

# Kako nabaviti poslovni softver

**Proces donošenja odluke o nabavci integralnoga informacijskog sustava tvrtke (ERP) te nekim elementima složenog procesa odabira rješenja koje najbolje odgovora potrebama naručitelja.**

**S**vaka nabavka u pozadini ima neku potrebu – ili je to neka bol koje se želimo riješiti ili je to neka želja (cilj) koji želimo ostvariti (doseći). Kada je u pitanju kupovina ERP sustava to je najčešće smjesa različitih boli koje trpimo zbog nedostataka u postojećem sustavu i ciljeva koje bi željeli ostvariti u budućnosti. Ako preispitujući ideju o nabavci, ne utvrditi postojanje boli kojih se želite osloboditi ili ciljeva koje želite doseći, moguće je vam nabavka poslovnog softvera i nije prioritetni zadatak. Da stvari ipak nisu tako jednostavne pokazuje i sveprisutna dilema među hrvatskim gospodarstvenicima: Da li nam je uopće potreban integralni informacijski sustav ili možemo preživjeti i na starim, postojećim aplikacijama i konceptima?

Gotovo svaki drugi (46%) sklon je vjerovanju da informacijski sustav nije presudan za poslovni uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Istraživanja u SAD su pokazala da je ulaganje u komunikacijsku infrastrukturu i poslovni softver glavni razlikovni faktor među 500 tvrtki koje su uspješne i istog broj tvrtki koje nisu uspjele razviti svoje poslovanje. Ulaganje u informacijski sustav tvrtke je temeljno pitanje razvoja i rasta, ali i preživljavanja i opstanka. Nažalost, oni koji tonu teško da mogu uočiti da je njihovoj propasti dobrim dijelom doprinio i loš ili nikakav poslovni informacijski sustav.

## Proces nabavke

Nakon donošenja odluke o uvođenju integralnog informacijskog sustava otvara se niz zastrašujućih pitanja i

dilema. Proces nabavke ERP sustava je konglomerat rizičnih odluka utemeljenih na nepotpunim, iskrivljenim i proturječnim informacijama. Košmar je prvenstveno kreiran od stane ponuditelja, ali su njemu, u najboljoj namjeri da se zaštite, sudjelovali i naručitelji. Rezultat i nije tako neočekiva ako znamo da je prodaja drugi najstariji zanat na svijetu, ali ga ljudi često miješaju s onim prvim. Kao logična posljedica takvih odnosa nastao je princip "nefunkcionalne nabave", koji bi po složenosti i važnosti zahtijevao poseban prostor i vrijeme za demistifikaciju. Tvorac ovog pojma je Maham Khalsa, vodeći svjetski konzultant na području razvoja poslovnih odnosa i detaljno je opisan u njegov knjizi *Let's Get Real, or let's not Play*.

Za potrebe ovog članka „nefunkcionalnu nabavu“ možmo opisati kao proces u kojem naručitelj diže visoke formalne barijere kako bi se zaštitio od agresivnih i nekompetentnih ponuditelja. Barijere se očituju u visokom stupnju formaliziranja nabavnog procesa od izgleda i sadržaja ponude, potvrda, načina komuniciranja ili bolje rečeno uskraćivanja stvarne komunikacije na istraživanju i izgradnji rješenja koje odgovora potrebama naručitelja – Sve vam je u tenderskoj dokumentaciji! Ali tim sustavom naručitelji su odsjekli granu na kojoj sjede – jer dobro rješenje poslovnog softvera nije moguće izgraditi na temelju tenderske dokumentacije, bez zajedničkog ispitivanja stvarnih potreba korisnika.

I na kraju kratke demistifikacije nefunkcionalne nabave zapitajmo se koliki broj sastanaka komisija za donošenje odluke o najboljem ponuditelju, prije stvarnog čitanja ponuda, započinje izrečenim ili neizrečenim pitanjem: Kojeg ponuditelja preferiramo?

Moguće da je nefunkcionalna nabava proces prikladan za neke vrste roba i usluga, ali za poslovni softver koji je izrazito nedefiniran i fluidan proizvod i/ili usluga, nefunkcionalna nabava se pokazala kao omča oko vrata.

