

XII Konferencja PLOUG
Zakopane
Październik 2006

Jak sprzedać duży system małej firmie?

Małgorzata Radziejowska

BMS Creative
e-mail: mr@bms.krakow.pl

Abstrakt

Artykuł jest próbą analizy problemów, na jakie natrafia się podczas sprzedaży systemów informatycznych sektorowi MSP, a konkretnie odbiorcom z pogranicza małych i średnich przedsiębiorstw. Koncentrujemy się przy tym nie tylko na kwestiach motywacji zakupu, lecz również na różnych aspektach zarządzania firmą, wymuszających określone zachowania dostawców. Na przykładzie kompleksowych rozwiązań typu CRM próbujemy dokonać analizy typowych porażek potencjalnego oferenta, a zarazem przedstawić punkt widzenia kierownictwa firmy należącej do grupy MSP. Przeprowadzamy tu też pewne porównania z sektorem przedsiębiorstw dużych, nie ograniczając się przy tym wyłącznie do kwestii samego zakupu, lecz również wdrożenia i dalszego utrzymania systemu informatycznego.

Rynek małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) jest w Polsce rynkiem ogromnym, rozwijającym się i coraz bardziej chłonnym nowinek informatycznych, a przy tym stanowi motor naszej gospodarki.

O jego znaczeniu niech świadczą liczby: prawie 50% wytwarzanego PKB, 71,2% ogółu zatrudnionych i blisko 50% całości nakładów inwestycyjnych w sektorze przedsiębiorstw to wkład MSP.

W obrębie tego rynku znajdują się przedsiębiorstwa o różnej wielkości. Mamy tu na myśli mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające kilka osób, małe firmy, które zatrudniają do 50 osób i średnie, w których zatrudnienie waha się w przedziale od 50 do 250 osób. Z reguły te ostatnie poszczycić się mogą największymi obrotami. Ma to oczywiście niemały wpływ na informatyzację tego sektora. Mikroprzedsiębiorstwa to firmy, które z reguły nie korzystają z systemów informatycznych do wsparcia swojej działalności. Przedsiębiorstwom tym wystarczy arkusz Excel używany np. do wystawiania faktur oraz edytor tekstu. Jeśli już decydują się na oprogramowanie, to wybierają tzw. programy „z pudełka” - tanie, proste, często nie wymagające wdrożenia, a jedynie instalacji na komputerze. Ich instrukcja obsługi jest na tyle jasna, że nie ma konieczności przeprowadzania dodatkowego szkolenia pracowników. Większe zróżnicowanie pod względem wyboru systemu występuje w firmach małych. W zależności od specyfiki działania - jednym wystarczy produkt prosty i łatwy w obsłudze, podobnie jak mikroprzedsiębiorstwom, inne firmy z tego przedziału poszukują natomiast systemów bardziej zaawansowanych technologicznie, o bogatszej funkcjonalności odpowiadającej ich indywidualnym oczekiwaniom. Te bardziej zaawansowane systemy wymagają wdrożenia i szkolenia pracowników w zakresie obsługi. Firmy średnie zaś w większości przypadków oczekują systemu silnie dostosowanego do ich potrzeb, systemu, który wymaga parametryzacji, wdrożenia i szkolenia. Oczywiście w zależności od wielkości, firmy te są w stanie przeznaczyć odpowiednie fundusze na zakup i wdrożenie systemu. Mikroprzedsiębiorstwa znajdują się poza zakresem naszego zainteresowania – głównie z powodu niewielkiego budżetu przeznaczanego na informatykę. W związku z tym skoncentrujemy się na analizie odbiorców znajdujących się gdzieś na pograniczu małych i średnich.

Duży system dla tak zdefiniowanych odbiorców to niestety nie Oracle czy SAP – gdyż one dla takich przedsiębiorstw leżą często poza zakresem możliwości finansowych, lecz program, którego koszt wdrożenia wraz z licencją zamknie się w kwocie ok. 100.000 zł. Równocześnie powinniśmy sobie uświadomić, że wdrożenie takiego systemu w małej firmie porównywalne jest z wdrożeniem np. Oracle-a w firmie dużej, jeśli na przykład uwzględni się stosunek rocznego przychodu do wydatków związanych z zakupem i wdrożeniem oprogramowania.

