

Stranputice u implementaciji komercijalnih poslovnih rješenja

Zlatko Švigir

direktor

ALTIN USLUGE d.o.o.

Sadržaj

- Komercijalna poslovna rješenja
- Poslovno okruženje
- Problematika projekata
- Utjecaji na projekt
- Sudionici u projektu
- Rješenje
- Zaključci
- Pitanja

Komercijalna poslovna rješenja

- o Osvrt na poslovna rješenja, odnosno na ona rješenja koja direktno pružaju podršku poslovnim procesima
- o Ne razmatramo infrastrukturna (tzv. tehnološka) rješenja, iako ona danas sve više sudjeluju u ukupnoj realizaciji poslovnih rješenja
- o Poslovna rješenja grupirana prema osnovnoj funkciji:
 - o **ERP (upravljanje resursima organizacije)**
 - o **CRM (upravljanje odnosima s kupcima)**
 - o **SCM (upravljanje opskrbnim lancem)**
 - o **MIS / OLAP / BI (menadžerski / izvještajni sustavi)**
- o Osnovne značajke rješenja:
 - o **Gotov proizvod: licenca, funkcije, konfiguracija, broj korisnika**
 - o **Implementacija: usluga, savjetovanje, prilagodba, integracija**

Poslovno okruženje

- Izrazita dinamika poslovanja
 - vrijeme do izlaska novog proizvoda
 - životni ciklus proizvoda
- Kupci
 - ukusi, trendovi, individualizacija kupca
 - globalizacija
- Konkurencija
 - novi proizvodi
 - novi modeli poslovanja
- Zakonodavac (WTO, EU,)
- Javnost (ekologija, kvaliteta, socijalna osjetljivost, ...)
- Vlasnici (profit, rast vrijednosti, reputacija, ...)

Zahtjevi isporučitelju poslovnog rješenja

- o Trebamo poslovno rješenje koje:
 - o Ispunjava naše poslovne zahtjeve (funktionalnost)
 - o Jednostavno je za implementaciju (integracija sa starim sustavima, integracija s drugim sustavima, interakcija s vanjskim sustavima)
 - o Jednostavno je za prihvatanje (ergonomija korisnika, jednostavno učenje uporabe, dodana vrijednost za korisnika,)
- o Skraćeni rokovi za implementaciju
- o Smanjenje rizika od neuspjeha projekta
- o Konzultantska podrška (optimalna varijanta, price/performance)
- o Brzi povrat uloženog (TCO, ROI)
- o Povećanje vrijednosti organizacije korisnika

Problematika projekata (1) - iskustvo

- o Neodređen opseg projekta
- o Manjkava (ili nikakva) definicija zahtjeva
- o Loša procjena rokova (ili diktat rokovima)
- o Nema primjene metoda upravljanja projektom
- o Česta promjena vodstva projekta i/ili članova tima
- o Neadekvatna ili nedovoljna obuka krajnjih korisnika
- o Projekt ne predviđa interakciju rješenja s ostalim sustavima
- o Manjkava dokumentacija sustava i projekta u cjelini

Problematika projekata (2) - analitičari

- Ideja da je PM zapravo samo softverski alat
- Uključeni ljudi koji “mogu napraviti sve”, ali nitko ne želi raditi planiranje i administraciju projekta
- Upravljanje projektom je “nepotrebna birokratizacija i samo podiže cijenu projekta”
- Samo deklarativna podrška metodama upravljanja projektom
- Ne postoji unutar organizacije kultura upravljanja projektom, odnosno kultura upravljanja promjenama

Osnovne dimenzije projekta

- Sadržaj (funkcionalnost, opseg projekta)
- Cijena (budžet, kvaliteta resursa)
- Vrijeme (plan projekta, raspoloživost resursa, rokovi izvršenja)

Utjecaji na projekt (upravljanje rizikom)

- Promjena funkcionalnih specifikacija
 - **Promjena postojećih specifikacija**
 - **Dodavanje novih zahtjeva**
- Promjena članova tima
 - **Odlazak članova tima (problem prijenosa znanja)**
 - **Uključivanje novih članova u tim (povećanje broja, zamjena)**
- Interakcija s drugim projektima
 - **Raspoloživost resursa**
 - **Utjecaj na rokove**
- Izvanredni događaji
 - **Utjecaj na raspoloživost resursa**
 - **Utjecaj na rokove**

