

Puls Biznesu, Systemy wspomagające zarządzanie 20 października 2004

Głos dostawcy oprogramowania

Michael Kucharski

Wdrożenie zintegrowanego SWZ nie jest tylko projektem IT, to po części — a może przede wszystkim — projekt biznesowy.

Z danych firm badawczych wynika, że mniej więcej 30 proc. projektów IT przekracza budżet i nie kończy się w terminie — a mówimy tylko o projektach zakończonych sukcesem, bo nieukończone nie wchodzi do tej statystyki. Wdrożenie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie nie jest jednak tylko projektem IT, to jest po części — a może przede wszystkim — projekt biznesowy. I jak w każdym projekcie biznesowym podstawowym czynnikiem determinującym czas wdrożenia jest dostępność zasobów ludzkich po obu stronach kontraktu. Sama materia informatyczna jest mniej istotna, zwłaszcza dla takich dostawców jak itelligence — my nie piszemy software'u na zamówienie, tylko konfigurujemy gotowy, dobrze przetestowany system i doskonale wiemy, czego możemy się po nim spodziewać.

Liczba błędów powstających podczas konfiguracji jest istotnie mniejsza od liczby błędów powstających podczas programowania. W naszym przypadku więc to nie technologia bywa przyczyną opóźnień wdrożeń, tylko ludzie. Nasi konsultanci są dyspozycyjni, pracownicy klienta — obciążeni swoimi codziennymi obowiązkami — nie zawsze. Tymczasem bez księgowego firma wdrożeniowa nie zna planu kont, bez szefa produkcji nie wiadomo, jak ma wyglądać jej planowanie — tę wyliczankę można długo kontynuować. Jeśli sposób działania firmy da się odzwierciedlić w systemie — to połowa zwycięstwa, jeśli nie — trzeba namówić klienta na udoskonalenie procesów biznesowych, co jest dla niego dodatkowym obciążeniem. Drażliwa czasowo jest też sprawa szkoleń przyszłych użytkowników, zwłaszcza w firmach zatrudniających kilkuset pracowników. Dlatego niezwykle ważne jest pozytywne nastawienie pracowników klienta do wdrożenia.

Oczywiście, każda ze stron próbuje w umowie zabezpieczyć swoje interesy — bo dla każdej przekroczenie harmonogramu jest niebagatelnym kosztem. Umieszcza się więc w kontrakcie kary umowne — płaci ta strona, która jest powodem opóźnień. Firma wdrożeniowa zyskuje w ten sposób środek nacisku na zarząd firmy klienta, żeby motywował pracowników w kwestii zaangażowania wdrożenia. Wynegocjowana stała cena kontraktu daje klientowi gwarancję, że przy niedoszacowaniu czasu wdrożenia (przez dostawcę) nie zapłaci więcej. Obie strony zabezpiecza zwykle ratalny sposób płatności — dopiero po ukończeniu wyznaczonych etapów projektu.

Michael Kucharski, prezes itelligence sp. z o.o.

Projekt wdrożenia w spółce DHL Express zmieścił się w budżecie i był zrealizowany na czas. Dwa miesiące to rzeczywiście bardzo niedługi czas wdrożenia — zawdzięczamy go zarówno własnym sprecyzowanym oczekiwaniom co do podziału obowiązków jak i kompetencjom dostawcy. Byliśmy w stanie narzucić pewien harmonogram pracy, podejmując się jednocześnie wykonania sporej części pracy wewnętrznej. Plan, jaki w efekcie powstał, precyzował także odpowiedzialność obu stron. Dostawca musi oczywiście poznać swojego klienta od strony biznesowej — od konsultantów itelligence oczekiwaliśmy np. porad, czego brakuje w planie kont i jak sprawić, żeby wymogi firmy mieściły się w korporacyjnym planie kont.

Przy każdym kontrakcie dostawca i klient starają się zabezpieczyć swoje interesy — gdy obie strony spotykają się pierwszy raz, wskazane jest bardzo precyzyjne sformułowanie umowy. W przypadku naszego kontraktu z itelligence ustaliliśmy, że będziemy płacić dostawcy za działający system, a nie za czas spędzony na projekcie. Kolejną formą zabezpieczenia było tzw. success fee, czyli nagroda za wykonanie projektu zgodnie z założeniami w określonym terminie.

Co mogę doradzić innym firmom w sprawie negocjowania kontraktu? Trzeba się do tego przygotować, także wewnątrz organizacji. Jako klienci musimy być świadomi celów, jakie chcemy zrealizować, a także niezbędnych kosztów i nakładu pracy wewnątrz firmy. Niezbędna jest wola i determinacja przeprowadzenia projektu — inaczej się on nie uda. Największy kłopot polega na tym, że i dostawcy, i klienci nie potrafią na początku precyzyjnie oszacować zakresu prac i niebezpieczeństw, które się za projektem kryją.

Jeśli się coś już robi, to trzeba to robić szybko, bo czas kosztuje. W sytuacjach kryzysowych trzeba po prostu negocjować — negocjacje są w końcu elementem zarządzania projektem. Można się również zabezpieczyć, zawierając w kontrakcie zapis, że w razie potrzeby dostawca dostarczy na żądanie dodatkowe zasoby (niestety, za dodatkowe pieniądze), które wyręczą klienta w jakiejś pracy, do wykonania której się zobowiązał.

Piotr Orłowski, dyrektor ds. systemów informatycznych,
członek Zarządu DHL Express