



DLACZEGO LUDZIE Z ECOMMERCE

tak bardzo nienawidzą systemów ERP?

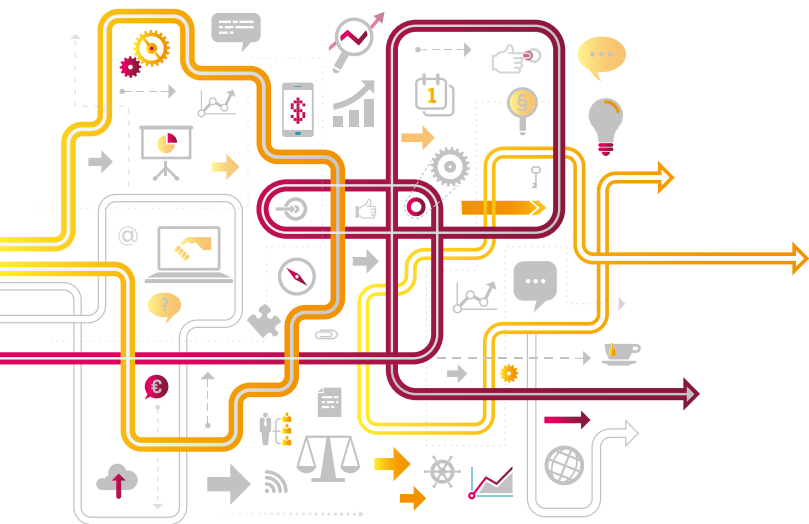


Łatwy początek...

Próg wejścia w eCommerce jest bardzo niski. Wystarczy dostęp do towaru w atrakcyjnej cenie i uruchomienie narzędzi do prowadzenia sprzedaży, których jest mnóstwo. W miarę jak prowadzący biznes odkrywa tajniki allegro, płatnych ogłoszeń, pozycjonowania, długiego ogona pojawia się coraz więcej zamówień. Biznes rośnie i wtedy pojawiają się dodatkowe zagadnienia, typu gospodarka magazynowa, księgowość, rozliczanie należności, kontrolowanie i rozliczanie wpłat Klientów, planowanie zamówień itp. Najczęściej wtedy w firmie pojawia się jeden z gotowych “pudełkowych systemów ERP”, czyli oprogramowanie klasy Subiekt czy Optima. System sprzedaży internetowej służy do przyjmowania zamówień, a ich procedowanie odbywa się w systemie ERP.

...i przekleństwo pierwszego ERP

Firma dalej rośnie. Paczek już jest kilkaset dziennie. Pojawia się coraz więcej systemów partnerów, z którymi trzeba się integrować – wiele z nich załatwia platforma sprzedaży internetowej (Ceneo, Allegro, eBay, Amazon), ale już z bankami bywa gorzej, z partnerami dropshippingowymi to już najczęściej zupełnie indywidualne kwestie. Przeliczanie cen, badanie dostępności towarów, sam proces copywritingu, kiedy przybywa kilkaset czy kilka tysięcy produktów miesięcznie, zaczyna być wyzwaniem. Obok systemu zaczynają pojawiać się różnego rodzaju dodatkowe narzędzia integracyjne i wspomagające różnego rodzaju programy, skrypty integracyjnych, “przystawki” do Subiekta oraz niezliczona ilość Exceli. Przyczyną kłopotów są zazwyczaj niedograne mechanizmy integracyjne pomiędzy tymi wszystkimi programkami. Pierwszy ERP zamiast pomagać szybko staje się przekleństwem i prawdziwą kulą u nogi szybko rozwijającej się firmy.



Uwaga nadchodzi słoń

Podczas rozmowy o systemie ERP wielu managerom przed oczami od razu staje SAP - duży system, tysiące funkcji, ciężkie, skomplikowane rozwiązanie. Jednym słowem: straszne. Decyzja o konieczności wdrożenia nowego systemu, który zastąpi używane do tej pory kilkanaście rozdrobnionych programów jest decyzją z przymusu. Dlatego tak trudną. To wybór "koniecznego zła".

Czasami tego typu decyzje wypracowywane są tygodniami: wiele spotkań, wielu sprzedawców zachwalających swoje produkty, między którymi trudno dostrzec istotne różnice.

Porównanie cenowe jest praktycznie niemożliwe. Proces wyboru systemu ERP przeciętnie trwa pół roku. A firma czeka, nie rozwija się, po prostu nie może obsłużyć więcej, mimo że sprzedaż by mogła.





