

05 марта 2021

Когда бизнес требует перемен. Выбираем новую ERP-систему

Допустим, вы хотите масштабировать бизнес. Для этого вы запускаете новые товары и услуги, развиваете процессы, вкладываетесь в продажи — но в какой-то момент сталкиваетесь с технологическими рамками: ERP-система, лежащая в основе работы компании, мешает развитию. Именно поэтому все больше компаний стремятся заменить устаревшие тяжеловесные инструменты на более гибкие и быстрые. Но как правильно выбрать ERP и избежать рисков при выборе платформы? Разбираемся по порядку.

Зачем это нужно?

Что такое ERP-система? Если представить, что ИТ-ландшафт компании – это пирамида, то в ее основании будет именно ERP. Она служит базисом операционной деятельности, на который накладываются решения с более узким функциональным назначением. Например, CRM, WMS или TMS отвечают за конкретную бизнес-область, ERP же объединяет ключевые операции компании. Она — единый источник достоверных данных, на которых строится работа других систем. Поэтому менять платформу рискованно.

Тем не менее, компании решаются на этот шаг по двум причинам:



1. Нужно улучшить бизнес-показатели: обеспечить рост, повысить операционную эффективность и скорость изменений.
2. Прежняя платформа устарела и создает ограничения для бизнеса.

Если стабильность и производительность системы — базовые и понятные требования, то с бизнес-причинами все не так однозначно. Всегда ли для целей роста нужна замена учетной системы? К примеру, в условиях жесткой конкуренции действительно есть повод задуматься о повышении операционной эффективности, но, когда рынок открыт для экспансии, целесообразно увеличивать объемы продаж, а это не всегда задача для ERP. С развитием [микросервисной архитектуры](#) и цифровых экосистем определять классы решений стало еще сложнее — теперь бизнес-приложения поставляются в виде набора сервисов, где ERP лишь один из блоков.

Если же потребность в автоматизации очевидна, тогда с чего начинать поиски нового инструмента?

Рекомендую зафиксировать бизнес-цель — она и определит дальнейшие шаги.

Шаг первый. Становимся требовательнее

Теперь нужно объяснить, что должна делать новая система для достижения поставленных бизнес-целей. Функциональные требования — это документ, который отражает требования бизнеса к системе, роли, сценарии использования, системные ограничения. Словом, определяет, что, когда и как делает решение.

Что нужно учесть?

1. Описание процессов важнее класса систем.

На этом этапе трудно сказать, какая именно нужна система. Например, чтобы запустить продажи в онлайн, вам может понадобиться и CRM (учет заказов), и ERP (работа с остатками), и TMS (маршрутизация, обработка заказов). Чтобы не запутаться, сосредоточьтесь на описании того, как должен работать сам процесс: класс решений пока вторичен.

2. Избегайте «космоса» в требованиях.

Системы автоматизации способны на многое, но чудес не бывает. Требования должны быть реалистичными, соответствовать возможностям современного ПО — иначе можно столкнуться с неоправданными ожиданиями или большими затратами на доработки.

3. Не уходите в детали.

Функциональные требования носят верхнеуровневый характер, поэтому не стоит вдаваться в подробности технической реализации. Необходимо описать главное — какие задачи должна решать система.

Простой пример: если описывать функциональные требования к автомобилю, то ключевой будет возможность безопасно добраться из точки А в точку Б в сухости и тепле. При этом техническое задание содержало бы тип и объем двигателя, вид трансмиссии, размер шин и другие детали.

Функциональные требования находятся на стыке технологий и бизнеса.

Специалисты, отвечающие за подготовку документа, должны разбираться в



специфике деятельности компании и иметь технологический бэкграунд. Это могут быть как собственные сотрудники, так и представители ИТ-консалтинга. Главное, чтобы они имели критический системный подход и понимали, как можно реализовать бизнес-задачу с минимальными доработками.

С функциональными требованиями на руках вы можете [построить ИТ-архитектуру](#) решения — концептуальное представление автоматизации: какие системы в нее войдут и как они будут взаимосвязаны. Если обогатить это картой бизнес-процессов, то можно уверенно выбрать класс решения.

Шаг второй. Делаем выбор

Итак, в результате предыдущих шагов вы пришли к выводу, что вам не обойтись без учетных функций и качественных мастер-данных — вам нужна новая ERP-система. Что дальше?

