

Modele wdrażania i zarządzania projektami ERP

Jarosław Żeliński – analityk
biznesowy, projektant systemów

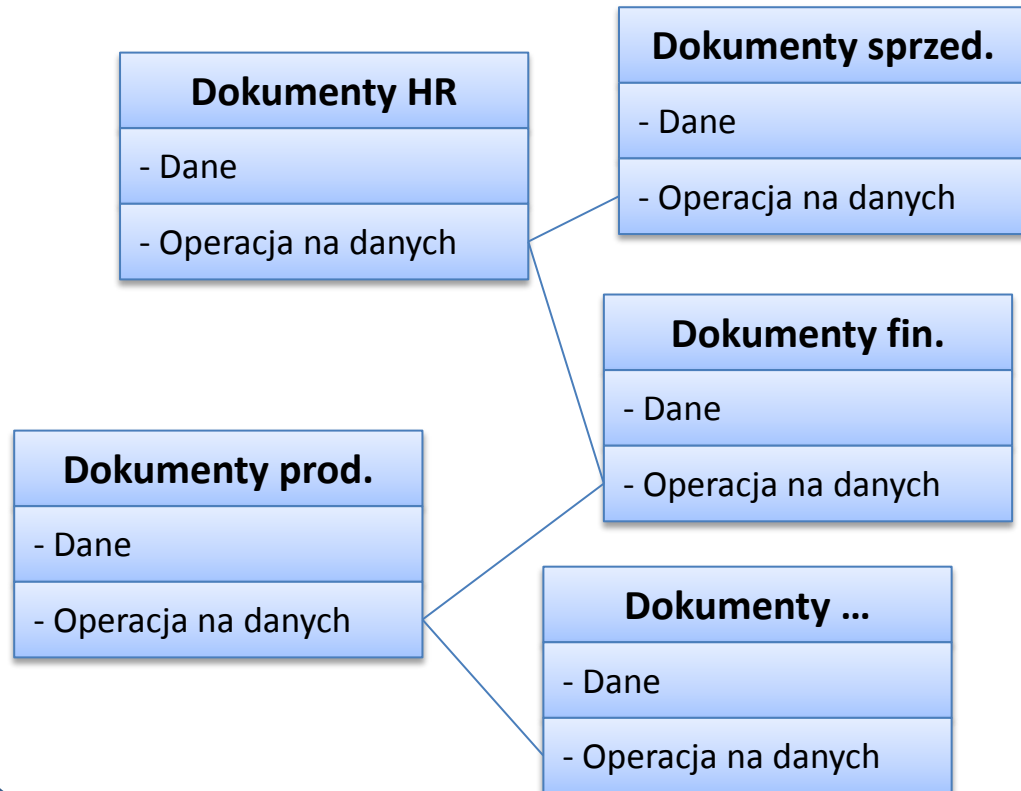
- Wskazanie kluczowych ryzyk projektów wdrożenia systemu ERP/ERP II (oprogramowania):
 - Niepełne zrozumienie problemu – odkrywanie problemów (wymagań) dopiero podczas wdrożenia
 - Złe zarządzanie ryzykiem – kolejność działań zawsze ma znaczenie: co najpierw jajko czy kura?

- Ogólna architektura obecnych systemów ERP
- Co zalecają producenci systemów ERP
- Fazy i etapy projektu „Wdrożenie nowego systemu ERP” - warianty

ERP - dziedzinowy podział systemu



Obiektowy System Zintegrowany



Nowoczesne systemy ERP to systemy obiektowe

Test architektury: czy możliwa jest dowolna kolejność wdrożenia modułów?

Duży system to dużo wymagań, gdzie jest granica?

ANALIZA I SPECYFIKOWANIE WYMAGAŃ

- Specyfikowanie złożonych systemów jest kosztowne i czasochłonne, jest także narażone na pomyłki proporcjonalnie do stopnia jego złożoności
- Przekazanie dostawcy systemu, zamiast takiej specyfikacji, celu oraz opisu testu czy cel jest spełniony, pozwala uniknąć ryzyka pomyłki:
 - Zamiast specyfikować szczegóły tego jak ma być wspomagana czynność wystawienia faktury bezpieczniej jest zażądać tego, by fakturę tę testowo wystawiono dostarczonym narzędziem co jest dowodem spełnienia naszych oczekiwań (wymagań).

