

System klasy ERP – wybór firmy wdrożeniowej

Często Zarząd przedsiębiorstwa, zdecydowany na inwestycję w oprogramowanie klasy ERP, staje przed trudną decyzją wyboru nie tylko producenta systemu, ale również firmy wdrożeniowej. O ile w przypadku niektórych systemów konkurencja jest mała, a wybór często oczywisty, tak przy rozwiązaniach bardziej popularnych możliwości współpracy jest bardzo dużo. Najczęściej kluczową rolę odgrywa ogólne wrażenie, jakie pozostawia dana firma po prezentacji systemu, nie mniej jednak dobrze jest dysponować bardziej obiektywnym narzędziem oceny. Obserwując ten proces z poziomu konsultanta, mam nadzieję przybliżyć nieco ten temat, podając w moim odczuciu najważniejsze kryteria, którymi powinien się kierować manager odpowiedzialny za wybór firmy wdrożeniowej.

Wielkość wdrożenia, a poziom wymagań

Zanim przystąpimy do rozpisania swego rodzaju konkursu ofert dla firm wdrożeniowych, porównajmy wielkość naszego wdrożenia do poziomu wymagań względem firm – kandydatów. Żadna rozsądnie zarządzana firma nie zainwestuje w proces sprzedaży własnych usług większych zasobów niż określony procent spodziewanych zysków. Rzeczywistość bywa jednak czasami zaskakująca, stawiając na naszej drodze managerów lub właścicieli oczekujących nakładów zbliżonych do zakładanego przez firmę wdrożeniową zysku. Działanie takie zazwyczaj kończy się brakiem firm gotowych do złożenia oferty, ale co gorsza, może doprowadzić do podpisania umowy z firmą bez doświadczenia, która nie jest w stanie dotrzymać warunków albo nawet z nieuczciwą firmą, która od początku zakłada nie wywiązanie się z umowy.

Metodologia selekcji wstępnej

Wstępna selekcja ma na celu zaoszczędzenie nam czasu. Nie ma bowiem większego sensu prowadzenie rozmów z firmami, które nie są w stanie wykonać wdrożenia w taki sposób, jaki nas interesuje. Możemy ją przeprowadzić w prosty sposób – wystarczy sprecyzować istotne warunki naszej inwestycji, takie jak: zakres merytoryczny wdrożenia, ramy czasowe, metodologię, czy wymaganą dokumentację. Należy jednak zachować umiar podczas określania powyższych warunków oraz ustalić jasne kryteria ich weryfikacji. Popętnienie błędu w tym punkcie może skutkować odrzuceniem potencjalnie najlepszego kandydata na firmę wdrożeniową. Przykładowo: firma nie posiadająca konsultantów merytorycznie przygotowanych do wdrożenia jednego z działów nie powinna być brana pod uwagę z przyczyn oczywistych, jednakże firma nie spełniająca założonych ram czasowych wdrożenia już niekoniecznie. Czasami lepszy rezultat przynosi zapytanie o przewidywany okres wdrożenia i jego podział (np. faza przygotowania systemu, szkoleń, testów, uruchomienia funkcjonalności bazowej i uruchomienia funkcjonalności pełnej) w celu porównania wartości podawanych przez różne firmy. Pamiętajmy, że to właśnie firma wdrożeniowa posiada odpowiednią wiedzę, kwalifikacje i doświadczenie w podobnych projektach. Spełnienie niektórych,



istotnych dla nas, warunków może być ograniczone kwestią nakładów finansowych, natomiast spełnienie innych może być z punktu widzenia firmy wdrożeniowej niewykonalne.

Efekt selekcji wstępnej powinno być wyłonienie firm posiadających odpowiednie zasoby i wolę przeprowadzenia wdrożenia wg naszych wstępnych założeń.

