

LIGHTHOUSE MARKETING

MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

بازاریابی فانوسی

فصل 24: سیستم های مدیریت یکپارچه فرآیند سازمانی

ما پی بردیم که اهمیت تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری را نباید انجام بدهیم به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مورد کاری بود که باید انجام "می‌دادیم"

DELL مایکل دل موسس شرکت

فصل بیست و چهارم

سیستم‌های مدیریت یکپارچه فرایندهای سازمانی

در قرن بیست و یکم دیگر نمی‌توان بدون استفاده اثربخش از راهکارها و راه‌حلهای مبتنی بر فناوری اطلاعات به کسب موفقیت‌های اساسی و توسعه پایدار دست یافت. در اوایل قرن بیست و یکم مشاور بین‌المللی "گارتنر" اعلام نمود که حداقل نود درصد سازمانها، مدیریت فرایندی را به کار خواهند گرفت و سازمانهای که نقطه توجّهشان صرفاً استمرار در کنترل فرایند بوده و یا اصرار در اجرای دستورالعملهای سلسله‌مراتبی فرایندی داشته و هنوز با منافع مدیریت مبتنی بر فرایند مأنوس نشده‌اند، در رقابت با رقبایی که مدیریت فرایندی را اجرا میکنند شکست خواهند خورد. با توجه به رشد سریع فناوری اطلاعات و ضرورت به کارگیری اثربخش آن در سازمانها، خصوصاً سازمانهایی که به فکر موفقیت و ERP, CRM, KMS, دست‌یابی به یک توسعه پایدار میباشند. در کنار بهره‌گیری از انواع راه‌حلهای نرم‌افزاری پیشرفته سازمانی (همانند SCM, BI و ...) از یکسو، و حرکت سازمانهای موفق به سوی مدیریت مبتنی بر فرایند از سوی دیگر، باعث گشته است که به سیستم‌های SCM, BI از سه منظر به طور جدی مورد توجه قرار گیرد: ¹BPMS مدیریت کسب و کار

- از منظر اول به عنوان یک ابزار پیشرفته که به کمک آن بتوان فرایندهای جاری در سازمان، خصوصاً فرایندهایی که هنوز از طریق راه‌حلهای پیشرفته سازمانی مکانیزه نشده‌اند را در یک بستر فناوری اطلاعات پیاده‌سازی و اجرا نمود.
- از منظر دوم به عنوان یک ابزار پیشرفته برای تولید و پیاده‌سازی انواع راه‌حلهای پیشرفته سازمانی، که بعضاً توسط برخی از تولیدکنندگان اینگونه راه‌حلهای کار گرفته شده است.
- از منظر سوم به عنوان یک ابزار قدرتمند برای مدیریت گردش کار انواع فرایندها در سازمانها و کسب و کارها (خصوصاً برای حذف کاغذ). در این راستا و در کشور ایران، از این ابزار برای مکانیزه نمودن سیستمهای اتوماسیون اداری بسیار بهره‌گیری گرفته شده است. مجموعه‌ای از روشها، ابزارها و فناوریهای است که برای طراحی، اجرا، تجزیه و تحلیل و کنترل فرایندهای (BPM) مدیریت فرآیند کسب و کار یک رویکرد فرآیند محور برای بهبود عملکرد است که فناوری اطلاعات را با متدولوژی فرآیند و BPM عملیاتی کسب و کار استفاده می‌شود. حاکمیت آن ترکیب می‌کند و منجر به ایجاد همکاری مشترک بین افراد حوزه کسب و کار و فناوری اطلاعات به منظور افزایش اثربخشی، به معنای "مدیریت فرآیندهای کسب و کار" به سال‌های BPM چالاکتی و شفافیت در فرآیندهای سازمان می‌شود. پیشینه کاربرد اصطلاح آغازین دهه 2000 میلادی بازمی‌گردد. کاربرد این اصطلاح در سال‌های اخیر در متون مدیریت، مهندسی سیستم و مهندسی نرم‌افزار به در سال‌های اخیر و تعبیر گوناگونی که هر یک از BPM سرعت رایج شده است. ورود شرکت‌های مشاوره‌ای و نرم‌افزارهای مختلف به بازار دارند، موجب اغتشاشی در تعریف دقیق این مفهوم شده است، به گونه‌ای که به جرئت می‌توان گفت هیچ دو BPM این سازمان‌ها از مفهوم مجموعه‌ای یا تحلیل‌گری را نمی‌توان یافت که این اصطلاح را دقیقاً به یک معنی به کار ببرند. با وجود تعاریف مختلف، طبق تعریف شرکت طراحی، اجرا و بهبود فعالیت‌های بین‌وظیفه‌ای است که اشخاص، سیستم‌های BPM گارتنر، منظور از "مدیریت فرآیندهای کسب و کار" یا در مدیریت بر مبنای اجرای چرخه بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار BPM اطلاعاتی و شرکای تجاری را به هم پیوند می‌دهد. رویکرد استوار است که به طور کلی از چهار فاز زیر تشکیل می‌شود:

- فاز مدلسازی و طراحی: اقدامات این فاز شامل مدل‌سازی و مستندسازی فرآیندهای کسب و کار، طراحی شماتیک فرمهای الکترونیکی و طراحی شماتیک برنامه‌های کاربردی هماهنگ است.