Примеряем ERP-систему на требования

В Panorama Consulting [посчитали](#), что в 2020 году только 15% компаний, внедривших ERP, ощутили преимущество в виде снижения затрат на обслуживание ИТ. По мнению аналитиков, одна из причин низкого процента удовлетворенности в том, что компании сначала выбирают ПО, и только потом уделяют внимание бизнес-потребностям. Такой подход вынуждает сильно кастомизировать решение, а это долго и дорого. Поэтому ищите ту систему, которая максимально закрывает ваши функциональные требования — это поможет избежать масштабных доработок и снизить стоимость владения.

Конечно, невозможно найти идеальное решение, расхождения между требованиями и типовой функциональностью все-таки могут быть. И здесь важно «на берегу» определиться, где вносить изменения — в системе или требованиях. Выбор системы — это поиск баланса между стандартной функциональностью и конкурентными преимуществами, заложенными в специфике бизнеса.

Какие процессы можно считать конкурентными? Те, что делает компанию более клиентоориентированной.

Например, один известный ритейлер принимает возвраты от покупателей без чека. Обычно для этого требуется документ-подтверждение, но у него есть автоматизированная облегченная процедура, которая становится конкурентным преимуществом компании.

Другой пример — обслуживание и ремонт автомобиля. При обращении клиентам выдается заказ-наряд, который включает и запчасти, и услуги. Типовые системы разбили бы эту операцию на два документа, но это неудобно для клиентов — доработка в системе позволит исправить это.

Изучаем примеры

Вендоры разрабатывают функциональность систем на основе лучших отраслевых практик. Поэтому если в вашей сфере система пользуется большой популярностью, скорее всего, разработчик уже сделал все, чтобы решение покрывало максимум потребностей компаний данного сегмента бизнеса. Рекомендую изучить опыт похожих на вас игроков рынка.

Оцениваем совокупную стоимость владения



TCO (Total Cost of Ownership) включает в себя затраты на лицензии и сопровождение, серверы и оборудование, поддержку. И здесь много нюансов. На рынке встречается разная политика лицензирования: один вендор считает стоимость по количеству пользователей, другой — по количеству операций. Важно верно рассчитать скрытые издержки, стоимость технической поддержки и обновлений. Учитывайте сложность кастомизации. Если в одной системе доработку можно сделать за 10 часов, в другой на нее понадобится 100.

Еще один важный параметр — это человеческие ресурсы. Сколько нужно людей для поддержки и развития решения? Достаточно ли на рынке таких специалистов? Выбирать экзотичную платформу, которую во всей стране могут поддерживать лишь 10 специалистов, довольно рискованно. Важна и стоимость таких специалистов. Сравните усредненные ставки интеграторов и рыночную зарплату специалиста в штате. Советую рассчитывать стоимость сопровождения системы минимум на пять лет.

Шаг третий. Нам нужен партнер

Система выбрана, но, чтобы грамотно ее внедрить, нужно подобрать надежного партнера. Важный критерий здесь не только цена, но и опыт — и вот, почему:

1. Если в портфеле компании есть похожие проекты, скорее всего, она оценит работы точнее, чем неопытный подрядчик.

2. Компания знает все подводные камни, а значит, сразу учитывает их при оценке и внедрении.

3. В компании работают специалисты с опытом внедрений именно в вашей сфере и с пониманием специфики подобных проектов. Изучите резюме, проведите собеседования с конкретной командой, которую выделяют на ваш проект.

Внедрение ERP предполагает долгое сотрудничество, поэтому рекомендую ознакомиться со стратегией партнера на рынке. Компания, которая берется за сложный проект, должна интересоваться не только тем, как заработать, но и как усилить свою экспертизу. Если ваш подрядчик фокусируется на отраслевом опыте или определенной функциональности, он сильнее мотивирован в том, чтобы сделать хороший проект.

Выбор новой ERP-системы — сложный процесс с огромным количеством параметров и участников. Компании ищут свое решение от нескольких месяцев до полугода. Чтобы помочь ускорить этот процесс, мы разработали специальный шаблон — скоринговую таблицу, которая поможет сравнить предложения и сделать правильный выбор. Запросить ее можно [по ссылке](#).

Успешного внедрения!

Источник: VC.ru