

Wdrażanie systemów informatycznych

Z pewnością, Drogi Monsieur Poirot,
Zrobienie czegoś z perfekcją jest *usprawiedliwieniem*¹

Słowo wdrażać oznacza *zaczynać, wprowadzać, stosować coś, zapoczątkowywać*². Jeszcze raz należało by przypomnieć, że CRM to ogół wszystkich działań dążących do poprawy wartości związków z klientami: zarówno tych, które zwiększają przychody przedsiębiorstwa, jak i tych obniżających koszty. Przypomnijmy również, że na działania te składają się: zmiany organizacji i kultury firmy oraz zastosowane środki techniczne, bez których wdrożenie CRM z sukcesem nie byłoby możliwe.

Metodyka wdrażania CRM

Już na wstępie pojawia się pytanie, czy rozpocząć wdrażanie CRM opierając się wyłącznie na siłach własnego personelu. Duże firmy korzystają najczęściej od początku z pomocy konsultantów, którzy wykonują tzw. **analizy przedwdrożeniowe**, oraz często prowadzą nadzór nad późniejszym wdrożeniem. Taki proces jednak wymaga z reguły sporego budżetu i czasu.

Małe i średnie przedsiębiorstwa niechętnie wydają pieniądze na konsultantów i szkolenia czy projekty pilotażowe. Należy zdać sobie sprawę, że budżet, jakim dysponują te przedsiębiorstwa, jest bardzo ograniczony. Często jednak w firmach nawiązywana jest współpraca z dostawcą oprogramowania jeszcze przed rozpoczęciem właściwego wdrożenia.

Należy pamiętać, że nawet najlepszy system w początkowej fazie opóźnia a nie przyspiesza pracę, przy «*podmianie*» starego systemu może być potrzebne nawet parę miesięcy by osiągnąć funkcjonalność sprzed zmian.

¹Pan Shaitana do Herkulesa Poirot w *Cards of the Table* Agaty Christie.

²Zaczerpnięte ze słownika języka polskiego, TiP.

Pewnym rozwiązaniem jest wykonanie dużej części pracy „wewnątrz” – z zaangażowaniem zarządu i pracowników. Oczywiście, jeżeli firma posiada na tyle wykwalifikowany personel jest to bardzo dobra propozycja. Większość pracy analitycznej (której konsultant i tak nie wykona samodzielnie, szczególnie na poziomie potrzeb przedsiębiorstwa) można wykonać samemu, problemy implementacji rozwiązuje się już bezpośrednio z dostawcą. Jeśli jednak odczuwa się brak wykwalifikowanej w tej dziedzinie kadry – konieczna jest konsultacja ze specjalistą. Istnieją dostawcy systemów CRM, specjalizujących się w rynku MSP, którzy z pewnością pomogą w tym etapie.

Wdrożenie CRM wymaga sporej wiedzy i wysiłku. Założenia dotyczące gruntownej analizy pod kątem CRM oraz zmian organizacyjnych przed wdrożeniem systemu CRM stosowane w rozwiązaniach korporacyjnych są z pewnością słuszne, wymagają jednak adaptacji do wdrożeń w MSP. Na początek przedstawimy kilka ogólnych rad:

Misja firmy. Najpierw należy sprecyzować misję i zreorganizować strategię przedsiębiorstwa – później dopiero zdecydować się na system CRM. Oprogramowanie z zakresu CRM jest bardzo wygodnym narzędziem – jednak to właściciel lub dyrektor musi odpowiedzieć sobie na pytanie: jak powinna wyglądać sprzedaż, marketing, dział serwisu, jak zorganizować bazę klientów, którzy z nich są faktycznymi klientami, którzy dostawcami czy partnerami – i jaką politykę wobec nich stosować. Należy określić czy i od kogo będą obsługiwane zgłoszenia przez Internet itp.

Należy zespolić wszystkie wewnętrzne działy wokół klienta. CRM nie będzie bowiem odpowiedni dla firm, które nie stawiają klientów w swoim centrum.

