گزارش پانوراما

ای. آر. پی‌ها
در سال ۲۰۱۸

Pegaheaftab.com

مقدمه

پانوراما، شرکتی فعال در ارایه مشاوره‌های حرفه‌ای در خصوص ERPها است. پانوراما بیشتر به شرکت‌ها و سازمان‌های متوسط در شمال آمریکا و اروپا خدمات ارائه می‌دهد. پانوراما که در سال ۲۰۰۵ تاسیس شده است هر ساله با طراحی پرسشنامه‌هایی و توزیع آن‌ها میان بهره‌برداران جدید گزارش جامعی از وضعیت ERPها ارائه می‌دهد.

گزارش سال ۲۰۱۸ پانوراما با در نظر گرفتن ۲۳۷ مورد از پاسخ‌های صحت سنجی شده، تهیه شده است.

از میان مشارکت‌کنندگان در تحقیق ۹۱ درصد در آمریکای شمالی، ۷ درصد در اروپا و ۲ درصد در آسیا قرار دارند.

پاسخ‌های تعدادی از شرکت‌کنندگان در این پایش به دلایل زیر در گزارش استفاده نشده است:

۱. آی‌پی‌های مشابه و تکراری

۲. مکان‌های تکراری

۳. آدرس‌های ایمیلی که چند بار پاسخ داده بودند

۴. پاسخ‌های جابه‌جا یا غیرمعمول

۵. ارائه پاسخ در کم‌تر از دو دقیقه

۶. سرمایه‌گذاری روی پروژه ERP کمتر از ۱۰۰ هزار دلار بوده است

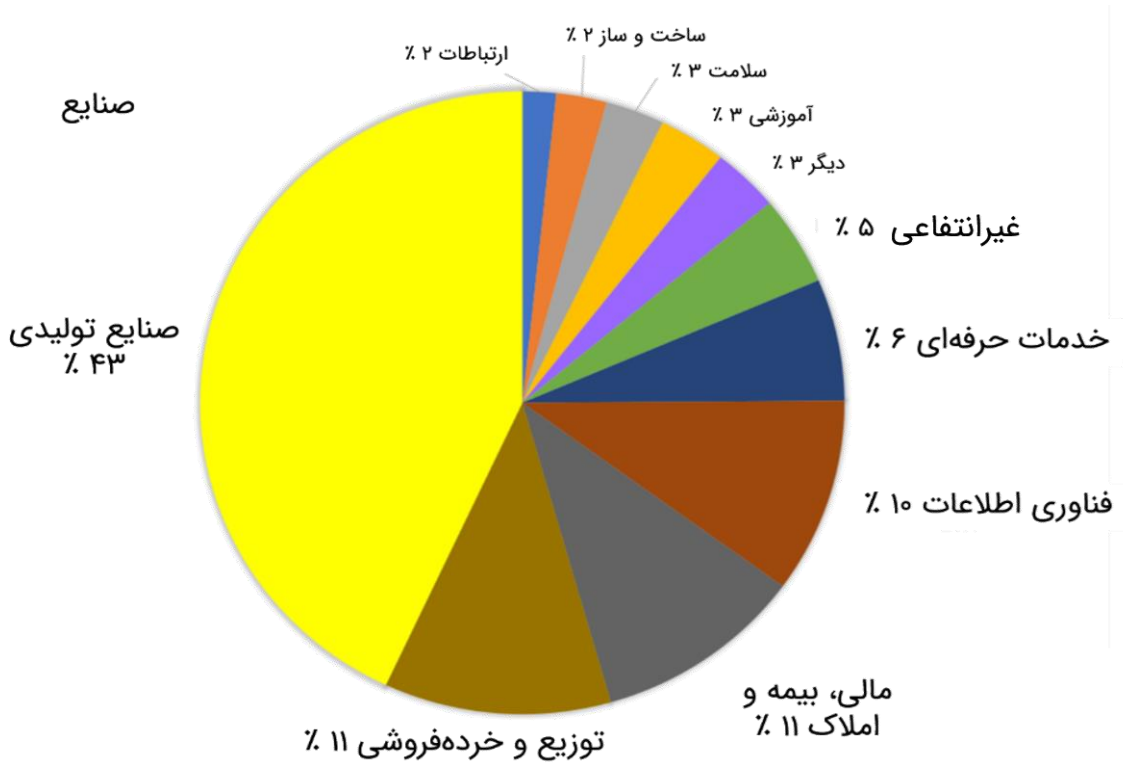
سهم صنایع مختلف

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

به شکل تاریخی درصد قابل‌توجهی از شرکت‌کنندگان در تحقیقات را واحدهای تولیدی و شرکت‌های توزیع تشکیل می‌دهند.

این موضوع جای شگفتی ندارد چون اصولاً ERPها اولین بار برای فرایندهای واحدهای تولیدی و زنجیرهٔ تامین طراحی شدند.

با این حال امسال شاهد رشد سازمان‌های ارائه‌دهندهٔ خدمات حرفه‌ای در استقرار ERP بودیم. با حرکت تولیدکنندگان ERP به سمت فناوری SaaS (Software as a Service) کم کم استفاده از ERPها در میان صنایع دیگر هم در حال رواج یافتن است.



متوسط درآمد سالانه

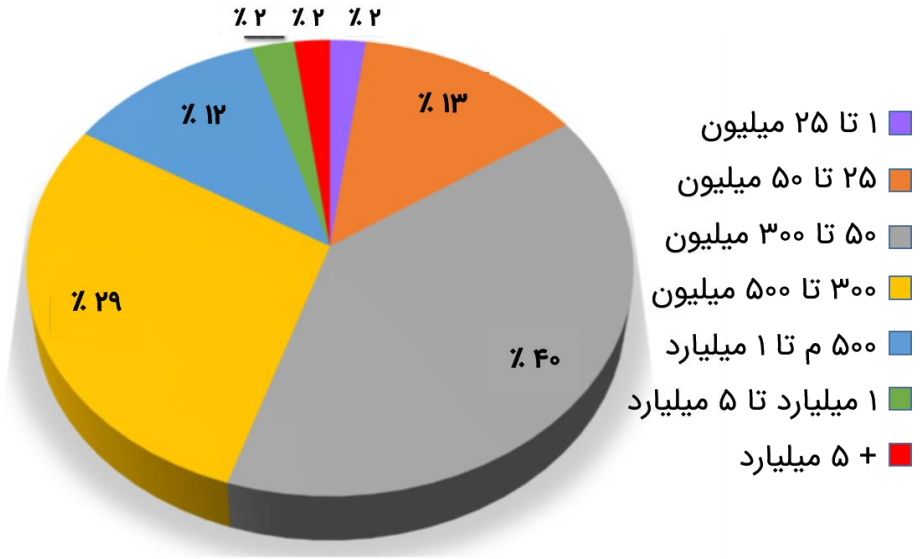
گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

اندازهٔ سازمان‌های شرکت‌داده شده در گزارش پانوراما در طیف گسترده‌ای قرار دارد. متوسط درآمد سالانه اکثر سازمان‌ها بین ۵۰ تا ۳۰۰ میلیون دلار است که این بازه نشان‌دهندهٔ سازمان‌های متوسط است.

اهداف استقرار ERP نزد سازمان‌ها با ابعاد و اندازه‌های مختلف کاملا متفاوت از هم است.

شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ بیش‌تر تمایل به رویکردهای استراتژیک دارند و به دنبال راهکارهای بسیار قدرتمندی هستند تا مقیاس و اندازهٔ سازمان آن‌ها را گسترش دهد.

در عوض سازمان‌های کوچک‌تر بیش‌تر رویکرد تاکتیکی دارند و معمولاً از استقرار ERP به دنبال بهبود عملکرد در فرایندهای اصلی خود مانند فرایندهای تولید و زنجیرهٔ تامین هستند.