Specifičnost projekata za implementaciju PIS

- Metode mrežnog planiranja nisu dovoljno dobre
 - **Nema linearnosti (iterativnost)**
 - **Paralelizam u izvedbi rješenja**
 - **Nepoznato vrijeme trajanja pojedinog zadatka**
- Izrazita interakcija između timova Naručitelja i Isporučitelja
- Nema zakonskih podloga niti jasno definirane prakse (osim proizvođačke)

Statistika projekata

- o 60% projekata propada
- o 20% projekata završi dogovorno (32%), uz degradaciju planiranih specifikacija projekta; tipično je to smanjenje funkcionalnih zahtjeva, produljenje rokova i (višestruko) povećanje cijene
- o 20% projekata završi uspješno (8%) u okviru planiranih specifikacija projekta (vrijeme, cijena, funkcionalnost)
 - Izvor: Pemeco, Inc. 2006. godina
- o Bez obzira na izvor i autore, dva su ključna razloga takvom stanju:
 - o **Loša definicija zahtjeva**
 - o **Nedisciplina na projektu**

Sudionici u projektu i njihove uloge

- Primarni sudionici
 - **Analitičari (business analysts)**
 - **Voditelji projekta (project managers)**
- Sekundarni sudionici
 - **Članovi tima (izvršitelji)**
 - **Sponzori projekta (investitori)**
 - **Ključni korisnici**
- Tercijarni sudionici
 - **Krajnji korisnici rješenja**

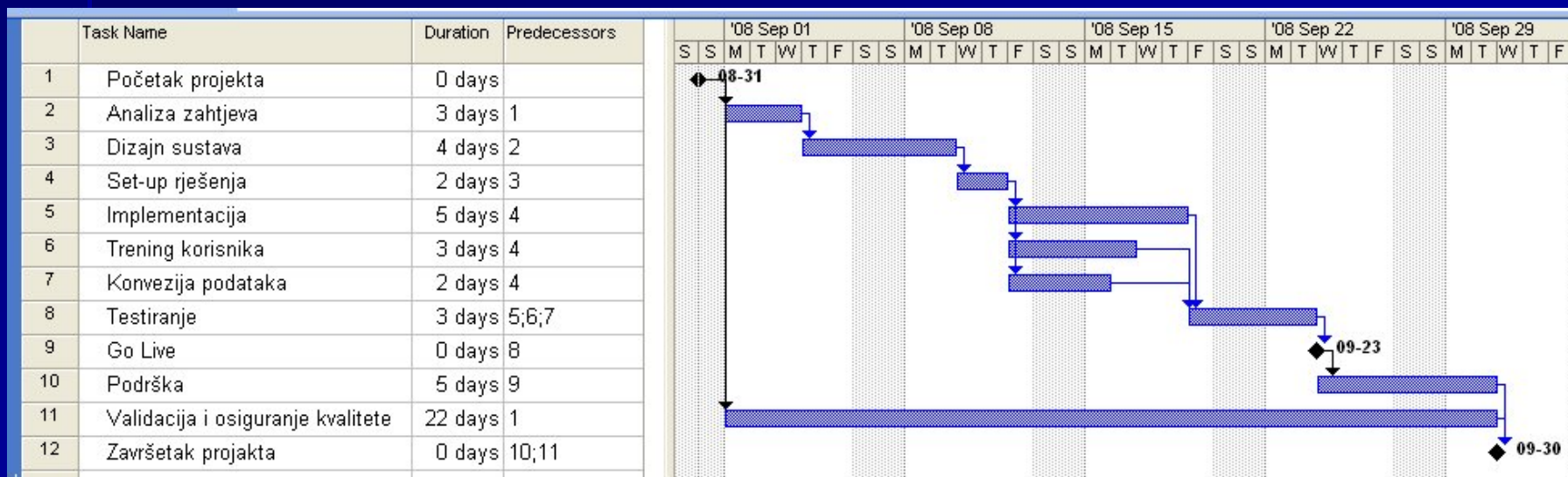
Promjene poslovnog okruženja

- Ciljano tržište komercijalnih poslovnih rješenja postaju male i srednje organizacije (SME)
- Broj SME u svijetu je oko 40 milijuna; taj broj i dalje raste
- Vrijednost tržišta poslovnih rješenja je oko 150 B USD
- Tržište komercijalnih poslovnih rješenja raste 15% godišnje
- Pritisak na skraćivanje rokova implementacije i ukupnu cijenu
- **Problem: nedostatak iskusnih konzultanata**

