

Psychologia wyboru ERP



MAGDALENA CHOMUSZKO

Bardzo często przedsiębiorstwa nieumiejętnie i niefrasobliwie podchodzą do wyboru systemu informatycznego.

Zanim przedsiębiorca zdecyduje, z jakim dostawcą oprogramowania podpisze umowę na dostarczenie licencji i wdrożenie systemu ERP, musi najpierw podjąć decyzję, które oprogramowanie jest najlepsze dla jego firmy. Podjęcie decyzji to dokonanie wyboru. Wybory są związane ze wszystkimi dziedzinami życia.

Barry Schwartz w swojej książce „Paradoks wyboru” („The paradox of choice”), stawia tezę, że mając wiele opcji, wybieramy coraz lepiej, ale czujemy się z tym coraz gorzej. Uzasadnia to dwoma argumentami:

im więcej wariantów, tym większy paraliż wyboru, po dokonaniu wyboru satysfakcja jest mniejsza, niż gdyby wybór był dokonany z mniejszej liczby wariantów. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ aby dokonać świadomego wyboru, dobrze jest najpierw zdobyć jak najwięcej informacji o możliwościach tego wyboru. Im lepsza wiedza między czym a czym ma być dokonywany wybór, tym większe zadowolenie i poczucie trafności podjęcia decyzji.

Przy niewielkim zbiorze możliwości udaje się w miarę całościowo zebrać dane o ewentualnych wyborach. Jednak im więcej tych możliwości, tym mniejsza szansa na skompletowanie pełnych danych o wybieranych wariantach.

Pułapki możliwości

Obecnie oferta wszelkich dóbr na rynku rośnie z dnia na dzień. We wszystkich dziedzinach. Dlatego też trzeba coraz

lepiej znać się na tym, czego poszukujemy. Ryzyko złego wyboru może powodować nie tylko poniesienie niepotrzebnych kosztów, ale utratę zdrowia, czasu, nawiązanie złych relacji itp. Jeśli poszukujemy dobrego dentysty, to nie będziemy badali kompetencji i opinii o kardiologach. Jeśli poszukujemy samochodu do przemieszczania się po mieście, nie będziemy analizowali oferty dealerów samochodów ciężarowych. To jest oczywiste. Dlatego pierwszym krokiem w podejmowaniu świadomego wyboru musi być zidentyfikowanie i określenie naszych potrzeb. W ten sposób zawężany jest obszar wariantów wyboru, a tym samym dajemy sobie szansę na lepsze poznanie oferty, jaka odpowiadać będzie naszym potrzebom. Niestety, nie ma to odzwierciedlenia przy poszukiwaniu oprogramowania dla firm. Przedstawiam trzy przypadki, jakie wydarzyły się w dwóch kolejnych dniach pracy konsultanta firmy produ-

kującej oprogramowanie wspierające zarządzanie przedsiębiorstwem. Opisane tu spotkania biznesowe, niestety, są regułą. We wszystkich przypadkach konsultant jechał na umówioną wcześniej wizytę z prezentacją oprogramowania, o którą prosił przedsiębiorca.

Przypadek pierwszy

Średniej wielkości firma zajmująca się serwisem dla dużego banku wysłała wcześniej obszerną listę swoich potrzeb, ale obecny na spotkaniu dyrektor stwierdził, że ta lista ma niewiele wspólnego z rzeczywistością. Przygotował ją pracownik, który ma tendencję do tworzenia materiałów z przerosłem formy nad treścią. Spotkanie trwało niecałe dwie godziny. W tym czasie można było wstępnie przyjąć, że przedsiębiorstwo realizuje standardowe procesy biznesowe, jednak obie strony ustaliły, że potrzebna jest analiza biznesowa działalności. Konsultant dowiedział się, że firma podobne spotkania realizuje z innymi producentami oprogramowania, a dobór jest dokonywany według dwóch kryteriów: popularności oprogramowania na rynku i ceny (obecnie używane oprogramowanie jest zbyt drogie, a serwis niezadawalający).

Dodatkowo dyrektor przyznał, że może się zdarzyć, iż zostanie wdrożone oprogramowanie, z jakiego korzysta spółka-matka, ale będzie to ostateczność. Prezentacji oprogramowania praktycznie nie było, natomiast była luźna rozmowa o standardowych oczekiwaniach przedsiębiorstwa wobec oprogramowania. Na koniec spotkania przedstawiciel handlowy towarzyszący konsultantowi został poproszony o szybkie przygotowanie oferty. Co ciekawe, w tej ofercie miał się pojawić koszt wykonania analizy biznesowej. Dyrektor firmy otwarcie przyznał, że przygotuje przetarg i wybierze najbardziej zadawalającą ofertę. Analiza miałaby być robiona już po podpisaniu umowy.