**Opracowanie
listy setek cech
systemu ERP
przed jego
zakupem nie ma
żadnego sensu.**

**Prawdopodobnie jest to
najbardziej kosztowna i
niepotrzebna praca bo
podnosi ryzyko projektu
zamiast go obniżyć...**

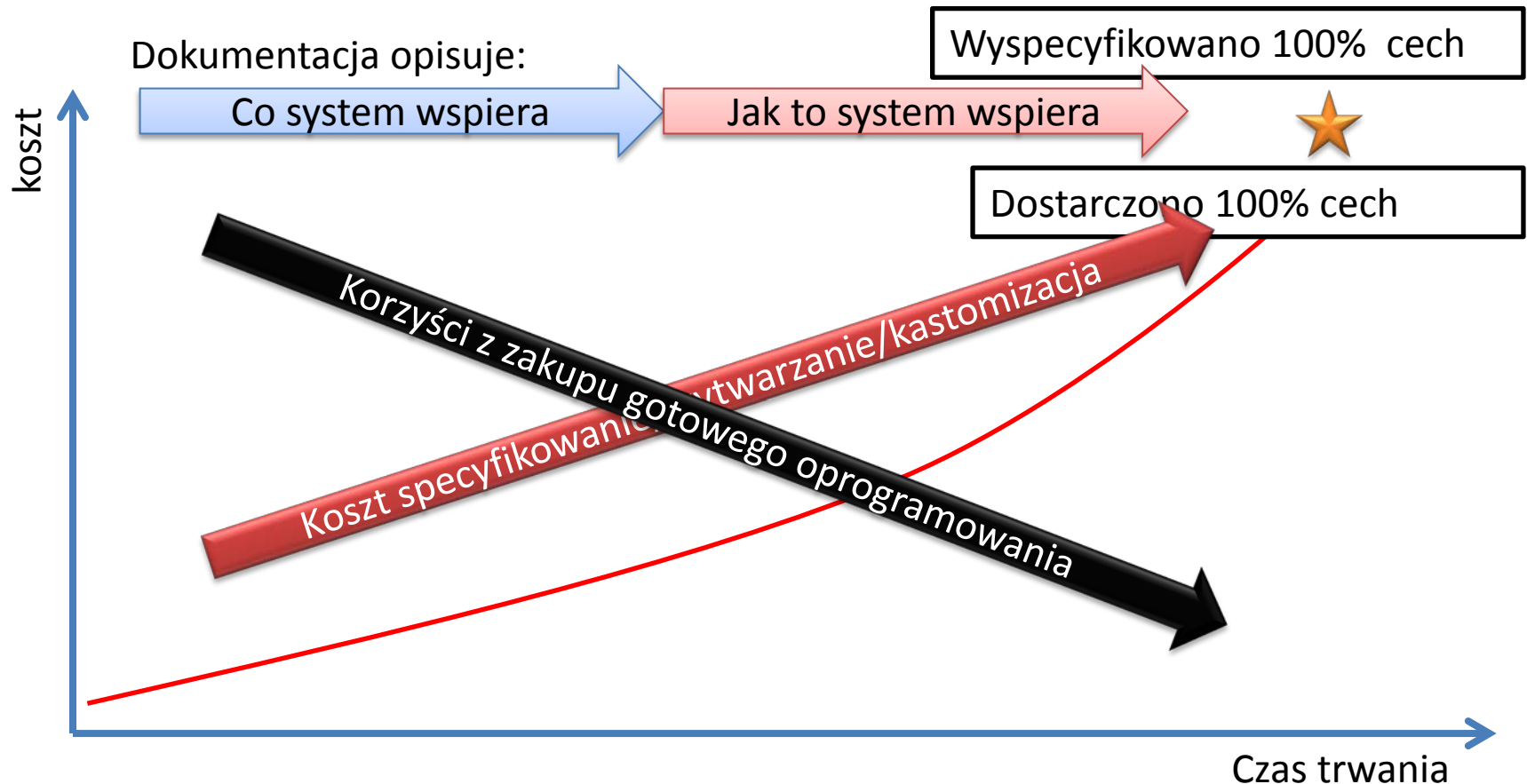
- Opracowanie modelu organizacji: mapy procesów powiązane z wzorami dokumentów,
- Opracowanie sformalizowanej struktury organizacyjnej (podległość i zasoby, wiedza użytkowników),
- Opracowanie specyfikacji reguł biznesowych (sterują procesami),
- Słownik pojęciowy – specyfikacja tego co znaczą kluczowe pojęcia w firmie np. czym jest Projekt, Produkt czy Sprzedaż, tworzenie wspólnego wewnętrznego języka,
- Kolejny krok to analiza obszarów dziedzinowych:
 - Model dziedziny - opisujący jakimi informacjami i jak zarządza organizacja,
 - Identyfikacja spójnych oraz luźno powiązanych obszarów dziedzinowych,
- Wyszukanie na rynku gotowego oprogramowania spełniającego wymagania dziedzinowe (tak zwane COTS: Commercial of the shelf)
- Opisanie wymagań na podsystemy dedykowane, te których nie ma na rynku a są wymagane.

