

## نقش یکپارچگی فرایندها در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو<sup>۱</sup>

(مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۳/۲۹

■ محسن شفیعی نیک‌آبادی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی،  
دانشگاه علامه طباطبائی

mohsenshnaj@yahoo.com

■ علی خاتمی فیروزآبادی

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی،  
دانشکده حسابداری و مدیریت

mohsenshnaj@yahoo.com

### چکیده

استفاده از کسب و کارهای الکترونیک به عنوان یکی از ضرورت‌ها برای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌ها مطرح شده است. انتخاب و پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار الکترونیک نیازمند پیش‌زمینه‌های متنوعی چه در بعد درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی هستند که از مهمترین آنها، وجود یکپارچگی در میان فرایندهای داخل شرکت و وجود یکپارچگی میان فرایندهای شرکت با دیگر شرکت‌های همکار می‌باشد که از طریق پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان حاصل می‌شوند. حال در این تحقیق، با مرور ادبیات صورت گرفته به شناسایی مجموعه فرایندهای مختلف در سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان پرداخته، سپس به بررسی اهمیت وجود یکپارچگی، در میان این فرایندها، در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک می‌پردازیم. بعد از شناسایی فرایندهای مهم و تعیین کننده در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودرو ساز، به اندازه‌گیری میزان یکپارچگی در میان فرایندهای مورد تأیید در شرکت ایران خودرو می‌پردازیم.

### واژگان کلیدی

یکپارچگی، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، مدل کسب و کار الکترونیک.

### مقدمه

کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز و تعیین میزان اهمیت آنها از جنبه‌های نوآورانه تحقیق محسوب می‌شود. بخش دوم به ادبیات تحقیق اختصاص دارد. قسمت اول آن، مربوط به مرور ادبیات سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان و قسمت دوم آن نیز به مرور ادبیات کسب و کار الکترونیک اختصاص یافته است. بخش سوم، مرتبط با ترسیم مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. بخش چهارم، به جزئیات کامل روش‌شناسی تحقیق می‌پردازد. بخش پنجم راجع به مورد مطالعه تحقیق می‌باشد. بخش انتهایی تحقیق نیز به بحث و تحلیل یافته‌ها مربوط می‌شود.

نیازمند مجموعه الزامات خاصی است که یکی از آنها برقراری سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان و وجود یکپارچگی در مجموعه فرایندهای داخلی و خارجی شرکت خواهد بود. از سوی دیگر، شرکت‌های خودروساز از آن دسته شرکت‌هایی هستند که دارای تعاملات مالی، اطلاعاتی و فیزیکی بسیاری در میان واحدهای مختلف داخلی و همچنین میان شرکت‌های همکار خود می‌باشند و ضرورت پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک بر اساس برنامه جامع توسعه تجارت الکترونیک برای شرکت‌ها از عوامل مهم در انجام این تحقیق محسوب می‌شود. پس شناسایی مجموعه فرایندهای مهم در انتخاب و پیاده‌سازی

بهره‌گیری از مدل‌های کاری نوین از جمله کسب و کارهای الکترونیک، به عنوان یک الزام مطرح شده است. کسب و کار الکترونیک از مدل‌های کاری مهم در قرن بیست و یکم مطرح شده که علاوه بر ایجاد روابط مستحکم و مستمر با مشتریان فعلی، به دنبال جذب هر چه بیشتر مشتریان در محیط پویا و پیچیده بازارهای امروزی می‌باشد. اهمیت استفاده از مدل‌های کسب و کار الکترونیک تا حدی است که آنها را به عنوان ابزار توانمند ساز، در فرایند جهانی‌سازی معرفی کرده‌اند [۱]. از طرف دیگر، انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک برای شرکت‌ها،