Przypadek drugi

Przedsiębiorstwo konsultingowe świadczące usługi w zakresie doradztwa podatkowo-finansowego oraz pełniące rolę biura rachunkowego. Na spotkanie ze strony firmy przybyły osoby merytoryczne. Na wstępie odbyła się prezentacja programu finansowo-księgowego. Pytań było bardzo mało i dotyczyły raczej standardowej funkcjonalności tego modułu. W kolejnym etapie spotkania przystąpio-

no do prezentacji modułu sprzedażowego. Tutaj już nie było standardów i zadawano konkretne pytania związane z potrzebami przedsiębiorstwa. Dzięki temu, że konsultant biegle znał oprogramowanie, był w stanie od razu proponować rozwiązania, które wynikały z odpowiedniego konfigurowania systemu. Niewątpliwie taka prezentacja powinna wzbudzić zaufanie firmy do konkretnego dostawcy, ale na pewno nie da gwarancji, że zostały omówione wszystkie potrzeby i że system na pewno zaspokoi potrzeby tego przedsiębiorstwa bez konieczności przygotowywania rozszerzeń funkcjonalności, co zawsze jest związane z podniesieniem kosztów wdrożenia.

Na spotkaniu omówiono również sprawy związane z cenami licencji, usług wdrożeniowych oraz czasem potrzebnym na przygotowanie systemu do pracy. Nie było mowy o analizie biznesowej. Spotkanie trwało dwie godziny,

Przypadek trzeci

Duża firma paliwowa. W spotkaniu uczestniczyło pięć osób ze strony dostawcy oprogramowania oraz pięć osób ze strony firmy poszukującej oprogramowania. Pomimo że na spotkanie miała być przygotowana prezentacja kilku modułów, rozmowa dotyczyła tylko funkcjonalności modułu sprzedażowo-magazynowego. Pytania zadawane były w sposób chaotyczny, w stylu: „a czy program może to...?”, „a czy program obsłuży to...?” itp. Okazuje się, że przedsiębiorstwo potrzebuje typowo branżowego oprogramowania lub ewentualnie wdrożenia wielu

W przypadku oprogramowania dla biznesu ważne jest, aby przedsiębiorca wiedział, czego potrzebuje, i potrafił przygotować profesjonalne zapytanie ofertowe. To pozwoli dostawcy oprogramowania zaprezentować swój produkt w kontekście przedstawionych potrzeb.

rozszerzeń w prezentowanych systemach standardowych. W trakcie rozmowy ze strony przedstawicieli dostawcy oprogramowania padła sugestia przeprowadzenia analizy biznesowej potrzeb. Została ona przyjęta, ale pod wieloma warunkami dotyczącymi płatności za tę usługę.

Podsumowując, można wysnuć jeden wspólny wniosek dla wszystkich przedstawionych przypadków: przedsiębiorstwa nieumiejętnie podejmują działania, które mają doprowadzić do wyboru systemu informatycznego. Wszystkie trzy spotkania tak naprawdę były stratą czasu dla obu stron. Tak jak wspomniano na początku, istotnym etapem wyboru i podjęcia decyzji jest zdobycie w miarę wyczerpującej wiedzy o obiektach, których mają dotyczyć wybory.

Zdefiniowanie potrzeb i analiza biznesowa

W przypadku oprogramowania dla biznesu (nie tylko systemów ERP), ważne jest, aby przedsiębiorca wiedział, czego potrzebuje, i potrafił przygotować profesjonalne zapytanie ofertowe. Takie zapytanie, które pozwoli dostawcy oprogramowania zaprezentować swój produkt w kontekście przedstawionych potrzeb. Dzięki temu dostawca będzie mógł w prosty i rzetelny sposób ocenić, która odpowiedź producenta na wysłane zapytania najlepiej pasuje do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Dopiero po analizie odpowiedzi na zapytania ofertowe można mówić o spotkaniach, prezentacjach, warsztatach i negocjacjach. Jednak aby można było przygotować dobre zapytanie ofertowe, potrzebna jest analiza biznesowa firmy, przygotowana przez kompetentne osoby. Jeśli przedsiębiorstwo nie ma przeprowadzonej dokładnej analizy, warto zamówić tę usługę. Oczywiście, analizy biznesowej nie powinien przygotowywać dostawca oprogramowania, ponieważ zazwyczaj jego głównym celem jest sprzedaż swojego produktu. Analizę biznesową, z której wynikną potrzeby i oczekiwania odnośnie do systemu ERP, należy wykonać samemu lub zlecić niezależnemu analitykowi. Takie podejście zagwarantuje przygotowanie obiektywnej listy procesów, które powinny być obsługiwane przez poszukiwane oprogramowanie.

Dr Magdalena Chomuszek jest wieloletnim konsultantem finansowym w projektach wdrożeniowych systemów ERP.