„**Nie wymyślać koła**”. Jest wiele informacji na temat CRM dostępnych w prasie za niewielkie pieniądze. Dobra książka, przestudiowanie przypadków wdrożeń i niepowodzeń, artykuły w Internecie: wszystko to pozwoli na samodzielną naukę i przemyślenie zakupu pod kątem własnej firmy.

Zawsze można podpatrzeć w podobnej firmie, używającej systemu, który mamy zamiar zakupić, jak funkcjonują poszczególne działy i jak zostały rozwiązane ich problemy.

O czym należy pamiętać? Przede wszystkim aby:

- wyceniać wszystkie procesy, wewnętrzne zasoby wcale nie są bezpłatne,
- płacić tylko za rezultaty i uzasadniać każdą decyzję pod względem przynoszenia korzyści,
- wprowadzać raczej drobne zmiany niż rewolucję,
- komputery nie są wcale inteligentne – mądrzy są tylko użytkownicy,
- najważniejsi są klienci, mniej konsultanci i technicy,
- integracja systemów zazwyczaj podwaja koszty wdrożenia,

- należy wyznaczyć jednego kierownika projektu, dla którego ten projekt jest wyzwaniem,
- każda praca powinna być podzielona na zdefiniowane części, z określoną datą ich ukończenia, należy przestrzegać zaplanowanych terminów,
- nowe cele i zadania oraz korzyści powinny być ogłoszone wszystkim pracownikom.

Podane w następnych rozdziałach zalecenia wprawdzie nie gwarantują odniesienia sukcesu, jednak wybór innego sposobu obarczony jest jeszcze większym ryzykiem. Na początek wskaźmy kilka niebezpieczeństw wynikających z następujących działań:

Zakup «na hurra». Możliwe jest podejście, że przedsiębiorstwo zaczyna cały proces dokładnie od końca – kupując informatyczny system wspomagający CRM. Może jednak okazać się, że organizacja w ogóle **nie potrzebuje** CRM lub może nie być przygotowana na wdrożenie CRM. Wdrożenie informatycznego systemu wspomagającego CRM wymaga zaimplementowania odpowiednich procesów, bez których system informatyczny będzie bezwartościowy lub może okazać się, że wybór był nieodpowiedni.

Wybór gotowego pakietu CRM. Spośród głównych «pułapek» tego typu rozwiązania wymienić można: brak powiązania baz danych – skutkuje to dodatkowymi nakładami na integrację bądź . . . konieczność wprowadzania informacji jeszcze raz, wydłużenie czasu dostępu do informacji.

Brak standardów. Zakup systemu informatycznego wspierającego działania CRM jest podyktowany chęcią polepszenia obiegu informacji w firmie. Aby jednak było co polepszać w organizacji musi funkcjonować Wiedza w postaci jawnej, to jest zapisanej przynajmniej w postaci papierowej: w zeszytach, dokumentach, katalogach. Jeżeli wszelkie informacje pozostają ukryte w ludzkich umysłach to wdrażanie systemu komputerowego, nawet najlepszego, skazane jest na porażkę.

Pięć kroków udanego wdrożenia

Nie wdając się w szczegóły można zaproponować następujące kroki do udanego wdrożenia CRM w małych i średnich przedsiębiorstwach:

1. Założyć zespół analityczny.
2. Przeanalizować potrzeby.
3. Określić funkcjonalność systemu.
4. Wybrać rozwiązanie.
5. Przeprowadzić wdrożenie systemu.

Zespół projektowo-analityczny

CRM stosuje się wszędzie tam, gdzie firma styka się z klientem – ten obszar bowiem jest zazwyczaj najmniej sformalizowany i nie ujęty w dotychczas stosowanych systemach informatycznych. Oczywiście każda z osób, która współpracuje bezpośrednio z klientem, ma wdrożony sposób ewidencji i kontroli spraw, mogą to być także ustalenia na poziomie całego działu. Jednak CRM zakłada, że zdobywana wiedza o klientach będzie udostępniana całemu przedsiębiorstwu – dlatego na funkcjonalność i sposób wdrożenia takiego systemu musi mieć wpływ jak najbardziej reprezentatywna dla danej firmy grupa ludzi.