## ۱- ادبیات تمثیلی

### ۱-۱- سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان

برنامه‌ریزی منابع سازمان را می‌توان عبارتی متشکل از سه واژه Enterprise (سازمانی بزرگ)، Resources (تمامی منابع در دسترس سازمان) و Planning (نگاه به آینده با دیدی بلندمدت به جای نگاه به وضعیت کنونی) دانست [۲]. انجمن تولید و کنترل موجودی، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) را روشی برای برنامه‌ریزی و کنترل مؤثر همه منابع مورد نیاز به منظور دریافت، تولید، ارسال و پاسخگویی به نیازهای مشتریان در تمامی شرکت‌های تولیدی، خدماتی و توزیعی می‌دانند و آن را به عنوان بسته نرم‌افزاری استاندارد طراحی شده‌ای برای یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش یک سازمان بر مبنای پایگاه داده‌ای از ماژول‌های مختلفی بر حسب وظایف خاص کاری تلقی می‌کنند [۳]. به عبارتی بهتر، سیستم ERP، سیستم جامع اطلاعاتی قابل تغییر و تنظیم مبتنی بر کامپیوتر است که با کمک یک پایگاه داده‌ای<sup>۱</sup>، باعث یکپارچه‌سازی همه فرایندها، بخش‌ها، اطلاعات و منابع شده و با هدف مدیریت مؤثر منابع، دسترسی آنی به اطلاعات در زمینه‌ها و بخش‌های مختلف را فراهم می‌آورد که هدف غایی آن، ورود اطلاعات در سیستم، تنها برای یکبار است [۴].

سازمان‌های موفق قرن بیستم از سیستم‌های ERP برای انسجام فرایندهای کسب و کار الکترونیکی در داخل سازمان استفاده کرده و تأکید زیادی بر خلق سیستم‌های یکپارچه بین سازمانی دارند. سازمان‌ها به کمک این سیستم می‌توانند به مدل‌های پویایی از کسب و کار الکترونیکی برسند [۵] و می‌توانند آن را سکویی برای رسیدن به مدل‌های کاری کسب و کار با

کسب و کار، کسب و کار با مشتری و کسب و کار با کارمندان بدانند [۶]. با توجه به مجموعه تعاریف فوق، تمامی آنها دارای یک وجه مشترک می‌باشند و آن "یکپارچه‌سازی" یا یکپارچگی است. یکپارچگی عبارت است از استفاده اشتراکی دو یا چند کاربر از اطلاعات یکسان با منبع ذخیره یکسان و پیوند میان بخش‌های مختلف و متوازن که شامل جهت‌گیری‌های راهبردی، تمرکز بر بازار، منابع، مهارت‌ها و فرهنگ می‌باشد و باعث ایجاد رابطه‌ای متقابل میان تیم‌های داخلی و وظایف موجود می‌گردد [۷]. یکپارچگی همچنین موجب از بین بردن جزایر اطلاعاتی و فراهم آوردن اطلاعاتی دقیق، به موقع و جامع از وضعیت کل سیستم جاری می‌شود.

این یکپارچگی در ابعادی از جمله داده‌های عملیاتی<sup>۲</sup>، انبار داده‌ها<sup>۳</sup>، اطلاعات<sup>۴</sup> (داده‌های پردازش شده)، دانش سازمان، فرایندها، منابع انسانی و مسئولیت‌های آنها، ساختار سازمانی [۸]، کاربردهای هوش کسب و کار<sup>۵</sup> مانند وسایل داده‌کاوی<sup>۶</sup>، تحقیق و بررسی بازار و گزارش‌دهی، و نرم‌افزارهای کاربردی مانند نرم‌افزارهای تحلیل آماری و پیش‌بینی تحقق می‌یابد [۹].

اما به طور کلی یکپارچگی در سیستم ERP را می‌توان در دو بعد داخلی و خارجی دانست [۱۰]. بعد داخلی یکپارچگی، اشاره به یکپارچگی تمامی فرایندها در داخل شرکت دارد. یکپارچگی خارجی نیز به معنای وجود یکپارچگی و انسجام میان فرایندها بین شرکت و دیگر شرکت‌های همکار در زنجیره کاری آن می‌باشد [۱۰]. در ساختار یک سیستم ERP می‌توان چهار دسته کلی از فرایندها را معرفی کرد که نیازمند یکپارچگی در بعد داخلی و خارجی هستند و

آنها عبارتند از:

۱. **عملیات و پشتیبانی**<sup>۱</sup>: شامل فرایندهایی از جمله برنامه‌ریزی تولید، برنامه‌ریزی احتیاجات مواد، مدیریت موجودی، مدیریت و تضمین کیفیت، ارزیابی فروشندگان و خرید، حمل و نقل و توزیع، فنی مهندسی، نگهداری و تعمیرات و ... است.

۲. **فروش و بازاریابی**: شامل فرایندهایی همچون مدیریت محصولات، تقسیم‌بندی و انتخاب بازار، تحقیقات بازار، مدیریت سفارشات، برنامه‌ریزی فروش، قراردادها، کانال‌های توزیع، قیمت‌گذاری، خدمات پس از فروش و ... است.

