

❷ عدم توجه به مدیریت پروژه: (Project Management)

پروژه پیاده‌سازی ERP به دلیل وجود پیچیدگی‌های بسیار در فازهای مختلف آن دارای ریسک‌های فراوانی است. به این منظور بیشتر شرکت‌های فروشنده ERP، متدولوژی مدیریت پروژه و پیاده‌سازی را نیز ارائه می‌دهند. متأسفانه این جنبه در زمان پیاده‌سازی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. دفتر مدیریت پروژه‌ای در تیم پیاده‌سازی تشکیل نمی‌شود یا در صورت وجود به صورت اثر بخش مدیریت پروژه را انجام نمی‌دهد. در ایران تأکید بیشتر بر جنبه‌های تکنیکال پیاده‌سازی است و به این موضوع کلیدی توجه نمی‌شود که در صورت مدیریت پروژه اشتباه زحمات تیم پیاده‌سازی به هدر خواهد رفت.

❸ مدیریت تغییرات: (Change Management)

تنها جنبه‌ای از پروژه‌های ERP که همواره ثابت است و تغییر نخواهد کرد تغییراتی است که توسط اجرای ERP در سازمان ایجاد می‌شود. به این منظور باید فعالیت‌های مربوط به مدیریت تغییرات در تمام طول پروژه و حتی پیش از شروع پروژه آغاز شود. توجه نکردن و برنامه‌ریزی مدیریت تغییرات باعث می‌شود در اواسط پروژه مقاومت کارکنان سبب تأخیر یا حتی شکست پیاده‌سازی ERP شود.

هرچند می‌توان به عوامل ذکر شده موارد دیگری را اضافه کرد، اما عوامل اصلی که بیشترین ریسک را برای پروژه‌های ERP در ایران ایجاد می‌کنند در قالب عوامل بالا طبقه‌بندی می‌شوند. مشکلات ذکر شده باعث می‌شود مدیران ارشد شرکت‌ها در ایران در هنگام تصمیم‌گیری برای خرید و پیاده‌سازی ERP دچار تردید شوند. اما باید توجه داشت که پیاده‌سازی موفق ERP در ایران می‌تواند فرصت‌های بسیاری را برای شرکت‌ها ایجاد کند.

به کمک این ابزار داده‌ها در سازمان یکپارچه شده و جریان اطلاعات در سازمان به طور صحیح طراحی می‌شود. در نتیجه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به طور چابک در سازمان‌ها انجام می‌شود. فرآیندهای استاندارد که سال‌ها زمان صرف آن شده است تا در یک صنعت و در یک حوزه کاری خاص شناسایی، تعریف و تأیید شود در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گیرد. همچنین چنانچه اگر سازمان‌های ایرانی در آینده بخواهند به همکاری با شرکت‌های خارجی بپردازند این هم‌زمانی در فرآیندها می‌تواند به رشد و توسعه آنها کمک شایانی کند.

بدون شک در دنیای امروز یکپارچگی فرآیندها، منابع و رویدادهای یک سازمان یک نیاز غیرقابل انکار برای شرکت‌ها محسوب می‌شود که شرکت‌های ایرانی نیز از این موضوع جدا نیستند. از اوایل سال ۱۹۹۰ در دنیا راه‌حلی به نام برنامه‌ریزی یکپارچه سازمانی (ERP) پیشنهاد می‌شود که تکامل یافته MRP۱، MRP۲ است. برنامه‌ریزی جامع سازمانی عبارت است از: سیستم‌های اطلاعاتی که بر مبنای قابلیت‌های رایانه‌ای طراحی شده‌اند تا فرآیندها و فعالیت‌های سازمان را در حوزه‌های گوناگون مانند مالی، زنجیره تامین، منابع انسانی و... یکپارچه کنند و قابلیت‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سازمان را افزایش دهند.

در ایران بازار ERP فراز و فرودهای گوناگونی را در یک دهه اخیر شاهد بوده است. حضور برندهای معروف ERP در ایران مانند SAP, Oracle, Sage, IFS, Microsoft Dynamic... از ابتدا باعث رونق این بازار شد و شرکت‌های بزرگ را به استفاده از ERP سوق داد. اما هزینه بالای این پروژه که شامل هزینه‌های خرید نرم‌افزار، تهیه زیرساخت‌ها، پیاده‌سازی، آموزش و حضور مشاور است، سطح انتظارات مدیران را نسبت به نتایج نهایی بالا برد و متأسفانه در برخی موارد نتایج به دست آمده مطابق با انتظارات مدیران نبوده است.

در برخی موارد در ایران پروژه پیاده‌سازی به طور کامل شکست خورده است و در برخی دیگر از موارد پروژه با تأخیر و هزینه‌های بیشتر از هزینه برنامه‌ریزی شده انجام شده است. حال سوال مطرح شده این است که عوامل اصلی که این پروژه‌ها را در ایران به چالش کشیده‌اند چه مواردی هستند؟

❶ طراحی مجدد فرآیندها: (Business Process Re-engineering)

یکی از مزیت‌های استفاده از ERP بهره‌مندی از نمونه‌های استاندارد فرآیندها (Best Practices) است که در یک صنعت خاص استفاده می‌شود. به عنوان مثال بسیار مهم است که توجه شود برای یک شرکت تولیدی خودر و برنامه‌ریزی تولید استاندارد چگونه باید باشد. متأسفانه از آنجایی که در ایران به طراحی مجدد فرآیندها بر اساس الگوهای استاندارد در حین پیاده‌سازی ERP توجه نمی‌شود، سعی شده تا با استفاده از برنامه‌نویسی فرآیند استاندارد را تغییر داده و کار روزمره را در قالب ERP بگنجانند. به این ترتیب با چنین رویکردی یکی از اصلی‌ترین اهداف ERP که اصلاح فرآیندهای سازمان است از دست می‌رود.