

تاثیرات ERP بر ساختار سازمانی و فرایندهای کسب و کار شما چیست؟

برگرفته از کتاب BPM CBOK version 3.0 موسسه ABPMP

(Association of Business Process Management Professionals)

ریشه های تاریخی سازمان های سلسله مراتبی سنتی

مشکلات زیادی با ساختارهای سازمانی عمودی سنتی وجود دارد. با این حال، زمانی، این ساختارها کار می کردند، زیرا ساختار کار واقعی اینگونه بود. بهترین مثال برای این، روزهای اولیه تولید خودرو است، زمانی که شرکت هایی مانند فورد به صورت عمودی ادغام شدند و هر کارمند برای انجام کار در منطقه خاص خود، چه در خطوط مونتاژ و چه در ریخته گری فولاد برای خودروها، «متخصص» بود. اندازه گیری ها در سطح شغل بودند که به عنوان خروجی، برای مثال، واحد در روز بیان می شد. ارتباط این موضوع با ماتریس عملکرد راملر:

- خروجی انجام دهنده کار واحد/روز بود.
- فرآیند عمودی (جهت گیری عملکردی) تولید بود
- خروجی به درآمد و هزینه در صورت سود و زیان تبدیل شد.

تأثیر سیستم های ERP و ERP بر ساختار سازمانی

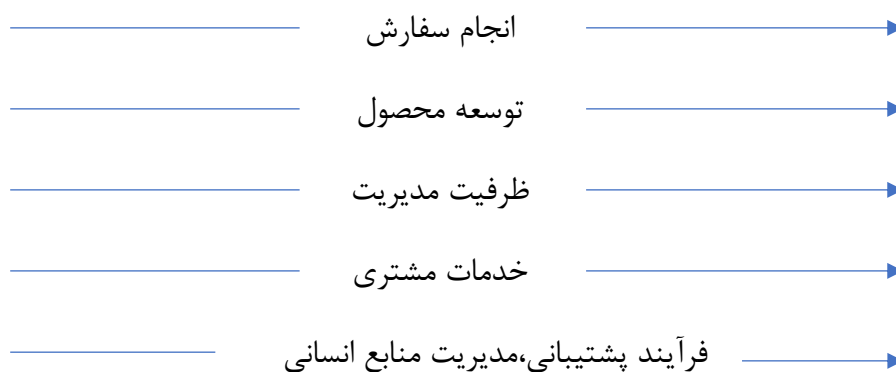
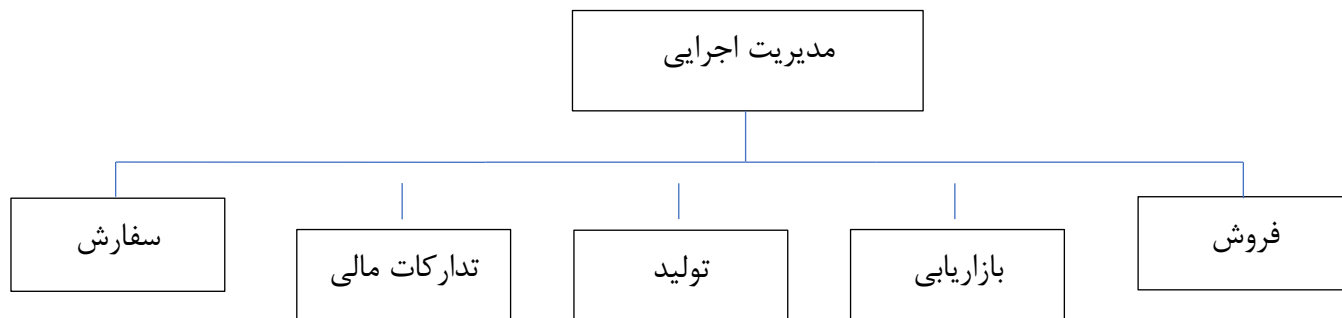
همانطور که استراتژی های رشد شرکت تغییر کرد، استراتژی های نیروی کار نیز تغییر کردند. عمودی زدایی بسیاری از صنایع منجر به ساختارهای سازمانی و مدل های کسب و کار متفاوتی شد. چیزی که برای هر شرکتی تغییر نکرده بود، جهت گیری عملکردی و رویکرد کار در سازمان ها بود. تا زمان ظهور سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) در اواسط دهه ۱۹۹۰ بود که سازمان ها مجبور شدند جهت گیری خود را برای پردازش در نظر بگیرند. سیستم های ERP یک جایگزین استاندارد و یکپارچه برای فرآیندهای عملکردی موجود با انجام فرآیندهای افقی که از طریق فناوری ERP فعال می شدند، ارائه کردند. داستان ها و نمونه های زیادی از شرکت هایی وجود دارد که پول زیادی را روی پیاده سازی ERP با نرخ شکست بالا برای پیاده سازی ERP سرمایه گذاری کرده اند، اما این واقعیت باقی می ماند که تغییر تحمیل شده توسط سیستم های ERP از نوع فرآیندها بود و نه از نوع فناوری. شرکت هایی که بسیار موفق بودند، همان هایی بودند که رویکردی فرآیند محور را برای تحول در پیش گرفتند. نکته مهمی که