متوسط درآمد سالانهٔ همهٔ سازمان‌های آمده در گزارش امسال، ۴۳۹ میلیون دلار است.

نسبت هزینه ERP به درآمد سالانه

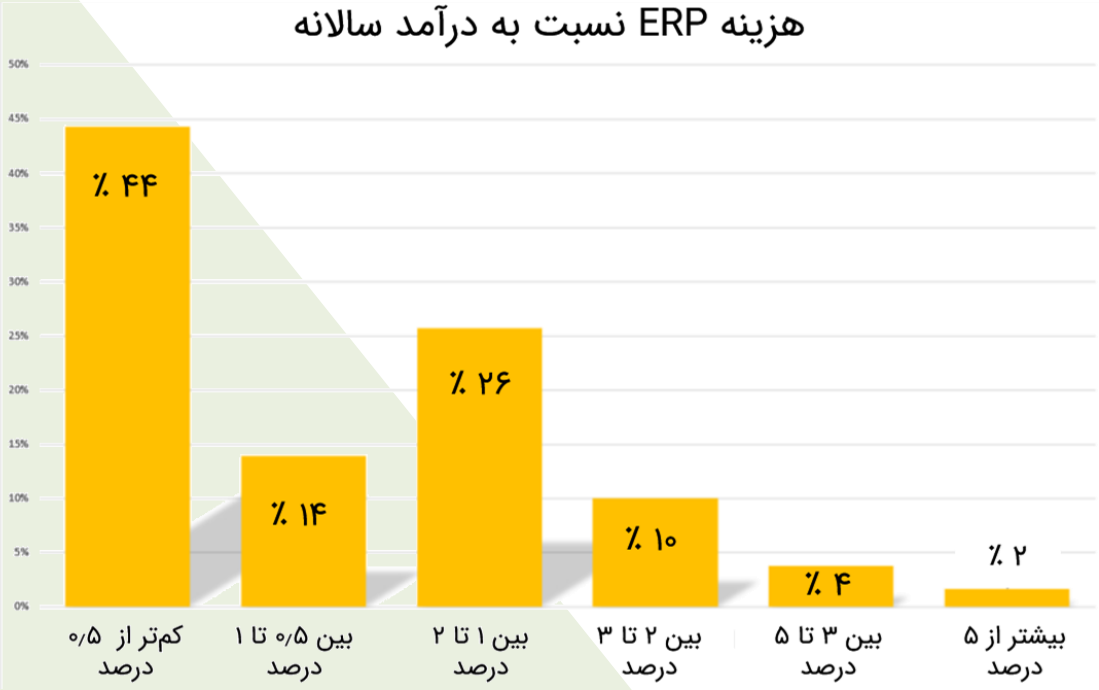
گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

نمودار روبرو نشان می‌دهد که سازمان‌ها چند درصد از درآمد سالانهٔ خود را صرف ERP می‌کنند.

۸۴ درصدِ پاسخ‌دهندگان کم‌تر از ۲ درصد درآمد سالانهٔ خود را برای ERP هزینه کرده‌اند.

به طور کلی بسته به نوع ERP و شکل استقرار آن، توجه به «مدیریت فرایند کسب‌وکار» یا BPM و «مدیریت تغییرات سازمانی» یا OCM، نسبت هزینه‌های ERP به درآمد سالانه بیش‌تر از ۴ درصد نخواهد شد.

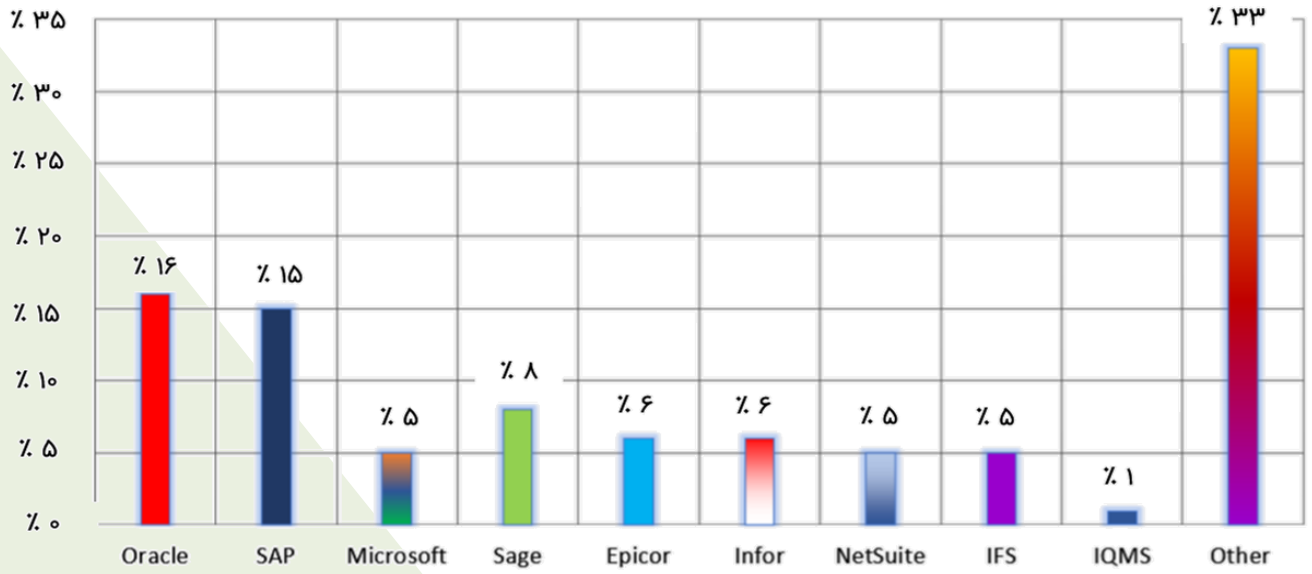
آنچه هنگام بودجه‌بندی استقرار ERP مهم است، این است که علاوه بر هزینهٔ لایسنس نرم‌افزار و خدمات پس از فروش، همهٔ هزینه‌های استقرار را در نظر بگیریم. یکی از مواردی که باید در بودجه‌بندی دیده شود هزینه‌های داخل سازمانی مانند زمان صرف شده بر روی پروژه توسط کارکنان است.



ERPهای منتخب

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

اوراکل، SAP و Sage تولیدکنندگان منتخب ERPدر میان شرکت‌کنندگان در گزارش ۲۰۱۸ هستند. با توجه به طیف وسیع پاسخ‌دهندگان این اطلاعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها و شرکت‌ها نسبت به تولیدکنندهٔ خاصی تعصب ندارند.

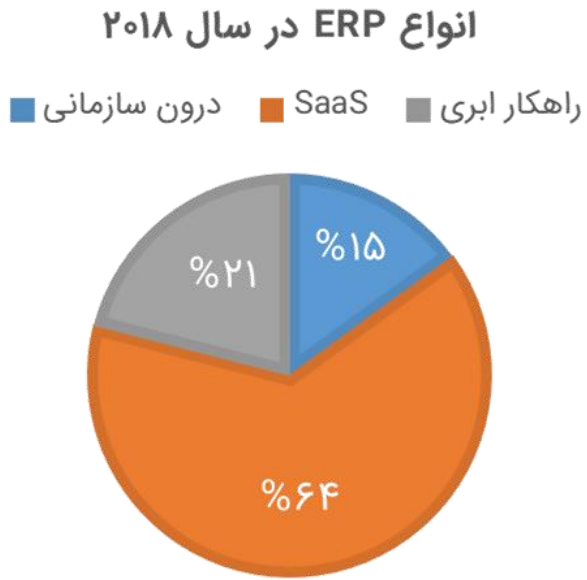


Pegaheaftab.com

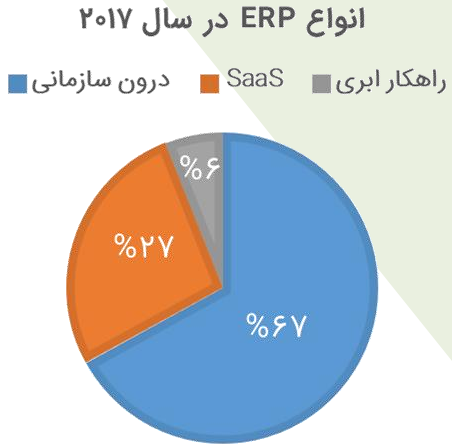
انواع ERP

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

در گزارش امسال روند صعودی قابل ملاحظه‌ای در انتخاب راهکارهای ابری و SaaS در میان پاسخ‌دهندگان دیده می‌شود. این روند صعودی نسبت به اولین گزارش پانوراما رشدی ۳۷ درصدی را نشان می‌دهد. البته با توجه به تحول فناوری و تلاش تولید کنندگان ERP به ترغیب سازمان‌ها برای مهاجرت به نسل ابری ERPها، مشاهدهٔ چنین رشدی غافلگیر کننده نیست.