Tenderska dokumentacija koja se dostavlja potencijalnim ponuditeljima najčešće sadrži i beskrajne liste pitanja koje nemaju nikakvog smisla ako ih popunjavaju sami ponuditelji. Odgovori na većinu pitanja s lista su ili uopćeni ili

dvosmisleni ili neiskreni, a često i sve od navedenog, jer i sami ponuditelji bi neka od njih voljeli znati odgovor. U želji da se ostavi dobar dojam i u strahu da se ne umanje vlastite šanse za posao, daju se odgovori koji nemaju puno vrijednosti za donošenje odluka.

Liste pitanja za provjeru ponuditelja ERP rješenja imaju smisla samo ako ih koristi naručitelj kao podsjetnik u razgovorima s potencijalnim (preferiranim) dobavljačima. To bi dalo priliku i naručitelju i ponuditelju da s nizom potpitanja utvrde i razjasne u kojoj mjeri rješenje ponuditelja odgovara potrebama naručitelja, umjesto da daju jednostavne DA-NE odgovore u upitniku.

Ako odustanemo od procesa nefunkcionalne nabave, što nam ostaje kao alternativa? U prvoj fazi na temelju jednostavnih kriterija, naglašavamo jednostavnost, iz liste potencijalnih izvoditelja, odaberite jednog, u složenim slučajevima do dva, s kojim pristupite pravom poslu – istraživanju vaših stvarnih potreba i pokušajte kroz to razviti partnerske odnose.

Pažljiv čitatelj uočiti će da smo u tekst uveli pojam partner i partnerski odnos, namjesto pojam isporučitelj, dobavljač. Ne radi se o omašci, već o namjeri da naglasim karakter odnosa između korisnika i onoga tko će izraditi rješenje poslovnog softvera. Taj odnos je manje komercijalan, a više nalikuje bračnoj zajednici. U dugoročnom, partnerskom odnosu razvijati će se i rasti vaš informacijski sustav, i u tom procesu

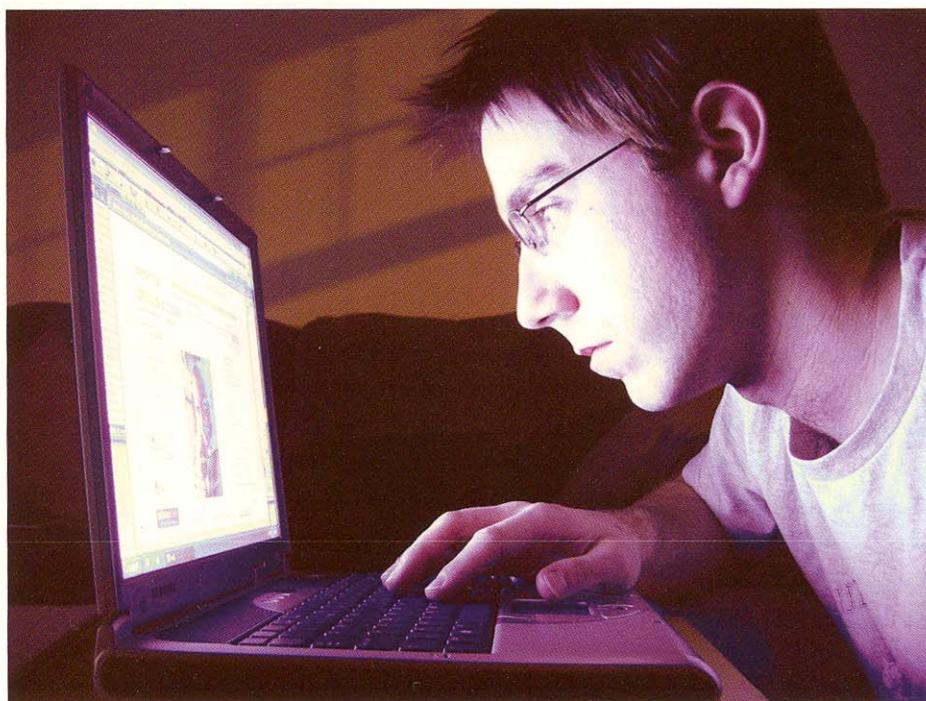
će trebati puno zajedničkog rada i razumjevanja. Zato je nužno u začetku razviti odnose povjerenja i partnerstva jer će faze u uvođenju sustava donositi mnoštvo kriznih situacija koje neće moći razriješiti bez uzajamnog povjerenja.