Wymagania

- Powodem wielu porażek i nieudanych projektów wdrożeniowych jest:
 - zbyt wiele nacisków dostawcy na kompromisy podczas wdrażania gotowego, parametryzowanego oprogramowania w postaci jednego zintegrowanego pakietu: **oprogramowanie staje mało przydatne**
 - zbyt wiele nacisków kupującego na dopasowanie (kustomizację): **znacznie rosną koszty i odsuwa się termin jego wdrożenia** a nadal nie ma gwarancji powodzenia.
 - Wiele specyfikacji jakie obserwuję to lista setek pozycji, opisujących jak ma „ten program działać”, typowe efekty:
 - Lista cech dużego systemu ERP to ponad 6000 pozycji
 - Optymistycznie patrząc można liczyć na zgodność własnej takiej listy z gotowym produktem na rynku w 80%
 - Pozostaje więc 20% cech brakujących, to jest 1200 cech
 - Jedna nowa funkcjonalność to optymistycznie licząc dwa dni pracy konsultanta i programisty, przy koszcie 1200zł/dzień wychodzi 2,88 mln.
 - Kupując oprogramowanie gotowe nie projektujemy go, a specyfikujemy to do czego będzie używane: **wskazujemy które procesy system ma obsłużyć i jakiego produktu procesu oczekujemy.**
 - Kluczowe wydaje się wydzielenie tych procesów, które są najistotniejsze dla firmy a ich wparcia nie oferuje gotowe oprogramowanie, pozostaje rezygnacja lub umiejętne zaprojektowanie ich jako aplikacji dedykowanej.
-

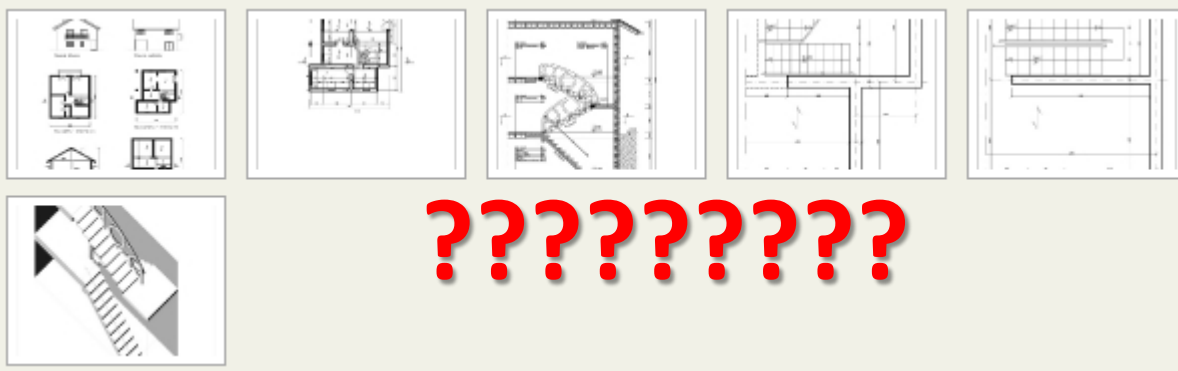
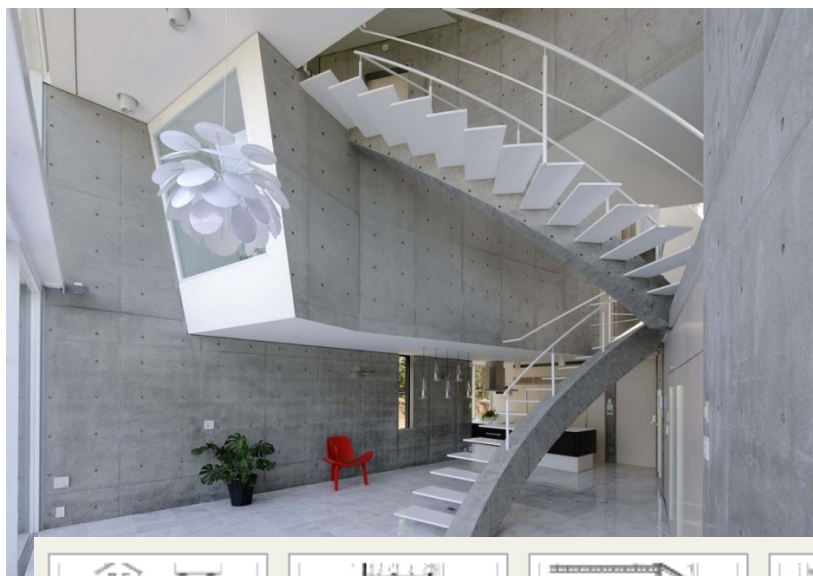
Proces analizy i specyfikowania vs. kastomizacja vs. wytworzenie

