

Rzecz o referencjach, czyli jak skorzystać z doświadczeń innych?

Minimalizacja ryzyka złego wyboru ERP i firmy wdrożeniowej



Gdy wybieramy system ERP oraz firmę wdrożeniową, efektywnym sposobem zminimalizowania ryzyka złego wyboru jest pozyskanie opinii firm użytkujących systemy, których wybór bierzemy pod uwagę, oraz firm, które współpracowały z naszymi oferentami. Poniżej przedstawiamy rekomendacje, kogo i o co warto pytać, by uzyskane informacje były pomocne w wyborze najlepszej oferty.

Dlaczego warto wykorzystać doświadczenia innych?

Przygotowując się do wdrożenia zapewne zadajemy sobie pytanie, na ile przekazywane przez oferentów informacje – o funkcjonalności proponowanego nam systemu, o doświadczeniu i kompetencjach firmy wdrożeniowej – są wiarygodne? Jak je zweryfikować? Jak więc zminimalizować ryzyko wyboru złej oferty?

Jednym z najefektywniejszych sposobów na uniknięcie błędów jest skorzystanie z doświadczeń innych – tych firm, które korzystają już z systemu, który bierzemy pod uwagę, i tych, które współpracują z naszymi oferentami. Kontaktowanie się z klientami, umieszczonymi na liście referencyjnej oferenta, jest powszechnie przyjętą praktyką.

Wiedza o doświadczeniach innych firm to wiedza z pierwszej ręki – lepiej zatem zainwestować czas w poznanie tych doświadczeń, niż płacić za kosztowne, a nie zawsze użyteczne usługi i opracowania firm doradczych.

Opinie na temat działania systemu i współpracy z oferentem można uzyskać kontaktując się przez telefon, spotykając się na konferencji lub odwiedzając dotychczasowych klientów (tzw. wizyty referencyjne). Niezależnie od formy pozyskiwania informacji, warto się należycie przygotować do rozmów.

Po pierwsze, dobrze jest starannie dobrać firmy, z którymi się skontaktujemy, oraz osoby, do których się zwrócimy z prośbą o opinię. Po drugie, warto przygotować sobie listę zagadnień, jakie chcielibyśmy omówić z naszymi rozmówcami. Staranne zaplanowanie kontaktów pozwoli nam uzyskać przydatne i wiarygodne informacje, przy minimalnym nakładzie czasu z naszej strony.

Do jakich firm się zwrócić z prośbą o opinię?

Zapewne nasz oferent załączył informację o kilku swoich klientach, do których można się zwrócić o opinię. Wykorzystajmy te kontakty, zwłaszcza jeśli chcemy odbyć wizytę referencyjną – nie każda firma jest chętna do przyjmowania takich wizyt (ze względów organizacyjnych), a w tym przypadku z pewnością oferent pomoże w zorganizowaniu takiej wizyty. Dzięki temu będziemy mieli sposobność osobistego spotkania się z dotychczasowymi klientami oferenta.

Z drugiej strony, im mniej nasz sposób kontaktu z klientami będzie zaplanowany i zorganizowany przez oferenta, tym więcej interesujących i wiarygodnych informacji uzyskamy. Dlatego warto poświęcić czas na przestudiowanie listy wdrożeń, zrealizowanych przez oferenta (listy firm, w których użytkuje się system) i samodzielnie przygotować listę opiniodawców, z którymi skontaktujemy się choćby telefonicznie.

Wybermy zatem z listy referencyjnej oferenta:

- firmy, w których oferent zrealizował przedsięwzięcia zbliżone do wdrożenia planowanego przez nas (podobny zakres, klienci o podobnej do nas wielkości czy modelu biznesu. Jeśli jesteśmy firmą wielozakładową – zwróćmy się do firm wielozakładowych),
- firmy, które z oferentem współpracują kilka już lat (i znają go dobrze),
- firmy, w których oferent zrealizował wdrożenie o szerokim zakresie (duże, złożone przedsięwzięcie, wymagające szerokich kompetencji i koordynacji wielu działów),
- firmy znane i odnoszące sukces rynkowy, o wysokiej kulturze zarządzania (dobrze jest korzystać z doświadczeń liderów).

Nie ma potrzeby kontaktować się ze wszystkimi firmami, które znajdują się na liście referencyjnej. Opinia dwudziestej, trzydziestej firmy, w której oferent zrealizował np. wdrożenie niewielkiej funkcjonalności, raczej nie wniesie niczego nowego.

Kogo w firmach prosić o opinię?

W przygotowaniu wdrożenia, w jego realizacji, a następnie w użytkowaniu i rozwijaniu ERP, biorą udział różne osoby o różnicowanych rolach a co za tym idzie, o różnych punktach widzenia na przedsięwzięcie. Dlatego w wybranych przez nas firmach warto skontaktować się z więcej niż jedną osobą, aby spojrzeć na oferenta, wdrożenie i system z różnych stron – kierownika projektu, informatyka, szefa działu, członka zarządu.

