

ساخت سازمان هیبریدی از طریق ERP و نرم افزار اجتماعی شرکت

چکیده

تحقیق حاضر به دنبال ردی از اجرای سیستم اطلاعات در شکل ماژول ERP پوشش دهنده مدیریت قرارداد و مستجر در شرکت خدماتی چینی می باشد. اختلاف بین مشخصه سیستم ERP و نیاز های کاربر به پذیرش فرآیند های غیر رسمی درون سازمان منجر شده است. این فرآیند ها درون ساختار سازمانی غیر رسمی تسهیل می گردند و مبتنی بر تعاملات انسانی برعهده گرفته شده درون سازمان رسمی هستند. شرکت بجای تلاش برای تحت فشار قرار دادن ظهور سازمان غیر رسمی تصمیم گرفته است تا انرژی های کارکنان دخیل در فرایندهای غیر رسمی به سمت اهداف سازمانی را هدایت نماید. شرکت به این هدف از طریق تحت کنترل درآوردن قابلیت های آنچیزی دست یافته است که ERP هیبریدی می نامیم و کارکرد پذیری تاسیسات ERP رسمی با قابلیت های نرم افزار اجتماعی شرکت (ESS) را ترکیب می کند. از اینرو، شرکت تشخیص داده است که عملیات موفق سیستم ERP هیبریدی به چندین تغییر در طراحی سازمانی در حوزه های نظیر گزارش دهی ساختارها و کانال های ارتباط نیاز خواهد داشت. روایت تهیه شده از طریق مصاحبه ها با پرسنل شرکت در حول مشخصه های رسمی و غیر رسمی سازمان مطرح شده است. این به تعریف مشخصه های سازمان هیبریدی و راهبرد هایی برای توانمند سازی سازمان هیبریدی منجر می گردد که از طریق سیستم ERP هیبریدی تسهیل می گردد که رفتار رسمی و غیر رسمی به سمت اهداف سازمانی را هدایت می نماید و الگویی را برای اجراء های هیبریدی آینده تهیه می نماید.

کلید واژه ها: سازمان ترکیبی- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) -نرم افزار اجتماعی سازمانی (ESS)- چین -

سازمان غیر رسمی

بخش عمده تحقیق در حوزه اجرای ERP بر این موضوع متمرکز می گردد که چگونه عملکرد سیستم [1] یا همترازی با نیاز های کسب و کار بهبود یابد [23]. از اینرو، گاربت و همکارانش [12] اظهار می دارند که سطح ضعیف پذیرش سیستم های ERP اغلب این گونه مورد توجه می باشد که زیان تعاملات اجتماعی بین کاربران ERP لینک شده است. سیستم های ERP را می توان این گونه دید که یک سازمان رسمی حاوی طرح ها و اقدامات بعدی می باشد که بایستی مطابق با این طرح ها پذیرفته شود [36]. از اینرو، فعل و انفعالات اجتماعی در آنچیزی اتفاق می افتد که سازمان غیر رسمی نامیده می شود [17]. اصطلاح غیر رسمی در اصل از فرضیه مدیریت سازمان می باشد و به الگو های بالقوه رفتار کسب و کار گفته می شود که نسبتا بی قاعده، خود انگیخته هستند و شامل معامله و مولفه سببی می باشند [37]. قوانین اجراء دلالت بر موافقت های غیر رسمی و صریح نظیر سنت ها، فرهنگ ها، معاهدات، اخلاقات و روابط مقتدر دارند. معمولا، سازمان غیررسمی برای توصیف شرکتی استفاده می گردد که بی قاعده، انعطاف پذیر می باشد و شیوه های انسانی و نه عملی، کل نگر یا منطقی را تعبیه می نماید [18]. اخیرا اهمیت سیستم های غیر رسمی برای ایجا ارتباط بین مردم و سیستم های شرکت تحقق یافته است. برای مثال، استفاده از انعطاف پذیری برای حمایت از فرآیند های کسب و کار در مطابقت با ابهامات در بازار های رقابتی در شرکت تولیدی فناوری ارتباطا در رفرنس [38] برجسته می گردد. وقتی در انجا یک عدم تطابق بین سازمان رسمی وجود دارد که در اینجا از طریق سیستم ERP معرفی شده است و نیاز های کارکنان و سازمان و سپس شیوه های غیر رسمی دروت ساختار رسمی ظاهر خواهند شد [13]. علاوه براین، گری و استارکه [13] بیان می کنند که برای مدیران مهم است تا سازمان غیر رسمی را درک نمایند و انرژی هایش را به سمت اهداف سازمانی هدایت کنند.

مطالعه حاضر به ارزیابی استفاده از آنچیزی می پردازد که ما سیستم ERP هیبریدی می نامیم و همانند مکانیزمی برای بهبود عملیات فرآیند های رسمی و هدایت رفتار غیر رسمی به سمت اهداف سازمانی می باشد. استفاده از کلمه هیبرید بدان خاطر است تا آن را از سیستم سنتی ERP تشخیص داد. سیستم ERP هیبریدی شامل سیستم ERP رسمی در ترکیب با نرم افزار اجتماعی شرکت (ESS) برای تسهیل فعالیت های رسمی و غیر رسمی می باشد.

. در نرم افزار اجتماعی عمومی شرکت که روشی را برای یکی کردن ارتباط غیر رسمی در شرکت ها فراهم می کند ، مردم را از مناطق مختلف متصل می نماید و مشکلات کسب و کار را بر اساس دانش عملی مردم حل می نماید [39]

. فعل و انفعال های سطح انفرادی نظیر نشست های گفتمان و بلاگ ها توسط ESS میسر می شود که مردم از طریق آنها می توانند پرسش ها را بپرسند و از دیگران جواب هایی را دریافت نمایند . این بدان معنی است که کارکنان می توانند در اصلاح رویه ها مشارکت داشته باشند و ایده هایشان می تواند بر طراحی روش های کاری تاثیر بگذارند . از اینرو ، ESS باعث بهبود نوآوری کسب و کار می گردد و با مفهوم انعطاف پذیری تفسیری لینک برقرار می کند که مردم در آن تفسیر و تجربه می کنند و در شکل نهایی شیوه کسب و کار مشارکت دارند [5] .

اغلب اجزای ESS را Enterprise 2.0 می نامند که یک اپلیکیشن نرم افزاری مبتنی بر فناوری های وب 2 نظیر ویکیس ، جریان های ، فروم ها و بلاگ ها درون شبکه داخلی شرکت می باشد [21] . گرابوت و همکارانش [12] از اصطلاح ERP2.0 استفاده می کنند تا یکپارچه سازی ERP و ابزار وب 2 را توصیف نمایند و جزئیات فنی بیشتر در اپلیکیشن های وب 2 را فراهم نمایند که می توان با ERP یکپارچه نمود .