۳. **مالی**: شامل مجموعه فرایندهایی مانند حسابداری صنعتی، تحلیل سودمندی، دفتر کل، مدیریت نقدینگی و دریافتی‌ها و پرداختی‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، تخصیص بودجه و ... است.

۴. **منابع انسانی**: شامل فرایندهایی از جمله مشخصات کارکنان، آموزش، حقوق و دستمزد، طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، صورت‌های پرداخت، هزینه‌های سفر و ... است [۱۱].

رسیدن به مدل‌های پیشرفته کسب و کار الکترونیکی در شرکت‌ها نیازمند یکپارچگی در بعد داخلی و خارجی فرایندها در شرکت‌ها هستند و وجود یکپارچگی در تمامی ابعاد از عوامل بسیار کلیدی و مهم در انتخاب مدل مناسب کسب و کار الکترونیکی برای شرکت‌ها می‌باشد [۱۰].

### ۱-۲- مدل کسب و کار الکترونیکی

استفاده از مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیکی دیگر به عنوان یک پیشنهاد مطرح

1. Data Base  
2. Integration  
3. Operational Data

4. Data Ware House  
5. Information  
6. Business Intelligence Applications

7. Data Mining  
8. Logistic



شکل ۱ - مدل مفهومی تحقیق

چهار دسته فرایند در بعد داخلی و خارجی در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک می‌پردازیم. بعد از شناسایی فرایندهای اصلی و مهم در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک، به اندازه‌گیری آنها در شرکت ایران خودرو می‌پردازیم. شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

### ۳- روش‌شناسی تمقیق

این تحقیق، تحقیقی است کاربردی که به صورت پیمایشی و موردی انجام شده است. ابزار تحقیق در هر دو بخش تحقیق، پرسشنامه‌هایی بر اساس طیف لیکرت بود. جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های فعال در صنعت خودرو می‌باشند. جامعه آماری عمده‌تاً مربوط به کارشناسان از دو شرکت ایران خودرو و سایپا که بیشترین سهم بازار خودرو را در ایران دارند و به دنبال استفاده از سیستم‌های ERP برای یکپارچگی فرایندهای کاری خود هستند، تشکیل می‌شود.

در شرکت ایران خودرو از نظرات مدیریت راهبرد سازمان و راهبرد محصول (۳۸ نفر کارشناس) و در شرکت سایپا نیز از نظرات مرکز

برای کسب و کارهای الکترونیک مزایایی همچون مزایای تراکنشی (کارایی در ارتباطات، روانی فرایندهای کسب و کار و توسعه سیستم‌ها)، مزایای اطلاعاتی (افزایش کیفیت اطلاعات، انعطاف‌پذیری اطلاعات و دسترسی آبی و سریع به اطلاعات) و مزایای راهبردی (پاسخگویی سریع به تقاضاها و تغییرات و ایجاد روابط مستحکم با مشتری در کسب مزیت رقابتی) برشمرده [۱۵]. پت لی (۲۰۰۳)، برای طبقه‌بندی، انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کارهای الکترونیک در شرکت‌ها، معیارهای متفاوتی معرفی کرده است و وجود یکپارچگی داخلی و خارجی را از مهمترین آنها می‌داند [۱۶]. هایس و فینگان (۲۰۰۵)، در مدل مفهومی خود جهت طبقه‌بندی کسب و کارهای الکترونیک در شرکت‌ها، وجود یکپارچگی داخلی و خارجی را از ابعاد کلیدی در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک بیان کرده‌اند [۱۰].

### ۲- مدل مفهومی تمقیق

حال با استفاده از چهار دسته کلی فرایندهای موجود در سیستم ERP، به بررسی اهمیت این

نشده، بلکه به صورت یک الزام بیان می‌شود که از این طریق حضور قدرتمند سازمان در یک محیط رقابتی تضمین خواهد شد. مطالعه سیستم کسب و کار الکترونیک در دنیای متلاطم و پیچیده امروزی امری ضروری است. زیرا روندهای کلیدی در کسب و کارهای سنتی بسیار متحول شده و به سمت دسترسی سریع و جهانی، سرعت در کل زنجیره تأمین و انجام کسب و کار به صورت الکترونیک پیش می‌رود [۱۲].

مدل کسب و کار علاوه بر اینکه ارائه دهنده ارزش به یک یا چند بخش است، می‌تواند در معماری شرکت و شبکه‌های همکاری آن برای ایجاد، بازاریابی و ارائه این ارزش و ارتباط آن با سرمایه‌گذاری به منظور تولید درآمد و سودهای مستمر به کار گرفته شود [۱۳].