Kierownik projektu (niezależnie, czy jest/był nim informatyk czy inna osoba), jako osoba koordynująca prace wdrożeniowe ze strony klienta, będzie mógł powiedzieć najwięcej o sposobie prowadzenia przez oferenta prac wdrożeniowych, o kulturze organizacyjnej oferenta.

Informatyk oceni oferenta pod kątem znajomości technologii wdrożonego systemu (kompetencje w zakresie platformy sprzętowo-programowej, i integracji ERP ze środowiskiem IT firmy i innymi aplikacjami). Cenne będą uwagi informatyków dotyczące systemu: złożoności zagadnień administrowania systemem, skalowalności systemu, wydajności, możliwości rozbudowy o niestandardowe funkcje (wymagające dodatkowych prac programistycznych).

Osoby kierujące w firmie poszczególnymi funkcjami (jak np. szef kontrolingu, szef działu sprzedaży czy zaopatrzenia) są prawdziwymi odbiorcami i beneficjentami systemu w codziennej pracy. Zapytajmy ich, w jaki sposób ERP pomaga im pracować sprawniej i efektywniej.

Osoby z zarządu, zaangażowane w nadzór nad wdrożeniem (najczęściej jest to członek zarządu ds. finansowych), oceniają proces wdrożenia oraz korzyści z systemu z punktu widzenia całości firmy, a nie przez pryzmat sytuacji w jednym dziale.

Uzyskanie opinii od kilku osób w firmie pozwoli zminimalizować ryzyko otrzymania opinii jednostronnych i subiektywnych, dając kompletny i wiarygodny obraz sytuacji.

O co się pytać?

„Czy system działa dobrze?” „czy dobrze się współpracuje z firmą X?” – to pytania najprostsze, ale nie jest łatwo jednoznacznie na nie odpowiedzieć. Rozmówca nie zawsze może posiadać punkt odniesienia, który umożliwi rzetelne stwierdzenie, jak jego ERP działa w porównaniu do innych systemów, czy z innymi firmami wdrożeniowymi pracuje się lepiej czy gorzej.

Dlatego dobrym rozwiązaniem jest prośba o porównanie deklaracji, składanych przez oferenta przed wdrożeniem, oraz ustaleń zawartych w kontrakcie wdrożeniowym, z tym, co miało miejsce później.

Takie podejście zapewni ów punkt odniesienia, który pozwoli rozmówcy ocenić następujące zagadnienie – odnośnie firmy wdrożeniowej:

- czy wdrożenie było realizowane w sposób uporządkowany, zorganizowany, zgodnie z zakładaną metodyką? Czy oferent zapewnił wystarczające możliwości kontroli postępu prac przez klienta?

- czy oferent realnie ocenił budżet dni, konieczny do wdrożenia przewidzianej funkcjonalności? Czy był rzetelny i na etapie oferowania uwzględnił budżet na wszystkie prace, konieczne do uruchomienia systemu w zakładanym terminie i zakresie (odpowiednia ilość szkoleń, budżet na przygotowanie interfejsów, na przeprowadzenie testów, na zarządzanie projektem itd.)?
- czy w uzgodnionym terminie została uruchomiona cała zaplanowana do wdrożenia funkcjonalność systemu, jeśli nie, to dlaczego?
- czy oferent podczas wdrożenia wywiązał się ze swych obowiązków, nałożonych przez umowę wdrożeniową – czyli, czy zrobił to wszystko, co było po jego stronie, by system działał i był odpowiednio przygotowany do użytkowania przez klienta?
- czy współpraca z oferentem była i jest oparta na zasadach partnerskich? Jak z chemią międzyludzką – czy konsultanci wdrożeniowi byli otwarci na współpracę i równie mili jak sprzedawcy? Jak się z nimi pracowało?
- gdyby klient mógł cofnąć czas, czy wybrałby tę samą firmę wdrożeniową? Czy poleciłby ją innym?

...oraz odnośnie do systemu informatycznego:

- czy korzyści biznesowe z uruchomienia systemu są takie, jakich klient oczekiwał przed rozpoczęciem wdrożenia? Jeśli nie, to dlaczego?
- czy jakość serwisu producenta systemu jest zgodna z tym, co gwarantuje producent w umowie licencyjnej?
- czy system jest elastyczny i można go łatwo rozbudowywać o nowe funkcje?
- gdyby klient mógł cofnąć czas, czy wybrałby ten sam system? Czy poleciłby go innym?

Pamiętajmy, że wybierając oferenta znajdujemy się w tym samym momencie, w którym nasz rozmówca był np. rok, dwa, trzy lata temu. Koncentrując się w pytaniach na porównaniu stanu planowanego i otrzymanego możemy ocenić, na ile deklaracje, składane nam przez oferenta, są godne zaufania.

