

Sprzedawcy srebrnych kul

Część 5: Cena strachu

Ludzie uwierzą we wszystko co ich bawi, zadowala lub obiecuje jakąś korzyść!

George Bernard Shaw

Pewien człowiek chciał kupić córce małpkę. Wybrał się do sklepu zoologicznego, gdzie przywitały go trzy wesole stworzonka wyczyniające w klatkach swoje małpie figle. Śmiało udał się do sprzedawcy i zapytał o cenę pierwszej małpki z brzegu. Sprzedawca odparł, że zwierzątko kosztuje równe 1000\$. Co takiego? A niby za co mam płacić taką sumę – zirytował się klient. Proszę Pana, ta małpka potrafi mówić w trzech językach, po angielski, francusku i niemiecku – wyjaśnił rzeczowo sprzedawca. Rozumiem, ale nie mam tylu pieniędzy, więc może ta druga – odparł klient licząc, że tym razem będzie miał więcej szczęścia. Całe 2500\$. Aha, rozumiem, że i ta potrafi coś wyjątkowego – spytał klient. Ta druga małpka – informował sprzedawca – umie mówić oraz pisać i czytać w tych trzech językach. Nieszczęśnik, który już zrezygnował z drogiego prezentu dla córki, chciał już tylko zaspokoić swoją ciekawość, więc zapytał o tę ostatnią, trzecią małpkę. Cena trzeciej małpki to 10000\$ - odparł bez zastanowienia jej właściciel. Dobry boże, a cóż ta musi umieć robić za taką cenę – zapytał przerażony klient. Sprzedawca podrapał się w głowę i odparł ze smutkiem w głosie – wie Pan, przyznam się Panu, że nigdy nie widziałem by ta małpka umiała lub robiła cokolwiek, ale te dwie pierwsze, mówią do niej - „Szefie”!

Historyjka ta staje mi przed oczami zawsze, gdy mam mówić o wartości projektów i inwestycji informatycznych. Jest jak czerwone pulsujące światło na niebezpiecznym skrzyżowaniu ostrzegające, że wjeżdżających na nie czyha niechybna zguba! Bo czy stosowane przez nas sposoby wyceny projektów nie wyglądają podobnie. Pod koniec każdego roku rozpoczyna się przedziwny „taniec godowy” sponsorów i szefów jednostek budżetowych organizacji. Jego efektem są dziesiątki stron planów rocznych. Modele wyceny i korzyści, przy których pomysł wysłania sprzedawców na Marsa w poszukiwaniu nowych klientów jest szczytem racjonalizmu. Alternatywne scenariusze operacyjne kończące się zawsze tym samym wnioskiem – robić. Brak sposobów wyjścia z inwestycji – każda jest skazana na sukces. Bufory na obcięcie buforów. I tak dalej. Dzisiaj kilka wskazówek dla wszystkich przygotowujących się do występów tanecznych.

Klatka numer 1 – liczby kontra zdrowy rozsądek

Jakiś prelegent na jakiejś konferencji w jakimś mieście, chwalił się biznes planem, który przygotował dla pewnej firmy walczącej w banku o kredyt na informatyzację. Porażała bijąca z tego człowieka duma, że tak potrafił „wykiwać” urzędników bankowych, prezentując im prymitywny, ale efektowny model zwrotu z inwestycji, który zrobił w tabelce Excel’owej na korytarzu w poczekalni biura kredytowego banku. Po informatyzacji realizacja zamówień będzie szła lepiej co oszczędzi ..., skróci ..., umożliwi ..., zwiększy ..., zmniejszy ..., da ..., zabierze ... i poprawi Przesłanie tego wystąpienia było jasne jak słońce: „Informatycy! Jesteście inteligentni. Nie bójcie się ekonomicznego uzasadniania projektów, bo „biznes” i tak nie rozumie swoich procesów. Patrzy tylko na liczby, NPV i ROIe, które wyliczyć bardzo łatwo, bo wszędzie jest taki bałagan, że nawet mała poprawa daje nieskończone zyski”. Cynizm „magika od liczb”? A może tylko „strategia przetrwania” człowieka korporacji, któremu zabrakło siły by postawić kilka dodatkowych pytań. Jakich? Najpierw przykład.

