

Ta sama technologia, różne rezultaty – kluczowe elementy sukcesu wdrożenia projektu informatycznego

Jerzy Bielec
Asseco Systems

Abstrakt. To, jak się wykorzystuje technologie, jest kluczowe dla wizerunku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Jest wiele firm z tego samego obszaru, które używają tych samych technologii, a mimo to osiągają zupełnie inne rezultaty. Dobrze wprowadzone systemy dają i będą dawały strategiczną przewagę firmom. Poprawnie wprowadzone nowe procesy, upgrade'y, podnoszące efektywność i produktywność, maksymalizują cele biznesowe oraz napędzają firmę do przodu – są to najważniejsze elementy sukcesu we wdrażaniu aplikacji komputerowych.

Informacje o autorze. Dyrektor ds. Informatyki w Asseco Systems. Założyciel firmy konsultingowej i doradczej Jerzy Bielec IT Management, specjalista w zakresie zarządzania organizacjami IT, budowania strategii IT, zarządzania projektami informatycznymi oraz budowania polityki bezpieczeństwa informacji. Ukończył Akademię Górniczo-Hutniczą, Wydział Odlewnictwa oraz podyplomowe studia w zakresie fizyko-chemicznych metod analiz i zarządzania biznesem na AGH, a także wiele szkoleń w dziedzinie różnych obszarów informatyki w USA. Doświadczenie informatyczne zdobywa od 1985 r. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał pracując na stanowisku szefa informatyki ds. technicznych i operacyjnych w kopalni złota Newmont Gold w USA, jako dyrektor IT w Pepsi Cola International i Pepsi Cola General Bottlers w Polsce oraz Application Manager w krajach Europy Centralnej (Węgry, Czechy, Słowacja i Polska), dyrektor IT i członek Zarządu w Office Depot, dyrektor IT w PKN ORLEN, jako szef RN w telekomunikacyjnej spółce Petrotel.

*Ta sama technologia, różne rezultaty - "Jeśli żołnierze na polu walki mają ten sam sprzęt, to jak ten sprzęt daje przewagę jednemu z nich?"
– Kluczowe elementy sukcesu wdrożenia projektu informatycznego*

Wstęp

To, jak się wykorzystuje technologie, jest kluczowe dla wizerunku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Jest wiele firm z tego samego obszaru, które używają tych samych technologii, a mimo to osiągają zupełnie inne rezultaty. Dobrze wprowadzone systemy dają i będą dawały strategiczną przewagę firmom. Poprawnie wprowadzone nowe procesy, upgrade'y, podnoszące efektywność i produktywność, maksymalizują cele biznesowe oraz napędzają firmę do przodu - są to najważniejsze elementy sukcesu we wdrażaniu aplikacji komputerowych.

Mówiąc inaczej, jest niezmiernie ważnym uczynienie z technologii informatycznej narzędzia zmian w sposobie prowadzenia biznesu do wykorzystania przez wszystkich uczestników budujących łańcuch wartości w firmie oraz stosowanie tych rozwiązań do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku i wzrostu wartości firmy.

Umiejętność wykorzystywania technologii dla celów biznesowych jest dużym atutem firmy, brak tej umiejętności nie pomaga firmie wcale, dotyczy to również ludzi.

1. Jak to się dzieje, że firmy działające w tym samym obszarze biznesu, wdrażają ten sam system, a osiągają zupełnie inne rezultaty?
2. Jak to się dzieje, że jest tak duża liczba nieudanych projektów?
3. Co sprawia, że odnosimy sukces? Jakie są kluczowe elementy tego sukcesu?

10 kluczy do sukcesu projektu

1. Określony cel skoncentrowany na biznes
2. Planowanie i określenie zakresu projektu
3. Metodologia
4. Organizacja projektu i odpowiedzialności
5. Ludzie
6. Praca zespołowa
7. Testowanie
8. Zarządzanie zmianami i ryzykami
9. Szkolenia
10. Komunikacja

Zacznijmy od odpowiedzi na pytanie - co to jest projekt?