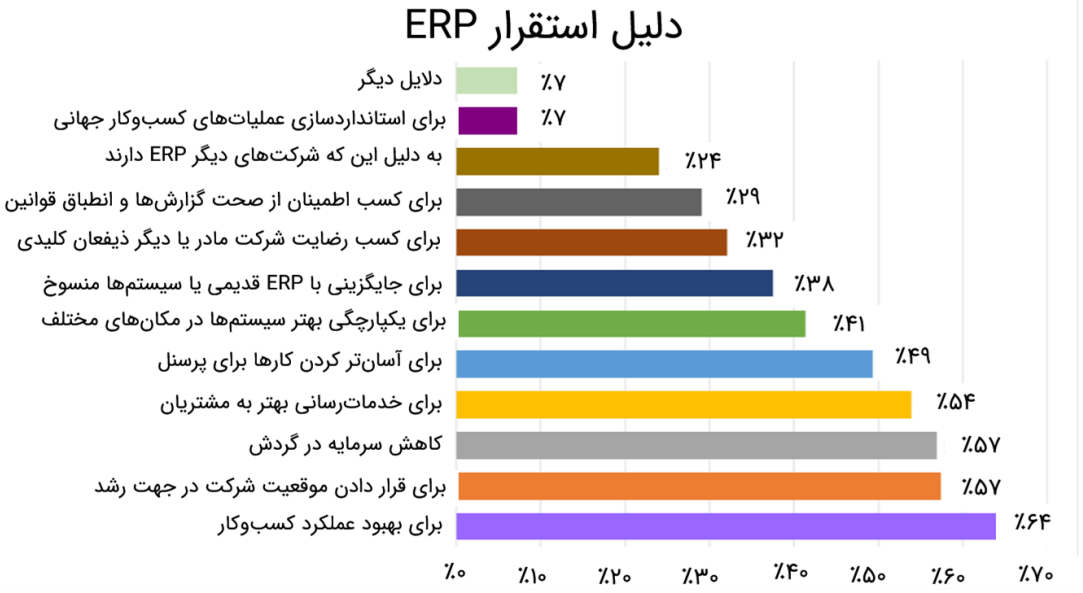


در گزارش امسال استفاده از ERPهای درون سازمانی یا on-premises نسبت به سال گذشته با کاهش ۵۲ درصدی روبرو بوده و در عوض استفاده از راهکار ابری ۱۵ درصد و راهکارهای SaaS هم ۳۷ درصد رشد داشته‌اند.



دلایل استقرار ERP

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸



با توجه به هزینه‌های بالای استقرار ERP چه انگیزه‌ای سازمان‌ها را به سمت استقرار یک سیستم ERP سوق می‌دهد؟ آیا نرخ بازگشت سرمایه ROI، نقش مهمی در این تصمیم دارد؟ یک سازمان چگونه راجع به استقرار یک ERP تصمیم می‌گیرد؟

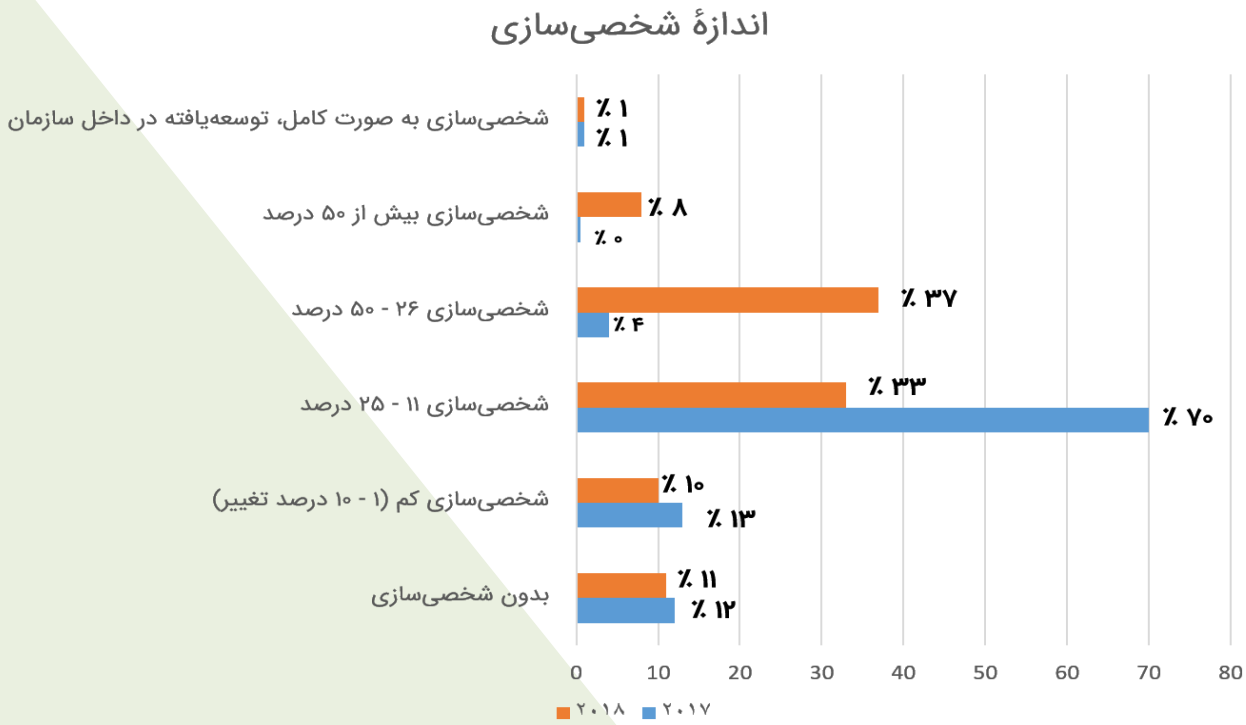
جواب اغلب پاسخ‌دهندگان در گزارش امسال «**بهبود عملکرد کسب‌وکار**» است.

بسیاری از آنها نیز باور داشتند که با ERP، سازمان خود را به مسیر رشد هدایت می‌کنند، هزینه‌های سرمایهٔ در گردش را کاهش می‌دهند و به مشتریان خود بهتر خدمت‌رسانی می‌کنند.

امسال در مقایسه با گزارش سال ۲۰۱۷ تاکید کمتری روی «آسان‌تر کردن وظایف برای نیروها» و «جایگزینی با سیستم‌های قبلی» در ارائه دلایل دیده می‌شود.

شخصی‌سازی ERP

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸



در نمودار مشخص است که همهٔ شرکت‌ها به میزان مختلف به شخصی‌سازی و تغییرات در ERPدست می‌زنند؛ هر چند این رقم در سال جاری به شکل غافل‌گیرکننده‌ای بالا است.