مقاله در ادامه به مطالب زیر می پردازد : بخش روش شناسی تحقیق استفاده از روش بررسی موردی را مطرح می نماید و جزئیات فعالیت های جمع آوری داده های مرتبط را فراهم می نماید . بخش یافته های بررسی موردی یک پیش زمینه را از سازماندهی بررسی موردی را فراهم می نماید و توسعه سیستم ERP را درون شرکت ردیابی می کند . بررسی از طریق استفاده از داستان تهیه شده از طریق مصاحبه ها با پرسنل شرکت به ردیابی اجرای سیستم ERP استاندارد ، رخداد همترازی های اشتباه سیستم ERP استاندارد ، رخداد همترازی های اشتباه بین سیستم ERP رسمی و نیاز های کاربر و توسعه بعدی شیوه های غیر رسمی درون سازمان می پردازد . این روایت یک درک از این پرسش را فراهم می کند که چرا شرکت به سیستم هیبریدی ERP نیاز دارد و با توصیف سیستم ERP هیبریدی اجرا شده همراه می گردد و شامل سیستم ERP رسمی اجرا شده در وضعیت موازی با اپلیکیشن ESS نشست مباحثه ای مبتنی بر وب می باشد . از اینرو ، شرکت متوجه شده است که عملیات موفق سیستم ERP هیبرید مستلزم چندین تغییر در طراحی سازمانی در حوزه هایی نظیر ساختار های گزارش دهی و کانال های ارتباط

خواهد بود . سپس بخش بحث و تبادل نظر از طریق روایت تهیه شده از طریق مصاحبه ها با پرسنل شرکت یک ارزیابی از اجرای هیبریدی در این مفهوم سازمانی انجام می دهد . روایت با استفاده از مشخصه های رسمی و غیر رسمی سازمان به صورت موضوعی درمی آید که توسط گری و استارک تعریف شده اند [13] . این موضوع به مشارکت در شکل راهبرد هایی برای میسر سازی سازمان هیبریدی منجر می گردد که رفتار های رسمی و غیر رسمی به سمت هدف های سازمانی را هدایت می کند و الگویی را برای اجراء های هیبریدی آینده فراهم می نماید .

2- روش شناسی تحقیق

بررسی موردی به طور نوعی شامل جمع اوری داده از طریق مشاهده های مستقیم در محیط طبیعی تکی می باشد که جنبه های موقتی و بافتی پدیده معاصر تحت بررسی را شامل می گردد اما کنترل ها یا دستکاری های آزمایشی وجود ندارد . از اینرو تحقیق بررسی موردی یک مثال از الگوی تحقیق می باشد که به تفسیرگرایی معروف می باشد که در نظر دارد تا به درک پدیده ها در مقایسه با رابطه گرایی کمک نماید که در نظر دارد تا پدیده ها را توضیح داده یا پیش بینی نماید . مزیت رویکرد بررسی موردی این است که پدیده ها را می توان در محیط طبیعی اشان و به صورت معنی دار مطالعه نمود و فرضیه مرتبط را می توان از درک کسب شده از طریق مشاهده شیوه واقعی تولید نمود [27] . از اینرو ، روش بررسی موردی به دلیل ماهیت اکتشافی این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرد چون درک غنی از مفهوم تحقیق و فرآیند های تصویب شده را فراهم می کند [10] . روش به طور خاص با بررسی جور در می آید که چگونگی و چرایی پرسش ها را می پرسد [35] . یک شرکت با هدف درک این سئوالات در تحقیق بررسی می گردد که چرا آنها به سیستم هیبریدی ERP و ESS نیاز دارند و چگونه این سیستم به مشخصه های رسمی و غیر رسمی سازمان ربط می یابد . این مشخصه ها سپس سنتر می شوند تا تعریف خصیصه های سازمان هیبریدی را فراهم نمایند .

بررسی موردی برای شرکت واقع در چین می باشد . این کشور انتخاب شده است چون محققان می توانستند به شرکت دسترسی داشته باشند و کشور معرف یک بافتی می باشد که اجرای اقتصاد بازار در این بافت به محیط کسب و کار بی نهایت پیچیده و مبهم منجر شده است [16] . همچنین فرآیند های رسمی یک ویژگی مهم شرکت

های چینی می باشند چون فرهنگ کسب و کار از طریق ارتباطات مفهوم سطح بالا و شخصی ، تصمیم گیری غیر سیستمی و فرآیند های کسب و کار سازماندهی نشده شکل می گیرد [34 ، 36] . مثال هایی از استفاده از شیوه غیر رسمی در شرکت های چینی عبارتند از استفاده از روش اجتناب از بکارگیری های بخش ناقص برای تطبیق سیستم ERP برای نیاز های بافت چینی و شیوه کسب و کار گوانگسی که یک شبکه روابط تصمیم شده از طریق اعتماد و مبتنی بر مبادله توجهات می باشد [24 ، 27] .

تحقیق حاضر یک سری مصاحبه های نیمه سازماندهی شده را برای جمع آوری داده های بررسی موردی می پذیرد . مصاحبه ها بر موضوع خاص تمرکز می کنند و تکنیک جمع آوری داده به اندازه کافی برای محققان انعطاف پذیر بوده است تا پرسش هایی را بپرسند برای مصاحبه شونده های جالب بودند . نتیجه این رویکرد این است که مصاحبه شونده ها در محیط گفتمان باز و انعطاف پذیر حس راحتی دارند [8] . از اینرو ، مصاحبه ها در بررسی موردی از هدایت موضوع تبعیت کرده اند که قبل از این که مصاحبه ها انجام گیرند ، طراحی شده بود . موضوعات مصاحبه به پیشینه شرکت ، شرایط عملیاتی و سیستم های اطلاعات بکار رفته در شرکت ربط داشته اند . تعدادی از مصاحبه ها در میان گروه کارکنان و مصاحبه شونده هایی انجام گرفته اند که در مطالعه شرکت کرده اند یا سیستم ERP را استفاده نموده اند یا در اجرایش درگیری بودند . همچنین تحقیق داده از دیگر منابع جمع آوری گردیدند تا صحه گذاری از جمله اسناد اجرای سیستم ERP شرکت ، وب سایت ها ، ارایه ها و نمودار های سازمان جمع آوری گردیدند.

3 – یافته های بررسی موردی

گروه جینشنگ یک شرکت خدماتی می باشد که دارایی سهام مراکز خرید اثاثیه منزل را در منطقه شرق پین مدیریت می کند . شرکت به طور تقریبی 1500 کارمند و 3500 فروشگاه اجاره ای واقع در 11 مرکز خرید اندازه متوسط داشته است که دامنه گسترده ای از اثاثیه منزل و محصولات مرتبط با خانوار را ارایه می کنند. شرکت از طریق ستاد های مرکزی اش با هر مرکز خرید تحت مدیریت واقع در پنج منطقه جغرافیایی نظارت می کند . نمودار

سازماندهی شناسایی کننده شرکت کنندگان مصاحبه واقع در ستاد های فرماندهی و در شعبه فروشگاه مرکزی جیانگدونمن درون منطقه نانجینگ در شکل یک نشان داده می شود .

