



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Realizacja projektów sieciowych

dr Marian Krupa



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

## Agenda

- Realizacja / wdrożenie projektów sieciowych - zasady wyboru systemu;
- Metodyka - dobór narzędzi planowania i kontroli realizacji projektu;
- Definiowanie i analiza ścieżki krytycznej projektu;
- Dobór metody śledzenia postępów prac, badanie odchyleń (LOB);
- Ocena realizacji budżetu oraz jego urealnienie (LOC);
- Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu.

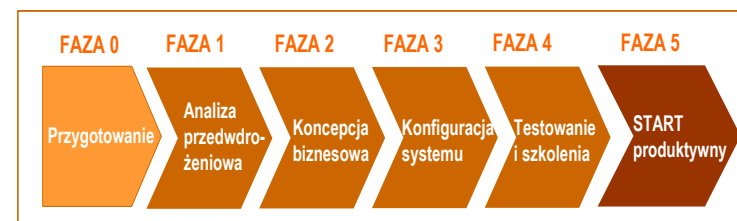


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Realizacja / wdrożenie projektów  
sieciowych - zasady wyboru  
systemu

W literaturze przedmiotu poprzez **wdrożenie** rozumiemy:

- Instalację systemu (oprogramowania);
- Uruchomienie i sprawdzenie techniczne;
- Sprawdzenie systemu lub rozwiązania pod względem funkcjonalnym;
- Przekazanie do eksploatacji produktywnej.



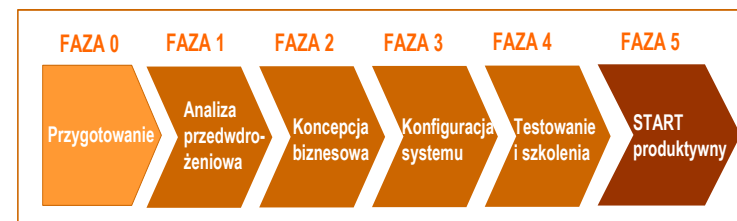


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Realizacja / wdrożenie projektów  
sieciowych - zasady wyboru  
systemu

W szerszym znaczeniu **wdrożenie** jest to:

- Procesem przygotowania organizacji do **zmian**,
- instalacją, uruchomieniem i przekazaniem do eksploatacji (systemu informatycznego),
- procesowo **zintegrowanego** wewnątrz i zewnątrz podsystemu informatycznego,
- w celu uzyskania ponadprzeciętnej pozycji **konkurencyjnej** danego przedsiębiorstwa





# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Realizacja / wdrożenie  
projektów sieciowych -  
zasady wyboru systemu





# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi  
planowania i kontroli realizacji  
projektu

## Metoda / metodyka realizacji projektów sieciowych:

- obejmuje ściśle określone procedury działań (cele, zasady, instrumenty i narzędzia);
- przedstawia szczegółowy opis realizacji projektu: wdrażania np. platformy informatycznej „krok po kroku” przez firmę wdrożeniową w wybranym przedsiębiorstwie;
- jest receptą na sukces!