Należy zwrócić również uwagę, że w małym i średnim przedsiębiorstwie zarządzanym zazwyczaj przez właściciela, to on musi być najbardziej zainteresowany wdrożeniem CRM i powinien ściśle ten proces nadzorować. Z drugiej strony powszechne jest przekonanie pracowników, że wdrożenie CRM jest tylko sprawą szefa. Prawdą jest natomiast, że o powodzeniu przedsięwzięcia decyduje ścisła współpraca i zaangażowanie wszystkich – przecież to pracownicy przede wszystkim będą aktualizować dane, korzystać z systemu i muszą czuć się za niego odpowiedzialni. Dlatego dobrze jest **powołać zespół projektowo-analityczny**. Jego członkami powinni być specjaliści oraz pracownicy wszystkich działów w firmie. W późniejszym czasie specjaliści ci będą uczestniczyć w rozmowach z dostawcami systemu oraz czynnie nadzorować wdrożenie CRM.

Posiadając zespół ludzi odpowiedzialnych za wdrożenie CRM można przejąć sporo obowiązków, na przykład z zakresu:

- dystrybucji wiedzy wewnątrz firmy – w takim przypadku tylko grupa pracowników musi korzystać z usług szkoleniowych zewnętrznych dostawców, reszta szkoleń przeprowadzana jest przez nich,
- projektowania i szkolenia z zakresu wewnętrznych instrukcji użytkownika systemu, procedur postępowania, zakresu obowiązków itp.,
- nadzoru nad poprawnością użytkownika systemu, jakością bazy danych,
- propozycjami i wdrożeniami dodatkowych zmian funkcjonalnych, organizacyjnych – wynikłych podczas pracy z systemem.

Dzięki temu znacząco obniża się koszty szkoleń i konsultacji oraz zwiększa szanse powodzenia przedsięwzięcia. W praktyce, w skrajnym przypadku firmy mikro, zespół analityczny można ograniczyć do jednej osoby, odpowiedzialnej za przeprowadzenie analizy, ustalenie głównych celów, wybór systemu i późniejsze jego wdrożenie.

Analiza potrzeb

Naczelną zasadą, przyjętą przy analizie i tworzeniu planu oraz samym procesie wdrażania CRM, jest wprowadzenia takich zmian, które **przyniosą firmie korzyści**. Mając na uwadze, że CRM wnosi w pierwszej kolejności zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie konieczne staje się:

- przeanalizowanie bieżącego modelu biznesu przedsiębiorstwa i jego dostosowanie do filozofii CRM,
- ocena przedsiębiorstwa pod względem jego przygotowania do wdrożenia CRM,
- przeanalizowanie wpływu wdrożenia praktyk CRM na główną strategię firmy i aktualny model biznesu. Szczególnie ważne jest, by rozpatrywać strategię w kategoriach krótko, średnio i długoterminowych.

» *Prześledźmy prosty przykład. Czy zawsze zmiana w firmie w kierunku poprawy obsługi klienta tak naprawdę jest zmianą przynoszącą firmie korzyść? Przypatrując się znanemu przykładowi stacji benzynowych samoobsługowych – można odpowiedzieć, że nie. Jakość obsługi klienta wcale nie wzrosła, zamiast skorzystania z usług sprzedawcy klient jest zobowiązany do samodzielnego tankowania. Te zmiany jednak, umiejętnie «obudowane» innymi korzyściami dla klienta, na przykład możliwością umycia szyb, dostępem do rękawiczek, dogodniejszymi godzinami otwarcia, nie spowodowały wcale odejścia klientów, przynosząc jednocześnie obniżenie kosztów działalności firmy.*

Podobny efekt obserwujemy w przypadku powstawania samoobsługowych serwisów internetowych na przykład w zakresie wsparcia posprzedażnego. Możliwość uzyskania informacji w dowolnym czasie, niewielkim kosztem przez 24 godziny w każdym dniu tygodnia są ważniejsze, niż niedogodności związane z koniecznością długotrwałego przeszukiwania serwisów i wyszukiwania informacji zamiast uzyskania porady telefonicznej. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa – maleje ilość zatrudnianego personelu w dziale obsługi klienta, wzrasta zadowolenie klientów i ... nakłady na tworzenie i utrzymanie serwisu.