Przykładem niech będzie zakup i wdrożenie Oracle E-Business Suite. Zakupione przez pewną dużą firmę elementy to: Oracle Finance, Oracle Purchasing, Oracle Order Management oraz gotowe pakiety Oracle z serii BI&W (Business Intelligence and Warehouse) – Oracle Financial Analyzer i Oracle Sales Analyzer. Wartość kontraktu, jaką podano do publicznej wiadomości, to kwota ok. 4,6 mln złotych. Porównując to z rocznym przychodem firmy, który wyniósł ok. 1 mld. złotych, widzimy, że jest to 4,6 % jej rocznego przychodu. Porównajmy to z wdrożeniem systemu wspomagającego zarządzanie CRM Berberis w interesującej nas grupie firm. Analogicznie wartość pewnego kontraktu wyniosła ok. 80 tys. zł., a roczny przychód firmy zamknął się w kwocie ok. 11 mln. zł. Wynika z tego, że na zakup i wdrożenie oprogramowania wydane zostało 7,3 % rocznego przychodu. Te przykładowe dane są dość reprezentatywne dla całych sektorów. Pokazują one, że w obu nakłady na systemy informatyczne są relatywnie podobne, choć oczywiście same kwoty różnią się diametralnie.

I. Świadomość informatyczna

Każdy z nas wie, jak powstaje firma. Zawsze gdzieś na początku jest pomysł (realizowany niekiedy z kolegą w garażu), mocno we znaki daje się brak kapitału, ale powolutku firma się powiększa, zatrudniani są nowi pracownicy, a obroty z biegiem lat rosną. Założona firma przechodzi kolejne etapy rozwoju, stając się z mikroprzedsiębiorstwa, często firmy rodzinnej, firmą małą, a następnie średnią.

Zauważyliśmy, że w tym sektorze szczególnie mocne jest, słuszne skądinąd przekonanie, że w przedsiębiorstwie najważniejsze są finanse, ich dobre planowanie, wydawanie i kontrola. Dlatego też z reguły pierwszym systemem, jaki się pojawia w rozwijającej się firmie jest program finansowo-księgowy, często służący również do wystawiania faktur i prowadzenia gospodarki magazynowej. W następnej kolejności, w związku z zatrudnianiem kolejnych pracowników, inwestuje się w oprogramowanie kadrowo-płacowe.

Co tak naprawdę motywuje firmy do zakupu czegoś więcej? Zbadajmy to na przykładzie systemu CRM.

Firma się rozrasta. Wszystkie dotychczas zakupione programy pracują lepiej lub gorzej, często nie są ze sobą zintegrowane. W muzykę jej rozwoju zaczynają się wkładać fałszywe tony. Pojawia się coraz więcej karteczek, kalendarzy, spraw odłożonych „na później”. Kierownicy w kółko przygotowują w Excelu zestawienia i raporty dla swojego szefa. A szef? Szef, właściciel dobrze prosperującej firmy, czuje wiedziony szóstym zmysłem, że coś mu ucieka, czegoś mu brakuje. To on jest postacią - co nikogo nie dziwi - numer 1. On płaci i on wymaga. Wie, czego chce. To on ma wizje, które realizują jego pracownicy. Przekonajmy więc Szefa, że nasz system jest tym, bez czego jego wizja nie zostanie zrealizowana! Niestety, nie jest to takie proste – świadomość informatyczna właścicieli może być bardzo różna.

Zdarzają się ludzie otwarci i chętni nowinek. Powinniśmy ich przekonać o słuszności inwestowania w system informatyczny. Niestety, mimo swojej otwartości, często nie zdają sobie sprawy z zagrożeń (bo może chodzić o przestawienie firmy na inne tory, często wywrócenie jej „do góry nogami” przy ustalaniu czy doprecyzowaniu procedur), choć rozumieją, że aby się rozwijać, potrzebują informatycznego wsparcia.