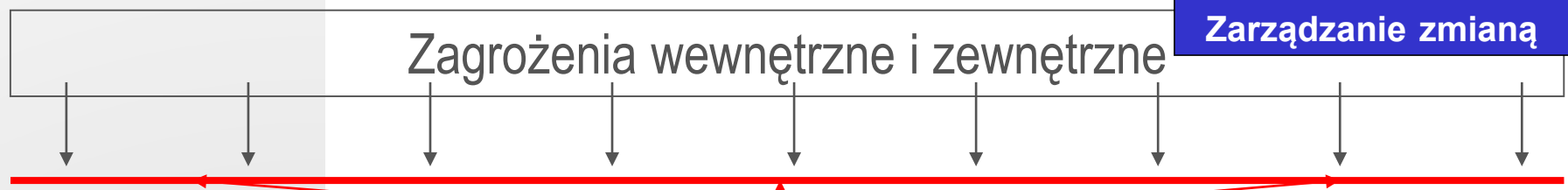


**Zarządzanie projektem**

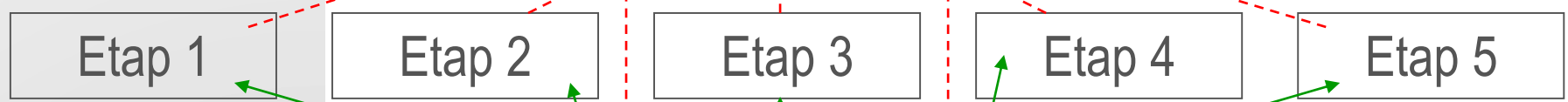
**Zarządzanie ryzykiem**

**Zarządzanie jakością**

**Zarządzanie zmianą**



**Zarządzanie ryzykiem**



**Zarządzanie jakością**



**Kultura organizacyjna (zarządzanie zmianą)**

ANALIZA  
BIZNESOWYCH  
PRZEDSIĘWZIĘĆ  
SIECIOWYCH

Metodyka -  
dobór narzędzi  
planowania i  
kontroli realizacji  
projektu



## CIĄGŁE USPRAWNIANIE

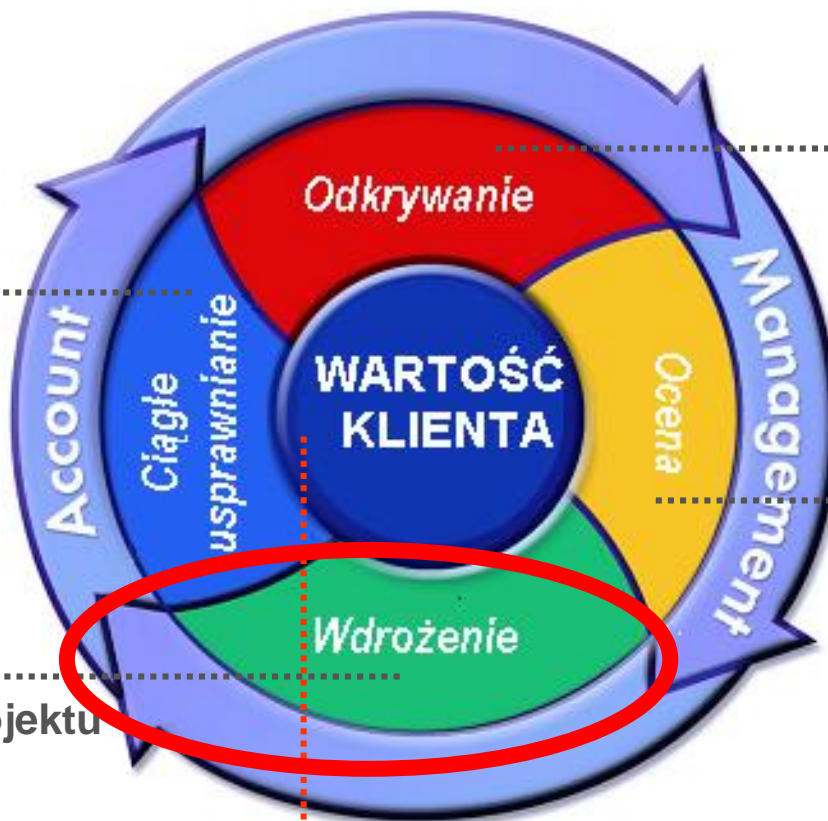
- Przygotowanie
- Analiza
- Realizacja
- Weryfikacja

## ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka -  
dobór narzędzi  
planowania i  
kontroli realizacji  
projektu

## WDROŻENIE

- Przygotowanie projektu
- Koncepcja
- Realizacja
- Przygotowanie do startu
- Start produkt. i wsparcie



## ODKRYWANIE

- Planowanie:
  - rozwoju
  - potencjału
  - możliwości

## OCENA

- Zbieranie informacji
- Opracowanie rozwiązania
- Ocena zdolności realizacji
- Decyzje
- Umowa o współpracy

## *Account Management*

- Zarządzanie relacjami z klientami (SPONSOR)
- Zapewnienie stałej opieki
- Współpraca, planowanie rozwoju





# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi  
planowania i kontroli realizacji  
projektu