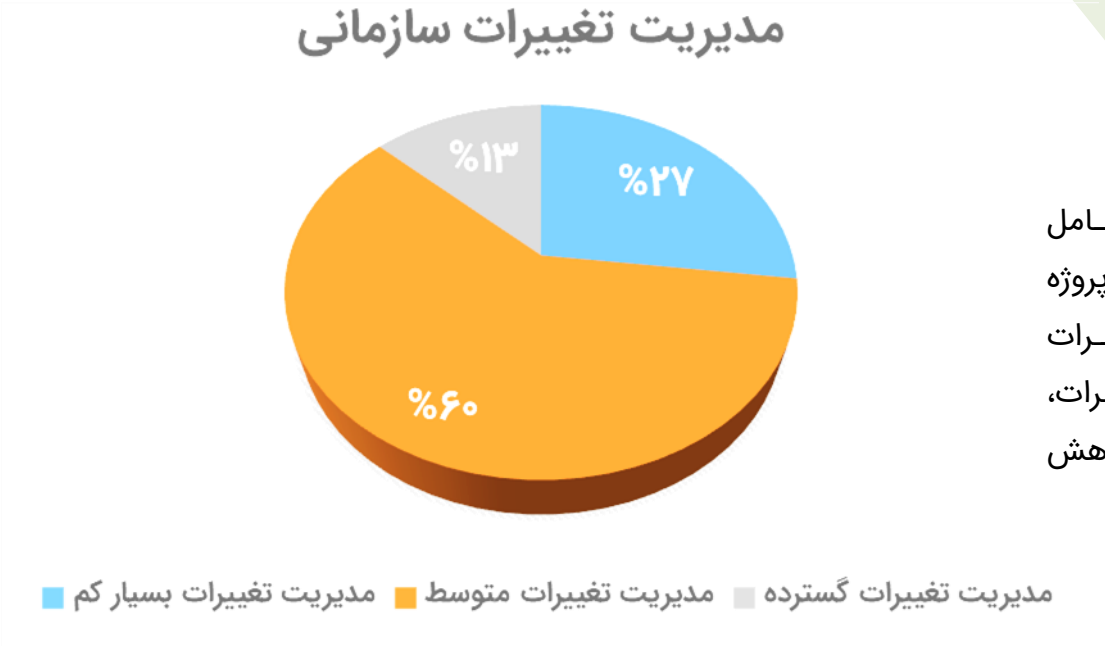
در مقایسه میانگین داده‌های گزارش ۲۰۱۷ با گزارش امسال، رشدی ۱۱ درصدی در شخصی‌سازی ERPهای به کار گرفته شده دیده می‌شود.

متوسط سطح شخصی‌سازی سال گذشته ۱۶ درصد بوده در حالی که امسال این عدد به ۲۷ درصد رسیده است.

معمولاً پیچیدگی فرایندها، ایجاد مزیت‌های رقابتی و اندازهٔ سازمان از دلایل عمدهٔ اعمال شخصی‌سازی در ERPها است. میزان شخصی‌سازی بسیار وابسته به اندازهٔ سازمان‌ها و شرکت‌ها است؛ سازمان‌های بزرگ به صورت معمول برای حفظ مزیت‌های رقابتی شخصی‌سازی‌های بیشتری را اعمال می‌کنند.

مدیریت تغییرات سازمانی

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸



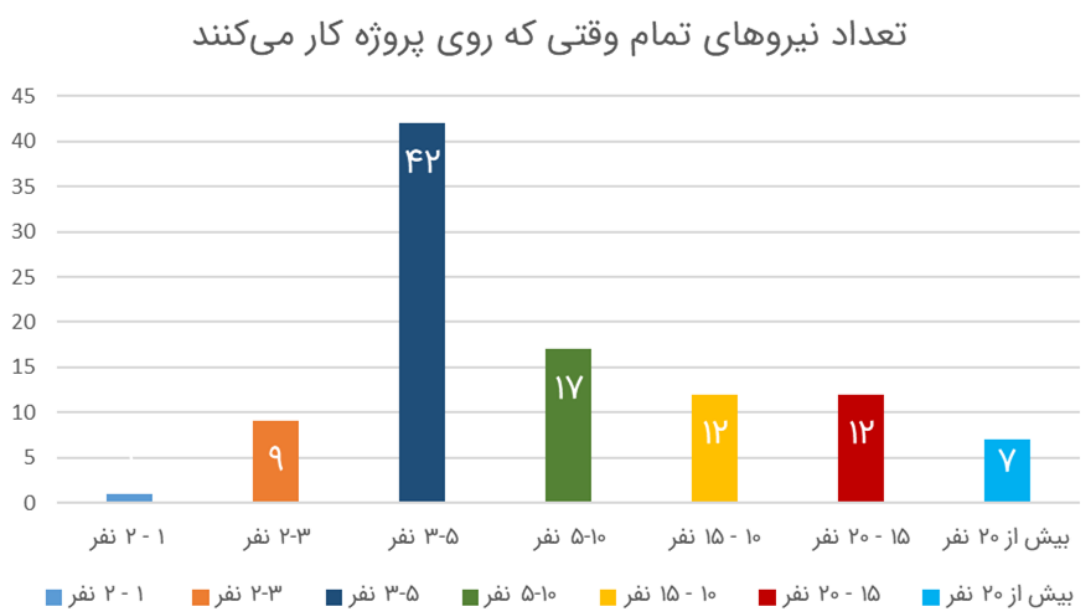
«مدیریت تغییرات سازمانی» یا OCM شامل فعالیت‌های مختلفی است که در چرخهٔ عمر پروژه اجرا می‌شوند. هدف از «مدیریت تغییرات سازمانی» ایجاد انگیزه برای پذیرش تغییرات، آماده کردن کاربرها برای تغییرات و کاهش اختلالات احتمالی است.

گزارش امسال کاهش ۱۱ درصدی در میزان توجه به مدیریت تغییرات متوسط و گسترده را در میان سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد. ۲۷ درصد پاسخ‌دهندگان هم گفته‌اند اصلاً به مدیریت تغییرات اهمیتی نمی‌دهند یا بسیار کم به آن توجه می‌کنند.

مدیریت تغییرات سازمانی

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

در گزارش امسال اکثر سازمان‌ها ۳ تا ۵ نفر از کارکنان خود را به صورت تمام وقت و انحصاری به پروژهٔ استقرار، اختصاص داده‌اند.
تعداد نیروهای به کارگرفته شده در پروژه و مهارت‌های آن‌ها تاثیر بسزایی در میزان موفقیت استقرار ERPدارد. این نیروها باید درک مناسب و مسئولیت‌پذیری بالایی نسبت به موضوع «مدیریت تغییرات سازمانی» داشته باشند.