Prezentacja systemu

Prezentacje przeprowadzane przez firmy wdrożeniowe to kluczowy moment na skonsultowanie naszych wymagań i oczekiwań z poziomem przygotowania merytorycznego i polityką podejścia do klienta prezentowanych przez dane firmy. Dobrą praktyką jest określenie, przynajmniej ogólnie, co chcielibyśmy na takiej prezentacji zobaczyć. Pozwoli to na lepsze przygotowanie ze strony konsultantów prezentujących, a nam zaoszczędzi czas. Ponadto dobrze jest zaprosić na prezentację kluczowych użytkowników mających wiedzę merytoryczną, pozwalającą zweryfikować informacje podawane przez konsultantów oraz doświadczonego sprzedawcę, który pomoże odróżnić chwytły marketingowo-handlowe od rzetelnej informacji. Jeżeli chcemy ocenić umiejętności rozwiązywania niestandardowych zagadnień w systemie, zostawmy jedno lub kilka takich pytań na prezentację. Pytanie ad hoc o możliwość rozwiązania danego zagadnienia pomoże zorientować się w poziomie znajomości systemu i umiejętnościach analitycznych danego konsultanta / grupy konsultantów.

Podczas prezentacji można zadać również pytania dotyczące samego wdrożenia: kto będzie zaangażowany w projekt (ile osób?), jak wygląda metodologia wdrożenia (jakie są etapy?), jaka dokumentacja powstaje podczas wdrożenia (i kiedy?), jak wyglądają szkolenia (indywidualne czy grupowe, ilu prowadzących?) itp. Kluczową kwestią jest ustalenie modyfikacji systemu i koniecznych funkcji dodatkowych, które trzeba będzie zaprogramować w celu spełnienia wymaganej specyfikacji. Wszystko, co jest ponad standard danego systemu wymaga zarówno wiedzy i umiejętności programistycznych, jak i umiejętności prawidłowego zaprojektowania takich zmian. Dodatkowo jest to zawsze punkt, w którym generowane są duże koszty po stronie firmy wdrożeniowej, co przekłada się oczywiście na koszty po stronie inwestora. Każda poważna firma wdrożeniowa powinna posiadać listę referencyjną, na której powinny się znaleźć również wdrożenia wymagające stworzenia dodatkowej funkcjonalności.

Wynikiem przeprowadzonej prezentacji powinna być weryfikacja poziomu merytorycznego i dysponowanych zasobów firmy wdrożeniowej oraz ocena ogólnego wrażenia pozostawionego przez konsultantów, pod kątem potencjalnej, kilkumiesięcznej współpracy. Ponadto po prezentacji firma wdrożeniowa powinna mieć pełny obraz naszych wymagań (przynajmniej o tyle, o ile to możliwe bez analizy przedwdrożeniowej), pozwalający na napisanie oferty.

Oferta

Otrzymane oferty są pierwszym wymiernym efektem podjętych przez nas działań. Sam proces tworzenia oferty zmusza niejako firmy wdrożeniowe do weryfikacji przyjętych założeń i złożonych na prezentacji zapewnień, określając jednocześnie wysokość nakładów potrzebnych do realizacji wybranej koncepcji. Dla nas jest to moment, w którym możemy skonfrontować wrażenia z prezentacji z wyceną podaną przez daną firmę. Przy bardziej złożonych projektach często niemożliwe jest podanie ceny końcowej całego wdrożenia i firmy wdrożeniowe operują cenami za godzinę pracy oraz wstępną kalkulacją godzin. Takie podejście pozwala na przybliżone określenie budżetu wdrożenia i późniejszej obsługi po jego zakończeniu. Częstym błędem popełnianym przez



inwestorów jest dążenie za wszelką cenę do ustalenia stałej wartości całego wdrożenia. Teoretycznie pozwala to na łatwiejsze porównanie ofert i przede wszystkim określenie nakładów inwestycyjnych, niestety niesie również ze sobą niekorzystne efekty. Firma wdrożeniowa próbując ustalić maksymalną wartość wdrożenia dodaje często określony procent wartości jako bufor bezpieczeństwa. Jeżeli pomimo to wartość podczas realizacji projektu okaże się za niska, wykonawca realizuje projekt po jak najniższych kosztach, często ze szkodą dla jakości. Z drugiej strony, jeżeli podczas wdrożenia okaże się, że czas i nakłady są mniejsze od zakładanych, inwestor traci część środków, które w ujęciu budżetowym wykorzystałby np. na obsługę powdrożeniową czy dodatkowe szkolenia.