Czy Pani/Pan czytający ten artykuł mogą pożyczyć mi 1000 zł. Z własnych oszczędności. Obiecuję, że za miesiąc oddam 2000 zł. Dla Was to świetny interes. ROI = 100%, okres zwrotu krótki, nie warto liczyć NPV. Uzasadnienie ekonomiczne „prima”. Wszyscy jednak czujemy, że coś tu nie gra.

Bo:1) Kto to w ogóle jest ten Byzia? 2) Co chce zrobić z moimi pieniędzmi? 3) Jakie daje mi gwarancje? 4) Jakie ponoszę ryzyko? 5) Może pomysł jest OK, ale wykonanie będzie kłapą? I tak dalej. Ta krótka symulacja pokazuje fundamentalną zasadę planowania: „czy zainwestowałbym własne pieniądze w ten biznes?” Ta perspektywa dostarcza właściwych pytań. Bo w realnym świecie liczy się przede wszystkim zaufanie do wykonawcy i dobre zrozumienie planu realizacyjnego, który musi być realny i wiarygodny. Kluczem do tego jest prawdziwa komunikacja i dialog między sponsorem i wykonawcą, których nie może zastąpić wymiana mail’i z kolejnymi tabelkami w Excelu. To plan realizacyjny inwestycji decyduje o jej realności i jakości! Plan finansowy jest tylko jego częścią!

Pamiętajmy też o tym, że liczby są w naszych rękach całkowicie bezbronne i bardzo podatne na tortury. Odpowiednio długo „preparowane” przynajmniej w końcu do wszystkiego, co chcemy wykazać. Strzeżmy się więc, byśmy nie stworzyli świata, w którym „Excel rules”.

Klatka numer 2 – modele korzyści

Klient: ile zaoszczędzimy na kosztach jakości? Konsultant: a jaki jest obecny poziom kosztów? Klient: a skąd mam to wiedzieć? Powyższa scenka wydarza się w Polsce i na świecie codziennie setki razy. Skąd mamy brać wiarygodne modele korzyści skoro na co dzień nie zarządzamy w oparciu o fakty. Nasza wiedza o ilościowych aspektach realizowanych przez nas procesów najczęściej nie istnieje, a słowo „metryka” kojarzy się jedynie z metryką chrztu lub uroczystego nadania imienia (jak kto woli). Zanim zacznie się od ludzi wymagać budowania biznes planów, trzeba zainwestować sporo czasu i wysiłku w przygotowanie środowiska i zmianę kultury organizacyjnej tak, by robić to sensownie. Inaczej będzie to kolejna „akcja z góry” skazana na zapomnienie lub wykonywanie jedynie „pro forma”. Za to skutecznie, bo „ssania z palca” każdy z nas uczy się już od dziecka.

Klatka numer 3 – ocena efektów inwestycji

Dużo jest firm tworzących ekonomiczne uzasadnienia inwestycji IT. Mało jest firm robiących to z głową. Jeszcze mniej robiących to konsekwentnie od początku do końca. A końcem inwestycji jest jej rozliczenie biznesowe. Sponsor projektu powinien odpowiedzieć sobie i właścicielom na proste pytanie: jaki osiągnęliśmy rezultat i czy założenia się sprawdziły? Fundamentalną zasadą każdej działalności ludzkiej jest „sprzężenie zwrotne”, które jest pętlą uczenia się i wyciągania wniosków na przyszłość. Brak przeglądów post-projektowych w organizacji ujawnia całą prawdę o organizacji, której tak naprawdę nikomu nie zależy na tych wszystkich ROI i NPV. Cały zgiełk wokół wyceny inwestycji IT jest wtedy tylko zawracaniem głowy. No bo komu była ona potrzebna skoro nikt nie bierze na siebie odpowiedzialności i konsekwencji podjętych decyzji. Budżet klepnięty i znowu życie jest piękne.