خدمات اصلی ارائه شده توسط شرکت این است تا به مغازه های خرده فروشی انفرادی درون مراکز با مستاجران در شکل خرده فروش های اثاثیه منزل اجازه دهد . شرکت دارای هدف دوگانه زیاد کردن سود های اجاره های خرید انفرادی و در بازاریابی مرکز خرید با هدف افزایش درآمد ملی از مستاجران و مصرف کنندگان بوده است [19] . از اینرو ، بردن سهم بالابازار فروش های اثاثیه منزل مهم است تا درآمد اجاره ای و از اینرو مستاجر هایی افزایش یابد که می توانند حجم های فروش های بالا را تولید نمایند و به طور خاص بعد از آن جستجو شده اند . شرکت برای هداست این اهداف به کارآمدی بر حسب مجاز کردن مغاز های خرید خرده فروشی و انعطاف پذیری بر سحبه تهیه اولیه پاسخ به تقاضا های در حال پالش نیاز دارد . سیستم ERP با هدف حمایت از عملیات روزانه مرکز خرید پذیرفته است . ان نسخه اصلی سیستم که در سال 2009 پذیرفته شده است و توسط شرکت دیجیتال چاینا تامین گردیده است ، سیستم رسمی ERP در این مطالعه نامیده می شود و کارکرد اش اکنون با جزییات بیستر توصیف می گردد .

3-1 سیستم رسمی ERP

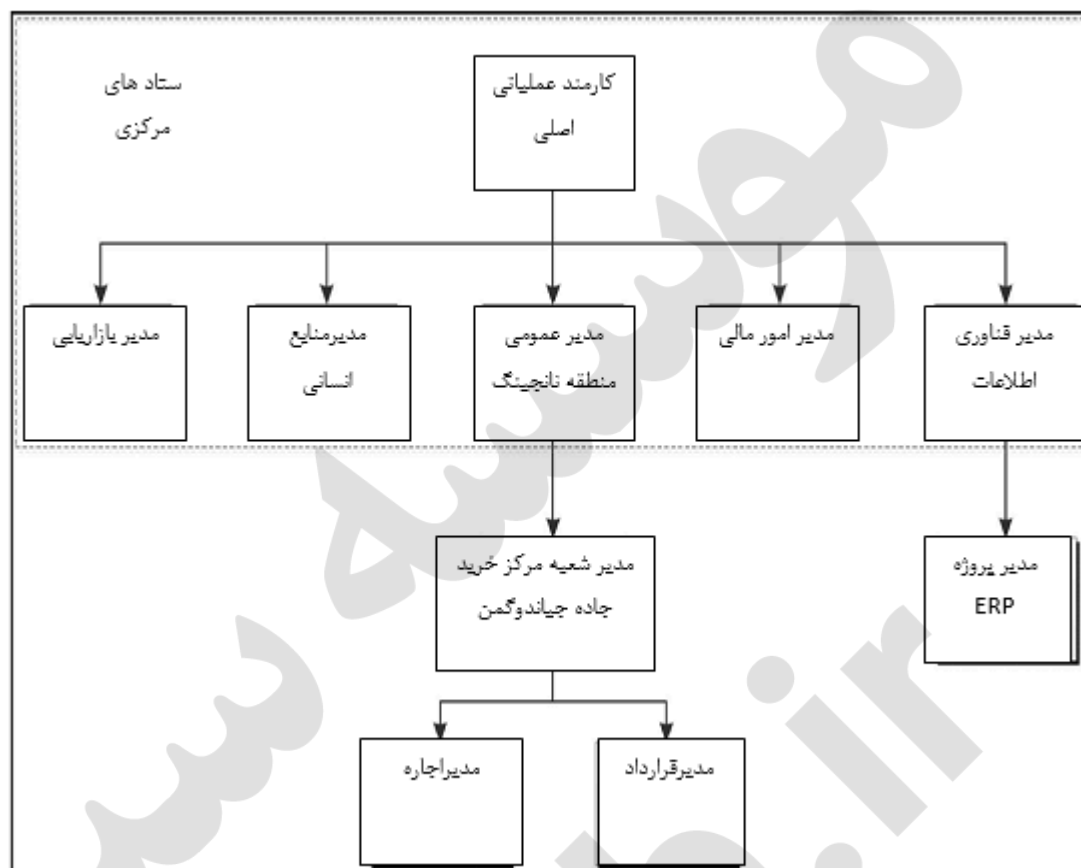
سیستم ERP یک نرم افزار اپلیکیشن ها می باشد که توسط شرکت هایی نظیر SAP و Oracle پیشنهاد شده است و می تواند به واحد های کسب و کار چند تایی از جمله فروش ها و برنامه ریزی عملیات ها ، تولید ، پردازش سفارش ، حسابداری و مالی ، منابع انسانی ، مدیریت رابطه مشتری و چندین مورد دیگر پردازد [28] . ویژگی کلیدی سیستم های ERP این است که آنها اشتراک دانش را در درون و در میان سازمان های حامی شرکت ها برای دسترسی نقطه نظرات چند تایی در اهداف دراز مدت و کوتاه مدت ارتقاء می بخشند که به طور بهینه از منابع سازمانی سود می برند [25] . سیستم رسمی ERP در مطالعه حاضر یک سیستم مبتنی بر خدمات می باشد که توسط شرکت نرم افزاری محای چینی دیجیتال چاینا توسعه یافته است و توسط ستاد مرکزی جینگ شنگ اجراء گردیده است . فرآیند های کسب و کار هسته در حول بازاریابی ، عملیات ها و مالی با کارکرد پذیری هوش تجاری

(BI) بکار رفته برای مقایسه عملکرد سازمانی در میان مراکز خرید در سیستم پوشش داده می شوند. هدف اصلی اجرای ERP این بود تا اطلاعات را در میات گروه یکپارچه نماید و از اینرو سرویس استاندارد شده کیفیت بالا را در میات کل مراکز خرید فراهم می کند. علاوه براین، شرکت در نظر داشته است تا سرعت مستاجران در حال خدمت رسانی را افزایش دهد تا فضای خرید را به سرعت اجراه نمایند و به برگشتی های سرمایه بیواسطه از درآمد اجاره دست یابند.

تمرکز مطالعه حاضر بر اساس دو ماژول کلیدی سیستم ERP می باشد که از عملیات های خدمت رسانی مشتری مدیران متساجران و مدیریت قرارداد پشتیبانی می کنند. این فرایندها قبل از معرفی سیستم ERP به طور متفاوت درون فعالیت های مرکز خرید متفاوت همدل شده است. سیستم ERP در نظر داشت تا فرآیند را در این دو حوزه کلیدی فعالیت یکپارچه سازی نموده و استاندارد سازی کند.

ماژول مدیریت مستاجر به مستاجران با فروشگاه انفرادی درون طرح کلی مرکز خرید تخصیص می دهد. سیستم ERP حاوی طرح کلی مرکز خرید با مرکزی در این مورد در شش طبقه با هر طبقه حاوی مغازه هایی در سه اندازه (کوچک، متوسط و بزرگ) می باشد. شناسایی مستاجر و قرارداد اجاره اشان به شناسایی منحصر به فرد هر مغازه لینک می گردد. کل مستاجران از سرویس دهی استاندارد سودمی برده اند که اطلاعات مستاجر را ثبت می کند و فضای خرید را بر اساس الزامات اشان تخصیص می دهد. سیاست تخصیص فضای خرید بر اساس فضای خرید در دسترس و طبقه و اندازه فضایی می باشد که مستاجر نیاز دارد. اگر فضای مغازه در دسترس می باشد که با الزامات مستاجر جور در می آید سپس فضا تخصیص خواهد یافت در غیر اینصورت مستاجر ملزم خواهد شد تا تا زمانی منتظر بماند که مستاجران حاضر ترک کرده اند.