## AcceleratedSAP



1. *Przygotowanie projektu*
2. *Koncepcja biznesowa*
3. *Realizacja (konfiguracja)*
4. *Przygotowanie startu produkcyjnego*
5. *Start produkcyjny i wspomaganie po starcie*



# AcceleratedSAP



## ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi  
planowania i kontroli realizacji  
projektu

- 1. Przygotowanie projektu** – określenie precyzyjne celów projektu oraz ustalenie kompetencji decyzyjnych – **Efekt: robocza dokumentacja projektu (karta projektu), wstępny zakres wdrożenia, strategia wdrożeniowa, zespoły wdrożeniowe, zasoby techniczne i organizacyjne;**
- 2. Koncepcja biznesowa** – ustalenie ostatecznego zakresu wdrożenia, przeprowadzenie wstępnych szkoleń, projektowanie środowiska technicznego, definiowanie struktury organizacyjnej, definiowanie procesów biznesowych – **Efekt: koncepcja biznesowa – dokument, który podsumowuje i dokumentuje oczekiwania klienta oraz tworzy podstawy organizacji, konfiguracji oraz obszar planowanych prac rozwojowych;**
- 3. Realizacja (kustomizacja / konfiguracja)** – celem tej fazy jest dokonanie konfiguracji systemu ERP, tj. kustomizacja podstawowa i finalna oraz udany test, opracowanie wymaganych interfejsów, rozszerzeń, raportów, formularzy, systemu archiwizacji i uprawnień, materiałów szkoleniowych dla użytkowników końcowych.  
**Efekt: Przetestowany system (wykonawca), dokumentacja techniczna oraz szkoleniowa;**



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi  
planowania i kontroli realizacji  
projektu



## AcceleratedSAP



4. **Przygotowanie startu produkcyjnego** – przeprowadzenie szkoleń użytkowników końcowych, testowanie systemu w warunkach operacyjnych przez zamawiającego, opracowanie planu startu produkcyjnego – **Efekt: Sprawdzony w warunkach operacyjnych system oraz przeszkolona kadra pracownicza;**
5. **Start produkcyjny i wspomaganie po starcie** – uruchomienie systemu oraz wspomaganie doraźne przez firmę konsultingową – **Efekt: sprawnie funkcjonujący system informatyczny.**



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi planowania i kontroli realizacji projektu



## AcceleratedSAP narzędzia

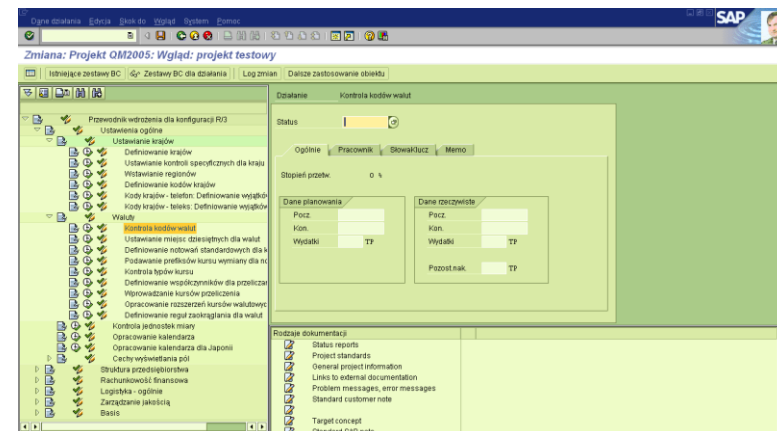


- ✓ **Project Estimator** – narzędzie umożliwiające konsultantom SAP sprawne i precyzyjne **określenie zasobów, kosztów oraz czasu realizacji wdrożenia**;
- ✓ **Concept Check Tool** – narzędzie umożliwiające dokonanie **kontroli jakości** przygotowania projektu, technicznej infrastruktury oraz ustawień konfiguracyjnych systemu R/3;
- ✓ **Implementation Assistant (IMG)** – **narzędzie nawigacyjne ASAP** składające się z opisu oraz szczegółowych objaśnień typu „co i jak” w nawiązaniu do każdego zaplanowanego zadania w całym procesie wdrożeniowym. Składa się ze standardowej mapy wdrożeniowej, planu projektu oraz tzw. „**Knowledge Corner**” – zestaw wskazówek konfiguracyjnych, **dokumentacji technicznej**, podręczników szkoleniowych itd.;
- ✓ **Baza Q&A** – zestawienie pytań i wprowadzonych odpowiedzi na bazie których jest przygotowywana **konceptja biznesowa projektu** wdrożeniowego.
- ✓ **Model referencyjny** – **zestaw 1200 procesów biznesowych** opracowany na podstawie koncepcji „najlepszych praktyk biznesowych”.