Definicja projektu:

- „Ograniczone czasowo przedsięwzięcie podjęte w celu wytworzenia unikalnego produktu, usługi lub wyniku”

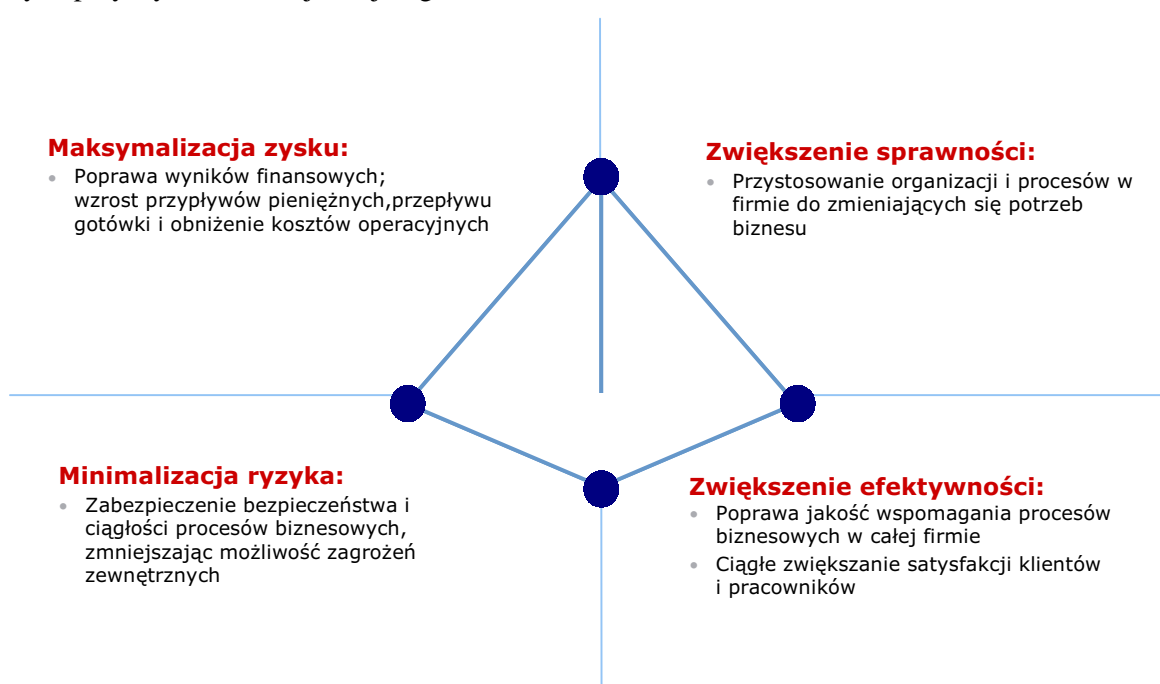
Wnioski z definicji:

- Celem projektu jest wytworzenie nowej wartości
- Projekt rządzi się zupełnie innymi prawami, niż działalność operacyjna

Cel wdrożenia

Każdy projekt musi mieć z góry określony cel, być w pełni skoncentrowany na biznes i być w pełni dla niego transparentny. Wiedza, co i kiedy będzie dostarczone i po jakiej cenie jest niezmienne ważna dla biznesu.

Wdrażanie systemu informatycznego dla samego wdrożenia, bez żadnych poniżej wymienionych przyczyn nie ma najmniejszego sensu.



Planowanie i określenie zakresu projektu

„If you fail to plan, plan to fail”. Realizacja projektu informatycznego to nie tylko jednorazowe uruchomienie systemu, ale użytkowanie produktu w celu polepszenia efektów podstawowej działalności firmy. Przyjęcie priorytetów, to odpowiedź na niezwykle istotne pytania z okresu przygotowania projektu – jak zmieścić się w czasie i budżecie, zapewniając wysoką jakość, jak przebrnąć przez trudności unikając ryzyka, a także jak dostosować się do dużej dynamiki zmian w otoczeniu projektu.