شکل 1: نقش های شرکت کننده مصاحبه گروه جینشنگ



ماژول مدیریت قرارداد از سه سرویس قرارداد خلق قرارداد جدید ، احیای قرارداد و خاتمه بخشیدن به قرارداد حمایت می کند . اولاً ، مدیر شعبه امضای قرارداد جدید یا خاتمه قرارداد موجود را تصویب خواهد کرد . سپس ، مرکز مدیریت قرارداد یک اطلاعات قرارداد هر مستاجر را با استفاده از رویه های سرویس قرارداد از قبل تعیین شده ثبت می کند . هر قرارداد در ERP با شرایط استاندارد از جمله دوره اجاره ، اندازه دارایی که قرار است اجاره داده شود ، تجدید اجاره و فراوانی و روش تطبیق اجاره ذخیره می گردد . به محض این که قرارداد مدت اجاره امضاء می گردد و در ERP ذخیره می شود ، آن را نمی توان قبل از انقضای اجاره تنطبیق داد . از اینرو ، شرکت نمی تواند جنبه های قرارداد نظیر قیمت اجاره ای یا طرح کلی خرید در پاسخ به نیاز های مستاجران را تطبیق دهد .

3-2- اختلاف بین سیستم ERP رسمی و نیاز های کاربر

در طول عملیات سیستم ERP رسمی واضح شده است که به اندازه کافی با نیاز های کاربران در عمل تطبیق نیافته بود . بحث و تبادل نظیر برای شناسایی و کمک به درک این موضوعات با سهامداران مربوطه معرفی می گردد .

یک موضوع این بوده است که بعضی مستاجران دوره مستاجری اشتهار را برای فضای مغازه اشتهار در مرکز خرید تکمیل نکرده اند . برای مثال ، مدیر مرکز خرید جیانگ دونگمن رود گفته است : ERP بر اساس رویه های عملیاتی عادی طراحی شده است اما وقتی شما در حال مدیریت یک مرکز خرید هستید ، احتمالاً در انجا مقادیر زیادی رویداد های پیش بینی نشده وجود دارند . اتمام قرارداد در زمانی در یک ERP ساده است که قرارداد منقضی می شود در حالی که مستاجران در غالب اوقات زود تر ترک کنند

از اینرو ولو این که بعضی مستاجران قرارداد را با شرکت امضاء کرده اند اگر فروش هایشان کمتر از حد انتظار هستند ، مستاجران ممکن بود قرارداد های اجاره را نقض نموده و ترک کنند .

موضوع دیگر عبارتست از تطبیق الزامات مستاجران جدید برای فضای حول مستاجرات فعلی در مرکز خرید . برای مثال ، مستاجر جدید ممکن است امید داشته باشد تا دو فضای مغازه مجاروز را یکپارچه نماید که ممکن است بر مستاجران موجود تاثیر بگذارد که هنوز قرارداد دارند . مدیر شعبه مرکز خرید جیانگدونگمن رود یک مثال را نشان می دهد که چگونه طرح کلی مغازه در این موقعیت تنظیم می گردد .

اگر مستاجر A ترک کند ، ما ملزم به واکنش به تغییرات سریع هستیم و بلافاصله مستاجر جدید را برای پر کردن زمان طولانی مستاجر می یابیم . از اینرو ، بعضی مواقع مستاجر B وارد می شود و وقفه ایکس و وقفه ایگرگ را ترکیب می کند . اگر ما قرارداد مستاجر جاری C را در واماندگی ایگرگ خاتمه بخشیم ، او دارای حساب فروش ها نخواهد بود بنابراین مستاجر C نمی تواند به فروشنده ها سرویس دهد. از اینرو وقتی ما دچار مشکل می شویم ، سیستم از عملیات های عادی مستاجران ما جلوگیری خواهد کرد

تنها راه حل این است که ما قرارداد غیر رسمی را فراهم می کنیم که در سیستم این است که ما قرارداد غیر رسمی را فراهم می کنیم که در سیستم ERP برای مستاجر B نیست و ما حساب فروش های مجازی را برای تضمین مستاجر فراهم می کنیم که می تواند واماندگی مستاجر ایکس را استفاده نماید . وقتی قرارداد مستاجران C منقضی می شود ، ما قرارداد غیر رسمی را برای مستاجر جدید (B) فراهم خواهیم کرد .

موضوع دیگر در زمانی است که شرکت تغییرات را در تقاضا از مستاجران بالقوه برای فضای خرید یا تغییرات در فروش های مغازه مستاجر تجربه می کند که به تغییرات در تقاضا برای مغازه ها منجر می گردد . مدیر مرکز خرید جیانگ دونگمن رود اظهار داشته است :

مدیریت مراکز خرید ما در رابطه با تقاضا و رابطه تامین اگر در انجا افزایش فوری یا کاهش در تقاضا از مرکز خرید امان وجود دارد ، ما به واکنش سریع با تغییرات نیاز داریم تا ثبات فعالیت فروشگاه را تضمین نماییم . ما ممکن بود وقفه ها را در مرکز خرید با هدف حل مشکلات یکپارچه می نماید یا تقسیم می کند .

مدیر عمومی ستاد های مرکزی منطقه ای نانجینگ به رویکردی برای پرداختن به ابهام فروش ها اشاره کرده است :
فروش های مستاجران خاض ادامه می یابد که ممکن بود سبب افزایش در مقدار تقاضا های غرفه ها از مستاجران در صنعت گردد . از طرف دیگر ، بعضی صنعت ها در مسیر روبه پایین هستند که ممکن است سبب کاهش مقدار تقاضا های غرفه گردند . از اینرو ، مدیر مرکز خرید ما بر اساس این نوع شرایط اصلاحاتی را در ساختار تولید انجام خواهد داد که آنها تاکید بیشتر بر صنایعی دارند که در حال رشد هستند در حالی که تعداد صنایعی کاهش می یابند که در حال تجربه رکود اقتصادی می باشند .

بخش عمده تقاضا های مستاجران غیر قابل پیش بینی هستند از اینرو فروش هایشان می توانند تحت تاثیر تغییرات نامنظم در سیاست های دولت قرار گیرند . از اینرو ، راه حل غیر رسمی برای نوسان شدید تقاضا در جینگ شنگ این است تا تعداد بالا خرده فروشان قوی را حفظ نماید که خرده فروشان بی نهایت اثربخشی اثاثیه منزل در بازار محلی هستند . این فروش های مستاجران به راحتی تحت تاثیر فاکتور های بازار نخواهند بود و از اینرو شرکت قرارداد های طولانی تر را برای آنها فراهم نماید . این رویکرد در ایمن کردن سود سالم از این مستاجران اساسی است . از اینرو ، طول مدت قرارداد متنوع با سیاست قرارداد یم ساله در سیستم ERP تناقض دارد .

موضوع دیگر این است که از طریق محیط کسب و کار ایجاد شده است که شرکت در این محیط فعالیت می کند . برای مثال ، دولت چینی سیاستی را برای تشویق تلقی ترجیحی برای خرده فروشان کوچک تهیه کرده است . از اینرو خرده فروشان کوچک در فروشگاه ها یک سری قرارداد های توسعه یافته را نشان دادند و آنها قادر بودند تا اجاره

ها را به طور ماهانه و نه سالانه پرداخت نمایند. از اینرو گ، اخیرا سیستم ERP مبتنی بر قرارداد را نمی توان مطابق با تلقی ویژه تهیه شده برای گروه های خاص مشتریان تغییر داد.