Kako se bira tvrtka koja će vam biti partner u ovom procesu? Odgovor je krajnje složen i u konačnici teško razumljiv, jer izlazi iz domene korteksa i spušta se u najstarije dijelove mozga koji se naziva *amigdala*. Uz još nerazjašnjene funkcije smatra, se da amigdala odlučuje o tome što je za biće sigurno, a što ne? Kada sam u brojnim procesima odabira "najpovoljnijeg dobavljača" sa, za nas pozitivnim ishodom, pitao klijente na temelju čega su se baš odlučili za nas – najčešći odgovor je bio – VAMA SMO NAJVIŠE VJEROVALI (i nisu pogriješili) Toliko, o svim metodologijama vrednovanja ERP rješenja.

## Vjerojatnost (ne)uspjeha?

Prema istraživanjima Standish Group gotovo trećina IT projekata (31.1%) nikada ne ugleda svjetlo dana, a 52,7% projekata probije predviđene resurse (čitaj: novac) u prosjeku za 189%. Samo 16,2% projekata zaživi na vrijeme i u okvirima predviđenog budžeta.

I kada ste prema prethodnim tezama, odabrali partnera kojem vjerujete i koji ima najbolje namjere da izgradi rješenje prema vašim potrebama, i dalje imate vrlo malu vjerojatnost da dovedete projekt do praktične upotrebe na vrijeme i u okvirima predviđenih sredstava. Polovica projekata, ako



imaju upravu "široke ruke", bit će završena uz dodatnu, gotovo dvostruko veću količinu novca i vremena. No, za svakog trećeg korisnika uvođenje ERP softvara bit će bolno iskustvo, i svaki slijedeći pokušaj istog, bit će opterećen dodatnim oprezom i strahom.

Osim vjerojatnosti uspjeha IT projekta, Standish group istražuje i faktore (ne)uspjeha, a na temelju tih istraživanja tvrtka Spin je razvila posebnu metodologiju i softver za procjenu vjerojatnosti (ne)uspjeha nekog IT projekta.

#### Elementi prosudbe

Elementi za brzu prosudbu da li je neki ponuditelj pogodan za partnerstvo u izgradnji ERP sustava vaše tvrtke, svode se na procjenu ponuđene tehnologije, proizvoda i ljudi. Na današnjem stupnju razvoja IT industrije stupanj važnosti

ovih elemenata u prosudbi obrnuto je proporcionalan njihovom redosljedu.

Zvuči začuđujuće da je tehnologija najmanje presudan element prosudbe, ali u vrijeme kada se veliki dio informatičke tehnologije prodaje u robnim centrima i široko je dostupan, vjerojatnost pogrešnog izbora je svedena na minimum. Kako se radi o sve zrelijem proizvodu, informatička tehnologija (*hardware*) sve više nalikuje automobilske industriji – ne možete danas napraviti veliku pogrešku u izboru marke automobila. No, ipak postoje neka pitanja vezana za izbor tehnologije, na koje bi trebali prvenstveno sami odgovoriti, a vaš potencijalni partner bi vam u tome trebao pomoći u tome. To je ujedno i prva prilika da (pr)ocjenite namjere vašeg potencijalnog partnera. Proizvod, na kojem će se temeljiti vaše

rješenje, je drugi po važnosti element prosudbe. Kod proizvoda bi trebalo ocijeniti kriterije vodeći računa da je bolja i jedna relevantna referenca, koju možete obići i otvoreno razgovarati, nego 1.000 referenci do koji ne možete doprijeti.