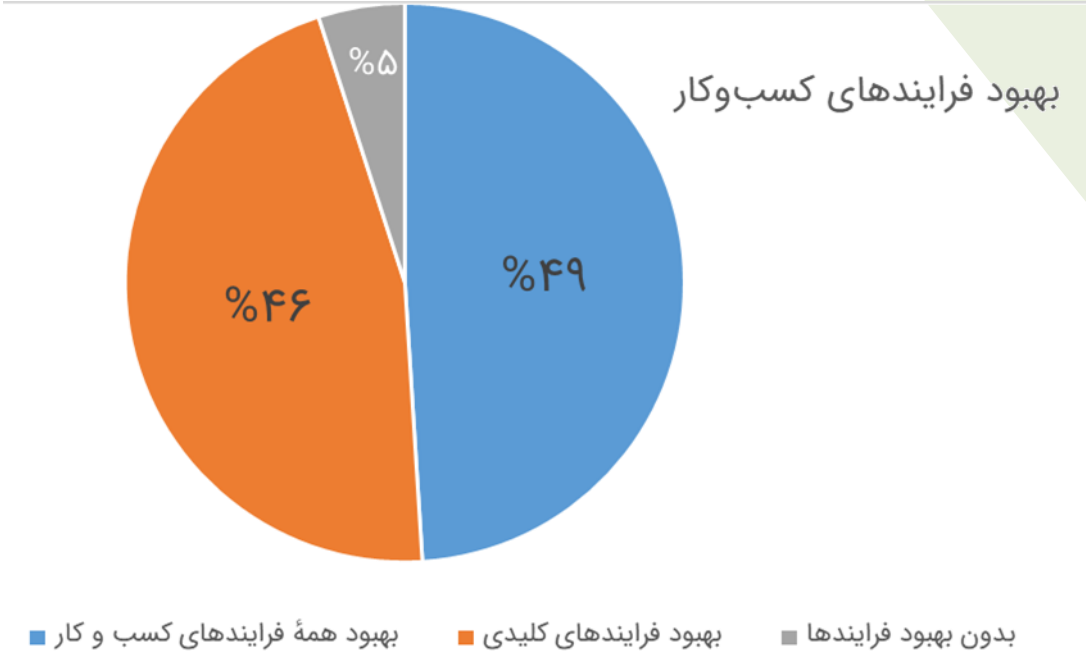


در طول اجرای پروژهٔ استقرار به نیروهایی با مهارت‌های مختلف نیاز است که هر یک از آن‌ها نسبت به وظیفه‌ای متعهد است.
مدیران پروژه معمولاً با انجام مواردی مثل جمع‌آوری نیازمندی‌ها، طراحی سیستم، تست، تبدیل داده‌ها و اجرای فعالیت‌های آموزشی بیش از دیگران با پروژه درگیر می‌شوند.

بهبود فرایند کسب‌وکار

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

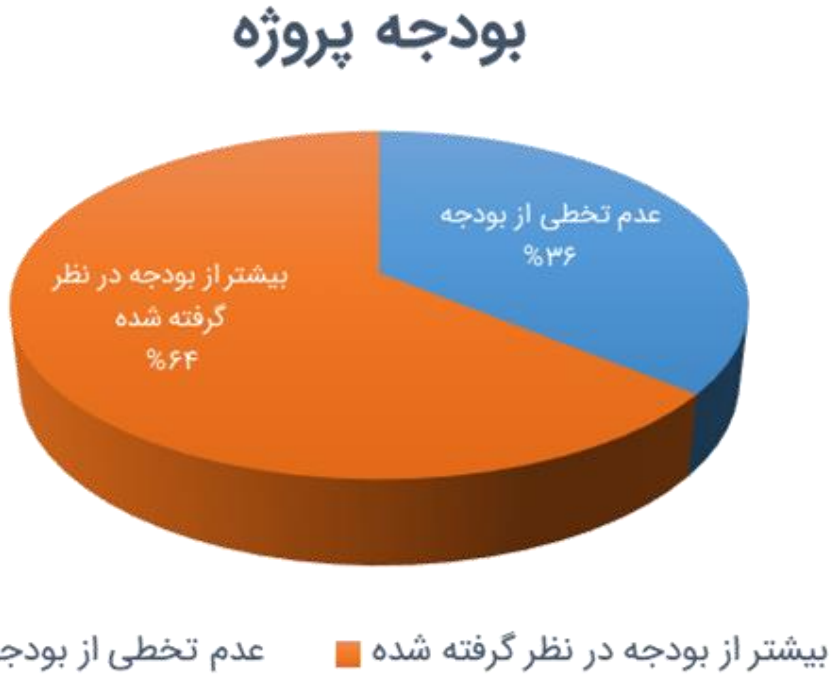
۹۵ درصد بهره‌برداران ERP، فرایندهای کسب‌وکار خود را بهبود می‌دهند. نکتهٔ مهمی که هنگام تصمیم‌گیری در مورد تهیهٔ ERP باید مورد توجه قرار داد این است که فناوری و فرایندها مدام در حال تغییر هستند. مدیریت این تغییرات را باید از همان مراحل اولیهٔ طراحی ERP در پیش‌بینی‌های خود راجع به آیندهٔ سیستم و فرایند در نظر گرفت.

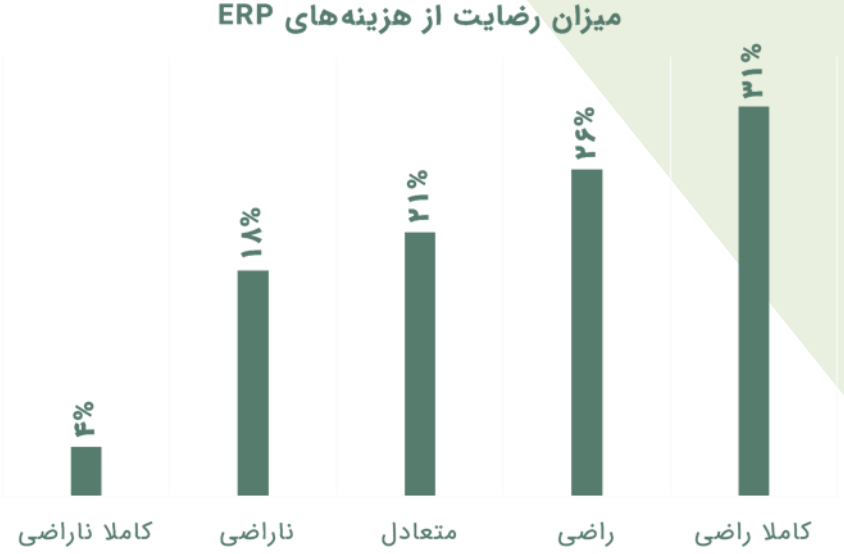


بودجه پروژه

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

در گزارش امسال درصد قابل توجهی از سازمان‌ها (۶۴ درصد) بیش‌تر از بودجهٔ در نظرگرفته شده برای استقرار ERP هزینه کرده‌اند؛ که این رقم نسبت به ۷۴ درصدِ گزارش سال قبل پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد. در گزارش امسال در مورد میزان رضایت از هزینهٔ صورت گرفته در پروژهٔ ERP نیز نظرسنجی شده است.



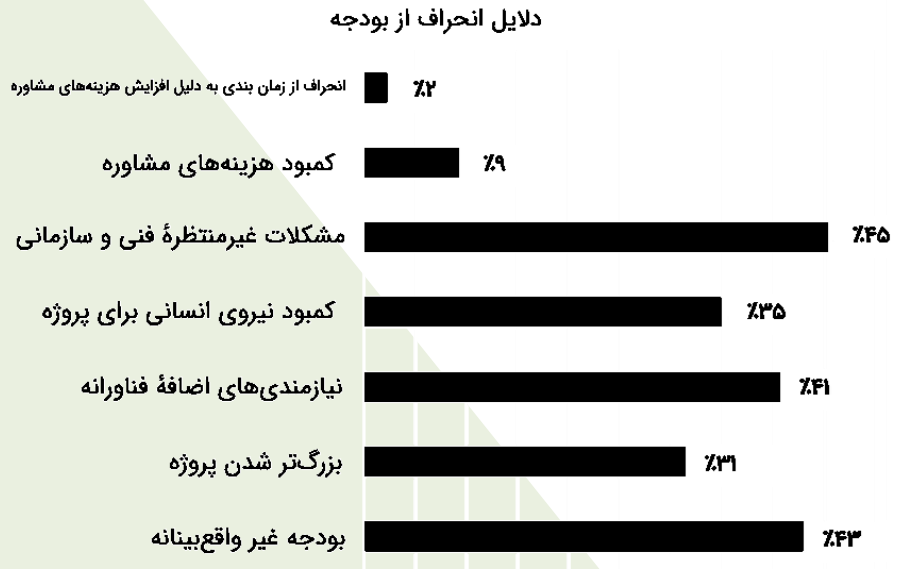


انحراف از بودجه

فهم و بودجه‌بندی مناسب برای مجموع هزینه‌های مالکیت (TCO) در استقرار ERP یک دام معمول در انحراف از بودجه است. ارزیابی صحیح از سیستم‌های بالقوه قبل از انتخاب راهکار ERP در ایجاد محدودهٔ دقیق‌تر پروژه به ما کمک خواهد کرد. این موضوع می‌تواند شامل توجه به میزان شخصی‌سازی‌ها، هزینه‌های یکپارچه‌سازی، مدیریت فرایند کسب‌وکار یا BPM و مدیریت تغییرات سازمانی یا OCM و هم‌چنین هر نوع نیاز به ارتقای سخت‌افزارها و نیاز به خرید از شرکت‌های ثالث باشد.