برای مثال، کارمند ارشد عملیات ها اظهار داشته است:

... الزامات مستاجران قابل تغییر هستند. ما نمی توانیم تغییرات را تجزیه و تحلیل نماییم و پیش بینی هایی را در مورد روند های بازار مطرح می کنیم. اگر دولت بر بازار املاک تمرکز می کند، هر نوع تغییرات سیاست دولت بر فروش ها در مغازه و اجاره ها تاثیر خواهد گذاشت. برای مثال، دولت اکنون در حال کنترل تعدادی از منازلی می باشد که مردم می توانند بخرند که کل بازار اثاثیه منزل را دچار رکود کرده است. فروش ها اخیرا کاهش یافته اند از اینرو تقاضا ها بهمین نحو کاهش یافته اند. دلیل دیگر ممکن بود به دلیل برنامه ریزی شهری از طریق دولت شهری امات باشد. اگر دولت از نوع برای چشم انداز برنامه ریزی می کند، ما تنها به تخصیص دوباره فضای مرکز نیاز داریم. بعضی مستاجران در طول تخصیص مجدد بهمین نحو خواهند رفت. تغییرات نامنظم در سیاست های دولت ممکن بود ما را وا دارد تا به تغییرات نامنظم در تقاضا های مستاجران بپردازیم.

3-3- حوزه هایی که در انجا شیوه های غیر رسمی مطرح شده اند

شیوه های غیر رسمی در نتیجه اختلاف مطرح شده در بخش قبلی در دو حوزه تخصیص فضای مغازه با مشتریان جدید و فعلی و فرآیند مدیریت رابطه با مستاجر از طریق دوره اجاره داری ظاهر شده اند.

اولا موضوع تخصیص فضای مغازه برای مشتریان به رویکرد انعطاف پذیری تر نسبت به قاعده FIFO نیاز دارند که سیاست سرویس دهی در سیستم می باشد بدین وسیله درخواست مستاجران در سفارشی مورد رسیدگی قرار می گیرند که آنها بدون جهت گیری ها یا ترجیحات هایشان رسیده اند. بجای کار کنان و شرکت که به رویکرد موثر تر توجه دارند، موضوع استفاده از هوش و مهارت های مذاکره پرسنل برای دستیابی به طرح مصالحه بجای پیگیری سخت راه حل تخصیص فضای مبتنی بر ERP می باشد.

مطابق با مدیر اجاره مرکز خرید جیانگدونگمن:

مطرح کردن فرصت هایی بسیار مهم است که در زمانی رخ می دهد که در جستجو مستاجران جدید هستند . مستاجران می توانند ذهن اشان را در چند دقیقه تغییر دهند و از اینرو امضای فوری قرارداد با مستاجر یک روش عالی برای رهایی غرفه های مستاجر می باشد . آنچه بیشتر رخ می دهد زمانی که با تطبیقات انعطاف پذیری برای غرفه های مستاجر وارد می شود ، ستاد مرکزی ارزیابی عملکرد مربوطه را برای مرکز خرید انجام خواهد داد اما قرارداد ها با ERP را می توان تنها یک بار با اجاره در غرفه مورد توجه قرار داد که خاتمه یافته بود از اینرو در انجا روشی برای پرداختن انی غرفه های مستاجر وجود ندارد .

ثانیا ، روابط شرکت با مستاجران اش یک فاکتور حیاتی در نشان دادن این سؤال است که چگونه مدیران بایستی خدماتی را برای مستاجران مختلف مشخص نمایند و کد گذاری این روابط به دلیل ماهیت اشان سخت است . ERP رسمی برای ویژگی هایی نظیر اندازه کسب و کار ، شهرت بازار ، گسترده تولید ، تعداد و اندازه غرفه ها و حجم فروش ها مستاجران استفاده شده است . از اینرو ، همچنین شرکت های فرعی بایستی فاکتور های دیگر را در زمانی بررسی نمایند که آنها خدماتی را برای مستاجران فراهم می کنند برای مثال تلقی به مستاجری نشان داده می شود که برای پرداخت اجاره از قبل برای کمک به مرکز در تکمیل وظیفه جمع اوری اجاره فوری از ستاد های مرکزی توافق دارد . استفاده از دانش عملی و نیاز برای مدیریت رابطه بدان معنی بوده است که مستند سازی کل ویژگی های مستاجر و دسته بندی خدمات برای مستاجر در سیستم ERP رسمی دشوار است . متعاقبا ، این نیاز ها از طریق فعالیت های غیر رسمی برآورده شده اند که توسط کارکنان خط مقدم اجراء شده اند .

3-4 فرایند های غیر رسمی

جزئیات فرایند های غیررسمی درون مناطق عملیاتی شناسایی شده در بخش قبلی در این بخش مهیاء می گردد . اولین نوع فرآیند اطلاعات به تخصیص مغازه مرتبط است و مستاجران رابر طبق کسانی دسته بندی می کند که برای شیوه استاندارد تلقی شده اند و کسانی که مستاجران رابطه خوب نامیده شده اند که تلقی ممتاز را دریافت می کنند . این فرایند قطعه بندی مهم است چون کسب مستاجران مناسب به شرکت در ایجاد تصویر موفق ، تحقق موقعیت مناسب در بازار و بردن سهم بازار کمک می کند . دسته بندی مستاجران بر اساس دامنه گسترده ای از

خصیصه های مستاجر از جمله اندازه شرکت ، دامنه محصول ، شهرت بازار ، بازار هدف و اندازه غرفه مورد نیاز می باشد که ویژگی هایی هستند که برای دسته بندی مستاجران استفاده می شوند . معمولا این خصیصه ها را می توان در سیستم ERP و برآورد صورت گرفته مستاجر کد گذاری نمود . از اینرو ، اهمیت نسبی این خصیصه ها به شرایط عملیاتی جاری بستگی خواهد داشت که مرکز خرید خود ش را در آن می یابد . برای مثال ، وقتی مرکز خرید در شرایط خوب عملیاتی می گردد نظیر تقاضا برای غرفه ها بیشتر از فضای اجاره می باشد ، شرکت انتخاب بهترین مستاجران را بر حسب کسانی اولویت بندی خواهد کرد که محصولاتی را می فروشند که نیاز های مصرف کنندگان را در بازار محلی برآورده می سازند . اگر تقاضا مستاجران به تندی افت کرده است از اینرو فروشگاه بر نیاز به منطقی سازی فضا و تخصیص مجدد خرده فروش های موجود تمرکز خواهد کرد تا گزینه بیشتر غرفه ها را برای مستاجران جدید فراهم نماید تا فضای اجاره را بلافاصله اجاره نماید . نکته کلیدی این است که کارکنان خط مقدم که در دفتر اصلی خدمت می کنند یک سری تغییرات را بلافاصله در بازار اعلان می کنند و از قبل می توانند درون سیستم ERP رسمی یکی شوند . نظر به این که شرکت قادر نیست تا اطلاعات فروش های انی را برای مستاجران جمع اوری نماید ، شرکت به تجربه کارکنانی اعتماد می کند که در فروشگاه برای شناسایی مستاجران GR خدمت می کنند . کارمند عملیات های ارشد یک مثالی را فراهم می کند که چگونه کارکنان از تجربیات اشان برای شناسایی مستاجران GR مطابق با شرط فروش ها استفاده می کنند :

ما ملزم هستیم تا به مدیران فروشگاه و کارکنان بازاریابی امان تکیه نماییم که همیشه در فروشگاه حضور دارند . آنها با خرده فروش ها ارتباط برقرار می کنند ، فروش های خردهفروشان را مشاهده می کنند و همچنین تحقیق را بر طبق منافع خرید در فروشگاه هایمان و فروشگاه مجاور انجام می دهند همانطور که مستاجران از اطلاعات فروش هایشان محافظت می نمایند .

