

Tedarik Zinciri: Hershey's Bittersweet Dersi

Kaynak: cio.com , Christopher Koch, 15 Kasım 2002

Çeviren : Şadi Evren ŞEKER

"Hershey'in bilgi sistemleri organizasyonu ve iş süreçlerinin dönüşümü desteklemek için gerekli verileri sağlıyoruz. SAP R başarılı yükseltme / 3 4.6 stratejimizin önemli bir unsuru oldu." Hershey Foods VP ve CIO George David, 1 Ağustos 29 2002, basın bülteni

İşinizdeki problemleri saklamak, hapse kadar giden bir dizi kötü sonuç doğurabilir ama işinizdeki problemleri açıklamak da bazı durumlarda kötü sonuçlanabilir. Özellikle de problemlerinizi yazılımlar ile ilgiliyse ve iyi bir şekilde anlaşılmasaydı.

Şekerleme devi Hershey Foods eski CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı Kenneth L. Wolfe Eylül 1999 yılında bir konferans çağrısı sırasında Wall Street analistlerine şirketin yeni sipariş alma ve dağıtımını ile ilgili bilgisayar sistemlerinde sorunları olduğunu söyledi. Firma 112.000.000 \$'a mal oluş ve SAP, CRM sağlayıcı Siebel ve Manugistics tedarik zinciri yazılımlarından oluşan bir ERP kullanmaktaydı. Konuşmada herhangi ayrıntıları sunmadı. Ancak o yıl Cadılar Bayramı için Kisses ve Jolly Ranchers'a 100 \$ milyon dolarlık teslim ile ilgili problem olabileceğini söyledi.. (Hershey, Accenture ve SAP BT ekipleri R / 3 uygulamasını tamamlamak yardımcı olduğunu ağustosta açıklamıştı)

1999 yılı düşünüldüğünde, yatırımcıların tabii ki korkunç bir karamsarlığı oldu: Acaba, başarısız bir bilgisayar projesi bir Fortune 500 şirketinin sonu olur muydu? Hershey'in hisse senedi fiyatı o Eylül gününde yüzde 8'den fazla oranda düştü ve bilgisayar sistemi esrarı Wall Street Journal'ın ön sayfasında yerini aldı. Yazılımdaki problem çözülmüş ve her şey çoktan normale dönmüş olsa bile, borsa analistleri Hershey'in şekerleme teslimi ile ilgili yeterli olmadığını düşünüyordu.

Bu kurumsal yazılım projeleri için karanlık çağların başlangıcıydı ve artık her kurumsal yazılım ile ilgili basın hikayesi Hershey'in esrarlı sıkıntısından bahsederek başlıyordu. Hershey'in yaşadığı durum, kurumsal yazılımlara dokunan herkesin bir şekilde benzer bir kaderle yüzleşeceği inancını doğurdu.

Daha sonradan sızan bilgilere göre Hershey'in yazılımda yaşadığı tek problemin zamanlama ile ilgili olduğu, sistemin tam zamanında ve doğru çalıştığı ancak Cadılar Bayramı için girilen siparişlerin zaten teslim edilmesi imkansız siparişler olduğu ortaya çıktı. Hershey'in yaşadığı tecrübe aslında oldukça sıradan bir durumdu. Çalışmalar göstermektedir ki kurumsal yazılıma geçen firmaların çoğu, bu geçiş için geç kalmıştır ve bu geçiş sırasında iş süreçlerinde geçici problemler yaşanması gayet normaldir, hatta çoğu firmanın altı aya kadar olan süreçte gelirlerinde ciddi olumsuz etkiler olabilmektedir.

Bugün artık Wall Street analistleri, Hersheyin yazılım sistemini hiç merak etmemektedir. Standard and Poors'un kıdemli yatırım uzmanı, Richard Joy, "Biz o zamanlarda sistemdeki problemlere karşı aşırı duyarlı davranmıştık ancak şu anda mesele olmadığını anlıyoruz" demektedir. Ayrıca kendisi Hershey'in şu anda şekerleme dağıtımını konusunda o döneme göre daha iyi durumda olduğunu da düşünmektedir.

Herhsey, Ağustos ayında bir basın açıklaması ile SAP ERP sistemine geçerek yazılım güncellemesini tamamladığını açıkladığında, firmanın 3 yıllık esrarı sona erdirmek istediğini anlamıştık. Ancak herhangi bir röportaj talebine olumlu cevap alamadık.

2001 yılında emekli olan eski CEO, Wolfe'nin 1999 yılındaki açıklaması şu şekildedir: Kurumsal yazılımlar zordur. Çok zaman alır. İnsanların iş yapma alışkanlıklarını değiştirmek ve böylece sistemin düzgün çalışmasını sağlamak zordur. Ama sonunda uyum gösterirler. İlk başta işinizde sorun yaşayabilirsiniz çünkü kurumsal yazılım sadece yazılım değildir. Kurumsal yazılım, iş yapma şeklinizi değiştirmeyi gerektirir.

Daha da fazlası, CEO'lar Wall Street ile yaptıkları üç aylık konferanslar sırasında kendi bilgisayar sistemleri hakkında akıllıca konuşmak zorundadırlar? Şayet gerçekten iyi bir iş çıkaramazlarsa yatırımcılar, analistler ve basın CEO'ların firmalarına hak ettiklerinden çok daha ağır bir darbe indirebilir. Çoğu firma yazılım ile ilgili problemlerinin açıkça bilinmesinden imtina eder. Bostondaki AMR araştırmaların kıdemli başkan yardımcısı Jim Shepard, "Müşterilerime problemler hakkında asla konuşmamalarını söylerim" demektedir. "Hershey, ERP yazılımı ile ilgili yapılan duyuru yüzünden hak ettiğinden çok daha düşük kazanmıştır."

Ancak bilgisayar yazılımlarını Wall Street'ten saklamak giderek daha da zor bir hale gelmektedir. Şu anda bilgisayar yazılımları işletmeleri yürütmektedir. Ayrıca problemlerin saklandığının anlaşılması durumunda sonuçları çok daha büyük olabilmektedir. Hershey'in tecrübelerinden bir ders çıkarılacaksa, bu hataların ve problemlerin gizlenmesi olmamalıdır. Buradaki ders CIO'ların, CEO'lara problemleri anlamakta ve anlatmakta daha çok yardımcı olmaları gerektiğidir.