Bywa też, i to często, że szef jest człowiekiem, dla którego decydujące jest zdanie pracowników. Niby nic w tym złego, ale konia z rzędem temu, kto znajdzie zespół pracowników entuzjastycznie nastawionych do wdrożenia czegoś nowego, czegoś, czego nie znają i co wymaga od nich sporo pracy! Zamiast dostrzec korzyści, na horyzoncie widzą tylko nowe obowiązki („To co, teraz trzeba będzie wszystko rejestrować?”) oraz perspektywę lepszej kontroli, a tego akurat nikt nie lubi.

Za przykład może posłużyć pewna krakowska firma obracająca dużymi kwotami i produkująca ogromne ilości dokumentów składanych w teczках i segregatorach. Szef firmy po pierwszym spotkaniu wykazał zainteresowanie systemem, który docelowo miał mu pomóc w zarządzaniu firmą i zaprowadzeniu porządku w dokumentach. Kolejnym etapem była prezentacja systemu w gronie pracowników. Pracownicy natychmiast podnieśli larum, zdecydowanie odmawiając pracy z systemem. Swoje negatywne nastawienie uzasadniali brakiem czasu na wpisywanie danych do systemu. Należy dodać, że główna księgowa, z której zdaniem liczył się dyrektor oświadczyła, że doskonale zna się na informatyce i wszystkie raporty wymagane przez prezesa jest w stanie sporządzić w Excelu w ciągu pięciu minut.

Kolejnym często pojawiającym się problemem jest syndrom zadowolonego, utwierdzonego w swoim przekonaniu klienta. I tu przykład warszawskiej firmy. Odbyło się kilka spotkań, prezentacji z udziałem właściciela i pracowników. Obie strony sprawiały wrażenie zadowolonych: z programu, jego funkcjonalności, cyklu wdrożenia. Pracownicy aktywnie uczestniczyli w prezentacji, zadawali mnóstwo pytań o możliwości wykorzystania systemu, na które otrzymywali

pozytywne odpowiedzi. I co się okazało w rezultacie?... Że system jest za duży. Dodajmy, że firma ta do dzisiaj nie wdrożyła żadnego systemu. W chwili obecnej wykorzystuje program, napędzone napisany przez tzw. lokalnego informatyka.

Na tym przykładzie widzimy również brak świadomości tego, jak ogromnym nakładem czasu pracy wielu osób okupione jest powstanie dobrego pod względem technologicznym, bezpiecznego pod względem przechowywania danych i bogatego w funkcjonalności systemu informatycznego.

II. Decyzyjność – czyli – czy leci z nami pilot?

Zastanówmy się teraz nad kolejnym, równie ważnym problemem, z jakim przychodzi się nam zmierzyć.

Wspomniane przez nas małe firmy, w zakresie decyzyjności zdecydowanie odbiegają od tego, czego doświadczamy zaczynając współpracę z firmą dużą. Mamy tu bowiem do czynienia z wyraźnie określonym nadzorem właściciela, który wszystko osobiście kontroluje i dokładnie wie, co dzieje się w firmie, mając bezpośredni kontakt nie tylko z dyrektorami poszczególnych działów, ale również z szeregowymi pracownikami. W dużej firmie na ogół przepływ informacji, a co za tym idzie podjęcie decyzji TRWA. Powodem bardzo często jest rozwinięta biurokracja, przestrzeganie procedur, wymagających czasem zaangażowania dużej ilości osób i tworzenia licznych dokumentów, a wreszcie brak wyraźnego, wspomnianego nadzoru właścicielskiego. Przyczynia się do tego fakt, że w dużych firmach akcjonariat jest nierzadko bardzo silnie rozproszony.