O! Słoń tu zamieszka

Na przełomie kwietnia i maja nasza firma zmieniała siedzibę. Pierwszą decyzją, jaką musieliśmy podjąć od razu, był wybór drzwi, bo na nie czeka się najdłużej – około 2 miesięcy. W momencie odbioru naszego nowego, pięknego biura, to czego brakowało, to ... kilkoro drzwi. Nie dojechały, bo firma je produkująca właśnie wdraża system ERP i na 2 tygodnie wstrzymała produkcję i realizację zamówień. Po prostu stanęła. Może w branży produkcji stolarki takie rzeczy mogą się zdarzyć, jednak w branży eCommerce to oznacza śmierć.

Nawet jeśli menedżerom udaje się przeprowadzić wdrożenie bez wielkiego bólu, to trwa ono bardzo długo. Analiza przedwdrożeńowa to zwykle 3-4 miesiące. Potem tyle samo zajmuje przygotowanie systemu, jego konfiguracja, testy. U uruchomienie i stabilizacja to zwykle kolejny kwartał (oby tylko). W całego ciągu roku spora część zespołu jest zaangażowana w proces wdrożeniowy i tak naprawdę pracuje mniej efektywnie niż dotychczas. Działający system zaczyna przynosić korzyści pod koniec pierwszego roku od uruchomienia procesu wdrożeniowego. To bardzo długo.

Co więcej, podczas wdrożenia nowego systemu ERP w firmie nie przeprowadza się zmian, bo każda zmiana oznacza protokoły modyfikacji, dodatkowe wyceny, koszty, więc unika się wprowadzania jakichkolwiek zmian w organizacji, innowacji, by nie zwiększać ryzyka projektu wdrożenia ERP. Efekt? Firma nie rozwija się tak, jakby mogła.

Zmiana. Znowu zmiana. Dlaczego to trwa tak długo?

Biznes internetowy jest szybki. Oczekiwania klienta są windowane przez konkurentów i dotrzymanie kroku zmianom to bardzo duży wysiłek dla organizacji. Mało która branża jest tak silnie zależna od IT. Systemy ERP zwykle sterują całym procesem biznesowym firmy realizowanym wewnątrz: przyjęciem zamówienia i ew. jego modyfikacjami, obsługą magazynu, rozliczaniem płatności, pakowaniem, wysyłką, obsługą zwrotów, dropshippingiem, copywritingiem i reklamacjami. Ten proces często się zmienia, by dotrzymać kroku konkurencji. Wymaga to rekonfiguracji lub wręcz modyfikacji systemu ERP. A każda zmiana trwa i kosztuje.



Z naszych statystyk wynika, że co trzecia firma rezygnuje z wymiany swojego systemu ERP, ponieważ proces zmian potrafi trwać kilka tygodni, kosztuje bardzo dużo i często efekt jest rozbieżny z oczekiwaniami. Kluczową kwestią jest czas. Czasochłonność zmiany bardzo często wynika z technologii systemu ERP, ale nierzadko z samego standardu serwisowego i kompetencji firmy wdrożeniowej.



Wolno, wolniej, za wolno

Wydajność i stabilność to drugi z najczęściej pojawiających się powodów poszukiwania nowego rozwiązania ERP. To, że system wraz z przyrostem danych działa inaczej (wolniej), to rzecz naturalna. Wynika to często z natury samych relacyjnych baz danych i mechanizmów indeksowania. Tylko, że zazwyczaj są to rzeczy proste do poprawienia na poziomie administracji bazy danych. Problemem jest fakt, że dostawcy systemów ERP po prostu nie mówią o takim zjawisku i konieczności poświęcenia w przyszłości określonych budżetów na utrzymywanie i poprawienia wydajności systemu. Drugi powód to często brak partnerskiej współpracy między klientem a dostawcą. Klient oczekuje by działało i zgłasza roszczenia gwarancyjne, dostawca się nie poczuwa, kontakt się psuje, na końcu urywa.

Ostatecznie system działa wolno, niestabilnie, pojawiają się ciągłe zgłoszenia, na które druga strona wolno reaguje i nie może sobie z nimi poradzić. Firma się nie rozwija, a winny jest temu oczywiście system ERP.



Jeden punkt centralny to musi być ERP

Działanie firmy eCommerce w oparciu o jeden system (np. klasy ERP) jest niemożliwe. Przecież musi być system sprzedaży internetowej (często nawet kilka), dalej pozostaje wiele systemów firm współpracujących do integracji z naszymi procesami biznesowymi - w sposób naturalny ERP staje się "punktem centralnym integracji danych". I jak to w punkcie centralnym - w nim skupia się najwięcej kłopotów.