W omawianych przykładach po wdrożeniu rozwiązań zmienił się model przedsiębiorstwa. Zakładając w pierwszym przypadku, że punktem startowym była mała stacja z trzema dystrybutorami obsługiwanymi przez pracownika, zamiana jej na samoobsługową wymagała (od strony technicznej) instalacji systemu monitoringu i rozliczania poszczególnych dystrybutorów. Można było tym sposobem ograniczyć ilość zatrudnianych pracowników na danej zmianie redukując koszty, ale bez instalacji dodatkowych dystrybutorów automatycznie maleje przepustowość. Istnieje też część klientów nie lubiąca samodzielnie nalewać paliwa – nasze «udogodnienia» spowodują więc najprawdopodobniej zmniejszenie przychodów z tej grupy. W drugim przypadku – wdrożenia serwisu internetowego – ilość osobistych kontaktów klientów z działem obsługi może tak naprawdę nie zmniejszyć się. Firmy wdrażające tego typu rozwiązania z przerażeniem zauważyły, że prawie każdy klient korzystający z serwisu wykonuje co najmniej jeden telefon do firmy!

Te proste przykłady obrazują, jak ważna jest właściwa analiza i ocena potencjalnych zysków lub strat wdrażanych rozwiązań. Faza analizy ma na celu

ustalić **cele wdrożenia** oraz opracować, jak powinno wyglądać przedsiębiorstwo po wdrożeniu CRM.

Do zadań wykonywanych w analizie strategii przedsiębiorstwa należą:

- określenie zasobów technicznych,
- badanie oczekiwań wszystkich potencjalnych użytkowników systemu,
- zdefiniowanie procesów biznesowych i określenie priorytetów,
- zdobycie informacji na temat osiągalnych systemów CRM.

W wyniku tych prac powinna powstać:

- lista procesów biznesowych, uszeregowana według priorytetów,
- spis wymagań sprzętowych i programowych,
- krótka lista wymagań (wstęp do określenia funkcjonalności systemu),
- lista wymagań wobec personelu.

Wykonanie tego opracowania może udowodnić, że planowane zmiany znacznie przewyższą budżet przeznaczony na ten cel. Niezbędne więc może okazać się ustalenie priorytetów wdrożeń poszczególnych elementów. W takim przypadku najskuteczniejszą zasadą jest wprowadzanie na początku tych rozwiązań, które doprowadzą do osiągnięcia wymiernych korzyści – znaczącej poprawy efektywności, zwiększenia obrotów czy uruchomienia elektronicznych kanałów sprzedaży. Równie ważne w fazie analizy jest:

- **odkrycie własnej odrębności** – w jaki sposób można ochronić ustalone i sprawdzone praktyki?
- **oszacowanie ryzyka** – pojawia się ono na płaszczyźnie technicznej, finansowej oraz użytkownika przy każdej implementacji systemu CRM,
- **przekonanie do rozwiązania** – nie należy wdrażać tam rozwiązania CRM, gdzie przewidywalne korzyści są nikłe, bądź wręcz ujemne.

Funkcjonalność systemu

Podanie a priori zestawu funkcji najbardziej potrzebnych w średnich przedsiębiorstwach jest tendencyjne – wymagania wobec funkcjonalności zależne są przecież od specyfiki firmy, jej wielkości i branży. Spośród dużej ilości funkcji, które oferują systemy CRM, przedsiębiorstwo musi wybrać te, których zastosowanie w praktyce przyniesie największe efekty. Trzeba również zdać sobie sprawę, że wybór dużej ilości modułów i funkcji wielokrotnie zwiększa koszty zakupu, wdrożenia, szkoleń i opieki nad systemem. Najbardziej popularne moduły i funkcje systemów CRM prezentowane są w tabelach ?? do ??.