Według wielu ekspertów, a ja również przychyliam się do tej opinii, niewystarczająco dużo czasu poświęca się fazie przygotowania (planowania) projektu. A jest to jedna z najważniejszych jego części, od której wielokrotnie zależy jakość całego projektu, w tym również jego efektu końcowego.

To właśnie wtedy określamy podstawowe zasady prowadzenia projektu, określamy warunki niezbędne do skutecznej implementacji systemu (miejsce, infrastruktura, dostęp, bezpieczeństwo). Również w tej fazie wybieramy sposoby skutecznej komunikacji, zarówno zewnętrznej, jak i we-

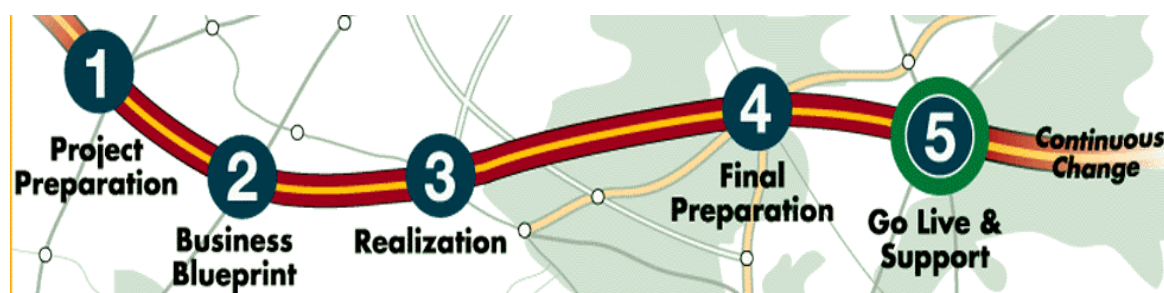
wewnętrznej, która z jednej strony zapewni stosowny udział kadry i ułatwi wdrożenie pozytywnych zmian, a z drugiej strony zapewni zarządowi kontrolę osiąganych wyników. Wszystkie te elementy są niezmiernie ważne, ale najważniejszym elementem są nakłady pracy ludzkiej i organizacja projektu, niezbędne do implementacji zakończonej sukcesem.

Zakres projektu musi być bardzo precyzyjnie i szczegółowo uzgodniony już na początku procesu przez wszystkie strony zaangażowane. Tak uzgodniony zakres projektu musi być później broniący, bo każde odstępstwo od uzgodnionego wcześniej zakresu to dodatkowe koszty i opóźnienia

Metodologia

Wśród metodologii wykorzystywanych przez różne firmy wdrożeniowe, są takie, które są standardami międzynarodowymi PRINCE2, PMI, SCRUM, ASAP, ale również nieznane, wymyślone i poskładane przez małe i średnie firmy konsultingowe i wdrożeniowe dla własnych potrzeb. Zawsze należy wybierać metodologię projektu ze wskaźnikami postępu i sukcesu projektu.