دومین نوع فرآیند های غیر رسمی به رابطه با مستاجران فعلی مرتبط است . یک فرایند به مستاجر GR اجازه می دهد تا امضاء نماید و قرارداد را به صورت غیر رسمی تجدید کند ؛ برای مثال حذف نیاز برای قرارداد که قرار است توسط مدیران ارشد مصوب گردد و حذف نیاز به جک اعتباری قبل از تجدید قرارداد . دلیل اصلی این رویه ها برای

این مستاجران ممتاز این است تا رابطه با آنها ساخته شود و همچنین در برابر احتمالی تضمین گردد که آنها ممکن بود ذهن هایشان را تغییر دهند. همانطور که مدیر عمومی ستاد های مرکزی منطقه ای نانجینگ بیان داشته است: ما تخفیف ها را فراهم می کنیم و سرویس های مستاجر ارزشمند را با هدف ایجاد روابط با انهایی تسریع می کنیم که مشتریان اصلی ما هستند. وقتی ما فروشگاه های جدید را راه اندازی می کنیم، آنها قادر هستند تا شعباتی را در فروشگاه ها راه اندازی نمایند. از اینرو آنها از توسعه شرکت امان درون زنجیره حمایت می کنند...

فرایند غیررسمی دیر در زمانی رخ می دهد که توافقات برای قرارداد موجود تغییر می کنند. استفاده از سیستم ERP رسمی اجازه نمی دهد تا در قرار داد امضاء شده تغییری صورت گیرد و معمولاً طول مدت قراردادی یک ساله است. از اینرو وقتی منافع بازار تغییر جهت می دهند یا بعضی فروش های مستاجر بر حسب انتظار خوب نیستند، مستاجران خواهند رفت یا مدیر فروشگاه ممکن است این مستاجران را قانع سازد تا به فروشگاه های سطح پایین دیگر حرکت کنند. در حالت عکس، اگر یک مستاجر دارای حجم فروش های بالا بوده است، مدیر فروشگاه ممکن بود قرارداد طولانی تر را با مستاجر امضاء نماید. از اینرو، مرکز مدیریت قرارداد ممکن است توسعه یابد یا بعضی قرارداد های موجود را به طور غیررسمی خاتمه بخشد حتی اگر قرارداد امضاء شده باشد. دلیل تغییر توافق قرارداد موجود این است تا برای تنظیم انعطاف پذیری ساختار محصول بکار آید تا نیاز های خریداران را تطبیق دهد. همانطور که مدیر عمومی یادآوری کرده است:

ما در گذشته نامی از مرکز خرید نمی بردیم. ما می گفتیم بازار چون محصولات امان نسبتاً کم ارزش بودند. اکنون همانطور که جینشینگ توسعه یافته بود، کیفیت محصولات امان به طور دائمی افزایش یافته است و این به ما اجازه داده است تا به طور دائمی با نیاز های در حال تغییر مشتری تطبیق یابیم.

标题: 关于江东门广场支付2012年08月份代还业主按揭款的报告

呈报: 总裁办 编号:

抄送: 集团财务部

内容主题: 关于江东门广场支付2012年08月份代还业主按揭款的报告

上报部门: 江东门广场 上报时间: 2012-7-24

上报人: 部门主管:

附件页数: 页

上报说明: 紧急 日内批复 批复

内容说明:

2012年08月15日为楼盘还贷日期,经测算,本月应由集团代还江东门业主按揭金额为25000.73元,详见附表。

公司名称	部门	职务	审批人	审批意见	审批日期
常州金鹰江东门广场	财务部	经理	张强	同意。	2012-07-24 16:27:45
常州金鹰江东门广场	营销一部	经理	刘卫华	同意。	2012-07-24 18:25:58
常州金鹰江东门广场	总经理办	总经理助理	姜彦宇	同意。	2012-07-25 09:41:01
常州金鹰江东门广场	总经理办	常务副总经理	王鑫	同意。	2012-07-25 09:58:29
常州金鹰南京区域	总经理办	区域副总经理	王博	同意。	2012-07-25 13:27:55
常州金鹰南京区域	总经理办	总经理	陈军	同意。	2012-07-25 13:28:44
常州管理中心	财务部	总裁助理	梅梅	同意。	2012-07-27 14:56:08

附件列表

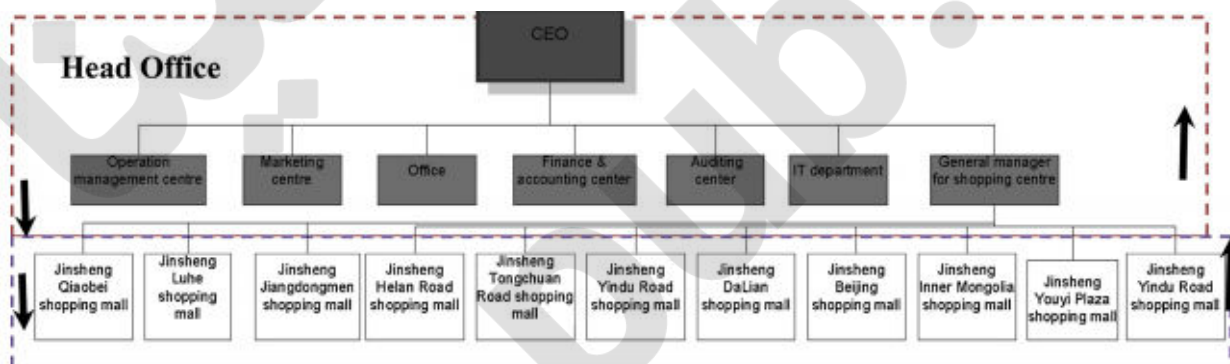
附件: 两城业主按揭还款明细表(09.01) 下载

打印 删除 清除

Step 1: approve on OA

Step 2: Complete ERP operations

شکل 3



شکل 4

3-5 سیستم تطبیق یابیم .