اگر چه سازمان‌های بزرگ با فرایندهای پیچیده نیاز به ERPهای بزرگ‌تر و پیچیده‌تر دارند ولی هر نوع سازمانی نیاز به همهٔ ویژگی‌های دیده شده در ERPهای بزرگ را ندارد.

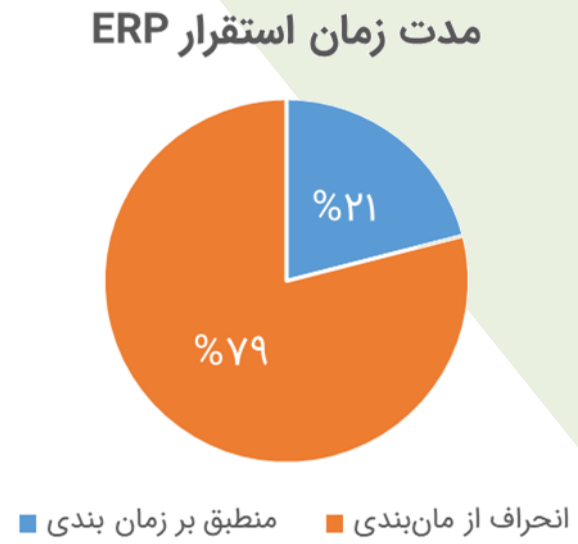
رویکرد واقع‌بینانه به یک راهکار عملیاتی در ERP که به اندازهٔ کافی مقیاس‌پذیر، منعطف و با استراتژی‌های کلی سازمان و استراتژی‌های فناوری اطلاعات سازمان سازگار باشد؛ می‌تواند سازمان را در مسیر رشد هدایت کرده و از انحراف بودجهٔ پروژه استقرار ERP جلوگیری کند.

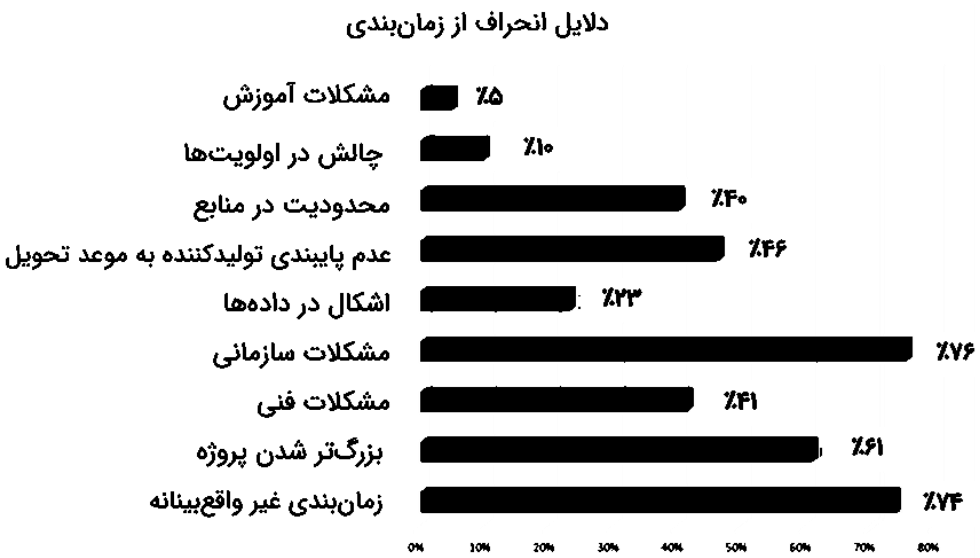


انحراف از برنامه زمانی

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

گزارش امسال نشان می‌دهد که ۷۹ درصد پاسخ‌دهندگان زمانی بیش از زمان‌بندی خود برای پروژهٔ استقرار ERP صرف کرده‌اند. این رقم در گزارش سال گذشته ۵۹ درصد بوده است.

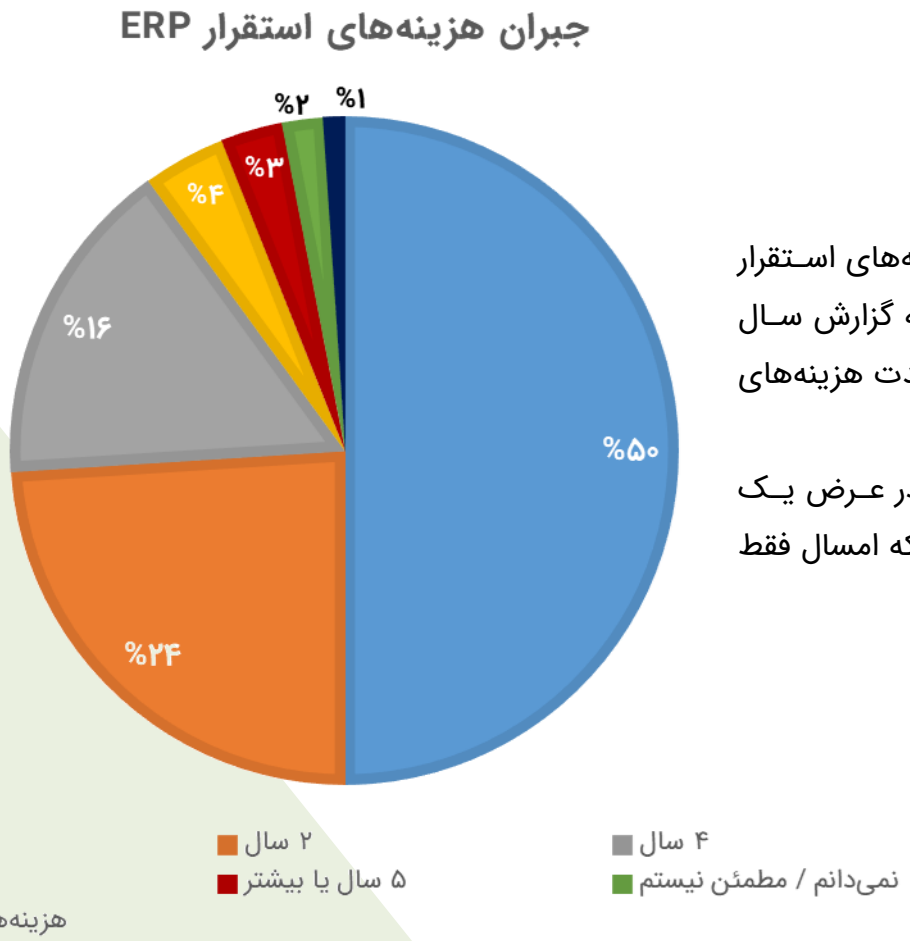




مشکلات سازمانی، زمان‌بندی غیرواقع‌بینانه و بزرگ‌تر شدن پروژه از دلایل عمدهٔ تخطی از برنامهٔ زمانی برای اجرای پروژه میان پاسخ‌دهندگان است. نکتهٔ جالب این جا است که در گزارش‌های دو سال گذشته هم همین دلایل کم و بیش جزء عوامل اصلی بروز انحراف از زمان بندی بوده‌اند. امسال متوسط زمان استقرار ۱۷/۴ ماه است در حالی که این رقم سال گذشته ۱۶/۹ بوده است.

