

5 jel, Amelyről Azonnal Felismerhet Egy Félrevezető Bevezetési Ajánlatot

1

*A tanácsadó a „bevett
gyakorlatra” hivatkozik*

2

Hiányoznak a konkrétumok

3

*Az árból nem jöhet ki az ígért
számú és minőségű mérnöki
munkanap*

4

*A tanácsadó nem említi a projekt
egyéb költségeit*

5

*Ráutaló jelek: mi is van egy profi
ajánlatban?*



Gyűjtötte: Reé István,
Intersoft Consulting Kft.

Gyűjtemény Magyarország közép- és nagyvállalatainál dolgozó üzleti vezetőknek.

Ezen belül pedig azoknak, akik tudják, hogy milyen kockázatot vállalnak, amikor kiválasztják a következő üzleti rendszert, és az azt bevezető tanácsadót.

Írta: Reé István, Intersoft Consulting Kft.

2012, Budapest.



Kedves Üzleti Vezető!

Nagy baj van.

Úgy érzem, hogy a huszonötödik órában beszélgetünk.

Ráadásul olyan dolgokról, amit már a mínusz ötödikben tisztáznunk kellett volna.

Felvállalom: tanácsadó vagyok.

Egész pályafutásom során az Önéhez hasonló cégeknek dolgoztam.

Az elmúlt 15 évben 186 millió forint volt a cégem átlagos árbevétele.

A válság sem viselte meg különösebben az üzletmenetemet.

Hogy csinálom?

Elárulom a titkot: csak akkor vállalom el egy projektet, ha az *biztos*, hogy több pénzt hoz az ügyfélnek, mint amennyibe kerül.

Ez így korrekt, nem?

Reé István vagyok. Húsz éve foglalkozom Üzleti Rendszerek testreszabásával és bevezetésével.

De kezdjük egy kicsit máshol a történetet.

A Budapesti Társadalombiztosítási Igazgatóságnál kezdtem pályafutásomat, mint rendszergazda és projekt-menedzser.

Hamarosan üzleti döntéshozó lettem, és megismertem az informatikai és az üzleti beszerzés világát.

Tudom, hogy a legtöbb vezető mára már szkeptikus a tanácsadókkal és az Üzleti Rendszerekkel kapcsolatban.

Én is jártam ebben a cipőben – ott voltam, ahol Ön most. Ezért tudom: a szkepticizmus teljesen jogos.

A bevezetési projektek többsége méregdrága, teljesen használhatatlan rendszert eredményez.

Ráadásul az Ön eredeti problémája is megoldatlan marad.

És ugyan a tanácsadó felelőssége, ami történik, de ki választotta a tanácsadót?

Milyen fényt fog vetni Önre, amikor kiderül, hogy soha nem fog megtérülni az a sokmillió forint, amit az új rendszerért fizetett?

Ugye, mennyivel megnyugtatóbb lenne egy olyan tanácsadóval dolgozni, aki felelősséget vállal azért, amit mond?

Aki garanciát jelent arra, hogy a bevezetett Üzleti Rendszer *megtérül*, és azt is megmondja, hogy mikor?

Olyannal, aki belátja, hogy a bevezetett Üzleti Rendszer hasznossága és az Önnel való személyes, hosszútávú kapcsolat *közös érdekünk?*

Ha ezek a gondolatok Önt is foglalkoztatják, akkor hasonlítunk.

Azért gyűjtöttem össze a tényeket ebben a dokumentumban, hogy legyen egy biztos módja annak, hogy olyan tanácsadó céget válasszon, aki nem a pénzért dolgozik, hanem azért, hogy *Önt sikeressé tegye*.

4 év a beszerzési oldalon.

15 év tanácsadóként.

Én *tudom*, hogy milyen szempontok szerint kell kiértékelni egy tanácsadói ajánlatot.

Tudom azt is, hogyan kell megállapítani, hogy a tanácsadó ért-e ahhoz, amiről beszél.

Hogy megvan-e a megfelelő tapasztalata, hozzáállása ahhoz, hogy a bevezetési projekt Önnek is legalább olyan jó legyen, mint neki.

Őszintén remélem, hogy ezt a gyűjteményt elolvasva sikerül elkerülnie néhány kellemetlen helyzetet – és olyan partnert választ majd, akit teljes mellszélességgel felvállalhat, mert tudja, hogy *biztosan* az Ön sikeréért dolgozik!