- فاز اجرا: اقدامات این فاز شامل اجرای فرآیندهای کسب و کار، توسعه فرآیندهای جدید ترکیبی با توسعه مولفه های موجود و پیاده سازی فرآیندها در سیستم میباشد.
- فاز پایش: اقدامات این فاز شامل کنترل و پایش شاخص های فرآیندی پیاده سازی شده میباشد.
- فاز بهبود (تحلیل و بهینه سازی): اقدامات این فاز شامل اصلاح، تحلیل و علت یابی انحرافات بوده و در ادامه راه کارهایی برای حل معضلات ارائه خواهد شد.

، رویکردی پویا و مبتنی بر گردش اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان، بر اساس قالب BPMS سیستم های مدیریت فرآیندهای کسب و کار های استاندارد تبادل اطلاعات، به منظور جلوگیری از تولید اطلاعات ناقص و باکیفیت پایین و استفاده بهینه از منابع سازمان است. در حقیقت، می را بصورت زیر بیان نمود: BPMS توان برخی از موارد استفاده

- خودکار نمودن فرایند کسب و کار
- مستندسازی و تعریف فرآیندها
- شناسایی فرصتها و بهبود فرآیندها
- کنترل فرآیندهای عملیاتی و غیرعملیاتی سازمان
- همکاری مشتریها و شرکا در فرآیندهای کسب و کار
- استفاده بهینه از منابع سازمان
- افزایش رضایتمندی مشتری
- چابک سازی مؤسسات و سازمان ها

را به شرح ذیل از هم تفکیک کرده است: BPMS گارتتر، چهار سناریوی کاربرد

- پیاده سازی نرم افزار: به معنای توسعه یک نرم افزار برای پوشش یک فرآیند خاص از آنجا که BPMS ها بر مدل مبتنی هستند، لذا تغییر و اصلاح نرم افزار نیز، با دست کاری در مدل نرم افزاری میسر است. معمولاً در این مورد سازمان ها ترجیح می دهند از سیستمهای موجود در قالب یک مدل نرم افزار مرکب استفاده نمایند.
 - برنامه بهبود مستمر: هنگامی که "شفافیت و چابکی" در بهبود فرآیندهای اصلی سازمان موردنظر باشد، از سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار یا همان BPMS استفاده میشود.
 - پشتیبانی از معماری سرویس گرا (SOA)²: واحدهای فناوری اطلاعات سازمان ها با به کارگیری BPMS می توانند همکاری بیشتری در اولویت بندی برنامه های SOA و مهندسی مجدد نرم افزارهای موجود را بدست آورند .
 - برنامه مهندسی مجدد: مدلسازی و پیاده سازی فرآیند توسط 4 بسیار جذاب است. این سناریو که تصمیمگیری در مورد BPMS آن بر عهده مدیریت کلان سازمانها است، ممکن است با سناریو های 2 و 3 هم پوشانی پیدا کند .
- در هر چهار سناریو نیازها و ظرفیت های مشترکی به چشم می خورد :

- استفاده از مدل های کسب و کار برای افزایش اشتراک نظرها
- مدیریت یکپارچه منابع مختلف شامل عوامل انسانی، سیستمها و جریان داده ها
- ساده تر کردن مدیریت استثناها
- قرار دادن سیستمهای موجود در قالب یک نرم افزار مرکب مبتنی بر مدل پایش به موقع فرآیند
- مشارکت بهتر واحد فناوری اطلاعات و دیگر واحدهای کسب و کار در چرخه بهبود و توسعه ابزارهای جدید
- توانایی مدیریت فرآیندهای بلندمدت
- مدیریت تعاملات با مشتریان

(کارکردها و ویژگیها) ^۳ تشکیل شده باشد و این ابزارها بر اساس یک مناسب سیستمی است که از مجموعه ای از ابزارهای کارآمد BMPS یک معماری کلان در کنار هم قرار بگیرند. این ابزارها به سازمان ها امکان می دهد تا بر اساس نیاز فعلی و همچنین چشم اندازهای توسعه و نیازهای آتی اقدام نمایند. در زیر فقط لایه اول شاخص های چنین سیستمی برای نمونه آورده شده است: BPMS خود، نسبت به راه اندازی یک سیستم

- مدل سازی فرآیند^۴
- مدیریت امنیت^۵
- مشارکت فرآیندی^۶
- مدیریت فرم^۷
- پرتال گردش کاری^۸
- مدیریت و پیگیری فرآیند^۹
- تحلیل فرآیند^{۱۰}
- فناوری محصول^{۱۱}