W tym miejscu należy również wspomnieć o budżetowaniu. Duże firmy dokonują w pewnym momencie analiz, pozwalających im przyjąć plan wydatków na kolejny rok. Z tego powodu rozmowy dotyczące sprzedaży systemu mają miejsce co najmniej rok wcześniej przed sfinalizowaniem jego zakupu i wdrożenia. W małej firmie nie jest to konieczne. Charakteryzują się one dużą większą elastycznością działania i szybkością reakcji na pojawiające się przeszkody (w postaci np. niewydolności pracy przy jednoczesnym braku możliwości zatrudnienia dodatkowych osób czy też zmian ekonomicznych firmy). Oczywiście fakt ten absolutnie nie gwarantuje powodzenia.

Właściciel małej firmy, do którego się udajemy, aby podjął korzystną dla nas decyzję, musi widzieć wymierne korzyści, efekt wydania pieniędzy, które zamierzał przeznaczyć na zakup nowych maszyn czy wymianę monitorów na LCD (co jest teraz bardzo modne). W przeciwnym razie nie wyrazi zgody na zakup oprogramowania. Czasem trudno mu pojąć, że za coś tak ulotnego i niematerialnego jak software trzeba zapłacić niebagatelną sumę.

Jakie zatem korzyści z zakupu należy mu uświadomić? Redukcję kosztów? Bynajmniej. Koszty w jego firmie i tak są pod stałą – jego zresztą – kontrolą. Nie wierzy w redukcję etatów, ponieważ wie, że wyraźne ograniczenie zatrudnienia wskutek informatyzacji przy zarządzaniu tej skali przedsiębiorstwem jest nierealne. Zresztą jego pracownicy i tak mają zbyt dużo obowiązków. Wykorzystajmy więc to! Przemówi do niego oszczędność czasu pracownika. Zatrudniony przez niego pracownik przestanie przygotowywać analizy w Excel-u, a zamiast tego zajmie się generowaniem zysków i obmyślaniem strategii. System – na życzenie – wykona przecież potrzebne analizy. Poprawa organizacji pracy wpłynie na jej wydajność, a pracownicy zajmą się solidną obsługą klienta. Dla naszego Dyrektora najważniejszą rzeczą jest szybka informacja. Nikt nie wie lepiej od niego, że czas to pieniądz. Drugą kluczową sprawą jest natomiast dobra obsługa klienta, który jest źródłem jego zysków.

Dlatego też bardzo ważnym problemem, który powinniśmy sobie uświadomić jest to, że sprzedajemy system człowiekowi zmuszonemu wyłożyć odpowiednią ilość **własnych**, ciężko zarobionych pieniędzy.

III. Procedura wyboru dostawcy

W dużej firmie jest to zwykle proces bardzo skomplikowany i długotrwały. W poszczególnych działach przedsiębiorstwa przygotowywane są stosowne analizy zapotrzebowania na system. Tworzy się opracowania przedstawiane do zatwierdzenia dyrektorom, a następnie zarządowi. Szczegółowo analizowana jest aktualna sytuacja finansowa i miejsce w budżecie przeznaczone na zakup systemu.

Od pierwszego kontaktu do decyzji zakupu równie często w firmie małej, jak i dużej mija rok albo i więcej. Wynika to jednak z różnych względów. Przykładem niech będzie przedsiębiorca z Warszawy, który wymarzył sobie system o tak bogatej funkcjonalności, że zaskoczyłyby swoimi wymaganiami nawet sprzedawców dużych rozwiązań. Klient, po wielu spotkaniach z różnymi firmami informatycznymi postanowił: „Albo SAP, albo nic”. Lata mijały, firma dusiła się, a właściciele w dalszym ciągu nie było stać na SAP-a. Ponownie przeprowadzono wówczas dokładną analizę rynku. Okazało się, że po weryfikacji pewnych funkcjonalności i odpowiednich, drobnych zmianach organizacyjnych firma jest w stanie zaakceptować produkt z niższej półki. Wybrano *CRM Berberis*, który co prawda nie był systemem SAP, ale doskonale spełniał jej oczekiwania zarówno funkcjonalne, jak i finansowe.

Widzimy więc, że oczekiwania przedsiębiorców są bardzo często wysokie, jednak życie weryfikuje ich spojrzenie zarówno na stosunek ceny do funkcjonalności, jak i możliwości dostosowania firmy do systemu informatycznego.