Rješenje (1) - generalno

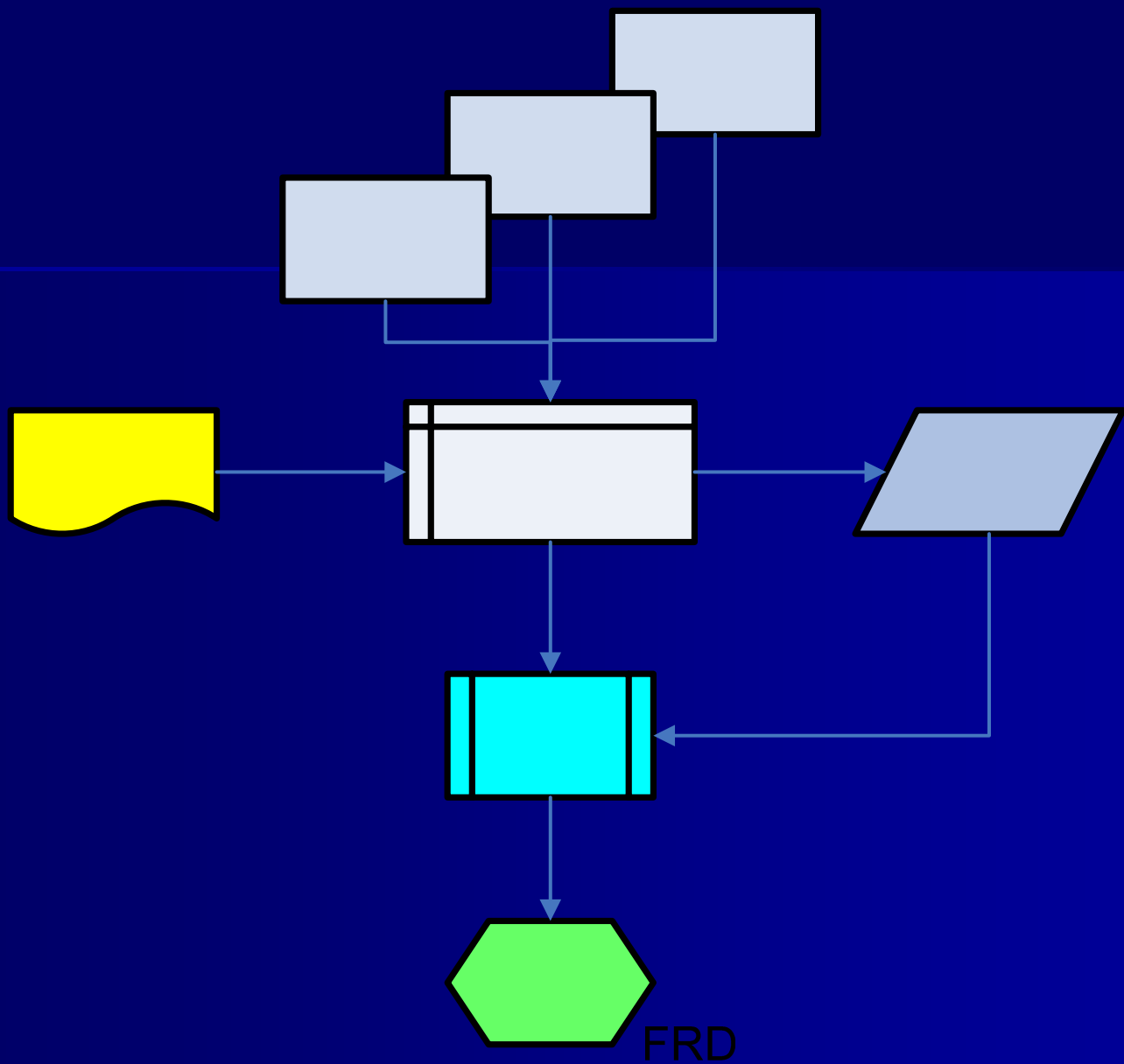
Definirati metodologiju implementacije koja mora uključiti:

- o Metodu planiranja i vođenja projekta (PMO)
- o Metodu izrade funkcionalne specifikacije (FRD)



Rješenje (2) – specifikacije (FRD)