پس می‌توان گفت، کسب و کار الکترونیک مفهومی گسترده است که شامل تمامی جنبه‌های استفاده از فناوری اطلاعات در کسب و کار است و تنها در برگزیده خرید و فروش نیست، بلکه شامل ایجاد انسجام و یکپارچگی در کل فرایندهای کسب و کار و ارتباطات در داخل و خارج از سازمان می‌باشد [۱۳]. کسب و کار الکترونیک مدل کاری است که فرایندهای تجاری سنتی را با فناوری‌های اینترنتی در سناریوهای فروش بنگاه با بنگاه، بنگاه با مشتری و کسب و کار با هر کس<sup>۱</sup> دیگر ادغام می‌نماید [۱۴].

مهمترین اهداف کسب و کارهای الکترونیک برای شرکت‌ها را می‌توان در گسترش بازار، کاهش هزینه‌های پردازش، توزیع، ذخیره و بازاریابی، کاغذی، کاهش زمان و هزینه در زنجیره تأمین، سفارشی‌سازی، ایجاد مزیت رقابتی، کاهش زمان بین سرمایه‌گذاری و تولید محصولات و خدمات و ... بیان نمود [۶].

1. Business to Everyone (B2E)

جدول ۱ - بررسی فرضیه‌های تحقیق و میانگین نظرات برای هر عامل در بخش پیمایشی تحقیق

	Test Value = 3				
	t	میانگین نظرات برای هر عامل	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					حد بالا حد پایین
یکپارچگی داخلی فعالیت‌های تولید و عملیات و پشتیبانی	6.512	3.98	.000	.975	.67 1.28
یکپارچگی داخلی فعالیت‌های فروش و بازاریابی	8.988	4.23	.000	1.225	.95 1.50
یکپارچگی داخلی فعالیت‌های مالی و حسابداری	5.929	3.8	.000	.800	.53 1.07
یکپارچگی داخلی فعالیت‌های منابع انسانی	1.503	عدم تأیید فرضیه	.141	.225	-.08 .53
یکپارچگی خارجی فعالیت‌های تولید و عملیات و پشتیبانی	6.534	3.9	.000	.900	.62 1.18
یکپارچگی خارجی فعالیت‌های فروش و بازاریابی	8.149	4.05	.000	1.050	.79 1.31
یکپارچگی خارجی فعالیت‌های مالی و حسابداری	4.309	3.58	.000	.575	.31 .84
یکپارچگی خارجی فعالیت‌های منابع انسانی	.868	عدم تأیید فرضیه	.391	.125	-.17 .42

مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی (۱۱ نفر کارشناس) که مسئولیت طراحی و برنامه‌ریزی مدل‌های کسب و کار در شرکت را بر عهده دارند، برای بررسی میزان اهمیت یکپارچگی فرایندها در انتخاب و پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک استفاده شده است. تعداد پرسشنامه دریافت شده از دو مدیریت شرکت ایران خودرو ۳۰ عدد و از شرکت سایپا ۱۰ عدد بود (نرخ پاسخ: حدود ۸۲ درصد). بر اساس مدل مفهومی مطرح شده در فوق، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح نمود:

#### معیار یکپارچگی داخلی

- یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های تولیدی، عملیاتی و پشتیبانی با دیگر وظایف و فرایندهای داخلی شرکت از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
- یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های فروش و بازاریابی با دیگر وظایف و فرایندهای داخلی شرکت از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
- یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های مالی و حسابداری با دیگر وظایف و فرایندهای داخلی شرکت از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
- یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های منابع انسانی با دیگر وظایف و فرایندهای داخلی شرکت از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.

#### معیار یکپارچگی خارجی

- یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های تولیدی، عملیاتی و پشتیبانی با دیگر وظایف و فرایندهای شرکت‌های همکار از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
  - یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های فروش و بازاریابی با دیگر وظایف و فرایندهای شرکت‌های همکار از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
  - یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های مالی و حسابداری با دیگر وظایف و فرایندهای شرکت‌های همکار از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
  - یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های منابع انسانی با دیگر وظایف و فرایندهای شرکت‌های همکار از عوامل مهم در انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز می‌باشد.
- برای بررسی فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق،