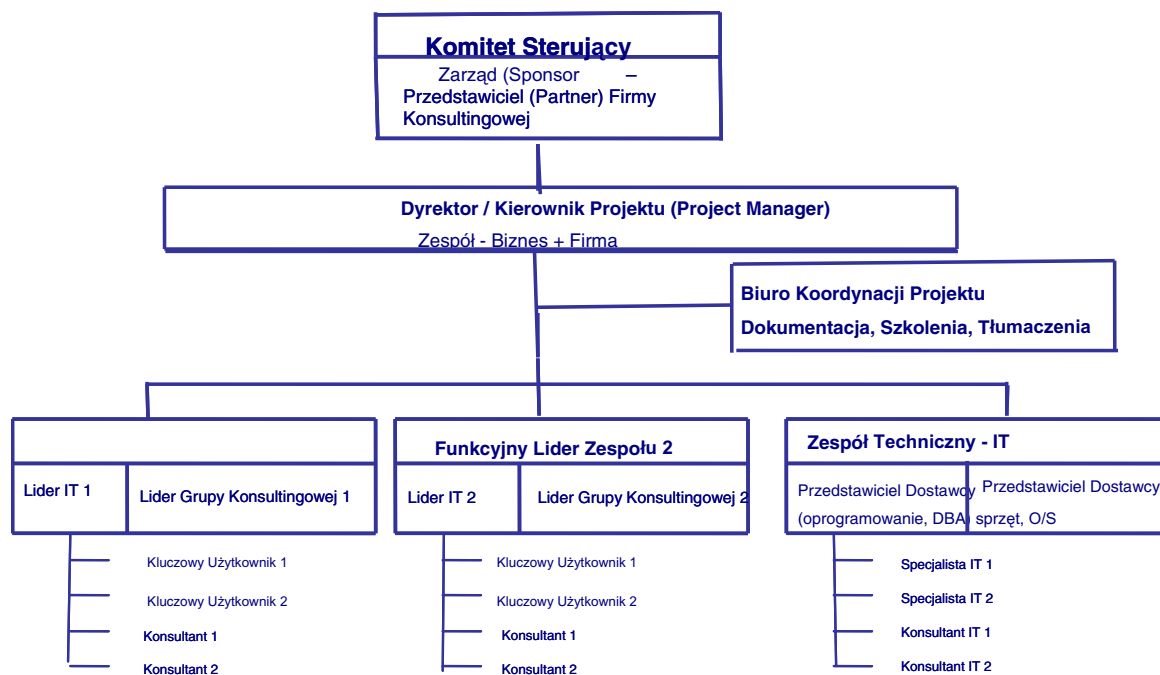
Ja osobiście wykorzystuję uproszczoną metodologię ASAP dzieląc projekt na pięć etapów,



wzbogaconą elementami PMI, kładąc nacisk na skuteczność oraz kontrolę zakresu, czasu i kosztów i dużą odpowiedzialność Kierownika Projektu, oraz wzbogaconą elementami PRINCE2, określając dokładnie produkty każdego etapu.

Organizacja projektu i odpowiedzialności

Organizacja projektu składająca się z pracowników firmy oraz konsultantów – z wybranej wcześniej do wdrożenia firmy - odpowiada za wdrożenie systemu. Pracownicy wnoszą do projektu wiedzę o funkcjonowaniu i procesach gospodarczych przedsiębiorstwa oraz jego potrzebach w zakresie informatyzacji, konsultanci z kolei znają funkcjonalność systemu oraz posiadają wiedzę o metodyce wdrożenia i sposobach jego konfiguracji. Tylko wspólna praca da efekt sukcesu.



Komitet sterujący

Komitet sterujący stanowi zespół osób ze ścisłego kierownictwa firmy oraz kierownictwa firmy konsultingowej, sprawujący nadzór nad projektem, wyznaczający cele projektu, zatwierdzający zakres wdrożenia, harmonogram prac i budżet projektu, zabezpieczający zasoby kadrowe i techniczne oraz podejmujący wymagane decyzje. Częstotliwość spotkań komitetu sterującego z zespołem projektowym jest uzależniony od wielkości projektu i spodziewanych zmian w wyniku implementacji. Na pewno po każdej fazie projektu, ale również zawsze wtedy, gdy należy podjąć wszystkie niezbędne decyzje dotyczące problemów lub pytań.

Dyrektor/kierownik projektu (Project Manager)

To kluczowa postać w organizacji projektu i warunek udanego wdrożenia. Wiele firm, z braku wiedzy i doświadczenia, umniejsza celowo lub niecelowo tę pozycję przy organizacji projektu. Kierownik projektu jest odpowiedzialny przed komitetem sterującym, jest osobą dedykowaną w 100% do projektu i posiadającą umiejętności i doświadczenie koordynacyjne. Zapewnia kadrze zarządzającej pełne wsparcie i pomoc. Musi podejmować decyzje szybko i być konsekwentny.