Duże przedsiębiorstwo, realizując skomplikowaną procedurę wyboru dostawcy, może być narażone na szkodliwe działania pracowników odpowiedzialnych za właściwy wybór systemu. Zdarza się bowiem, że dostawcy stosują zawołowane metody mające na celu zdobycie poparcia w dalszych rozmowach. Przykładem mogą tu być proponowane pracownikowi wyjazdy wraz z całą rodziną na konferencje, w miejsca słynące z dużych atrakcji turystycznych. Jednak naszym celem nie jest w tym miejscu omawianie wachlarza możliwości środków pozwalających zdobyć kontrakt nie do końca uczciwą drogą. Nie da się natomiast zaprzeczyć, że w dużym przedsiębiorstwie osoby odpowiedzialne za wybór systemu nierzadko mogą być narażone na sytuacje, które noszą znamiona korupcji.

Mała firma jest na ogół wolna od tego typu problemów. Decyzję o zakupie podejmuje sam właściciel. Irracjonalne byłoby zatem proponowanie mu jakichkolwiek korzyści w zamian za podjęcie decyzji, która w efekcie dla jego firmy byłaby decyzją chybioną. Zdarzają się natomiast sytuacje, które w dużym przedsiębiorstwie są nie do przyjęcia: system sprzedaje się bez przeprowadzenia odpowiedniej analizy przedwdrożeniowej, nie określwszy do końca jego funkcjonalności. Klient przez oszczędność nie zgadza się na przeprowadzenie takiej analizy, a jedynie stara się ustnie przekazywać swoje uwagi na wielu kolejnych spotkaniach i prezentacjach. Nierzadko ma to potem swoje ujemne skutki, które omówimy w rozdziale dotyczącym wdrożenia.

VI. Procedura zakupu

W dużym podmiocie niepublicznym jest to na ogół proces bardzo sformalizowany. Ogłaszane są przetargi na dostawę systemu. Przetargi te bardzo często są przetargami zamkniętymi, gdzie do potencjalnych dostawców, wybranych na podstawie wcześniejszej analizy i selekcji wysyła się zapytania ofertowe.

Firmy z sektora MSP rzadko organizują formalne przetargi. Wyjątek stanowią te ogłaszane na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Jednak wynika to tylko z obowiązku, jaki został nałożony firmom chcącym skorzystać z dotacji unijnych. Ogłoszenie przetargu na stronach internetowych PARP dotyczących świadczenia usług informatycznych o wartości powyżej 5 tys. euro jest wymagane przez instytucje wdrażające programy unijne.

Przeważnie jednak, w wyniku wstępnej analizy rynku firmy z reguły wysyłają zapytanie po prostu do wybranych dostawców z prośbą o kontakt i prezentację systemu lub dostawcy kontaktują się pierwsi.

W tym wypadku nie trzeba tłumaczyć potencjalnemu klientowi czegoś, co dla nas jest oczywiste: korzyść z wdrożonego systemu. Tu bardzo starannie należy „dopasować się” do potrzeb firmy. Zdarza się bowiem, że szef, do którego się udajemy uważa, że jego przedsiębiorstwo jest jedyne, niepowtarzalne i rzecz jasna – najlepiej zorganizowane. Nadzór właścicielski nie pozwoli na szybki zakup systemu niedostosowanego do potrzeb. Wygrać taki przetarg jest niezwykle trudno, bo jest to tak naprawdę walka między firmami informatycznymi o klienta, który zdarza się, że jest bardzo kapryśny, a nie do końca potrafi określić swoje potrzeby (zapytanie jest przeważnie bardzo lakoniczne) i oczywiście chce kupić jak najtaniej i jak najwięcej (co akurat specjalnie nie dziwi).

W podpisywanej umowie precyzowane są pewne życzenia, jednak nie zawsze uchroni nas to przed nieporozumieniami wynikającymi z zasady często spotykanej w tym sektorze, że „wszystko ma działać dokładnie tak, jak w starych programach, tylko lepiej”.