Aspekt techniczny. Przy określaniu wymagań wobec systemu CRM należy wziąć pod uwagę posiadane rozwiązania techniczne oraz te wymagania, które będą stawiane przy wybranej funkcjonalności. W szczególności oznacza to analizę takich elementów, jak:

1. Sprzęt komputerowy:

- serwer bazy danych – gromadzi informacje o klientach, dane finansowe, personalne, operacje magazynowe i wiele innych,
- serwer poczty elektronicznej, faksów – pozwala na dystrybucję i zachowanie wiadomości e-mail, faksów,
- serwer internetowy (podobnie intranetowy) – pozwala na udostępnianie informacji w postaci stron HTML,
- stacje robocze – pozwalają na korzystanie z aplikacji, z Internetu i dostępu do bazy danych,
- urządzenia mobilne, laptopy – wykorzystywane przez personel poza firmą. Konieczne jest zapewnienie łączności oraz synchronizacji używanych danych.

2. Infrastruktura techniczna:

- okablowanie lokalnej sieci komputerowej,
- połączenie z globalną siecią (najczęściej z siecią Internet),
- zdalny dostęp – możliwe są rozwiązania „wdzwaniane” (dial-up), internetowe, VPN, technologie bezprzewodowe,
- powiązania pomiędzy poszczególnymi podsystemami teleinformatycznymi.

3. Zapewnienie bezpieczeństwa:

- zapewnienie ciągłego i niezawodnego działania systemu,
- fizyczne zabezpieczenia przed nieuprawnionym dostępem (odrębne pomieszczenia, zabezpieczenia przez podsłuchem, autoryzacja),
- separacja lokalnej sieci komputerowej (ang. *firewall*),
- monitorowanie dostępu do danych.

Rachunek ekonomiczny wymusza maksymalne wykorzystanie istniejącego sprzętu. Oczywiście istnieją przypadki, gdy adaptacja stosowanego do tej pory rozwiązania do nowego jest droższa, niż zakup nowych elementów. Generalnie jednak mówiąc wiele posiadanych zasobów można wykorzystać również w czasie i po wdrożeniu CRM. Ten stan i oczekiwania należy też w późniejszym czasie skonfrontować z dostawcą systemu CRM.

Funkcjonalność na poziomie aplikacji. We wcześniejszych rozdziałach staraliśmy się udowodnić, że zakup i wdrożenie aplikacji CRM jest jedynie jednym z elementów wprowadzenia zmian w kierunku CRM. Przestrzegaliśmy przed nieprzemysłanym zakupem aplikacji CRM, efektem czego firma ma zainstalowaną jedynie kolejną aplikację wykorzystywaną w niewielkim stopniu.

Jednak prawdą jest, że o funkcjonalności całego systemu w dużym stopniu decyduje właśnie aplikacja. Analiza przedwdrożeniowa ma na celu określić jakie informacje są w firmie dostępne, jakie niedostateczne a jakie w ogóle nie ujęte w systemach informatycznych. Ważny jest używany i / lub docelowy system „back-office” oraz sposób integracji.

W procesie wyboru funkcji, które ma zawierać aplikacja dobrze jest odpowiedzieć sobie na pytanie, które z nich:

- są już realizowane,
- muszą zostać zrealizowane,
- mogą pozostać,
- nie są potrzebne,
- jeszcze nie wiadomo, czy są potrzebne.

» *Badania przeprowadzona w 2001 roku przez firmę Process4E³ wśród przedsiębiorstw dużych i średnich wykazują, że do najczęściej wdrażanych przez przedsiębiorstwa modułów CRM należą:*

- *serwis i zarządzanie reklamacjami 100%,*
- *analizy sprzedaży 100%,*
- *bezpośrednia obsługa klienta 85%,*
- *zarządzanie kontaktami z klientem 70%,*
- *automatyzacja sprzedaży (SFA) 70%,*
- *Call Center 50%,*
- *badanie marketingowe 50%,*
- *zarządzanie kampaniami promocyjnymi 30%,*
- *EDI (Elektroniczna Wymiana Dokumentów) 30%.*

Wybór docelowego rozwiązania

Można zauważyć podstawowe różnice pomiędzy oczekiwaniami co do systemów wśród dużych, średnich oraz małych firm. Małe przedsiębiorstwa są przede wszystkim chętne do inwestowania w systemy niedrogie, łatwe do instalacji i użytkowania. Często też korzystają z rozwiązań udostępnianych w pakietach biurowych.