باید به آن توجه داشت این است که ERP، چه بخواهیم چه نخواهیم، یک نقطه تحول ناگهانی در فناوری بود که شرکت‌ها را مجبور می‌کرد بیشتر فرآیندگرا باشند. ERP بنا به ماهیت خود نیازمند فرآیندهای افقی و متقابل عملکردی مانند تدارکات تا پرداخت، سفارش به نقد (انجام سفارش)، ایده به محصول (توسعه محصول) و استخدام تا بازنشستگی (مدیریت منابع انسانی) به جریان‌های ارزشی که نیاز به مدیریت افقی دارند، می‌باشد. جدول زیر نمونه‌هایی از جریان‌های ارزش و نام‌های متقابل ERP معمولی را فهرست می‌کند. ماژول‌های سیستم ERP معمولاً نام‌های متقابل عملکردی ارائه شده توسط فروشنده را به خود می‌گیرند.

نام‌های بین‌عملکردی (Cross-functional) مرسوم	جریان‌های ارزش (Value Streams)
تعامل با مشتری	تبدیل فرصت بالقوه فروش به مشتری
پاسخدهی سفارش	تبدیل سفارش به نقد
عملیات و تدارکات	تولید تا توزیع
خدمات مشتری	درخواست خدمات
برنامه‌ریزی استراتژیک	بینش استراتژی
مدیریت سازمانی	چشم‌انداز کسب و کار الکترونیکی
تحقیق و توسعه، محصول و خدمات سیر تکاملی	ایده به توسعه محصول
اجرای پیاده‌سازی	ابتکار به نتایج
مشارکت استراتژیک و برون‌سپاری	رابطه با مشارکت
بودجه‌ریزی، چشم‌انداز و پیش‌بینی	پیش‌بینی تا برنامه‌ریزی
مدیریت تدارکات/فروشنده	نیازسنجی خرید تا حسابهای پرداختی
مدیریت منابع	در دسترس بودن منابع تا مصرف منابع
مدیریت دارایی‌های ثابت	اکتساب دارایی ثابت تا منسوخ شدن دارایی ثابت
مالی و حسابداری	مالی آماده به گزارشگیری
مدیریت منابع انسانی	استخدام تا بازنشستگی
مدیریت کیفیت و ایمنی	آگاهی تا پیشگیری

جدول ۲۶- نام‌های متقابل عملکردی که به جریان‌های ارزش داده شده است

فرآیندهای ERP کسب و کارها را به سازمان های فرآیندی تغییر داد



مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت تسهیلات، و

غیره

شکل - روابط متقابل عملکردی در یک فرآیند پایان به انتها

از آنجایی که فرآیندهای ERP "از پیش طراحی شده اند"، مدت زیادی طول نکشید که مدیریت فرآیندهای تجاری اصلی یک شرکت به تمرکز افقی جدید در ساختار سازمان تبدیل شد. این فرآیندهای متقابل به یک جهت گیری سازمانی جدید نیاز داشتند که در آن مسئولیت پذیری و مالکیت حوزه فرآیند باید صریح باشد (شکل فوق را ببینید). افزودن مسئولیت های جدید به نقش های موجود در سازمان های عملکردی، بعد فرآیندی را ایجاد کرد که توسط نقش مالک فرآیند اداره می شود.

از نظر ماتریس عملکردی، این نقش جدید مستلزم ادغام کار یا مجری کار در فرآیند افقی است. به عنوان مثال جریان ارزش سفارش تا پول نقد، مستلزم یک جهت گیری تیمی به فرآیندی است که در آن چندین شغل و اقدامات مختلف، در بالا و پایین دست یکدیگر با هم فعالیت می کنند تا خروجی نهایی به مشتری تحویل داده شود.