Ako vaš slučaj to posebno ne zahtjeva, ili vam to nije posebno kompezirano kroz cijenu ili druge pogodnosti, probajte zaobići proizvode u fazi nastajanja. ERP softver koji razmatrate mora biti u upotrebi najmanje 2 godine ili jedno zaključivanje poslovne godine. U protivnom se upuštate u projekt koji će biti opterećen razvojnim problemima, a vaša tvrtka će biti poligon za testiranje. Prvenstveno ljudi, a zatim i tvrtka, najvažni su element prosudbe. Ljudi su ti koji čine posao i oni presudno utječu na krajnjih ishod vašeg projekta implementacije integralnog poslovnog softvera. Poznati su primjeri iz domaće prakse: dobar izbor tehnologije, svjetski priznati ERP sustav i nedorastao izvođač daju kao rezultat - nezadovoljnog korisnika.

Prosudbi ljudi i tvrtke posvetite najviše vremena jer, kao što smo ranije naglasili nabavka ERP sustava manje je nalik kupoprodajnom odnosu, a više liči na ulazak u bračnu zajednicu. Sam čin nabavke ERP sustava tek je početak odnosa koji će morati trajati 5 – 10 godina, i u tom razdoblju "trpjeti" ćete sve dobre i loše osobine ljudi koji vam implementiraju i održavaju ERP softver. Namjerno, na ovom mjestu govorimo o ljudima, a ne o tvrtkama, jer sve se na

kraju svodi na pojedince koji vam svojim IQ i EQ potencijalom unapređuju ili uništavaju informacijski sustav. Zato produbite svoj uvid o ljudima s kojima će te raditi i tražite jamstva da će oni biti stvarno angažirani na vašem projektu. Tvrtka je organizacioni oblik, u kojem za vaš projekt važni ljudi rade i djeluju. Veličina tvrtke je bitna – manje tvrtke nemaju dovoljan broj ljudi za kvalitetnu organizaciju i ljudi su opterećeniji.

Kapitalna stabilnost tvrtke i uloženi kapital vam jamči da će se tvrtka u tom poslu i zadržati dulje vrijeme nego firme bez uloženog kapitala u prostor, opremu i posao. Prosudite i kadrovsku stabilnost – ljudi čine posao i ako tvrtka nema sposobnost zadržati ljude, vaš projekt će biti ozbiljno ugrožen. Uzmite u obzir i to da je u IT industriji, kao industriji utemeljenoj na znanju, a ne na kapitalu, fluktuacija kadrova nešto veća nego u



klasičnim industrijama.

Nakon primjene ovih kriterija za brzu prosudbu i eliminaciju potencijalnih partnera, slijedi manje strukturiran proces procjene kako potencijalni partner prezentira rješenje, kako prodaje i na kraju kako rješava probleme. Greške u prosudbi su uvijek moguće, ali je pitanje koliko duboko smo ušli u proces i da li imamo priliku za izlazak. Iz tih razloga (pr)ocjenjujte male korake i (pr)ocjenjujte ih što češće.

#### Kada ovo ne funkcionira?

Opisana metodologija povećava vjerojatnost uspjeha vašeg projekta uvođenja integralnog informacijskog sustava, ali ona traži i više intelektualnog i emocionalnog ulaganja i osobne odgovornosti od standardnih metodologija upitnika, ocjenjivanja, križaljki i pondera.

No, ako ste IT manager u velikoj korporaciji, tada će te biti prisiljeni, ali i osobno skloniji provođenju formaliziranih metoda kako bi racionalno opravdali svoj izbor i umanjili odgovornost za eventualni neuspjeh i ovaj pristup će vam ab ovo biti neprihvatljiv. Prema istraživanju *Standish Group* i neuspjeh IT projekata u velikim tvrtkama značajno je veći (29,1%) nego u malim tvrtkama (21.6%), gdje je pritisak za formalnim elementima daleko manji. Ponuđena paradigma namjenjena je tvrtkama i upravama koje žele ostvariti uspješnu implementaciju integralnog poslovnog informacijskog sustava i mogu osobno preuzeti rizike i odgovornost za (ne)uspjeh. **IT**