Rynek średnich firm dostrzegany jest przez wielu dostawców – również z powodu faktu, że wiele dużych przedsiębiorstw rozpada się na mniejsze. Systemy CRM dla średnich przedsiębiorstw powinny cechować się przyzwoitą ceną, łatwością w implementacji oraz elastycznością.

Małe przedsiębiorstwa są przede wszystkim chętne do inwestowania w systemy niedrogie, łatwe do instalacji i użytkowania. Systemy CRM dla średnich przedsiębiorstw powinny cechować się przyzwoitą ceną, łatwością w implementacji oraz elastycznością.

Wybór aplikacji. Oprócz ceny, która często ma decydujący wpływ na wybór oprogramowania, zwrócić należy uwagę przede wszystkim na:

- **funkcjonalność systemu** – musi być zgodna z priorytetowymi potrzebami firmy,

³M. Stanusch, Raport CRM w Polsce, Process4E S.A. 2001, <http://www.process4e.com>

- **modułowość** – czy program może być dostarczony w części, co ważne jest w przypadku, gdy z początku wybrane zostały tylko niektóre funkcje,
- czy możliwe jest **indywidualne dopasowanie systemu** za akceptowalną cenę,
- **możliwość rozbudowy** – czy posiadana funkcjonalność i plany rozwoju systemu są zgodne z całościową wizją przedsiębiorstwa. Również w miarę wzrostu firmy może okazać się konieczne wdrożenie dodatkowych elementów,
- każda aplikacja pracuje w określonym **środowisku**, na które składa się system operacyjny (najpopularniejsze obecnie to Windows, Linux, Unix, Sun) oraz baza danych – ta używana przez systemy księgowo czy magazynowe oraz docelowa – na potrzeby CRM. Należy pamiętać, że zakup innego systemu operacyjnego czy nowego serwera bazy danych to dodatkowy koszt.

Z powodu dużej ilości programów oraz dostawców dobrze jest wybrać wstępnie kilka ofert i zaprosić firmy na prezentację.

Wybór dostawcy. Bardzo często wraz z rozwojem przedsiębiorstwa oraz zwiększaniem funkcjonalności rozwiązań wspomagających – a tym samym wiedzy i automatyzacji – **wymagania stawiane systemom wzrastają**. Zmiany, jakie wprowadzono w myśl przyjętych założeń CRM są procesem – niezbędna więc staje się współpraca z dostawcą systemów informatycznych, aby wprowadzane rozwiązania techniczne za nimi podążały.

Zazwyczaj dostawca jest ściśle powiązany z jednym systemem. Wdrażanie wymaga sporej wiedzy i współpracy z producentem, stąd firmy wybierają i specjalizują się w jednym rozwiązaniu z danej dziedziny. Inny spotykany przypadek to dostawcy będący zarazem producentami tego oprogramowania i prowadzący usługi wdrożeniowe. Bez względu na rodzaj dostawcy decydując się na współpracę z nim „*skazuje się*” na długotrwały i zazwyczaj kosztowny związek. Instalacja, szkolenia, dostarczane materiały, wsparcie techniczne, obsługa serwisowa – za te działania zazwyczaj odpowiada właśnie dostawca. Dlatego warto przed końcową decyzją dokładnie sprawdzić potencjalnego partnera, na przykład według pytań podanych w tabeli 1.

Wdrożenie

Do wdrożenia trzeba się przygotować, i to pod różnymi względami. Projekt takiego wdrożenia powinien obejmować aspekt: finansowy, metodologii i planowania, szkoleń i wsparcia technicznego. Można, szczególnie przy większych bądź rozproszonych projektach, wykonać wdrożenie pilotażowe w pojedynczej jednostce czy dziale. Wnioski, które nasuną się podczas tego pilotażowego wdrożenia ułatwią prace w następnych jednostkach.