Dlaczego warto być krytycznym wobec uzyskanych opinii?

Trudno przecenić możliwość skorzystania z doświadczeń innych. Jednocześnie, należy mieć świadomość, że nasi rozmówcy mogą (świadomie lub nieświadomie) wyolbrzymiać, pomniejszać lub pomijać niektóre istotne aspekty oceny zrealizowanych wdrożeń. Słowem, nie powinniśmy traktować tych opinii bezkrytycznie.

Po pierwsze, weźmy pod uwagę, że mamy do czynienia z „żywymi” ludźmi. Na ocenę wdrożenia, oferenta, systemu w niektórych wypadkach mogą rzucać czynniki osobiste – zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Przykładowo, nasz rozmówca, szef IT, może się wypowiadać negatywnie o wdrożeniu, bo po prostu nie lubił kierownika projektu ze strony firmy wdrożeniowej.

Inny przykład – nasz rozmówca, członek zarządu ds. finansowych, może być tak bardzo dumny z uruchomionego systemu (ponieważ wdrożenie było jego osobistą inicjatywą), że przemilczy problemy organizacyjne, jakie wystąpiły podczas wdrożenia.

Po drugie, powinniśmy pamiętać, że wdrożenie ERP jest przedsięwzięciem wspólnym (firmy wdrożeniowej i klienta), zatem sygnalizowane przez rozmówcę kłopoty we wdrożeniu i problemy w użytkowaniu systemu mogą mieć źródło także w błędnych decyzjach i zaniedbaniach po stronie klienta. Tymczasem większość ludzi niechętnie mówi o błędach własnych i własnej firmy, znacznie chętniej zaś obarcza odpowiedzialnością za kłopoty czynniki zewnętrzne.

Tym cenniejsza jest szczerza opinia rozmówcy, który poszukując źródeł problemów i niepowodzeń, bierze także pod uwagę błędy po stronie własnej firmy. Wymiana doświadczeń z takim opiniodawcą może nam pomóc nie tylko zminimalizować ryzyko wyboru złej oferty, ale także uniknąć własnych błędów, które moglibyśmy popełnić podczas przygotowania i realizacji wdrożenia.

Co robić, jeśli oferent nie przedstawia nam listy referencyjnej?

Wszystkie powyższe rozważania mają sens tylko wówczas, gdy otrzymaliśmy od oferenta szczegółowe informacje o jego doświadczeniach wdrożeniowych. Co jednak zrobić, gdy oferent nie przedstawił nam listy swoich klientów?

Wymagajmy od oferenta, by przedstawił pełną i szczegółową listę zrealizowanych wdrożeń – zawierającą nie tylko nazwy klientów, ale także informacje o zakresie prac, zrealizowanych w poszczególnych firmach. Tylko taka lista, dająca nam przegląd całości doświadczeń wdrożeniowych oferenta, może stanowić podstawę oceny kompetencji oferenta oraz pozwoli nam wybrać firmy, do których zwrócimy się z prośbą o opinie i referencje.

Niechęć oferenta do przedstawiania informacji o zrealizowanych pracach może być związana z zamiarem ukrycia faktu, że firma nie posiada odpowiednich doświadczeń we wdrażaniu oferowanego ERP. Bywa także spowodowana obawą oferenta, że zechcemy samodzielnie skontaktować się z jego klientami, co być może będzie „groziło” uzyskaniem niezbyt pochlebnych opinii.

Niezależnie od motywów, jeśli oferent nie chce nam udostępnić szczegółowej listy referencyjnej, można to traktować jako pierwszy sygnał o braku kompetencji oferenta, koniecznych do realizacji oferowanego nam zakresu prac.

Wdrożenie ERP jest przedsięwzięciem złożonym, kosztownym i o kluczowym znaczeniu dla całej firmy – tu nie może być miejsca na eksperyment czy metodę prób i błędów. Przecież, odwołując się do analogii medycznej, nikt nie poddaje się skomplikowanej i kosztownej operacji u niedoświadczzonego, młodego lekarza – nawet jeśli jego klinika ma nowy sprzęt i czyste pomieszczenia, a cena operacji jest dwukrotnie niższa niż u najlepszego chirurga w mieście.

Zatem warto skoncentrować się na oferentach o bogatym stażu wdrożeniowym, nawet jeśli opinie nie wszystkich „pacjentów” będą entuzjastyczne. „Praktykantów” lepiej zaś pozostawmy tym, którzy lubią dokonywać na sobie ryzykownych eksperymentów.

Decyzję o wyborze systemu i firmy wdrożeniowej musimy podjąć sami, jednak opinie i doświadczenia innych mogą być bezcenną pomocą w jej podjęciu. Należy tylko w przemyślany sposób wybierać opiniodawców, formułować pytania, a uzyskane opinie oceniać z odpowiednim krytycyzmem.



Autor:

Grzegorz Grupiński
BCC