- Strategija poslovanja
- Ciljevi poslovanja
- Identifikacija i definicija poslovnih procesa
- Identifikacija i definicija transakcija
- Opis potrebnih funkcija
- Opis interakcije rješenja s ostalim sustava (internim i eksternim)
- Način konverzije podataka
- Metoda testiranja i kriteriji za ocjenjivanje uspješnosti
- Identifikacija i definicija posebnih uvjeta uporabe rješenja
- Identifikacija potreba za posebnim znanjima krajnjih korisnika

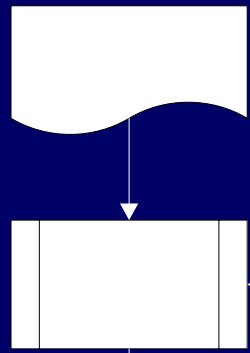


ERP 1

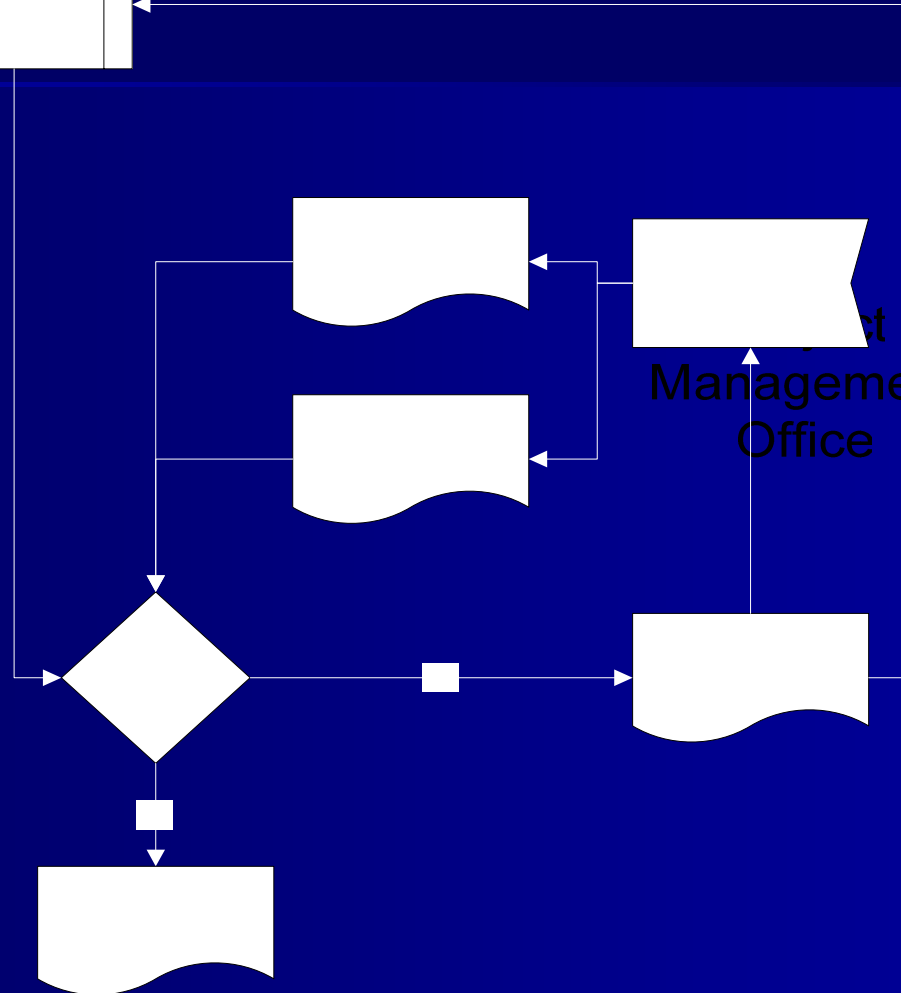
FRD

Rješenje (3) – uspostava PMO

- Faze projekta (planiranje po fazama, zadacima i kontrolnim točkama)
- Metoda upravljanja promjenama
- Metoda upravljanja resursima
- Metoda upravljanja troškovima
- Metoda upravljanja rizikom
- Organizacija projekta (timovi, članovi, način i linije komunikacije, zadaci, odgovornosti, način validacije)
- Softverski alat za podršku PMO

