان را در ایران حمایت نمی‌کنند یا میزان حمایت‌شان را محدود می‌کنند. همچنین هیچ ترفیعی برای سیستم‌های ای.آر.پی بین‌المللی وجود ندارد.

۲.۲. کیفیت سیستم

یک سیستم ای.آر.پی باید از نظر سازمان‌های ایرانی صلاحیت داشته باشد و واجد شرایط باشد.

۲.۳. سفارشی‌سازی

سیستم‌های ای.آر.پی باید برخی تغییرات را بر مبنای نیازهای ایرانی داشته باشد. برای مثال، آنها باید تقویم ایرانی با سال‌های ایرانی داشته باشند. همچنین مدیران ایرانی دوست دارند گزارش‌های خاصی را بر مبنای نیازهایشان که در بسته‌های ای.آر.پی درج نشده، دریافت کنند و سیستم باید برای پاسخگویی به نیازهایشان متمرکز شود.

با توجه به نیازهای مختلف، هر سازمان نرم‌افزار مختلفی می‌خواهد که آن را با ساختار سازمانی خود تطبیق دهد. اما سفارشی‌سازی نباید باعث مشکل آفرینی و عدم به‌روزرسانی نسخه‌های نرم‌افزار شود.

۲.۴. مدیریت تغییر

از نیازهای مهم دیگر در سازمان‌های ایرانی قبل از اجرای سیستم‌های ای.آر.پی در سازمان‌ها، اکثراً دولتی، مدیریت تغییر است. کارکنان هیچ عقیده‌ای به اجرای سیستم‌های سازمانی شبیه‌ای.آر.پی ندارند. آنها فکر می‌کنند این باعث می‌شود که آنها کار خود را از دست بدهند و فکر می‌کنند آمادگی این تغییر بزرگ را ندارند، بنابراین در مقابل هر تغییری مقاومت می‌کنند، اما با یک مدیریت تغییر خوب قبل از اجرای سیستم‌ها کارکنان این سیستم‌ها را به عنوان ابزاری برای تسهیل فرایندهای کاری‌شان و افزایش کیفیت شغلی‌شان می‌پذیرند.

تحقیقات اخیر در بسیاری از پروژه‌های شکست خورده ای.آر.پی نشان می‌دهد یکی از عوامل اصلی شکست مقابله کاربران در برابر تغییرات است. تغییرات سازمان‌ها به یک موضوع حیاتی در رفتارهای سازمانی تبدیل شده است، زیرا اغلب افراد سازمان در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند. میزان تغییر نگرش افراد به طور مستقیم به میزان خوش‌بینی آنها نسبت به توسعه سازمان برمی‌گردد. افراد سازمان باید باور کنند که تغییرات پیش رو برای سازمان سبب تأثیرات مثبت بر خودشان است و در صورت ایجاد چنین نگرشی، تغییرات در سازمان‌ها راحت‌تر و پیاده‌سازی آن نیز در سازمان آسان‌تر خواهد بود. (Kee-young, 2009).

با توجه به مسائل ذکر شده، یک فروشنده داخلی مناسب‌تر است، یا یک فروشنده بین‌المللی؟

از دیدگاه شرکت برید سامانه، شرکت تولیدکننده نرم‌افزار ای.آر.پی در ایران، متأسفانه گاهی صرف خارجی بودن یک ای.آر.پی به عنوان ارزش محسوب می‌شود و مدیران برخی از شرکت‌ها فکر می‌کنند اگر یک ای.آر.پی خارجی تهیه کنند، حتماً موفق خواهند بود. در صورتی که به هیچ وجه چنین نیست و بسیاری از محصولات ایرانی از بسیاری از محصولات خارجی قوی‌ترند و در صورتی که یک مقایسه علمی و بی‌طرفانه نسبت به آنها صورت گیرد، حتماً محصولات ایرانی در جایگاه مناسبی قرار خواهند گرفت. اما مستقل از این مقایسه، شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی باید توجه داشته باشند که درصد شکست پروژه‌های به کارگیری محصولات ای.آر.پی خارجی در ایران بسیار فراتر از موارد مشابه به کارگیری محصولات ایرانی است.

قطعاً علت اصلی این موضوع این نیست که لزوماً محصولات ایرانی قوی‌تر از موارد مشابه خارجی هستند، بلکه علت این است که محصولات ایرانی دارای مزایای منحصر به فرد دیگری هستند که در مجموع انتخاب آنها را بیشتر توجیه می‌کند، از جمله این مزیت‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بومی بودن محصولات ایرانی، فارسی بودن محصولات و تمامی

مستندات آنها، در دسترس بودن تیم تولیدکننده محصول، سرعت عمل در انجام سفارشی‌سازی محصول، انعطاف‌پذیری شرکت‌های ایرانی در قبول درخواست‌های سفارشی‌سازی، هزینه‌های اقتصادی‌تر، خدمات کیفی‌تر، اطمینان در گرفتن سرویس‌های خدمات گارانتی و پشتیبانی، عدم نگرانی از تحریم‌ها و بسیاری مزایای دیگر.