V. Dotacje unijne

Czasem asem w rękawie mogą być właśnie dotacje unijne, które zawsze działają na naszego klienta jak wabik. Jednak ponownie zderzamy się tutaj z problemem inwestycji w konkretne i namacalne dobra.

Nasz odbiorca znacznie szybciej zdecyduje się wydać pieniądze na nową obrabiarkę aniżeli na oprogramowanie. Niech o tym świadczy fakt, że ponad 421 mln. zł. przeznaczonych na inwestycje w ramach programu przedakcesyjnego PHARE 2003 oraz Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP) rozeszło się błyskawicznie. Wymienione programy oferowały również możliwość zwrotu do 50% poniesionych wydatków kwalifikowanych w ramach usług doradczych np. na wdrożenie systemu. Były to: PHARE 2003 – Technologie Informatyczne dla Przedsiębiorstw – ok. 12 mln. zł., oraz SPO WKP – Dotacje na doradztwo – ok. 30 mln. zł.

Należy przy tym dodać, że w tym ostatnim, w związku z niewykorzystanymi funduszami wciąż istnieje możliwość składania wniosków o dofinansowanie.

Jest kilka powodów, które składają się na taki stan rzeczy. Po pierwsze programy skierowane do rynku MSP, w ramach których można by wdrożyć system są niefortunnie zdefiniowane. Przedsiębiorcom bardzo trudno odnaleźć się w gąszczu wytycznych, a co najważniejsze, często mają problemy z wypełnianiem wniosku spowodowane brakiem umiejętności przetransponowania swoich potrzeb na język wymagany przez instytucje wdrażające te programy.

Po drugie, duża rzesza przedsiębiorców niestety nie wie o możliwości wykorzystania pieniędzy unijnych właśnie na potrzeby wdrożenia. Świadomość ta, co prawda z biegiem lat realizacji budżetu unijnego kończącego się w bieżącym roku poprawiła się, niemniej fakt niewykorzystania środków przeznaczonych na ten cel jest tego oczywistym dowodem. Kolejną barierą jest brak wiary w możliwość uzyskania dofinansowania. Wielu przedsiębiorców obawia się, że przygotowanie wniosku, potrzebnych dokumentów, przeprowadzenie projektu i rozliczenie go przerośnie ich możliwości. Często jest również brak wiary w uzyskanie dotacji wynikający z doświadczeń nabytych przy realizacji programów inwestycyjnych. Panuje bowiem opinia, że pomimo starań mających na celu stworzenie przejrzystej skali oceny, niestety często przyznawanie punktów przez urzędników za poszczególne fragmenty wniosku jest wielce uznaniowe. Niektórzy przedsiębiorcy wolą zatem skoncentrować się na generowaniu zysków własnymi siłami, nie marnując czasu i energii na przygotowanie wniosku i przeprowadzenie projektu.

Atutem firmy informatycznej może być posiadanie akredytacji do programów UE umożliwiających uzyskanie dofinansowania na projekty informatyczne. Posiadanie akredytacji otwiera bowiem drogę do świadczenia potencjalnemu klientowi usług, które mogą być dofinansowywane. Korzyści wówczas ponoszą obydwie strony: klient któremu usługi świadczy firma informatyczna, otrzymuje dotację, firma zaś świadcząca usługi ma znacznie większe gwarancje terminowości zapłaty za swoje usługi. Wynika to z konieczności przestrzegania warunków regulaminu otrzymania dotacji. Regulamin ten jest surowo egzekwowany, a każde uchybienie może doprowadzić do cofnięcia decyzji o przyznaniu dofinansowania.