دورهٔ بازگشت هزینه

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸



امسال ۵۰ درصد از سازمان‌ها طی ۳ سال هزینه‌های استقرار ERP را جبران کرده‌اند. رشدی ۳۱ درصدی نسبت به گزارش سال ۲۰۱۷ که در آن تنها ۱۹ درصد از سازمان‌ها در این مدت هزینه‌های خود را جبران کرده بودند.

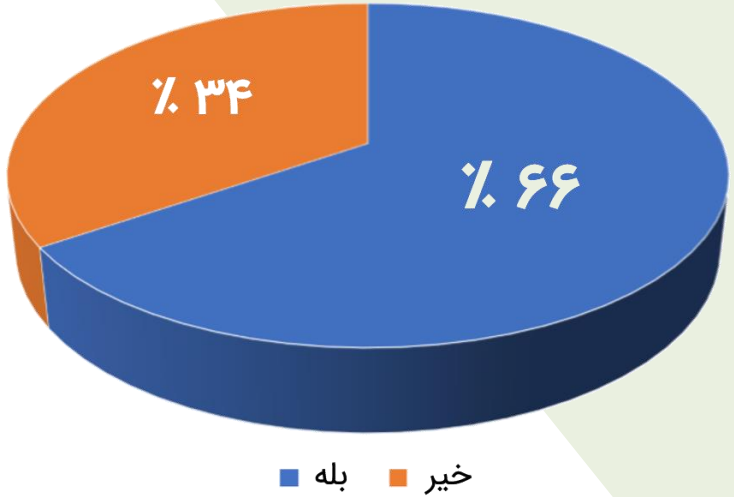
البته در گزارش سال گذشته ۱۵ درصد سازمان‌ها در عرض یک سال هزینه‌های استقرار ERP را جبران کرده بودند که امسال فقط ۴ درصد از پاسخ‌دهندگان موفق به این امر شده‌اند.

Pegaheaftab.com

اختلال عملیاتی

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

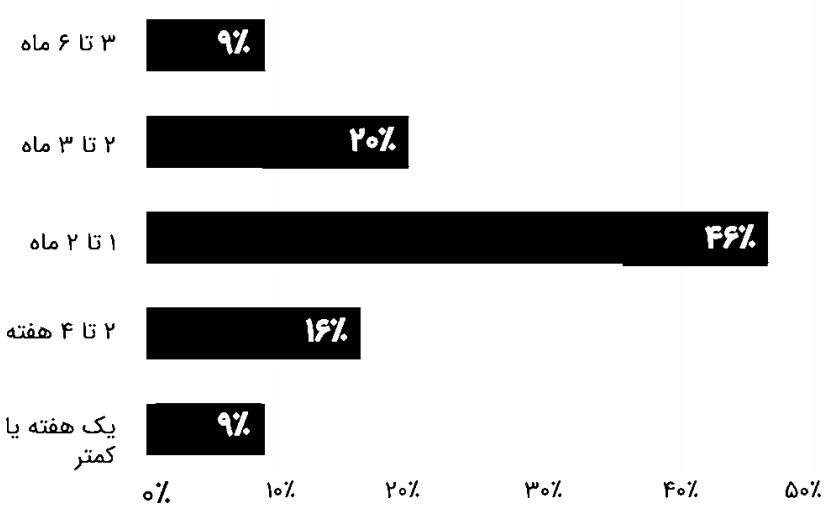
مواجهه با اختلال عملیاتی



۶۶ درصد از پاسخ‌دهدگان در خلال استقرار ERP جدید دچار اختلال عملیاتی شدند که این عدد رشدی ۱۰ درصدی را نسبت به گزارش ۲۰۱۷ نشان می‌دهد.

۴۶ درصد پاسخ‌دهندگان بعد از ۱ الی ۲ ماه اختلال عملیاتی‌شان پایان یافته است. تنها ۹ درصد سازمان‌ها بیش‌تر از ۳ ماه اختلال را تجربه کرده‌اند.

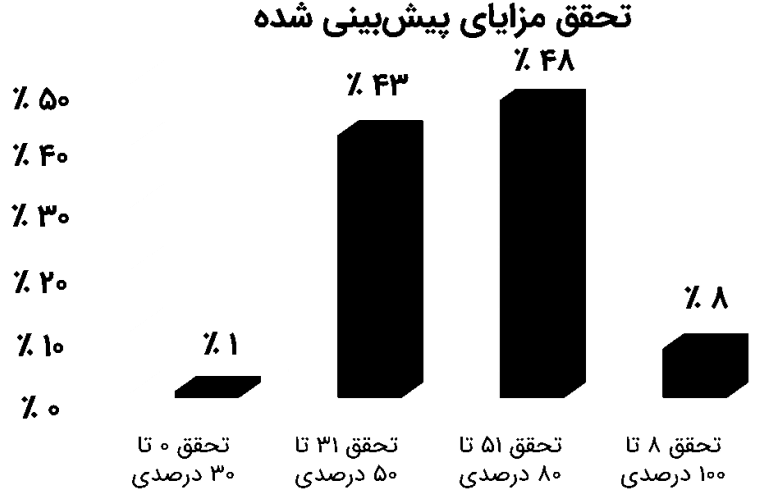
مدت زمان اختلال عملیاتی

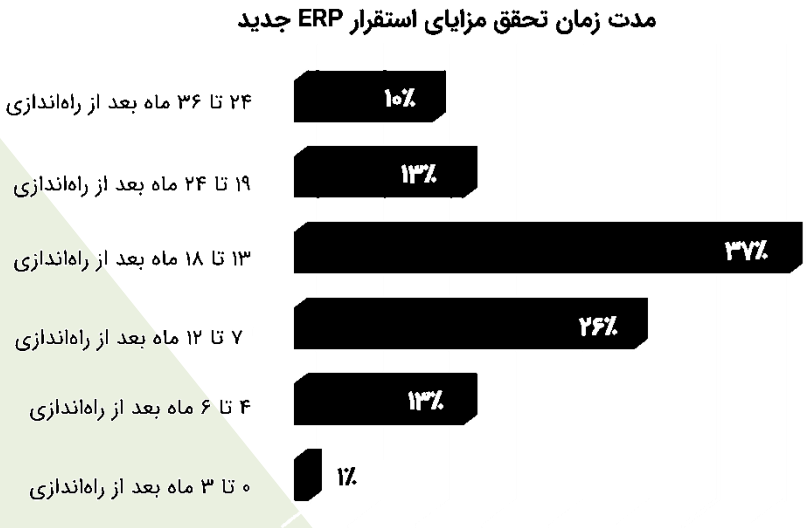


دستاوردها

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

در گزارش امسال سازمانی گزارش نداده است که هیچ دستاورد و مزیتی به واسطهٔ استقرار ERP نصیبش نشده است. بخش اعظمی از پاسخ‌ها میزان تحقق مزایای پیش‌بینی شده از استقرار ERP را بین ۳۰ تا ۸۰ درصد دانسته‌اند.





امسال اکثر پاسخ‌دهندگان تحقق مزایا و دستاوردهای پیش‌بینی شده را ۱۳ تا ۱۸ ماه بعد از راه‌اندازی ERP جدید دانسته‌اند که به نسبت گزارش ۲۰۱۷ یک تغییر عمده را نشان می‌دهد. در سال ۲۰۱۷ حدود ۴۸ درصد سازمان‌ها در کم‌تر از ۶ ماه به مزایای مورد انتظار خود رسیده بودند.

انواع مزایا و دستاوردها

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

بسیاری از سازمان‌ها دستاوردها و مزایای مورد انتظار خود را در خلال استقرار ERP یا پس از راه‌اندازی آن مستند می‌کنند.