سیستم های ERP ^{۱۲}

رشد غیرقابل پیش بینی فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه های گذشته که با تکیه بر توسعه صنایع مختلفی از جمله الکترونیک کامپیوتر مخابرات و ... صورت گرفته است بر جنبه های مختلف عملکرد سازمانها تاثیرات شگرفی داشته است. همزمان با این تغییرات، محیط فعالیت سازمانهای مختلف پیچیده تر شده و به همین جهت نیاز به سیستم های مختلفی که بتواند ارتباط بهتری بین اجزای مختلف سازمانی برقرار کرده و جریان اطلاعات را در بین آنها تسهیل کند افزایش چشم گیری یافته است. این سیستم ها که در مجموع به سیستم های سازمانی^{۱۳} معروف هستند زمینه ای را فراهم آورده اند که مدیران بتوانند در تصمیم گیری های مختلف خود از اطلاعات مناسب در هر مکان و در هر زمان استفاده نمایند. سیستمهای منابع سازمانی در حال حاضر یکی از مباحث پرجاذبه در دنیا و بحث روز اکثر سازمانها و شرکتهای می باشند. بیشتر از 87 درصد از سازمان های با ابعاد متوسط ERP استفاده می کنند. 100 درصد سازمان های بزرگ در اروپا و حدود 85 درصد شرکت های صنعتی در آمریکا از این سیستم استفاده ERP در اروپا از می نمایند و 11 درصد نیز در حال برنامه ریزی جهت پیاده سازی می باشند. مدیریت هر سازمان به دنبال ایجاد یکپارچگی و راهبردها و تاکتیک های در سراسر فرایند تجاری خود می باشد تا بدین وسیله کلیه راهبردها و اهداف سازمان و تصمیم های مدیرتی را در سازمان تصریح داده و فعالیت های با نگرش یکپارچه به فرایند تجاری این قابلیت را ERP عملیاتی کلیه اعضای سازمان را با اهداف مشترک و مشخص از قبل تعیین شده همسو سازد. برای مدیریت سازمان ایجاد می کند تا بتواند کلیه برنامه ریزی ها و راهبردهای خود را بطور واحد و جامع در کل سازمان هدایت کرده و بازخوردهای مربوطه جهت تصحیح برنامه ریزی و برنامه های آتی دریافت نماید. فشارهای رقابتی باعث می شود تا سازمان ها مجبور به کاهش قیمت در ارائه کالاها و خدمات خود گردند. در حالیکه هزینه های داخلی آنها روز به روز در حال افزایش می باشد. یکی از مهمترین راه های کاهش هزینه ها، حذف ERP زبان ها و ضایعاتی است که ارتباطات و هماهنگی های ضعیف در سرتاسر سازمان و نیز ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان منتج می گردد.

Feature & Functions	3
Process Modeling	4
Security Management	5
Process Collaboration	6
Form Management	7
Workflow Portal	8
Monitoring & Management	9
Process Analytic	10
Product Technology	11
Enterprise Resource Planning	12
(ES) Enterprise System	13

همچون یک مرکز اطلاعاتی با جمع آوری و یکپارچه گری اطلاعات جاری به پردازش و تحویل آنها به مکان موردنیاز پرداخته و ضمن مدیریت کامل ارتباطات درون سازمان هریک از کاربران جهت تصمیم گیری بهتر یاری می دهد. باید به خاطر سپرد که خدمات با کیفیت و قیمت مناسب به مشتریان به تنهایی ضامن موفقیت سازمان ها نخواهد بود. بلکه توجه به خواسته و نیاز مشتریان و ارائه اطلاعات موردنیاز در هر زمان نیز می بایست به با ایجاد زنجیره ای کاملاً یکپارچه بین کلیه واحدها و بخش های سازمان ضمن افزایش راندمان کاری ERP عنوان اصل مبنای فعالیت ها قرار گیرد. هریک از این بخش ها و کاهش زمان لازم جهت تولید و ارائه کالاها و خدمات در هر لحظه قابلیت پاسخگویی به مشتریان و تامین کنندگان مختلف را نیز ایجاد می کند. بطورمثال می توان به مشتری درباره وضعیت سفارش او در هر لحظه اطلاعات مربوطه را از جمله موقعیت سفارش تاریخ تحویل قطعی و ... ارائه نمود. اجرای این سیستم هزینه سنگینی را بر دوش سازمانها وارد می کند. ولی سازمانهای که به دنبال افزایش بهره وری و یکپارچگی در عملکرد فرایندهای اصلی سازمان از قبیل: مالی، منابع انسانی، بازاریابی و فروش، خرید، تولید ... و سایر فرایندها می باشند باکی از هزینه های گزاف در اجراسازی این سیستم ندارند که در واقع با اجراسازی این سیستم می توانند مطمئن باشند که در ارائه سرویس و خدمات مطلوب به مشتریان خود گوی سبقت را از رقبای خود ربوده و در نهایت به رضایت کامل مشتریان خود دست پیدا نمایند که این امر می تواند بقای سازمان در بازار را به همراه داشته باشد.