VI. Wdrożenie

W dużym przedsiębiorstwie z reguły powoływany jest zespół wdrożeniowy, zatwierdzany harmonogram, podpisywane są protokoły odbioru po kolejnych, ustalonych etapach realizacji wdrożenia. Mała firma pilnuje i patrzy nam na ręce – dla niej najważniejszy jest budżet. Można by krzyknąć HURA! Ale zdecydowanie odradzamy. Choćby ze względu na pojawiające się późniejsze kłopoty z dodatkowymi pracami, jakie musimy wykonać, a klient nie chce za nie zapłacić czy na brak zespołu wdrożeniowego (no bo i skąd miałby się wziąć?). Wdrożenie jest trudnym procesem wymagającym zarówno od firmy informatycznej, jak i od klienta dużo cierpliwości, dodatkowej pracy oraz przede wszystkim samozaparcia w dążeniu do realizacji zakładanego planu. Duża firma panuje nad wdrożeniem z reguły przy pomocy swojego zespołu wdrożeniowego działającego we współpracy z dostawcą systemu. W związku z częstym brakiem takiego zespołu w małej firmie, pracownicy wykazują mniej zrozumienia dla dostawcy. Powodów jest kilka: boją się zmian oraz nawału dodatkowych obowiązków z tym związanych. Nie mają czasu na szkolenia, bo szef wymaga od nich jak zwykle pełnej gotowości, więc szkolenia mogłyby się odbyć dopiero po godzinach pracy. Należy bardzo uważać, by w nasze wdrożenie nie wkraść się chaos. Brak determinacji ze strony właściciela sprawia, że cała inwestycja w nowy system zwraca się dużo później niż mogłoby to nastąpić. Właściciel zresztą na ogół lekceważy tę niebagatelną część kosztów wdrożenia, jaka powstaje w wyniku zaangażowania w nie jego własnych pracowników. Uważa, że cena licencji, oraz prace firmy zewnętrznej to praktycznie wszystko, za co będzie musiał zapłacić. Samo wdrożenie systemu przebiegłoby nieraz dużo sprawniej, gdyby nie konieczna współpraca z pracownikami, którzy jak wspomnieliśmy już wcześniej nie mogą nam poświęcić czasu. Umówienie się na szkolenie bardzo często trwa tygodniami, a wdrażanie kolejnych modułów oprogramowania odkładane jest przez szefa z powodu urlopów, wyjazdów na targi, etc. Wdrożenie przeciąga się więc zwykle z winy klienta.

Może okazać się, że w trakcie realizacji wdrożenia coś należy zmienić w systemie, bo „pani Krysia” ZAWSZE tak robiła i nie będzie robić inaczej. W dużej firmie taka sytuacja jest nie do pomyślenia, taniej jest bowiem wymienić „panią Krysię” niż system. Niestety w naszej firmie to „pani Krysia” często ma decydujący głos. Sytuacja się więc komplikuje, bo zawarliśmy umowę na zrealizowanie określonych zadań, a tu pojawiają się ciągle nowe prace, przeróbki funkcjonalności - oczywiście w ramach dotychczasowego budżetu! Zdarza się, że po wielu spotkaniach z właścicielem, wyjaśniających powód dodatkowych prac, zdecyduje on o rezygnacji z nowych funkcjonalności bądź zatwierdzi je, licząc się z dodatkowym kosztem.

Możemy jednak spotkać się z sytuacją zupełnie patową. Nasz klient oczekuje, że zrobimy w ramach wdrożenia wszystko, czego sobie zażyczy, mimo braku odpowiednich zapisów w umowie. Powodem tego może być np. złe rozpoznanie systemu. Pewna krakowska firma po podpisaniu umowy dotyczącej zakupu systemu, w trakcie wdrożenia odkryła, że pewne rodzaje faktur są wystawiane co prawda z zachowaniem przepisów prawa, lecz inaczej aniżeli w jej starym programie. Główna księgowa podniosła alarm twierdząc, że nowy system powinien działać dokładnie tak samo, jak stary. Po wielu rozmowach, w trakcie których próbowano dojść do porozumienia zagrożony został cały kontrakt. Niestety, firma w trakcie trwania wdrożenia wycofała się z kon-

traktu, nie chcąc jednocześnie zapłacić za już wykonane prace. Cała sprawa zakończyła się mediacjami na szczeblu kancelarii prawnych. Na szczęście klient za wykonane prace zapłacił. Zapłacił również karę pieniężną przewidzianą w umowie w wypadku zerwania kontraktu. Poniósł więc spore koszty, nie uzyskując nic w zamian. A wystarczyło przed podpisaniem umowy dokładnie przeanalizować funkcjonalności systemu lub wykazać minimum dobrej woli i chęci wprowadzenia drobnych zmian organizacyjnych w sposobie wystawiania faktur.