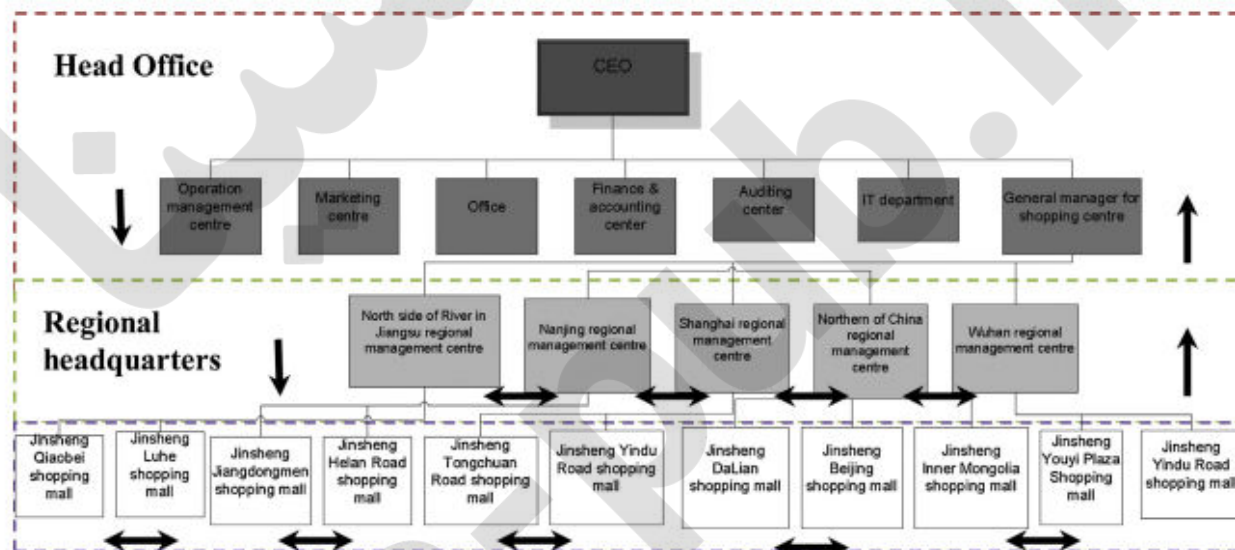
3-5 سیستم ERP هیبریدی

این بخش یک سری اجزای سیستم ERP هیبریدی اجراء شده از طریق بررسی موردی در پاسخ به ظهور فرایندهای غیررسمی مطرح شده در بخش قبلی را مطرح میکند .

سیستم ERP هیبریدی شامل سیستم ERP رسمی جاری در موازات با کاربرد نرم افزار اجتماعی شرکت می باشد . جز اصلی مولفه ESS سیستم هیبریدی عبارتست از نرم افزار ارتباطات شرکت با نام آفیس اسستند (OA) که یک نشست گفتمان وب محور می باشد . این نرم افزار از بازیابی اطلاعات انی حمایت می کند و تصویب هر نوع فرآیند غیر رسمی توسط گروه های کارشناس یا مدیران ارشد را در دفاتر مرکزی مجاز می سازد. سیستم OA با ERP از طریق پایگاه داده مشترک لینک می کنداز اینرو شیوه های غیر رسمی مستند سازی می شوند بجای این که اطلاعات پراکند شده غیر قابل جمع اوری باشند . نظر به این که اطلاعات مرتبط با شیوه های غیر رسمی مصوب را نمی توان درون سیستم ERP به طور مستقیم تایپ کرد، کارکنان خط جلو از قرارداد های مجازی برای ثبت اطلاعات استفاده می کنند . از اینرو ، سیستم هیبریدی قرارداد مستاجر مبتانی بر ERP رسمی و قرارداد مجازی نگه داشته شده درون ESS را یکپارچه می سازد . دو قرارداد با دو نوع روبه مرتبط هستند . قرارداد رسمی دارای رویه های سیستم از قبل تعریف شده بوده است در حالی که قرارداد مجازی شامل شیوه های غیر رسمی می باشد که بر اساس سیاست های سیستم نیستند . شکل دو سیستم هیبریدی را در گروه جینشنگ تشریح می نماید که شامل سیستم های ERP (رسمی) و OA (غیر رسمی) می باشد.

سیستم ERP رسیمی عملیات های استاندارد شده با مدیریت قرارداد ، امضای قرارداد جدید ، قرارداد نهایی و تجدید قرارداد را میسر می سازد در حالی که سیستم اطلاعات معرف سیستم انسانی می باشد که مداخله انسان را در زمانی شامل می گردد که در انجا ابهاماتی وجود دارند . عملیات خط مقدم سیستم OA شامل درخواست های ورودی کاربر و اطلاعات گروه کارشناس می باشد تا شفافیت اطلاعات شیوه های غیررسمی میسر گردد . تغییراتی نظیر تطبیق طول مدت قرارداد یا تخصیص مجدد غرفه ها بعد از این که کارشناسان تغییرات را مجاز می سازند، اجراء خواهند شد . کل این سیستم ها در قرارداد مجازی مستند خواهند شد . قرارداد های رسمی و غیر رسمی در سیستم پشتیبان نهایی در پایگاه داده مجزاء هستند . قرارداد رسمی حاوی اطلاعات قرارداد مکان غرفه ، مبالغ اجاره و زمان شروع قرارداد و زمان نهایی می باشد که در سیستم ERP ذخیره می گردد . از اینرو ، به محض این که قرارداد امضاء نمی گردد اطلاعات قرارداد غیررسمی در پایگاه داده مجزاء ثبت می گردد . دپارتمان مالی در ان نقطه قادر است تا

درآمد / سود ها را با اطلاعات انی تجزیه و تحلیل نماید . از اینرو ، محتویات قرارداد و طول مدت قرارداد غیر رسمی تا زمانی که قرارداد رسمی غرفه قبلی انقضاء گردد معتبر نیستند . این بدان خاطر است که شرکت دارای سیاستی بوده است که یک غرفه نمی تواند دوبار قرارداد را تجدید نماید . اگر اطلاعات هر دو قرارداد رسمی و غیر رسمی درون سیستم ERP ثبت می گردد ، شرکت ممکن بود دارای داده های تکراری با شرکتی باشد که قادر نیست تا تشخیص دهد که کدام غرفه اجاره شده است و کدام غرفه اجاره نشده است . از اینرو ، سیستم پشتیبان حاوی دو پایگاه داده مجزاء می باشد . یک پایگاه داده اطلاعات سیستم محور ERP رسمی را ذخیره می کند که به طور واقعی برای حمایت از عملیات های استاندارد پشتیبانی کننده و کار های مالی استفاده می گردد . پایگاه داده نگهدارنده اطلاعات غیر رسمی تنها برای ذخیره داده در فاز مرحله بندی بکار می رود که وقتی قرارداد ها صحه گذاری شده اند به پایگاه داده سیستم ERP منتقل خواهد شد .



شکل 5

شکل سه مثالی را فراهم می کند که چگونه سیستم های ERP و ESS در تعامل هستند تا مکانیزمی را برای بررسی اطلاعات دانش پایه در رابطه با مستاجر در برنامه نرم افزار آفیس کمکی ESS و قبل از تکمیل عملیات در پلت فرم ERP نشان دهد . این پلت فرم ارتباط متعاقبا هماهنگی بین دپارتمان ها را افزایش داده است و همانگونه مدیر مالی می گوید :

بعد از این که سیستم اجراء می گردد ما بایستی به طور نزدیکی با دیگر دپارتمان ها کار کنیم . عملیات های روزانه می توانند تنها مطابق با رویه های سیستم تکمیل شوند اگر قرارداد مستاجر در حال انقضاء می باشد که در آن نقطه ما بایستی اجاره ، قیمت و تاریخ را در زمانی تایید کنیم که قرارداد مستاجران اصلی با مرکز قرارداد امضاء شده بود . .. ما قبل از کلیک کردن دکمه تایید در ERP یک سری سند های بالا را در سیستم OA بررسی می کنیم . رویه های تصویب در سیستم OA تا حدی سریع و قابل استفاده راحت هستند و من همچنین می توانم با دیگر دپارتمان ها از طریق سیستم تصویب سند ارتباط برقرار کنم .