Często się zdarza, że do PM firmy dołącza PM ze strony doradcy, wspomagając PM w zakresie planowania i nadzoru nad realizacją prac wdrożeniowych, rozliczania zadań konsultantów, wytyczania kierunku prac wdrożeniowych zgodnie z metodyką wdrożenia. Wielokrotnie jest odpowiedzialny za integrację międzymodułową wdrażanego systemu. Niemniej jednak to przedstawiciel firmy jest numerem jeden i to on odpowiada za całość projektu. Dobrze realizowana wspólna i zespołowa praca przyniesie olbrzymie efekty. Wychodząc z założenia, że zarówno sukcesy, jak i porażki są wspólne, wystarczy tylko nie lubić porażek, a sukces jest oczywisty. Dobrze realizowana gra zespołowa będzie jednocześnie wzorem do naśladowania dla zespołów roboczych.

Zespoły robocze!

Jeśli pozostałe elementy organizacji są standardowe, to zespoły robocze różnią się od standardowo spotykanych. Chociaż mam wielu przyjaciół pracujących w znakomitych firmach konsultin-

gowych, w stosunku do których mam bardzo wiele szacunku i uznania, to uważam, że konsultanci są tak dobrzy, jak ci, którzy nimi kierują.

Na czele każdego tematycznego zespołu (finanse, sprzedaż, HR, logistyka, produkcja itp.) stoi funkcyjny lider, a jego podstawowy zespół składa się z przedstawiciela konsultantów (lider tematycznej grupy konsultantów) oraz przedstawiciela IT odpowiadającego za dany obszar wspomagający biznes. Taki zespół wspólnie podejmuje decyzje o wdrażanych rozwiązaniach. Funkcyjny lider zna biznes, wie, co chce osiągnąć, wdrażając system, jego kolega w zespole i zarazem przedstawiciel IT zna w odpowiednim zakresie biznes, ale zna i rozumie też technologię, konsultant zaś zna funkcjonalność nowo wdrażanego systemu, powinien posiadać wiedzę z innych wdrożeń. Tak skonstruowany zespół posiada wszelkie dane, żeby osiągnąć najlepsze rezultaty. Każdy zespół działać będzie w zakresie jednego z modułów tematycznych systemu, a jego członkami będą również kluczowi użytkownicy biznesu oraz konsultanci.

Zespół techniczny

Zespół przedstawicieli IT odpowiedzialnych za wszelkie prace związane z wdrożeniem systemu. W pierwszym okresie specjaliści i eksperci od infrastruktury, systemów operacyjnych, baz danych podejmą decyzję, na jakim sprzęcie, pod jakim systemem operacyjnym i z jakimi bazami danych system będzie pracował. Grupa ekspertów powinna być wzmocniona przedstawicielami dostawców oprogramowania i sprzętu. Później dojdą takie elementy, jak sprawy dostępu i bezpieczeństwa danych, transporty, kopie itp.

Biuro koordynacji projektu

To zespół ludzi odpowiedzialnych zarówno za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną (zgodnie z przyjętymi regułami), jak i za wypracowywanie standardów oraz za jakość i kompletność przygotowywanej dokumentacji.

Ludzie

1. *„Jeśli nie wierzymy, że ludzie mają potencjał przyczyniający się do sukcesu firmy, to żadna technologia im tego nie umożliwi” (Bill Gates)*
2. *„Znajdź odpowiednich ludzi najpierw, a strategię martw się później” (Jack Welch)*
3. *„W sercu całości znajdują się ludzie, z ich doświadczeniami, pomysłami i celami. Tylko ludzie mogą tworzyć wartość dodaną” (Jurgen H. Schrepp)*

Jednym z najprzyjemniejszych, ale również niezmiernie trudnym, elementów pracy przy wdrożeniu systemów jest praca z ludźmi, oczywiście należy pamiętać, że praca z ludźmi to nie naprawa komputerów, to nie tworzenie nawet najbardziej skomplikowanych arkuszy excel'owskich, bo ludzie są znacznie bardziej skomplikowani. Rozmawianie z ludźmi pracującymi w Zespole, spotkanie się z nimi, uwalnianie w nich optymizmu i potencjału, to ważny, ale i piękny element pracy z ludźmi.