VII. Dział IT

Właśnie. Lokalni informatycy. W dużej firmie wszystko jest jasne. Pracownicy działu IT doskonale widzą, za co odpowiadają. Zwykle wspólnie z dostawcą systemu przygotowują analizę przedwdrożeniową i są odpowiedzialni za jego wdrożenie. Dział IT odpowiada za przestrzeganie harmonogramu wdrożenia, podpisywanie kolejnych etapów realizacji. W małej firmie tę rolę spełnia zazwyczaj tzw. lokalny informatyk, niekiedy dochodzący znajomy właściciela. Zdarza się, że cieszy się ogromnym poważaniem (zna się na tym, na czym szef chciałby się znać) i ma często decydujący głos w sprawie wyboru systemu. Może się wówczas zdarzyć, że będzie promował rozwiązanie firmy informatycznej, z którą łączą go inne kontakty. W tym właśnie miejscu możemy doświadczyć efektów działań patologicznych, na które narażona jest duża firma, co zostało szerzej przedstawione w rozdziale poświęconym procedurze wyboru dostawcy.

Niestety termin „analiza przedwdrożeniowa”, tak jak rozumieją to pojęcie duże firmy, jest w tym sektorze pojęciem niemal nieznanym. Sporadycznie bowiem zdarzają się właściciele przedsiębiorstw, dla których wykonanie pewnych – bardzo ważnych z punktu widzenia przyszłego wdrożenia – czynności poprzedzających zarówno wybór, jak i sam proces wdrożenia byłoby obowiązkiem firmowego informatyka. Należy jednak dodać, że informatyk, jeśli poprze decyzję o zakupie systemu, z pewnością będzie starał się pomagać dostawcy w przedstawieniu firmy na inny model pracy. Bezpiecznie jest jednak założyć, że mimo zaangażowania tego pracownika, powinniśmy liczyć tylko na siebie.

VIII. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy koncentrującej się na opisie zachowań potencjalnego klienta należącego do sektora małych i średnich przedsiębiorstw mogącego zakupić duży system informatyczny, zauważamy zarówno podobieństwa, jak i różnice w porównaniu do dużej, niepublicznej firmy. Aby łatwiej nam było zebrać nasze spostrzeżenia w tym zakresie przedstawiamy poniższą (orientacyjną i z pewnością niekompletną) tabelę.

KRYTERIUM	DUŻA FIRMA	MAŁA FIRMA
Typ własności	Państwowa, albo prywatna, bardzo często rozproszony akcjonariat	Prywatna, zazwyczaj własność osób fizycznych
Nadzór właścicielski	Słaby	Silny lub bardzo silny
Kadra zarządzająca	Wynajęci menedżerowie	Zazwyczaj właściciele
Świadomość informatyczna	Wysoko rozwinięta	Przeważnie niska
Czas podejmowania decyzji	Długi	Zazwyczaj długi, choć zdarzają się wyjątki
Wybór dostawcy	Zazwyczaj przetarg zamknięty	Według własnego uznania,

KRYTERIUM	DUŻA FIRMA	MAŁA FIRMA
	(w przypadku firm państwowych – zgodnie z ustawą)	zazwyczaj brak formalnego przetargu, często decyduje polecenie znajomych lub po prostu przypadek
Przygotowanie do wdrożenia	Analizy, studia wykonalności, szczegółowy kontrakt	Mało precyzyjne uzgodnienia, ogólnikowa umowa
Odpowiedzialność za wdrożenie	Specjalnie powołany zespół	Brak zespołu

Widzimy zatem wyraźnie, że małe firmy rządzą się swoimi własnymi prawami. Jeśli naprawdę chcemy coś im sprzedać, nie powinniśmy podchodzić do nich według szablonu, który sprawdza się w kontaktach z dużym przedsiębiorstwem. I nikt nie twierdzi, że będzie łatwo.