Dobór narzędzi:

Transakcja SSTO



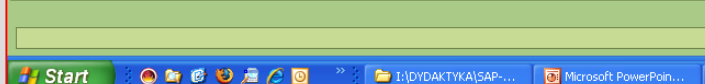
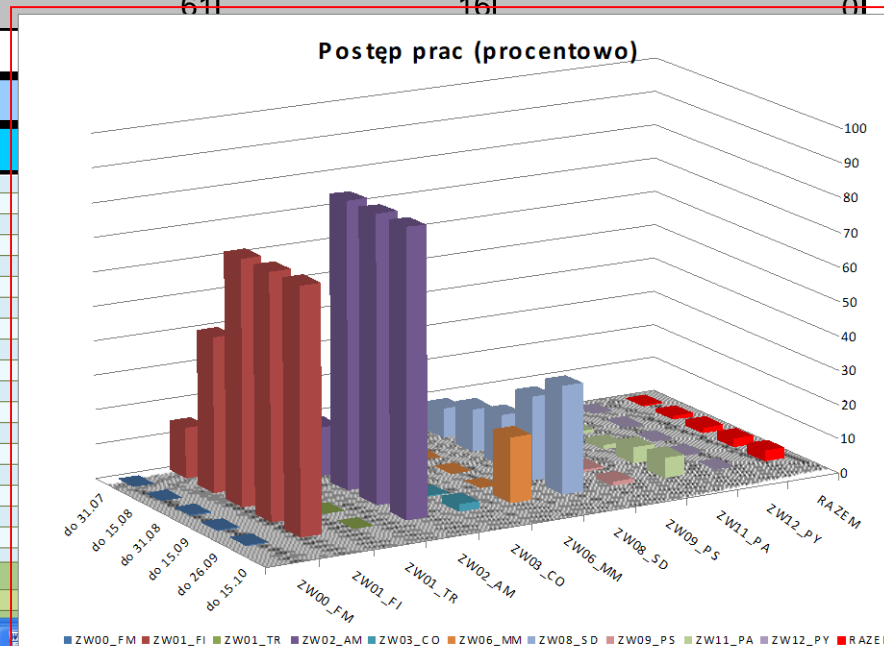
# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Metodyka - dobór narzędzi  
planowania i kontroli realizacji  
projektu

## Zestawienie statystyczne wykonanej pracy na serwerze developeperskim (stan na 22 listopad 2000, godz. 08.30)

Projekt	Liczba IMG (ogólnie)	Liczba wykonanych(03)	Nie dotyczy(04)	W przetwarzaniu(02)
ZW01_FI	95	86	0	9
ZW03_CO	930	74	400	456
ZW06_MM	77	61	16	0
ZW08_SD	119			
<b>RAZEM</b>	<b>1221</b>			
	<b>100,00%</b>			

Waluty	D-MKRUPA			
Kontrola kodów walut	D-MKRUPA			
Ustawianie miejsc dziesiętnych dla walut	D-MKRUPA			
Definiowanie notowań standardowych dla kursów wymiany	D-MKRUPA			
Podawanie prefiksów kursu wymiany dla notowań ilości/cen	D-MKRUPA			
Kontrola typów kursu	D-MKRUPA			
Definiowanie współczynników dla przeliczania walut	D-MKRUPA			
Wprowadzanie kursów przeliczenia	D-MKRUPA			
Opracowanie rozszerzeń kursów walutowych	D-MKRUPA			
Definiowanie reguł zaokrąglania dla walut	D-MKRUPA			
Kontrola jednostek miary	D-MKRUPA			
Opracowanie kalendarza	D-MKRUPA			
Opracowanie kalendarza dla Japonii	D-MKRUPA			
Cechy wyświetlania pól	D-MKRUPA			
Globalne cechy wyświetlania pola	D-MKRUPA			
Prealokacja globalnych wartości pola	D-MKRUPA			
Aktywacja globalnych wartości pola	D-MKRUPA			
Konfigurowanie pól dla transakcji aplikacji	D-MKRUPA			
Struktura przedsiębiorstwa	D-MKRUPA			