#### ۴- مورد مطالعه تمقیق

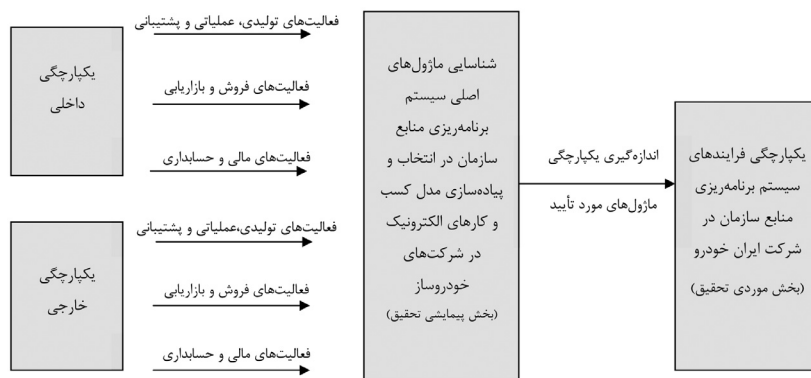
مورد مطالعه در این تحقیق شرکت خودروسازی ایران خودرو می‌باشد که با عنوان پیاده‌سازی پروژه یکپارچگی به دنبال یکپارچگی فرایندهای داخلی و خارجی خود هستند. برای اندازه‌گیری میزان یکپارچگی هر کدام از فرایندهای مورد تأیید، از نظرات اعضای گروه یکپارچگی استفاده شد. برای اندازه‌گیری میزان یکپارچگی فرایندهای مورد تأیید، از پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت استفاده شد. در این پرسشنامه عدد ۱ به معنای عدم وجود یکپارچگی، عدد ۲ به معنای یکپارچگی کم، عدد ۳ به معنای یکپارچگی معمولی، عدد ۴ به معنای یکپارچگی زیاد و عدد ۵ به معنای یکپارچگی خیلی زیاد است.

### ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با استفاده از آزمون میانگین به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. جدول ۱ جزئیات مربوط به تأیید یا عدم تأیید هر کدام از فرایندها را نشان می‌دهد. ستون دوم جدول نیز، میانگین نظرات هر عامل در طی بخش پیمایشی تحقیق را نشان می‌دهد. از میان ۸ فرضیه مطرح شده، دو فرضیه یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های منابع انسانی با دیگر وظایف در داخل شرکت و یکپارچگی و انسجام فعالیت‌های منابع انسانی با دیگر وظایف و فرایندهای شرکت با دیگر شرکت‌های همکار مورد تأیید قرار نگرفتند. طبق جدول ۱ می‌توان متوجه شد که عوامل یکپارچگی داخلی فعالیت‌های فروش و بازاریابی، یکپارچگی خارجی فعالیت‌های فروش و بازاریابی و یکپارچگی داخلی فعالیت‌های تولید و عملیات به ترتیب دارای بالاترین میانگین در پیاده‌سازی و انتخاب مدل مناسب کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودروساز هستند.

در نتیجه می‌توان مدل اصلاح شده و پیشنهادی تحقیق را که حاصل نتایج آزمون‌های این پژوهش است، به صورت شکل ۲ ترسیم کرد. بعد از شناسایی فرایندهای مهم در راستای موضوع تحقیق، به اندازه‌گیری هر کدام از فرایندهای مورد تأیید در شرکت ایران خودرو می‌پردازیم. جدول ۲ نتایج حاصل از اندازه‌گیری میزان یکپارچگی هر فرایند را در شرکت ایران خودرو نشان می‌دهد.

با توجه به میزان اهمیت هر عامل متوجه خواهیم شد که بیشترین اولویت به یکپارچگی داخلی و خارجی فعالیت‌های فروش و بازاریابی با دیگر فعالیت‌ها داده شده است. در حالی که با اندازه‌گیری فعالیت‌های موجود در سیستم



شکل ۲- مدل توسعه یافته تحقیق

جدول ۲ - یکپارچگی هر عامل در شرکت ایران خودرو (نتایج بخش موردی تحقیق)

نوع یکپارچگی	میزان یکپارچگی	نوع فعالیت
یکپارچگی داخلی	2.4075	یکپارچگی داخلی فعالیت‌های تولید و عملیات
	2.20125	یکپارچگی داخلی فعالیت‌های فروش
	2.01125	یکپارچگی داخلی فعالیت‌های مالی
یکپارچگی خارجی	2.2625	یکپارچگی خارجی فعالیت‌های تولید و عملیات
	1.86125	یکپارچگی خارجی فعالیت‌های فروش
	1.8975	یکپارچگی خارجی فعالیت‌های مالی