Réé István

+3630 274 1733

Intersoft Consulting Kft.

www.intersoftconsulting.hu/blog

1. jel: A tanácsadó a „bevett gyakorlatra” hivatkozik

„A többi cégnél is így csináltuk. Miért pont az Öné lenne más?”

Kezdjük rögtön egy jellegzetes mondattal, amit az értékesítők bársonyos hangon szoktak az ügyfelek fülébe súgni:

„Az Ön cégénél az iparágban bevett megoldásokat alkalmazzuk majd.”

Ugye milyen jól hangzik?

Az ember, amikor ezt hallja, azt hiszi, hogy tapasztalt tanácsadóval van dolga.

Ráadásul a „bevett megoldások” ugye még a portéka árát is csökkenteni fogják, hiszen a nagy része már kész is van.

Hadd áruljak el egy szakmai titkot: általánosan bevett üzleti megoldások a komplex folyamat- és üzlet-támogató rendszerek esetében *nem léteznek*.

Akkor léteznének, ha minden céget ugyanúgy vezetnének, mindenhol pont ugyanazok lennének a teljesítménymutatók, és minden pénzügyi jelentés ugyanúgy nézne ki.

„Általánosan bevett megoldások ezen a területen *nem* léteznek.”

A projektmenedzsment egy olyan terület, ahol le lehet írni, hogy ilyen esetben csináld ezt és ezt és akkor jó lesz.

Az Üzleti Rendszerek bevezetése viszont nem így működik.

Persze, mindenkinek van egy tapasztalata. Sőt, van, hogy én is módszertannal dolgozom.

De ezeknél a projekteknél soha nem éri meg általánosítani.

Mi a trükk?

Egyszerű: ha egy tanácsadó erre hivatkozik, az az esetek többségében azt jelenti, hogy a szoftver, amit éppen értékesíteni szeretne Önnek, *nem alkalmas* az Ön által felvetett feladat elvégzésére.

Sőt! Az igazán rafkós tanácsadó ilyenkor nem csak az iparági gyakorlatra fog hivatkozni, hanem megkérdőjelezi majd Önt. Mégpedig úgy, hogy a kérése egy idő után szinte abszurdnak tűnjön...

„A tapasztalatunk azt mutatja, hogy ezt így kell csinálni. Miért kellene ettől eltérnünk?”

Figyelem!

A tapasztalt tanácsadó, aki jót szeretne Önnek, tudja: Az Ön cége *egyedi*!

Ha egy „bevett megoldást” próbálunk ráhúzni anélkül, hogy tisztességesen végiggondolnánk, mi is a feladat valójában, akkor az Ön cége éveken keresztül nyögheti a következményeket!

És utána a tanácsadó fogja hibáztatni az Ön céget, miközben eleve nem szánta rá az időt, hogy alaposan megismerjék a problémát.

Feltéve, hogy egyáltalán sikerül élesíteni a rendszert...

Hát ez az, amiért nem éri meg időt vesztegetni azzal a tanácsadóval, aki az „iparági gyakorlatra” hivatkozik.

2. jel: Hiányoznak a konkrétumok

A számlán Tanácsadás áll. "Úgyis tudjuk mindketten, mi van mögötte."

Egy összetett rendszer bevezetésénél még a legtapasztaltabb üzleti vezetőt is könnyen rá lehet szedni.

Miből áll a projekt *valójában*?

Mit tervezünk? Mit számlázunk? Mit fogunk csinálni?

Én túl vagyok már néhány száz ajánlaton, mind fogadó, mind ajánlattevő oldalról.

Egyet biztosan mondhatok: ha hiányoznak a *konkrétumok*, az eddig még soha nem volt jó jel.

Nézzünk egy példát.

Egy kedves barátom, Norbert, házat épít Pomázon. Szereti kézben tartani a dolgokat, de elég kevés ideje van, ezért megbízott egy építési vállalkozót azzal, hogy vezényelje le a teljes építkezést.

Mivel a vállalkozó nem szeretné a teljes projektet előre megfinanszírozni, ezért a projektbe mérföldköveket iktattak.

Amikor Norbert megkapja a számlát ezekről a projekt-részekről, akkor azt várja, hogy pontosan lássa, miért fizet. Így olyan elemek vannak számlán, mint például „Padlóburkolat lefektetése a konyhában” és „Csaptelepek felszerelése”.

Ha a projekt-tervben vagy a számlán az szerepel, hogy „Tanácsadás”, az pont olyan, mintha Norbert alvállalkozója azt írná a számlára: „Házépítés”.

Nem tudom, hogy Ön hogy van vele, de nekem az ilyesmi mindig gyanús.