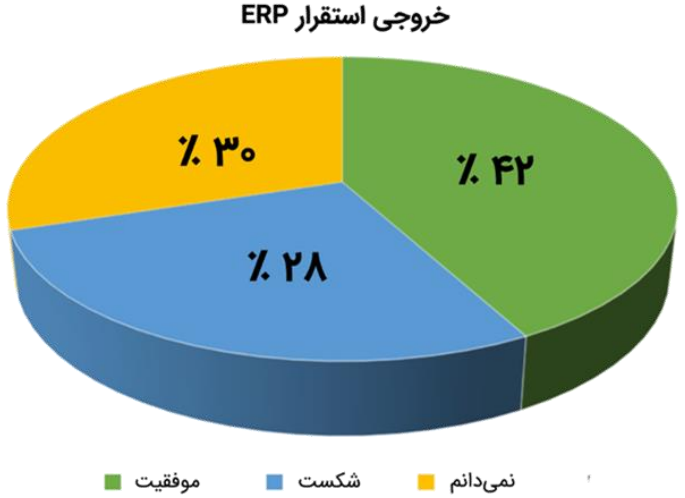
مستندسازی مزایا و دستاوردهای مورد انتظار نه تنها از سندروم انتظارات نابه‌جا جلوگیری می‌کند که معیاری برای اندازه‌گیری موفقیت پروژه تعریف کرده و باعث اولویت‌بندی مشکلات بالقوه و داشتن فرصت برای بهبود سیستم خواهد شد.

در مقایسه با سال گذشته سازمان‌ها بیشتر بر دستاورد «**دسترسی به اطلاعات**» تاکید و کمتر به «کاهش دوباره‌کاری‌ها» اشاره کرده‌اند.

انواع دستاوردها

خروجی استقرار

در این بخش، از مشارکت‌کنندگان سوال شده است که خروجی استقرار ERP در سازمان آن‌ها کدام‌یک از موارد «پیروزی»، «شکست» و یا «نمی‌دانم» بوده است.



ذکر این نکته مهم است که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها تعریف دقیقی از موفقیت ندارند و به همین دلیل درصد قابل توجهی پاسخ «نمی‌دانم» را برگزیده‌اند.

۴۲ درصد پاسخ‌دهندگان به موفقیت استقرار ERP اشاره کرده‌اند. این رقم در گزارش سال قبل ۸۲ درصد بوده که یک سقوط را در گزارش امسال نشان می‌دهد.

تعریف معیارهای کمی برای اندازه‌گیری موفقیت پیش از آغاز پروژه باعث تمرکز تیم پروژه، قابل مشاهده‌کردن پیشرفت پروژه و تسهیل اقدامات اصلاحی خواهد شد.

ارزیابی پروژه به صورت منظم به تیم پروژه در شناسایی مشکلات کمک کرده و تیم را قادر می‌سازد تا خطرات بالقوه ناشی از این مشکلات را کاهش دهد.

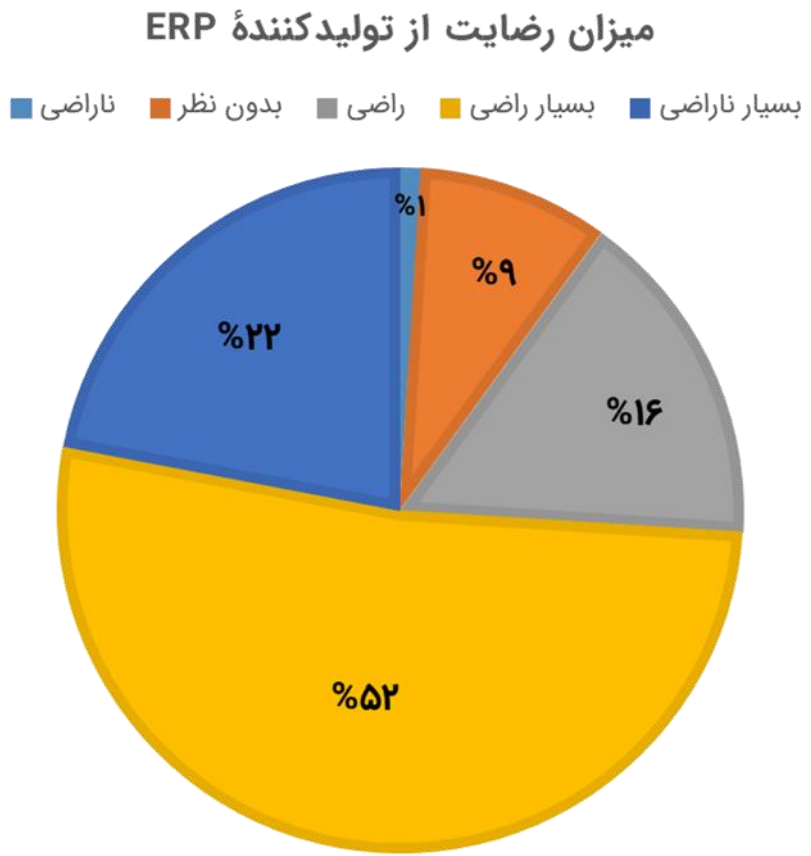
چند نمونه از معیارهای موفقیت پروژه به قرار زیر است:

- شاخص‌های کلیدی عملکرد
- پذیرش از سوی کاربران
- واقعیت پروژه در مقابل بودجه و زمان

تعریف چین معیارهایی سازمان را قادر به تعیین توانایی‌های خود برای رسیدن به موفقیت‌های کلی پروژه می‌کند.

میزان رضایت از تولیدکننده

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸



۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان از تجربهٔ همکاری با تولیدکنندهٔ ERP «کاملا راضی» یا «راضی» بوده‌اند.

این در حالی است که ۲۲ درصد سازمان‌ها از همکاری با تولیدکنندهٔ ERP «ناراضی» بوده‌اند و تنها ۱ درصد پاسخ‌دهندگان از این همکاری اعلام «نارضایتی کامل» کرده‌اند.

خلاصه گزارش‌ها به تفکیک سال

گزارش پانوراما از وضعیت ERPها در سال ۲۰۱۸

سال	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶	۲۰۱۷
متوسط درآمد سالانه	۵۳۰ م $	۹۶۰م $	۴۶۴م $	۴۴۵ م $	۴۳۷ م $
استقرار ERP ابری	٪ ۱۱	٪ ۱۱	٪ ۲۷	٪ ۶	٪ ۲۱
رضایت از تولیدکنندهٔ ERP	٪ ۸۶	٪ ۷۰	٪ ۴۵	٪ ۵۴	٪ ۲۶
عدم شخصی‌سازی	٪ ۹	٪ ۷	٪ ۱۰	٪ ۱۲	٪ ۱۱
متوسط نسبت هزینهٔ پروژه به درآمد سالانه	٪ ۵.۵	٪ ۴.۶	٪ ۵.۹	٪ ۶.۵	٪ ۳.۶
انحراف از بودجه (افزایش هزینه‌ها)	٪ ۵۴	٪ ۵۵	٪ ۵۷	٪ ۷۴	٪ ۶۴
متوسط دورهٔ پروژه (ماه)	٪ ۱۶.۳	٪ ۱۴.۳	٪ ۲۱.۱	٪ ۱۶.۹	٪ ۱۷.۴
انحراف از زمان‌بندی پروژه	٪ ۷۲	٪ ۷۵	٪ ۵۷	٪ ۵۹	٪ ۷۹
دستیابی به ۵۰ درصد یا کمتر از ۵۰ درصد از مزایا	٪ ۶۶	٪ ۴۱	٪ ۴۶	٪ ۳۷	٪ ۴۴
تجربهٔ اختلال عملیاتی	٪ ۵۱	٪ ۵۲	٪ ۴۸	٪ ۵۶	٪ ۶۶

پـــــگـــــاه آفـــتـــاب

پگاهی در افق فناوری

Pegaheaftab.com