ERP در شرکت ایران خودرو متوجه شدیم که این یکپارچگی‌ها بسیار کم است و در کل وضعیت یکپارچگی فعالیت‌ها و فرایندها چه در داخل شرکت و چه در میان شرکت‌های همکار کم است که نشان دهنده ضعف در برقراری سیستم ERP در این شرکت و زنجیره همکاران آن می‌باشد. پس شرکت ایران خودرو موظف است که با توسعه ابزارهای مختلف فناوری اطلاعات به یکپارچه‌سازی هر چه بهتر جزایر اتوماسیون و یکپارچگی بیشتر شرکت با همکاران خود بپردازد و پروژه‌های یکپارچگی خود را بر اساس میزان اهمیت هر کدام از فرایندها در طی بخش پیمایشی تحقیق انجام دهد و یکپارچگی‌ها را در هر دو بعد داخلی و خارجی، بر اساس میزان اهمیت آنها به انجام برسانند. شرکت ایران خودرو موظف است که با برقراری سیستم مناسب

7. Braganza, A., (2002), "Enterprise integration: creating competitive capabilities", *Integrated Manufacturing Systems*. Vo. 13, No. 8, pp: 562-572
- ۸- شرکت کنندگان در میزگرد ماهنامه تدبیر (۱۳۸۵).  
برنامه‌ریزی منابع بنگاه (ERP) الزام یا اختیار؟ ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۷۶.
9. Chou, D. C., and Tripuramallu, H. B., and Chou, A. Y., (2005), "BI and ERP integration". *Information Management & Computer Security*, Vo. 13, No 5, pp: 340-349
10. Hayes, J. and Finnegan, P., (2005), "Assessing the of potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers", *European Journal of Operational Research* 160, pp: 365-379
11. Chen, I.J., (2001), "Planning for ERP systems: analysis and future trend", *Business Process Management Journal*, Vo. 7, No. 5, pp: 374-386
12. Buckhold, B., (2000), "Merging e-Commerce and the Supply Chain", *FedEx Corporation - Briefing at Annual NDIA Conference*, Available at: [www.dtic.mil/ndia/set/buck](http://www.dtic.mil/ndia/set/buck)
13. Roweley, J., (2002), "E-Business : Principle & Practice", New York : Palgrave
14. A COMERGENT WHITEPAPER, (2006), "Executive Guide to Enterprise eBusiness Success". Available : [www.silicon.com](http://www.silicon.com)
15. Auramo, J., (2005), "Capturing the Potential of e-Business in Supply Chain Management", Proposal, Helsinki University of Technology
16. Pateli, A.G., (2003), "A Framework for Understanding and Analysing e Business Models" , 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia

۱۷- مومنی، منصور (۱۳۸۶). "تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS"، نشر کتاب نو، تهران.

برنامه‌ریزی منابع سازمان در داخل و ترغیب شرکت‌های همکار در استفاده از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، به یکپارچگی هر چه بهتر و بیشتر فرایندهای کارکردی خود بپردازد. در تحقیقات آتی، محققین می‌توانند به بررسی مجموعه موانع پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان و موانع ایجاد یکپارچگی در میان فرایندها در صنعت خودرو و یا به صورت موردی به بررسی موانع یکپارچگی در شرکت ایران خودرو بپردازند.

#### ۴- منابع و مآخذ

- ۱- کاتنورا، فیلیپ آر. و گراهام، جان ال. "بازاریابی بین‌الملل"، ترجمه: هاشم نیکو مرام و محمد علی عبدالوند (۱۳۸۳). انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران.
2. Byrom, R., (2004), "ERP Implementation Fundamentals" , available : <http://www.richardbyrom.com>
3. Møller ,C., (2005) , "ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems?" . *Journal of Enterprise Information Management* , Vo. 18, No 4, pp: 483-497
4. Marnewick, C., and Labus, C. F., (2005), "A conceptual model for enterprise planning(ERP)", *Information management & computer security*, available: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
5. Burn ,J., and Ash, C., (2005), "A dynamic model of e-business strategies for ERP enabled organizations" , *Industrial Management & Data Systems* , Vo. 105, No 8, pp: 1084-1095

۶- حنفی‌زاده، پیام و رضایی، مهرداد (۱۳۸۶). "تجارت الکترونیک (تعریف، موانع و راهکارها)". نشر جهاددانشگاهی واحد صنعتی شریف، چاپ دوم، تهران.