Cel: zakup gotowego systemu to szybsze i tańsze uzyskanie korzyści z jego posiadania



Ile powinno być tych „wymagań”?

- Lista funkcjonalności typowego kompletnego pakietu ERP II może obejmować nawet ponad 6 tys. cech!
- Planowanie ich wdrożenia a wcześniej wyspecyfikowanie, wybór produktu i jego dostawcy nie może być typowym procesem wyboru oprogramowania: nikt nie jest w stanie zarządzać taką liczbą wymagań w jednym projekcie.
- Jeżeli zgodność gotowego oprogramowania z naszymi szczegółowymi wymaganiami osiągnie przypadkiem 80% (mało prawdopodobne!) to pozostanie 20% do „kustomizacji” – 1200 cech,
- Gdyby na jedną poświęcić tylko jeden dzień (mrzonka) a dzień konsultanta kosztował 1000zł (?!) to projekt osiąga wartość 1,2 mln!
- Dlatego wymagania na gotowe oprogramowanie powinny być „krótką” listą tego do czego będzie ono używane a nie „mega listą” tego jak ma wyglądać...



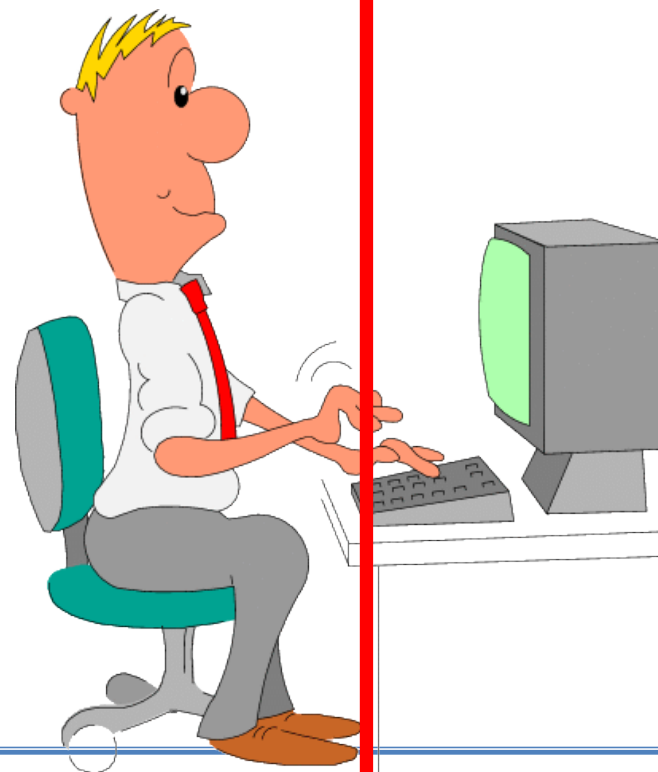
- Zamawiamy schody, po których możliwe będzie wniesienie na pierwsze piętro szafy o wymiarach 200x60x80 cm
 - Określenie celu (planowanego użycia) gwarantuje spełnienie wymagania.
- Zakup gotowego produktu to rezygnacja z pewnych szczegółów na korzyść krótkiego terminu dostarczenia i niższego kosztu w porównaniu z tworzeniem dedykowanego.