Obiektywnie oceniając, elastyczne podejście budżetowe wydaje się najbardziej uczciwym i jednocześnie najlepszym rozwiązaniem zarówno dla inwestora, jak i firmy wdrożeniowej. Sprawdza się doskonale przy założeniu rzetelnego rozliczania godzin projektu ze strony firmy wdrożeniowej i przy jednoczesnej współpracy osób uprawnionych do podejmowania decyzji, w razie konieczności rezygnacji z części funkcjonalności na rzecz innej, ze strony inwestora.

Kryteria oceny

W celu porównania ofert warto ustalić wspólne, możliwe do zastosowania dla wszystkich, kryteria oceny. Można też ustalić zakres ocen, np. od 1 do 5, gdzie 5 będzie oceną najwyższą i w ten sposób podsumować oferty, przyznając im punkty w każdej kategorii. Dodatkowo można wprowadzić wagę ocen, czyli mnożnik oceny każdej kategorii. Standardowo waga jest równa jedności, jednakże dla szczególnie ważnych dla nas kryteriów można przyznać wagę większą od jeden.

Największym problemem jest ustalenie listy porównywanych zagadnień. Dysponując już taką listą należy dopasować każdą ofertę pod kątem porównania, a następnie przyznać punkty w każdej kategorii. O ile w większości przypadków należy starać się zachować obiektywizm, o tyle dobrze jest pozostawić sobie kilka kryteriów czysto subiektywnych, oceniając np. poziom komunikatywności konsultantów.

Podczas porównywania ofert należy zwrócić uwagę na zakres godzin przeznaczanych na poszczególne etapy wdrożenia. Warto obok wartości i cen porównać ten właśnie parametr, określający często w praktyce stopień dopracowania poszczególnych etapów czy funkcjonalności. Oczywiście zakładając budżetową formę rozliczenia projektu możemy w razie potrzeby przesunąć godziny między działami lub etapami wdrożenia.

Kryteria oceny warto ustalić samemu, biorąc pod uwagę specyfikę branży i przedsiębiorstwa oraz założenia wstępne do wdrożenia, niemniej jednak jako punkt wyjścia można wykorzystać poniższy przykład.

PRZYKŁAD

Przedsiębiorstwo wdrażające

Firma handlowa (detal) składająca się z centrali, trzech sklepów w innych miastach i sklepu internetowego. Na centralę składa się magazyn, dział księgowości, dział handlowy i obsługa sklepu internetowego. Firma handluje towarami na zamówienie (dopasowywanym pod klienta), stąd w sklepach brak magazynu. Firma posiada oprogramowanie handlowo-księgowe z bazą klientów i towarów.



Dla Zarządu istotna jest niezawodność systemu i jego jak najlepsze dopasowanie do potrzeb przedsiębiorstwa. Czas wdrożenia jest kryterium drugorzędym.

Założenia wstępne do wdrożenia

Wdrożenie obejmuje moduły: handlowy, księgowy, magazyn i integrację z istniejącym sklepem internetowym. Sklepy działają w systemie off-line, przysyłając zamówienia do centrali dwa razy dziennie o ustalonych godzinach. Preferowany format przesyłu danych ze sklepów stacjonarnych do centrali to XML. Integracja ze sklepem internetowym odbywa się na bieżąco, co zadany (krótki) okres czasu. Sklep internetowy posiada możliwość wymiany danych w formacie XML. Dział handlowy powinien być zaopatrzone w moduł przygotowujący zamówienie. Zakres danych zamówienia jest określony.