Praca Zespołowa

W biznesie nie ma miejsca na rywalizację, tylko wspólna praca wszystkich zaangażowanych w dany proces, zarówno funkcyjnych jak i IT przyniesie zamierzony rezultat i wymierne korzyści firmie.

Wielokrotnie jest zapotrzebowanie na nowe rozwiązania informatyczne w obszarach nie objętych rozwiązaniami centralnymi. Widziałem bardzo dobre systemy, które zostały zbudowane z inicjatywy i przez informatyków, ale bez udziału funkcyjnych zespołów i później właśnie przez te zespoły nie zaakceptowane. Widziałem wprowadzane systemy, które zostały wybrane tylko

przez funkcyjnych przedstawicieli biznesu, które później nie spełniały podstawowych wymagań, bo trudno było je zintegrować z innymi systemami, albo były zbyt drogie w utrzymaniu i w ostateczności firmy z nich rezygnowały. Udana implementacja systemu zaczyna się już od wyboru systemu, którego dokonać powinna grupa ludzi składająca się z przedstawicieli całego biznesu, funkcyjni i IT, jedni powinni pomóc drugim zrozumieć istotę wprowadzanego systemu, kierując się zarówno rozwiązaniami technologicznymi, wymaganiami funkcyjnymi, ale również kosztami utrzymania systemu.

Do osiągnięcia pozytywnych wyników konieczna jest współpraca ludzi, którzy zmierzają do tego samego celu.

Testowanie

Wymagania dotyczące testowania muszą zawsze być bardzo mocne i precyzyjnie zdefiniowane. Nawet, jeśli projekt ma opóźnienia, to nie można dopuścić do poluzowania czy też zignorowania procesu testowania. Brak tego elementu może przynieść katastrofalne rezultaty. Testowanie musi być wspólną pracą wszystkich zaangażowanych w projekt

Zarządzanie zmianami i ryzykami

Celem wielu projektów jest podniesienie efektywności i produktywności, a co za tym idzie zmiana procesów i procedur oraz nierzadko zmiana w zasobach ludzkich. Należy przeznaczyć odpowiedni czas na wprowadzenie tych procesów w życie. Jeśli z różnych względów jest to niemożliwe, należy zakomunikować to odpowiednio wcześniej i bardzo przejrzystie.

Równie ważne jest zarządzanie ryzykami mogącymi znacząco wpływać na jakość wdrażanego systemu, ale również na jego terminowość i koszty. Projekty najczęściej prowadzone są w warunkach dalekich od idealnych, dlatego „Plan B” jest absolutnie konieczny w każdym projekcie, może to zaoszczędzić firmie nierzadko setki tysięcy czy też miliony.

Szkolenia

Należy szczególną uwagę zwrócić na wyszkolenie członków zespołu projektowego, jakoś ich wiedzy będzie znacząca w jakości dostarczonych rozwiązań, ale również w jakości szkoleń przeprowadzonych już przez nich podczas, również niezmiernie ważnych szkoleń użytkowników końcowych.

Komunikacja

Bardzo dobra komunikacja całego zespołu jest kluczowa. Należy komunikować wszystkie fazy projektu w sposób ciągły ze wszystkimi poziomami funkcyjnymi, w sposób zrozumiały dla biznesu (unikając technicznych sformułowań). Jeśli uzgodni się nowe, rozsądne wymagania, należy komunikować się znowu.

Podsumowanie

1. Biznes przede wszystkim! Każdy projekt musi być w pełni transparentny dla biznesu.
2. Nie limituj okresu przygotowania projektu! Zadbaj o każdy, nawet nieistotny element, a wpłynie to pozytywnie na jakoś wdrażanego projektu.
3. Znajdź właściwych ludzi! Z odpowiednim, utalentowanym i dedykowanym zespołem osiągniesz sukces.
4. Praca zespołowa nade wszystko! Wspólnie można zrealizować rzeczy, które wydają się niemożliwe.