Dwie najistotniejsze rzeczy w wymaganiach:

- Opis logiki biznesowej i dokumentów (dane wprowadzane, zasady ich przetwarzania, dane oczekiwane – wynik przetwarzania)
- Opis podziału kompetencji pomiędzy użytkowników i system (kto policzy VAT na fakturze?)

**Wymagania wobec
użytkownika**

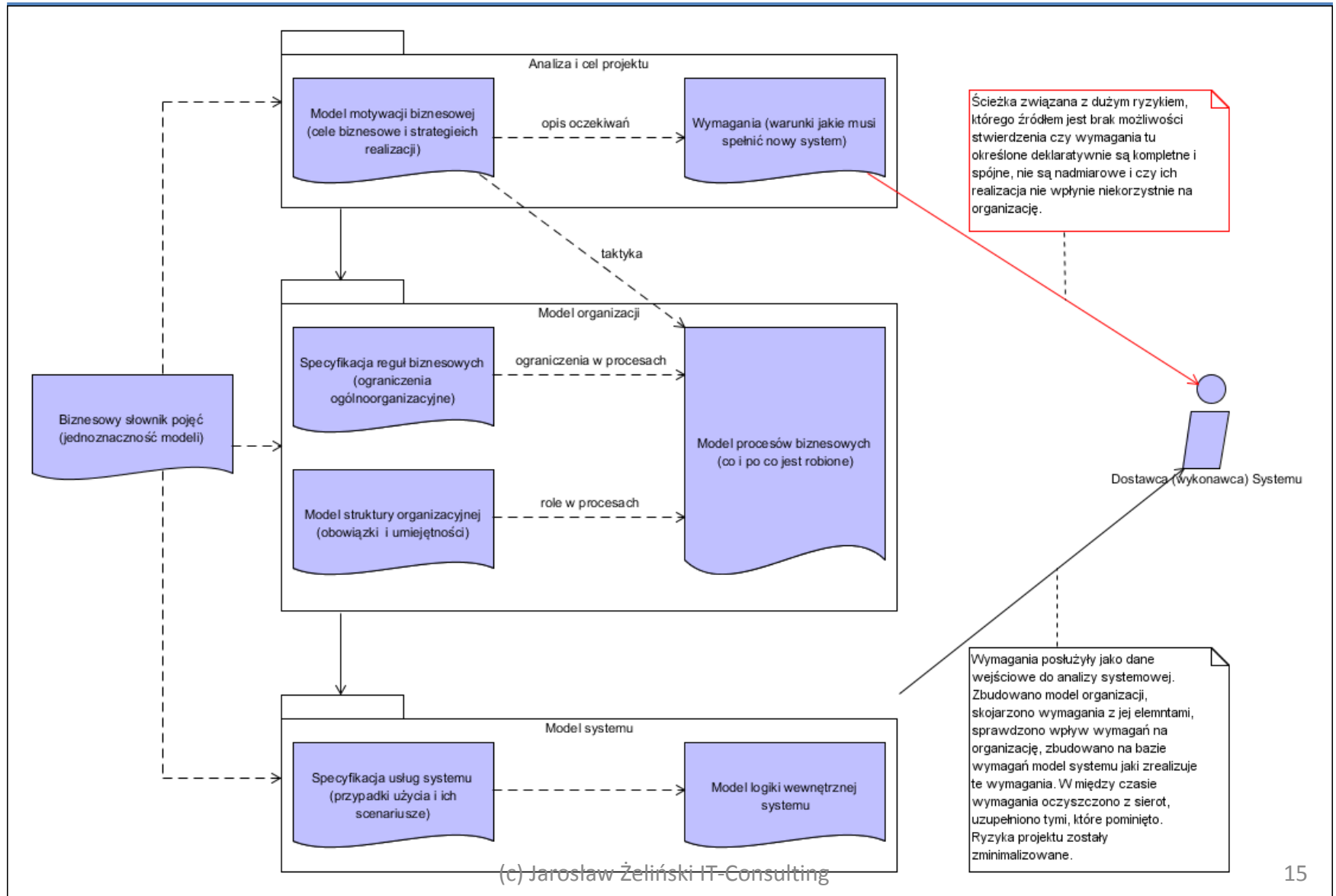
**Wymagania na
System**



Wymagania na złożone systemy, zdefiniowane jako zestaw testów są znacznie efektywniejsze i bezpieczniejsze, niż detaliczna specyfikacja prostych funkcji. Tworzenie testów wymaga jednak określenia biznesowego celu wdrożenia i zrozumienia tego jak organizacja funkcjonuje (opracowanie modeli).