Ha a tervben vagy ajánlatban a konkrétumok helyett a tanácsadás szót látja, akkor tegye fel magának a kérdést: vajon a szolgáltató tudja-e, hogy pontosan mi fog történni a projektben?

„Mi soha nem számlázunk Tanácsadást.”

Ha a számlán is csak ez az általánosság szerepel, akkor felmerülhet a kérdés, hogy az óraszám tényleg annyi-e, és miért?

Bevallom, nem volt mindig így, de rájöttem, hogy az ügyfeleim sokkal jobban érzik magukat, ha a kommunikációm minden részletre kitér.

Ezért úgy döntöttem, hogy tervezéskor és számlázáskor is nevesítem a projektek minden egyes elemét. „Tanácsadás” azóta nem is szerepel a számláinkon.

Így Ön is mindig pontosan tudja, hogy mi az, amiért fizet.

Amikor legközelebb egy tanácsadó cég Ön elé rak majd egy árajánlatot, esetleg egy számlát, remélem, eszébe jut majd alaposan kikérdezni: miért nem nevesíti, hogy pontosan mi történik?

3. jel: Az árból *nem jöhet ki* az ígért számú és minőségű mérnöki munkanap

“Azt kapod, amiért fizetsz.”

Mindannyian tudjuk, hogy a kínain vásárolt 5000 forintos cipőnek egy hónap után kilyukad a talpa.

A márkaboltban vásárolt 45000 forintos cipő másfél évig is kibírja.

Melyik az olcsóbb, havonta megvenni a kínait, vagy évente egy márkásat?

Egy Üzleti Rendszer is sokféle okból lehet „olcsó”.

Léteznek kifejezetten kis- és középvállalatoknak készülő, helyi viszonyokra specializált szoftverek, amik megoldják a klasszikus problémákat.

Ezeknek a rejtett ára általában az, hogy a szoftveres korlátok miatt a cég gyakran nem tud a piaci lehetőségeknek megfelelően növekedni.

Persze nem azt mondom, hogy szórni kell a pénzt. Mindenki a legnagyobb profitra törekszik.

De szűkmarkúnak sem mindig éri meg lenni.

Elmondom, miért.

Licenszdíj

Léteznek megoldások, ahol Ön egy minőségi szoftvert kap magas licenszdíjért, amiért a tanácsadó cég alacsony testreszabási díjat kér.

Minden elismerésem azoknak a cégeknek, akik házon belül meg tudják oldani a testreszabást.

Főleg, hogy ilyenrel az SAP-n kívül még nem találkoztam.

Általában az ilyen projekt vége az, hogy a cég „gazdagabb” lesz egy drága szoftverlicensszel, ami egy olyan szoftverhez tartozik, amit soha semmire nem fog használni, hiszen a számításaival ellentétben nem volt, aki testreszabta volna.

Elmaradt a munka lényegi része.

Testreszabás / Szoftverfejlesztés

Ez az a sokak által lufinak titulált projekt-rész, amire sok tanácsadó cég *Tanácsadás* címén szokott felszámolni kisebb vagyonekat (ld. előző pont).

Sok vezető ezen spórol – pedig valójában ezen áll vagy bukik minden. Itt dől el, hogy a bevezetett rendszert használja-e majd valaki, és ha megtérül, akkor milyen gyorsan.

Elmondom, miért nem érdemes pont ezen spórolni:

Ha az alkalmazott csapat *zsenikből* áll, akkor a legnagyobb az esélye annak, hogy a rendszer gyakorlati haszna kézzelfogható lesz a cég számára, és a beruházás hamar megtérül majd.

A zsenik viszont soha nem dolgoznak olcsón.

Ezért azt javaslom, hogy mindig nézze meg az egyes csapattagok önéletrajzát, és beszélgessen is el velük egy kicsit.

Arra is érdemes odafigyelni, hogy ne csak a színes-szagos árajánlat, az ígéretek és az önéletrajzok miatt kösse meg a szerződést: kérjen a szolgáltatótól részletes tervet arra vonatkozóan, hogy *mi* fog történni, és *ki* fogja elvégezni az adott feladatot.

Így biztos lehet benne, hogy nem csak az értékesítő volt buzgó, hanem valóban azt is kapja majd, amiért fizet.

Egy objektív mérce

Természetesen a piacon sokféle ajánlat van.

Lehet, hogy a kapott órabér magas, lehet, hogy alacsony.

Honnan lehet tudni, hogy az ár reális-e?