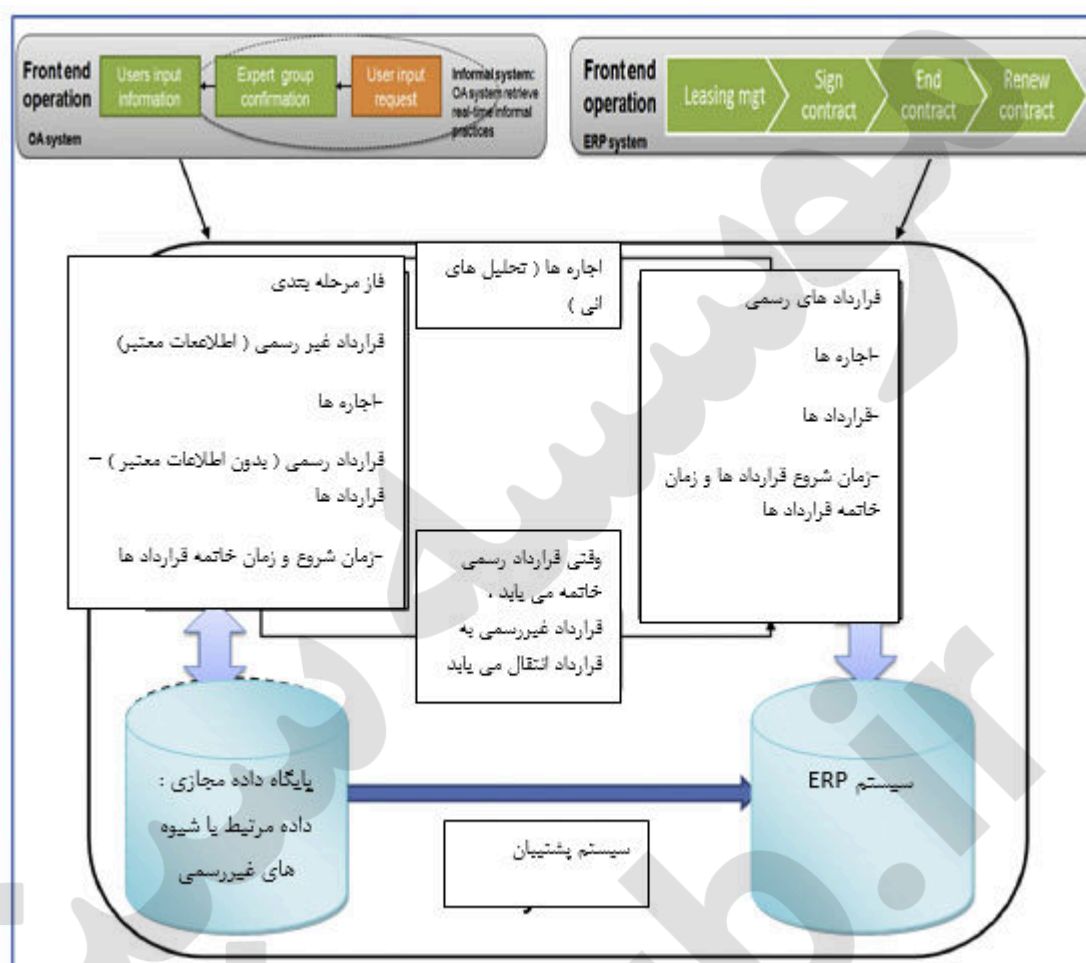
از اینرو ، فناوری وب 2 باعث می گردد تا ارتباطات در طول تراکنش کسب و کار مجاز گردد تا فعالیت های غیر رسمی نظیر تخصیص مجدد فضای فروشگاه را مجاز سازد که توسط جامعه کارشناسات از فروشگاه های شعب دیگر برعهده گرفته شده اند و همانطور توسط مدیر بازاریابی بیان شده است :

قبلا خیلی اتفاق نادری بود که ما تنظیم فضای مغازه مقیاس بزرگ را بین دو شعبه هماهنگی میکردیم . اکنون این موضوع به کرات اتفاق می افتد چون تطبیق مقیاس بزرگ با استفاده از OA و ER به راحتی انجام می گیرد . این کار یافتن سریع افرادی را فراهم می کند من نیاز دارم تا برای کار ارتباط برقرار کنم . هم تر این که افراد دانشمند تر به ما کمک می کنند تا به سطح دلخواه فعالیت تطبیق دست یابیم .

Characteristics	Formal organisation	Informal organisation	Hybrid organisation
Structure			
Origin	Planned	Spontaneous	Hierarchal structure with horizontal linkages
Rationale	Rational	Emotional	
Characteristics	Stable	Dynamic	
Position terminology	Job	Role	Achieve both job responsibility and business targets
Goals	Profitability or service to society	Member satisfaction	Achieve both economic achievements and customer satisfaction
Influence			
Basic	Position	Personality	Contain both top-down formal influence flow and bottom-up informal influence flow
Type	Authority	Power	
Flow	Top-down	Bottom-up	
Control mechanisms	Threat of firing, demotion	Physical or social sanctions (norms)	Formal control extended with flexible reactions
Communication			
Channels	Formal channels	Grapevine	Staff communicate through the formal organisational structure but also use communication tools for social interactions
Networks	Well-defined, follow formal lines	Poorly defined, cut across regular channels	
Speed	Slow	Fast	
Accuracy	High	Low	

جدول 2

شکل 2 : سیستم ERP هیبریدی در جینشنگ



سیستم هیبریدی به طور خلاصه مستند سازی فرایند های غیر رسمی ، انتقال دانش در میان فعالیت های مختلف در بخش های مختلف سازمان ، همزمان سازی اطلاعات رسمی و غیر رسمی از طریق استفاده از قرارداد های مجازی و بازنگری و صحه گذاری توسط گروه گروه کارشناس برای تضمین سازگاری بین فرآیند های رسمی و غیر رسمی را میسر می سازد . اکنون مطالعه بر بافت سازمانی استفاده از سیستم های ERP هیبریدی تمرکز میکند (جزئیات فنی بیشتر یکپارچه سازی ERP و ابزار وب 2 را می توان در کار گرابوت و همکاران در رفرنس [12] برای نشان دادن این موضوع یافت که چگونه سیستم ERP هیبریدی به مشخصه های رسمی و غیر رسمی سازمان ربط دارد . این مشخصه ها ترکیب می شوند تا ویژگی های تعریفی سازمان هیبریدی را فراهم نمایند که نمونه ای را فراهم می کند که رفتار رسمی و غیر رسمی در آن می توانند به سمت هدف های سازمانی هدایت شوند .