Wybrane kryteria

kryterium	typ	ocena	waga
wspólna baza danych dla wszystkich modułów (brak potrzeby synchronizacji baz danych)	obiektywny / specyficzny dla firmy		2
możliwość wymiany danych w formacie XML (kontrahenci, dokumenty)	obiektywny / specyficzny dla firmy		2
możliwość współpracy z oprogramowaniem firm spedycyjnych (wystawianie listów przewozowych)	obiektywny / specyficzny dla firmy		2
możliwość automatycznego importu zamówień do systemu	obiektywny / specyficzny dla firmy		2
możliwość importu wyciągów bankowych w module finansowo – księgowym	obiektywny / specyficzny dla firmy		2
spójność i przejrzystość prezentacji	subiektywny / ogólny		1
konsultanci z wiedzą merytoryczną dla każdego z działów firmy	obiektywny / ogólny		2
doświadczenie w realizacji podobnych projektów	obiektywny / ogólny		1
umiejętność analizy funkcjonalności ad hoc	obiektywny / ogólny		1
poziom komunikatywności konsultantów	subiektywny / ogólny		1
posiadane certyfikaty producenta systemu	obiektywny / ogólny		1
możliwość przeprowadzenia szkoleń we własnej siedzibie	obiektywny / ogólny		1
jakość (zakres) proponowanej dokumentacji wdrożenia	obiektywny / ogólny		1
ilość godzin przeznaczonych na dany projekt	obiektywny / ogólny		1
ilość osób przypisanych do projektu	obiektywny / ogólny		1
zakres analizy przedwdrożeniowej (dokumenty wynikowe)	obiektywny / ogólny		1
możliwość czasowego zwiększenia zasobów projektu wdrożeniowego	obiektywny / ogólny		1



kryterium	typ	ocena	waga
proponowany termin wdrożenia	obiektywny / ogólny		1
warunki odbioru wdrożenia	obiektywny / ogólny		1
cena rocznego utrzymania systemu (aktualizacje)	obiektywny / ogólny		1
oferta obsługi powdrożeniowej	obiektywny / ogólny		1
proponowana cena wdrożenia	obiektywny / ogólny		1

Informacja o firmie

Przed ostatecznym wyborem, ale już po wstępnej selekcji i wybraniu najciekawszych ofert konieczne należy zasięgnąć informacji o firmach, które bierzemy pod uwagę. Dotyczy to zarówno ich kondycji prawno-finansowej (czy dana firma widnieje w rejestrach dłużników, czy są wobec niej prowadzone postępowania sądowe, czy posiada uregulowane zobowiązania publiczno-prawne), jak i poziomu zadowolenia obecnych klientów. Warto zadać sobie troszkę trudu i zadzwonić w kilka miejsc, być może nie tylko tych ze szczytu listy referencyjnej, aby poznać opinię wcześniejszych klientów. Pamiętajmy jednak, że taka opinia jest miarodajna zazwyczaj dopiero w rok po zakończeniu wdrożenia, ponadto w każdej z firm mogą być osoby/działy zadowolone i niezadowolone z obsługi. Jeśli decydujemy się na tego typu wywiad, nigdy nie budujmy oceny firmy na podstawie tylko jednej opinii.

Wybór ostateczny

Ostateczny wybór to teoretycznie najlepsza firma z zestawienia, co do której nie ma zastrzeżeń prawno-finansowych oraz negatywnych opinii klientów. Jeżeli wybór nie jest oczywisty, pozostaje subiektywne wrażenie lub intuicja, których nie należy bagatelizować. Ich źródłem może być proces negocjacji, który można rozpocząć równoległe z dwoma firmami, tak, aby w końcu wyłonić zwycięzcę. Nie będąc do końca przekonanym zawsze można z wybraną firmą podpisać umowę na analizę przedwdrożeniową, po której dokonamy ostatecznego wyboru.

Tomasz Woźniak
twozniak@entersolutions.pl
konsultant - wdrożeniowiec
ENTER SOLUTIONS Sp. z o.o.