Każde wdrożenie wymaga czasu. Im lepiej przygotowana jest załoga, im bardziej przemyślana jest kolejność poszczególnych elementów, określone zasady

Tabela 1: Pytania ułatwiające weryfikację dostawcy systemu informatycznego

1. Czy sposób i styl działalności dostawcy pasuje do naszej wizji:
 - Jaka była ich historia działalności?
 - Jakie są źródła finansowania ich działalności?
 - Jaka jest ich wizja (handlowa i techniczna)?
 - Jaka jest historia ich kadry zarządzającej?
 - Czy mają doświadczenie w naszym sektorze? Z jakimi klientami?
 - Na ile istotnymi klientami jesteśmy?
2. Jakie mają doświadczenia w zakresie wdrażania takiego produktu, jaki potrzebujemy:
 - Czy jesteśmy pierwszymi, którzy używają danej technologii czy funkcji?
 - Jaką mają metodologię wdrażania projektu?
 - Jaka dokumentacja jest dostarczana?
3. Jak będzie wyglądała późniejsza współpraca, jakie usługi posprzedażne oferują:
 - Czy możemy zapoznać się z CV pracowników zespołu pracującego nad projektem?
 - Jakie szkolenia są dostępne?
 - Na ile elastyczne jest ich wsparcie techniczne?
4. Jakie są koszty usług posprzedażnych:
 - Ile kosztuje utrzymanie systemu (użytkowanie, konserwacja itp.)?
 - Co wchodzi w zakres gwarancji?
 - Jak wygląda wdrażanie oprogramowania?
5. Jakie są plany rozwoju systemu:
 - Ile pełnych wydań (nowych wersji) ukazuje się rocznie?
 - Ile poprawek ukazuje się pomiędzy pełnymi wydaniem?
6. I na koniec: czy mamy dostęp do informacji zarówno o pozytywnych jak i negatywnych opiniach?

migracji danych z poprzednich systemów, opracowane nowe scenariusze postępowania, tym bardziej skraca się czas osiągnięcia kolejnych celów. Należy pamiętać, że nawet najlepszy system w początkowej fazie zazwyczaj opóźnia a nie przyspiesza pracę, przy «podmianie» starego systemu potrzebne jest nawet parę miesięcy by osiągnąć funkcjonalność sprzed zmian. Często firmy wdrażające nowy sys-

tem niecierpliwą się z powodu słabych wyników osiągniętych w początkowej fazie. Nieznajomość obsługi i wykorzystania poszczególnych funkcji nowego systemu powoduje dodatkowo powstawanie dużej ilości błędów w danych, skutkującą otrzymywaniem nieprawidłowych wyników zbiorczych. Konieczne są w takim przypadku dodatkowe weryfikacje, czasami nawet ponowna rejestracja.

Nadzorującym projekt należy zwrócić uwagę na konieczność dobrego motywowania personelu, przeprowadzania odpowiedniej ilości szkoleń, wdrażania wewnętrznych procedur i instrukcji obsługi systemu. Ważne jest też monitorowanie osiągniętych korzyści i analiza ROI.

Często metoda «małych kroków» jest bardziej skuteczna niż gwałtowna reorganizacja firmy. Na pewno dotyczy to firm działających dobrze i skutecznie (ale zawsze przecież niedostatecznie dobrze). Wprowadzenie gwałtownych zmian do organizacji pracy może:

- spowodować więcej zamieszania niż pożytku,
- napotkać na ogromny opór pracowników.

Nikt nie zapewni, że „nowa organizacja” będzie znacząco lepsza niż stare zasady. Oczywiście wybranie drogi zmian zawsze jest lepsze niż trwanie w coraz to gorszej strukturze. Ale jeżeli wprowadza się nowatorskie rozwiązania nie zawsze można przewidzieć konsekwencje takich zmian.

» *Z pewnością śledzili Państwo reformę wprowadzoną w ZUS-ie. Szczegóły tej operacji nie są nam znane. Obserwując jednak kolejne kroki i rozwiązania można zauważyć ich ewolucję, co sugeruje, że niektóre przyjęte na początku założenia i rozwiązania okazały się nieodpowiednie:*

I faza – wprowadzono ujednolicone, kolorowe formularze, które podatnicy mogli wypełniać ręcznie/ maszynowo itp. Te dokumenty miały być skanowane, wprowadzane do systemu komputerowego i przetwarzane – a oryginały wysyłane do centrali.