Nawet gdy proces operacyjny działa już w najlepszym porządku, to księgowanie wszystkich danych wpływających do systemu ERP uwydatnia wszelkiego rodzaju błędy w danych, jakie były wprowadzone w systemach źródłowych. Każdy błąd w danych źródłowych, powoduje, że jakieś konto nie rozlicza się w systemie księgowym. I okazuje się, że wdrożenie księgowości trwa i trwa, i jakoś nie może się skończyć.

Zagadnienia integracji systemów to ponownie problem zarządzania ciągłą zmianą. Przy dużej liczbie systemów wewnętrznych z którymi firma eCommerce musi się integrować, co chwilę pojawia się jakaś modyfikacja w systemie zewnętrznym, którą nasz system integracyjny musi obsłużyć. Zmiany te często dotyczą nie tylko kwestii technicznych, ale też logicznych, biznesowych. A obsłużenie nowego procesu, wymaga zmiany w systemie ERP. I znowu pojawia się kwestia czasu i kosztu zmiany.

Bez wątpienia, system ERP to problem i kłopot. Zbyt duży, ciężki, słabo podatny na modyfikacje – jak by do niego nie podejść i tak będzie bolało. Ale nie ma rady, każda firma potrzebuje systemu obsługującego jej działalność operacyjną, a firma eCommerce nie może bez tego żyć. Bo ERP to wciąż sporo korzyści: standard obsługi i procesu, możliwość podejmowania decyzji na bazie wiarygodnych i jednorodnych danych. A wreszcie: możliwość automatyzacji procesów, która jest podstawą rozwoju i wzrostu firm eCommerce.

Słoń ma zarówno swoje wady, jak i zalety.
W jaki sposób sprawić, aby siła słońca stała się napędem dla osiągnięcia celów organizacji?

Przemysł, czy na pewno potrzebujesz ERP

Systemy muszą być dzisiaj zintegrowane, szczególnie w branży eCommerce. Mówienie więc o “systemie zintegrowanym” jako przewadze, to frazes. Tutaj mamy tylko i wyłącznie “systemy zintegrowane”, co najwyżej dzielą się na te wewnętrzne i zewnętrzne. Zamiast więc myśleć o “jednym systemie”, można pomyśleć o kilku. Firmę da się podzielić na działy, i w każdym z nich użyć najlepszych narzędzi. Np. witryna sprzedażowa to zupełnie co innego niż system back-office. Dopóki to będą 3-4 rozwiązania, da się nad nimi zapanować. O ile jest się w stanie zapanować nad interfejsami integracyjnymi tych



systemów, każdy z nich może się rozwijać niezależnie. Takie dziedzinowe podejście sprawdza się szczególnie w dużych firmach. Oczywiście są też wady takiego rozwiązania. Wiele systemów to wiele zespołów wsparcia, wiele technologii do ich rozwoju, wiele technologii baz danych, często nie wiadomo, gdzie będzie lepiej zaspokoić daną potrzebę biznesową. I z czasem ich rozwój może wymknąć się spod kontroli. Pojawiają się też trudności wówczas, gdy procesy biznesowe idą na wskroś działów albo jedno stanowisko pracy musi korzystać z kilku systemów.

Upraszczaj rzeczy proste

Wiele firm eCommerce ma kilka utartych procesów. I do wielu zadań wystarczy arkusz współdzielony Google. Nie trzeba wyciągać armat ERP do realizacji prostych rzeczy. Próby wykorzystania systemów ERP czasami kończą się porażką dlatego, że ktoś próbował ich użyć do zadań, do których nie zostały przeznaczone.

Korzystaj z doświadczeń innych

To uniwersalne stwierdzenie, ale często o nim zapominamy. Każdy z klientów pyta o referencje. Połowa dzwoni i dopytuje. Co dziesiąty umawia się na spotkanie i jedzie do firmy, która udziela referencji. Nawet, gdy już odwiedzą firmę referencyjną, to często rozmowa skupia się na systemie, jego funkcjach, zamiast na tym, jak dana firma działa, jakie ma wartości, priorytety, kulturę pracy, czy te elementy są podobne do naszej, i czy system / dostawca skutecznie te standardy pracy wspiera.