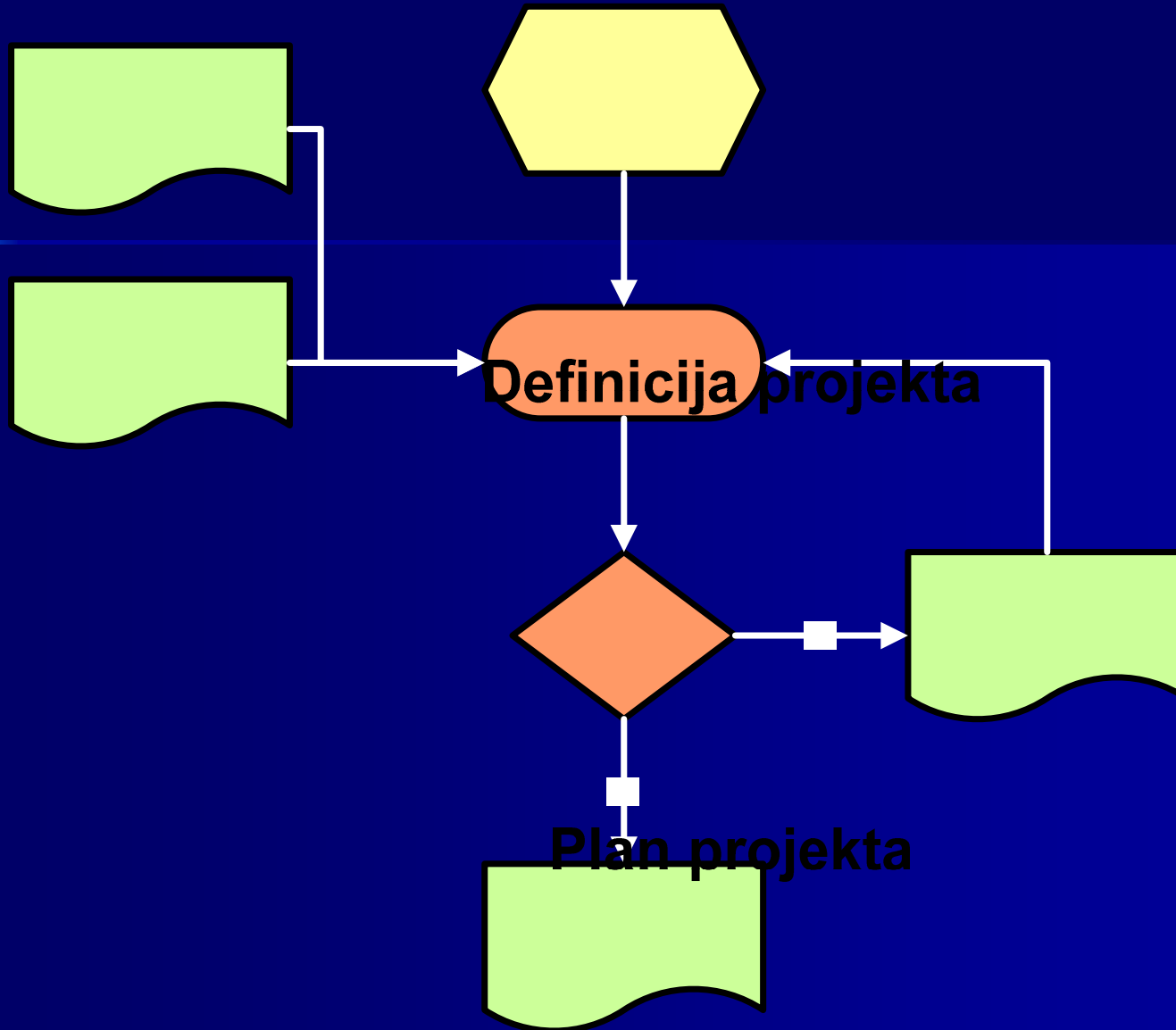


Inicijalni dokument



Rješenje (4) – nadzor nad izvedbom projekta

- Primjer iz graditeljstva
 - **Zakonska obveza**
- Primjeri iz naše prakse
 - **100% uspješno završeni projekti**



Zaključci

Za uspjeh projekta ključno je:

- Napraviti analizu zahtjeva
- Uspostaviti PMO i održati projektnu disciplinu

Pitanja ??

Kontakt:

ALTIN USLUGE d.o.o.
Fallerovo šetalište 22
10000 ZAGREB

Tel: 01 3655 040

Fax: 01 3655 041

info@altin-usluge.hr

www.altin-usluge.hr