Efekt – bardzo duża ilość pomyłek, wynikających z jednej strony z błędów podatników – z drugiej z błędów skanowania. Dodatkowo poszczególne oddziały nie miały dostępu do danych o płatnikach co powodowało konieczność „udowadniania” (przedkładania kserokopii dokumentów) swoich naliczonych i zapłaconych zobowiązań. Praktycznie w przypadku konieczności uzyskania tzw. zaświadczenia o nie zaleganiu, na przykład przy ubieganiu się o kredyt, podatnik udawał się do ZUS-u ze wszystkimi deklaracjami i dowodami wpłat.

II faza – Średnie i duże przedsiębiorstwa miały obowiązek składania deklaracji drukowanych z Programu Płatnika. Powodowało to zmniejszenie błędów ze strony płatników, dokumenty te jednak w dalszym ciągu były skanowane i błędy się zdarzały – otrzymywano np. wezwania o skorygowanie deklaracji, w której nazwisko MAZUR wczytano jako MAZLIR.

III faza – dokumenty w średnich i większych firmach trzeba przesyłać elektronicznie – zmniejsza to czas wprowadzania danych do systemu, z drugiej strony eliminuje błędy powstałe podczas skanowania dokumentów.

IV faza – powstaje zintegrowany program Płatnik, łączący dotychczasowy Program Płatnika oraz Przekaz Elektroniczny. Wprowadza się większą kontrolę pomiędzy dokumentami przygotowywanymi, wysyłanymi i drukowanymi. Również w przypadku zgłoszeń płatników weryfikuje się dane w oddziałach ZUS z centralnym rejestrem płatników.

Problemy wdrożeniowe

Na koniec przedstawiamy typowe problemy opóźniające wdrożenie. Niektóre z nich wydają się trywialne, czasami nawet znajome:

- oszacowanie problemów i czasu potrzebnego na import i integrację bazy danych było zbyt optymistyczne; czas tego etapu drastycznie się wydłuża,
- skończył się budżet przeznaczony na wdrożenie; najprostszym rozwiązaniem jest zaniechanie go na aktualnym poziomie – system więc znajduje się w nie najlepszym punkcie,
- przypada czas urlopów – wdrożenie opóźnia się więc, gdyż personel który pozostał nie ma odpowiednich kwalifikacji,
- zaangażowanie na starcie jest bardzo małe, panuje atmosfera rozluźnienia – skutkuje to wydaniem sporej części pieniędzy na działania nie przynoszące efektu,
- kierownik projektu zwykle zarządza również innymi projektami – nie ma więc wystarczająco dużo czasu na dobre prowadzenie projektu CRM.

Pouczający przykład

– migracja do Open Source

Na koniec rozważań na temat kosztów i trudnościach wdrażania systemów informatycznych przytoczmy kilka zaleceń dla wdrażania programów Open Source⁴ w administracji⁵. Główną ideą migracji do tych systemów jest obniżenie kosztów działalności administracji. Z pozoru sprawa wydaje się prosta – zastosujemy programy, dla których nie wymaga się zakupu licencji. Kłopot jedynie polega na przejściu z jednego systemu do drugiego. Opisany w dokumencie ze szczegółami proces potwierdza konieczność przeprowadzania analiz przedwdrożeńowych, ustawicznego szkolenia, nadzorowania itp. – a przede wszystkim,

⁴Tzw. wolne oprogramowanie. Odnosi się do prawa użytkowników do swobodnego uruchamiania, kopiowania, rozpowszechniania, analizowania, zmian i ulepszania programów.

⁵Zalecenia te zawarte są w dokumencie wydanym przez firmę *netproject Ltd* „The IDA Open Source Migration Guidelines”.

że na faktyczne koszty wdrożenia wpływ ma wiele czynników, bynajmniej nie wyłącznie cena licencji.

W dokumencie wyróżniono pięć głównych etapów, które korespondują z opisywanymi wcześniej pięcioma krokami wdrożenia. Należy jednak pamiętać, że przytaczane zalecenia dotyczą migracji do wybranego wcześniej rozwiązania, zakłada się więc, że wszystkie etapy związane z tym zagadnieniem zostały już wykonane. Celem prezentowanego projektu jest natomiast udane *wdrożenie*.

(...)