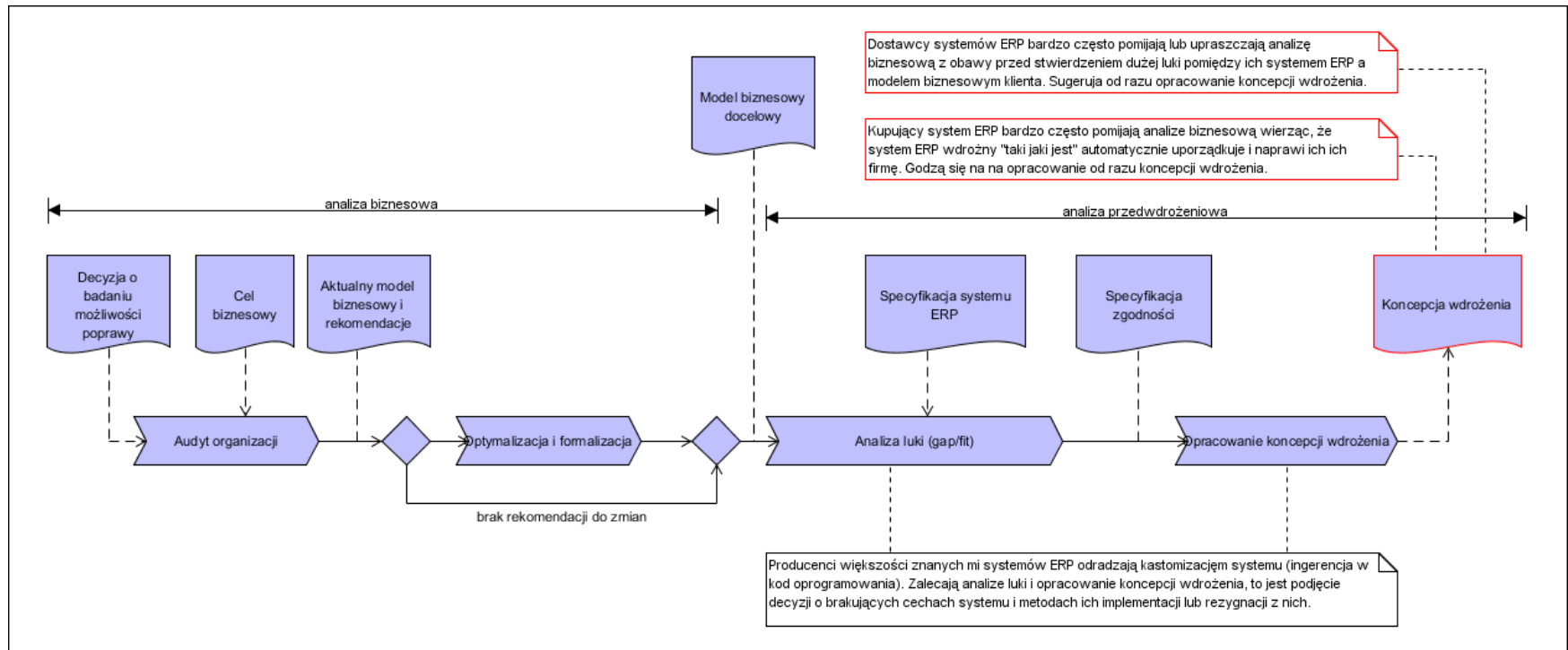
Praktyka pokazuje, że koszt analizy i opracowania takich testów jest znacznie niższy niż nieplanowany dodatkowy koszt projektów (średnie przekroczenie budżetu to ponad 60%).