Podziel słońca na kawałki

Kiedy już wdrażamy ERP, to róbmy to po kolei, w mniejszych kawałkach. Coraz częściej pisze się o zwinnych metodykach wdrożeniowych, zaczerpniętych z procesów tworzenia oprogramowania na zamówienie. Sztuka polega na tym, by system ERP wdrażać poszczególnymi działami i procesami. Zamiast przetaczać całą firmę na nowe rozwiązanie obejmujące całość procesów wewnętrznych, uruchamiamy najpierw system w jednym z działów np. w magazynie. A na okres choćby miesiąca przygotowujemy integrację z dotychczasowym systemem. Z jednej strony to więcej pracy, która idzie do kosza – gdy uruchomimy obsługę zamówień i wyłączymy stary system, ta integracja przestaje być potrzebna. Ale naprawdę warto to robić. Jeśli masz kilka witryn sprzedażowych – uruchom na nowym systemie najpierw jedną. Minimalizuj ryzyko, jeśli pojawi się jakiś problem, to w jednym dziale / zespole i będzie on możliwy do opanowania. Chyba, że stać Cię na 2 tygodnie przestoju.

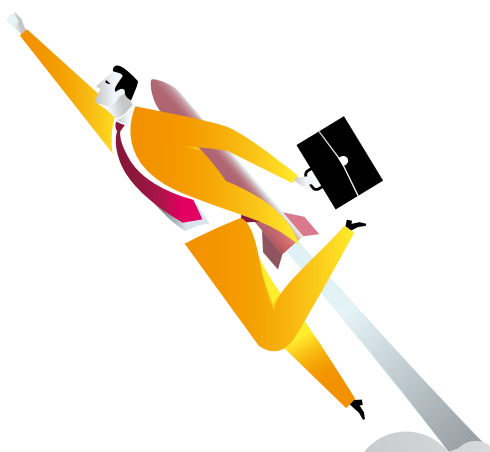
ERP to nie hurtownia danych

Systemy ERP historycznie są centrum danych firmowych. Stało się tak dlatego, że pierwszymi systemami, które miały rozwinięte jakiegokolwiek narzędzia analityczne, były systemy księgowo-ye. Jeszcze kilkanaście lat temu standardem było, że aby coś dało się analizować, musiało mieć swoje odzwierciedlenie w księgowości. Dla jednego z klientów realizowaliśmy projekt rozszerzający symbol konta księgowego do 128 znaków, gdzie standardem jest kilkanaście poziomów analitycznych kont. Każdy najmniejszy ruch w biznesie generuje dziesiątki dekretów. Ile czasu i pieniędzy kosztuje utrzymanie takiej struktury, nikomu nie trzeba chyba tłumaczyć. Na szczęście czasy się zmieniły, mamy narzędzia BI, hurtow-

nie danych, narzędzia ETL do transferu i integrowania danych. Korzystajmy z nich. Nie róbmy z ERP centralnego systemu analizy danych. Wymagajmy, by ERP skutecznie wspierało operacyjne procesy biznesowe, zapewniło wygodę obsługi i jak najwyższy poziom automatyzacji. By było systemem niezawodnym, stabilnym, elastycznym, gotowym na zmiany. Ale do wizualizacji i analizy danych używajmy narzędzi specjalnie do tego przygotowanych.

Lekki ERP

Dobrze się zastanów, czy system ERP, który ma najwięcej funkcji i da Ci najwięcej gotowych rozwiązań jest najlepszy. Bo przecież czeka Cię trudna walka z konkurentami, którzy będą szybko wprowadzać zmiany. Aby wygrywać, będziesz musiał sam wymyślać i wdrażać nowe pomysły biznesowe do swojej oferty. Jeśli to będą Twoje pomysły, nie możesz oczekiwać, że ktoś Ci je dostarczy w postaci gotowego modułu do oprogramowania. Ktoś zaufany i biegły będzie musiał zaimplementować Twój pomysł w systemie. Twoje obietnice dane klientowi, powodować mogą zupełną reorganizację procesu logistycznego. Bo dostawa towaru tego samego dnia wymaga innej organizacji logistycznej niż ta do 10:00 rano. Darmowa obsługa zwrotów do 60 dni oznacza, że 1/3 towaru wysłanego powróci - trzeba to sprawnie obsłużyć. Liczby zaczynają grać pierwszorzędna rolę, to różnica czy mamy 500, czy 5 tys. paczek dziennie do wysłania – nie da się jej zaspokoić jedynie wzrostem zatrudnienia. A jakie wyzwania pojawią się jutro? Nikt tego nie wie, ale wiemy, że reagować na nie potrzeba będzie jeszcze szybciej niż dzisiaj. Zadbaj, by Twój system ERP był równie dynamiczny, jak Twój biznes, a nie był kulą u nogi.





Autor:

Jakub Czyżkowski

j.czyzkowski@sente.pl

LinkedIn



Szczegółowe informacje
o naszych rozwiązaniach
znajdziesz na stronie
www.sente.pl

+48 71 78 47 900
kontakt@sente.pl