از دیدگاه شرکت کرانه نیز، در صورت روی آوردن به محصولات خارجی و استفاده از ای.آر.پی آنها می‌توان گفت که از این طریق تمامی اطلاعات را در اختیار افرادی قرار خواهیم داد که وظیفه پیاده‌سازی و یا پشتیبانی آن را بر عهده خواهند گرفت. این موضوع از نظر امنیتی و رقابتی (در سازمان خریدار) و بسیاری موارد دیگر صحیح نیست.

با توجه به مطالب بالا، به نظر می‌رسد در صورت استفاده از فروشنندگان بین‌المللی، بهترین راه انتقال تکنولوژی در این رابطه عقد قراردادهای مشاوره با مشاوران خارجی و بین‌المللی در این باره است که کمک می‌کند محصولات ایرانی قوی‌تر شوند و این محصولات در کشور گسترش یابند.

پیشنهاداتی به کسب و کارها برای انتخاب فروشنده مناسب

- در تعریف نیازهای سازمان ابهام نداشته باشید و نیازمندی‌های سازمان خود را اولویت‌بندی کنید.

- انجام تحقیقات بازاریار (Market Research) یکی از بهترین ابزارها برای یافتن شرکت‌های تولیدکننده‌ای است که مناسب‌ترین نرم‌افزارها را متناسب با صنعت و فرایندهای مورد استفاده شما ارائه می‌دهند.

- یکی از بهترین و عملی‌ترین راه‌ها برای تحقیق در مورد فروشنندگان ای.آر.پی آن است که به یک یا بیش از یکی از مشتریان که در حال استفاده از نرم‌افزارهای این شرکت‌ها هستند، مراجعه کنیم. اگر زمینه فعالیت این مشتریان مشابه صنعت مورد فعالیت شما باشد، بهتر می‌توانید در مورد اجزای (ماژول‌های) مورد درخواست خود که به آنها نیاز دارید، از آنها سؤال کنید و با آگاهی کامل اقدام به خرید از فروشنده مورد نظر خود کنید.

همچنین برنژ ۲۰۰۸ موارد زیر را برای انتخاب فروشنده مناسب پیشنهاد می‌دهد:

- سعی کنید مدت زمان ماندگاری این فروشنندگان در بازار، وسعت فعالیت آنها، تعداد محصولات تخصصی ارائه شده توسط آنها و سایر موارد را به طور کامل مورد بررسی قرار دهید.

- ریسک را مدیریت کنید.

- اگر مشاورانی را در شرکت خود به خدمت گرفته‌اید، می‌توانید از آنها در مورد فروشنندگان موجود در بازار و محصولات تولید شده توسط هر یک از آنها اطلاعاتی کسب کنید، زیرا این مشاوران اغلب در شرکت‌های مختلفی مشغول به کار بوده‌اند و اطلاعات کافی در مورد این شرکت‌ها در اختیار دارند.

- فروشنندگان را از لحاظ ثبات مالی، میزان نقدینگی، اعتبار، تعداد مشتریان، توانایی آن شرکت‌ها برای ادامه فعالیت در بازار و به طور کلی همه ویژگی‌های لازم برای یک فروشنده ای.آر.پی مناسب مورد بررسی قرار دهید.

- بودجه، زمان و محدوده را مدیریت کنید و کارمندان سازمان را در همکاری سهام کنید.

نتیجه‌گیری

با شناخت عوامل اصلی تأثیرگذار می‌توان پیچیدگی سیستم‌های ای.آر.پی را به صورت باور نکردنی کاهش داد و موفقیت استقرار سیستم‌های ای.آر.پی را در سازمان‌ها تضمین کرد. با بررسی جامع‌نگرانه مدیران سازمان به منابع و اهمیت پیاده‌سازی سیستم‌های کارا نیاز به بررسی دقیق و مورد استفاده قراردادن معیارهای اصلی انتخاب، بویژه تجربه فروشنندگان، سیستم ای.آر.پی پیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند و با به کار بستن استراتژی‌های موفق انتخاب سیستم، سازمان‌ها می‌توانند موفقیت استقرار سیستم‌های ای.آر.پی را تضمین کنند.

* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازاریابی دانشگاه علامه طباطبایی

منابع در دفتر ماهنامه موجود است.