Viszonyítási alap nélkül nagyon nehéz megmondani, hogy mivel állunk szemben.

Erre sok vezető megoldása az, hogy több árajánlatot kér és felállít egy szempontrendszert, ami alapján utána dönteni tud.

Ez sosem rossz, de hadd javasoljak emellé egy objektívebb mércét is.

Ez alapján nem csak azt döntheti el nagyon gyorsan, hogy a kapott órabér a piacon olcsónak vagy drágának számít-e, hanem azt is, hogy valójában milyen minőségű munkaerő lehet mögötte!

„Senki nem szereti szórni a pénzt, de tartsa szem előtt, hogy az olcsó a végén gyakran sokkal többbe kerül!”

Ez a mérce pedig a Magyar Mérnöki Kamara által kiadott Mérnöki Díjszabás táblázat.

Íme:

idő T nap	Mérnök kategória					
	A Kezdő Mérnök	B Beosztott Mérnök	C Önálló Mérnök	D Irányító Mérnök	E Kiemelt Mérnök	S Segéd tervező szerkesztő
	Mérnöknap díja a szerződött idő függvényében ezer forintban 2012. évben					
1	47	66	94	132	188	33
2	45	63	89	125	179	31
3	43	61	87	122	173	30
4	42	59	85	119	169	30
5	42	58	83	117	166	29
10	39	55	78	110	157	28
20	37	52	74	103	147	26
30	35	50	71	100	142	25
40	34	48	69	97	138	24
50	34	47	67	95	135	24
100	31	44	63	88	125	22
200	31	44	63	88	125	22
300	31	44	63	88	125	22
400	31	44	63	88	125	22
500	31	44	63	88	125	22

A Magyar Mérnöki Kamara által kiadott Mérnöki Díjszabás táblázat a 2012-es évre. <http://www.mmk.hu>

Ebből a táblázatból tisztán látszik, hogy ha egy cég egy 20 napnál hosszabb projektnél 12.000 Ft + ÁFA órabér alá megy, akkor valószínűleg nem azt a szakértelmet fogja biztosítani az Ön részére, amelyik a sikeres rendszer-bevezetést garantálja majd.

Magyarországon bevett gyakorlat, hogy egy irányító mérnökre a tanácsadó cég négy segéd vagy kezdő szintű egyetemistát, vagy egy közepes szintű szakembert vesz fel, hogy nagy hasznot tudjon realizálni a projekten.

És persze itthon az alku is bevett része a tárgyalási kultúrának.

A döntés előtt viszont érdemes feltennie magának a kérdést: Ön milyen kategóriájú munkatársakat szeretne a projekten látni?

Félreértés ne essék – nem az egyetemistákkal van a gond, hanem a *releváns* tapasztalat hiányával, és a velük járó kockázattal, amit az olcsó árral a szolgáltató Önre hárít át.

Nem tudom, Ön hova tartozik, de Én annak a piaci szegmensnek dolgozom, ahol az üzletfeleim nem engedhetik

meg maguknak, hogy tapasztalathiányos egyetemistákkal dolgoztassanak.

Ezért általában gond nélkül elfogadják a 15.000 Forint + ÁFA órabérünket.

Esetenként, 200 munkaóránál hosszabb projekteknél, régi ügyfeleknél és hosszútávú szerződéseknél néha lemegyünk egészen akár 12.000 Forint + ÁFA összegig.

De ez alá semmiképpen, hiszen itt már veszteséges projektet kockáztatnánk.

Azt javaslom, hogy a jövőben nézze meg Ön is a fentiek szerint a tanácsadási árajánlatokat, és ne felejtse el: olcsó a végén *sokkal* többbe kerülhet Önnek!

4. jel: A tanácsadó nem említi a projekt belső költségeit

Figyelem! Mindig legyen óvatos azzal a tanácsadóval, aki nem hívja fel a figyelmét a projekt belső, az Ön cégénél felmerülő, rejtett költségeire!

Egy komoly projekt sikeréért az ügyfél oldalán is jelentős erőfeszítéseket kell tenni!

Mindig Önnek és cégének kell döntéseket hoznia a funkcionalitással kapcsolatban, véleményt mondani és tesztelni a fejlesztéseket.

Ezen kívül általában Önnek kell gondoskodnia az új rendszer használatával járó kommunikációról és képzésekről.

Adott esetben ebben a tanácsadó cég is segíthet, de nálunk például az oktatás ritkán van benne az első szerződésben.