Produkty analizy systemowej



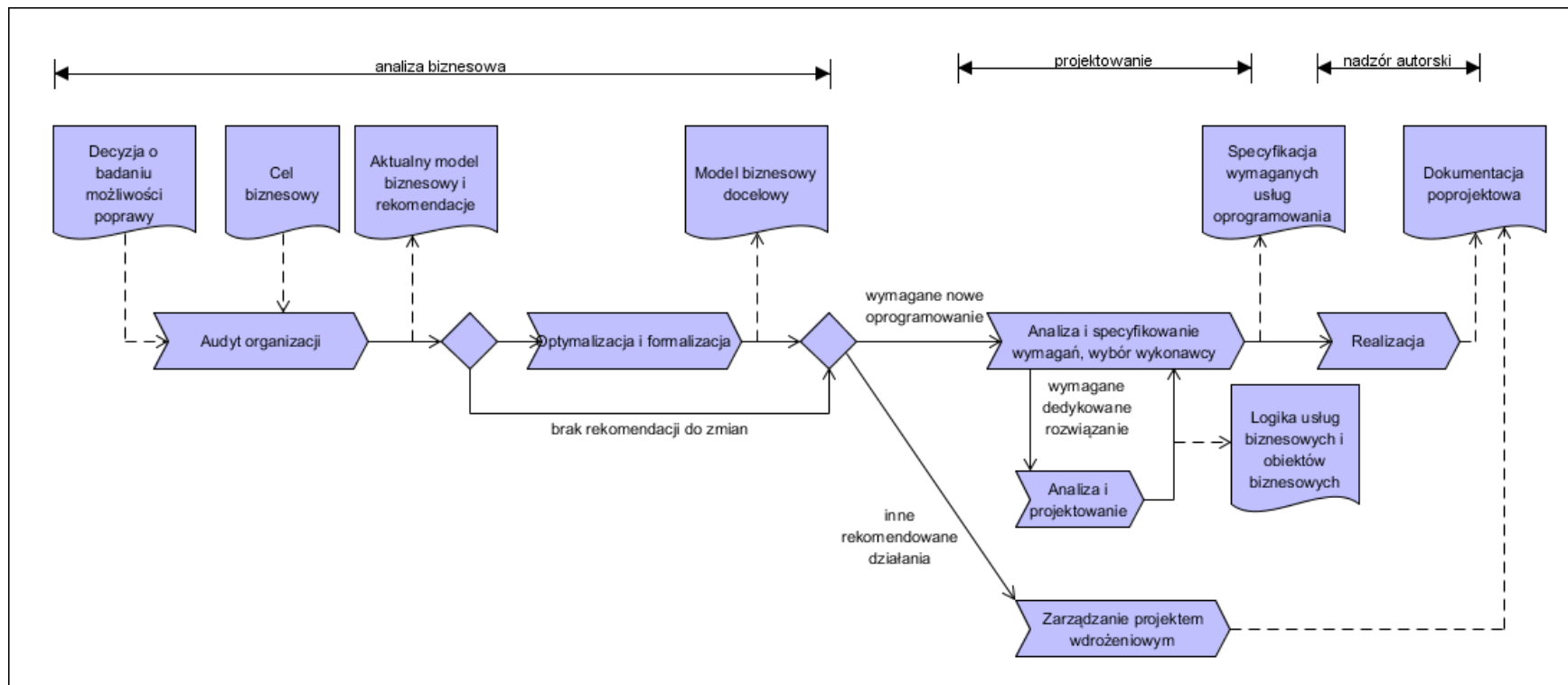
Proces zalecany z perspektywy producenta oprogramowania ERP

Wybór systemu ERP i jego dostawcy to pierwszy krok



Proces zalecany w perspektywy nabywcy

Wybór systemu ERP i jego dostawcy to ostatni krok





Praktyka mówi, że

**WYBÓR PRODUKTU I JEGO DOSTAWCY
POWINIEN BYĆ OSTATNIM KROKIEM
POPREDZAJĄCYMI WDROŻENIE...**

Dziękuję za uwagę...

Jarosław Żeliński – Analityk Biznesowy

j.zelinski@it-consulting.pl

<http://IT-Consulting.pl>

GSM: 0-608 05 90 20



PYTANIA...?



“Diversified Portfolio”

O mnie...

- Od 1991 roku w branży IT i zarządzania
- Od 1998 roku jako niezależny analityk, projektant i firma it-consulting.Pl
- Dziesiątki publikacji w prasie branżowej i gospodarczej
- Członek stowarzyszenia doradców gospodarczych
- Wykładowca katedry systemów informacyjnych wydziału przedsiębiorczości akademii morskiej w gdyni
- Kilkudziesięciu odbiorców usług doradczych, małe, średnie i duże firmy zarówno informatyczne jak i ich klienci.
- Poświadczenie bezpieczeństwa wydane przez abw
- Ekspert przy gabinecie komisji nadzoru finansowego
- Doktorant katedry informatyki gospodarczej SGH

Publikacje między innymi w ...



Projekty analityczne między innymi dla...