Útiköltség és egyéb belső költségek

A tanácsadók gyakran elfelejtik megemlíteni, hogy ha a projekt egy globális vállalatnál van, akkor az utazási költségek gyakran elérik a projekt teljes költségének a 10-15%-át.

A részlegek közötti közös nevező megtalálása általában sok egyeztetést igényel!

Továbbá nem a szoftver, és nem is a tanácsadó cég fogja eldönteni azt sem, hogy az Üzleti Rendszert Ön mire és hogyan fogja használni.

Arról nem is beszélve, hogy ha a bevezetéssel kapcsolatos megbeszélésekre a titkárnőt küldjük, vagy azt a csapattagot, aki „úgysem tűnik fel, ha nem dolgozik”, akkor a végeredmény sem fog hiányozni senkinek... Ha pedig értékes csapattag megy, akkor azt az üzletmenet érezheti meg!

Az én javaslatom: Mindenképpen gondolja végig, hogy hogyan tudja bevonni a projektbe a folyamatok kulcsembereit, és hogyan tud gondoskodni az ideiglenes pótlásukról.

Ez ugyan költséggel jár, de ezzel a bevezetett rendszer értékét és hatékonyságát növeli – hosszútávon pedig ez garantálja majd a gyors megtérülést!

5. jel: Egyéb jelek: Mi van egy profi ajánlatban?

*Részletes terv, vésztartalék, mérőpontok,
és... Mennyibe kerül a problémát NEM
megoldani?*

Ha én nekiállok egy probléma megoldásának, akkor az első dolgom az lesz, hogy megbecsülöm: mennyibe is kerül havonta, ha *nem csinálunk semmit*.

Ezt az összeget a projekt árával elosztva már ki is derül, hogy az hány hónap alatt térül meg, és hogy mennyit van értelme a probléma megoldására költeni.

Ha a tanácsadó magától nem prezentálja, hogy az Ön cége a projekttel mennyi pénzt fog megspórolni, és hogy a projekt mennyi időn belül fog megtérülni, akkor legyen skeptikus.

Ez arra utal, hogy a tanácsadó nem gondolta végig a problémát, vagy egyszerűen csak nem áll szándékában az *Ön sikerét* a saját érdekei elé helyezni.

A projekt tartalék

Elárulok egy igazi titkot a saját árképzésemmel kapcsolatban:

Mivel az Üzleti Rendszerek bevezetésénél a nem várt igények felmerülésére mindig számítani lehet, ezért *minden* tételt, ami a tervben szerepel, legalább 15-20%-kal túl kell terveznünk.

Jogosan merül fel a kérdés: Miért nem utólag számlázom ki, amikor már biztosan látszik, hogy pontosan mekkora a túlmunka összege?

Elmondom, miért.

Rájöttem, hogy az ilyen projektet soha nem érdemes kicentizni.

A tartalék, amit leírtam, általában minimálisan szükséges az átlagos terheltségű szolgáltatónak, hogy kiszolgálja az átlagos terheltségű, átlagos igény szintű ügyfelet.

Amikor ez nem volt jelen a projektben, akkor általában vagy az én cégemnek keletkezett jelentős mértékű vesztesége, vagy az ügyfél volt elégedetlen.

Miért volt elégedetlen az ügyfél?

Azért, mert sajnos mindig lesz olyan, amiről Ön azt gondolja, hogy az Ön számára teljesen magától értetődő, ez a projekt része, hiszen az Ön cége így működik... de senki nem említette, senki nem írta le, és kívülről sem látszik egyből.

Az ilyen részeknek pedig általában költsége van. És ha Önnek olyan részt szeretnék majd külön kiszámlázni, amiről Ön meggyőződéssel hitte azt, hogy valójában a projekt része, akkor ez mindkettőnknek kellemetlen lehet.

Ennek az elkerülésére minden projektet megéri túltervezni legalább ennyivel.

Az én tapasztalatom az, hogy a legjobb, ha az ismeretlent is betervezzük, és ha bizonyos határokon belül rugalmasan tudjuk kezelni a menet közben felmerülő igényeket is.



**Az Intersoft Consulting
Üzleti Rendszerek
bevezetésével foglalkozik.**

- Megengedi, hogy megmentsem Önt napi ötven perc frusztráló keresgéléstől?
www.intersoftconsulting.hu/dokumentumkezeles/
- Vállalata folyamatait lemodellezzük és hatékonyabbá tesszük (a többről nem is beszélve).
www.intersoftconsulting.hu/folyamatok
- Mennyire van Ön kiszolgáltatva munkatársai tudásának?
www.intersoftconsulting.hu/bi