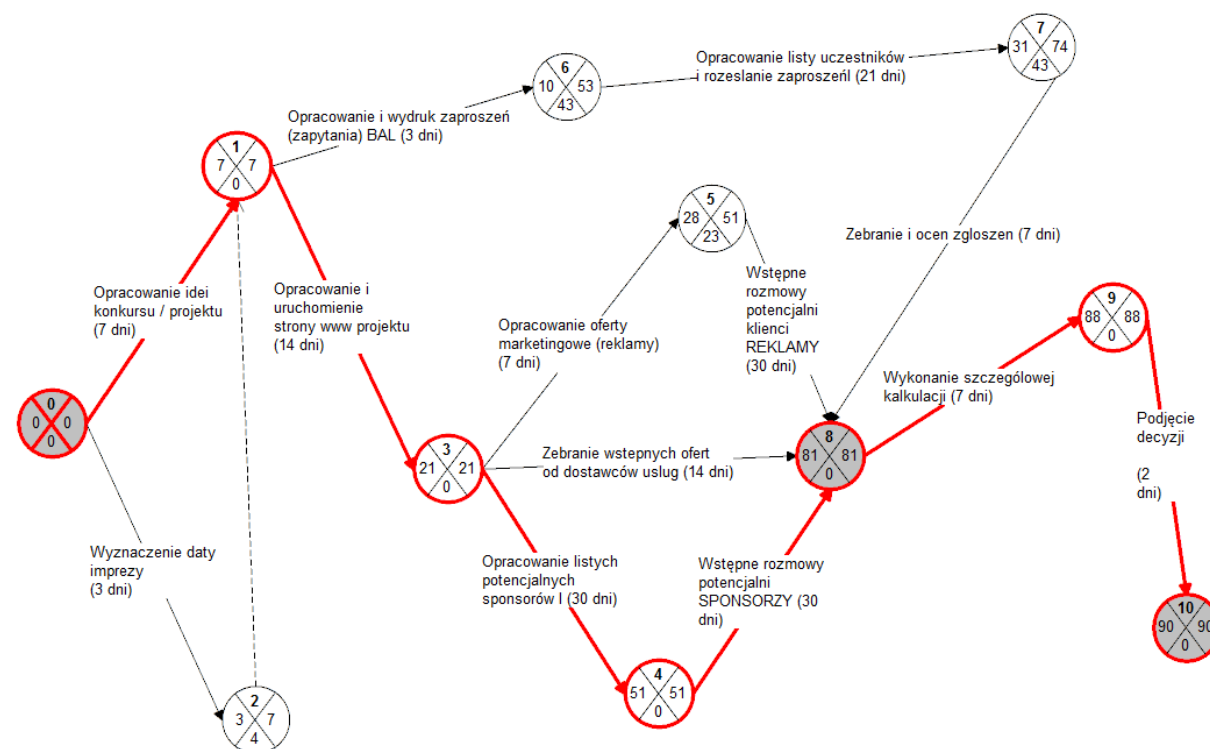


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Definiowanie i analiza ścieżki krytycznej projektu

## Ścieżka krytyczna:

- Cała seria zdefiniowanych zadań, których realizacja nie może być opóźniona bez wpływu na czas zakończenia całego projektu.
- **Najdłuższa pod względem czasu trasa przechodząca przez sieć** (wykresy sieciowe - PERT)
- Najdłuższa ścieżka realizacji całego projektu!!!





# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Dobór metody śledzenia  
postępów prac, badanie  
odchyień (LOB)

## LOB - Line of Balance:

**LOB (Line of Balance)** – technika tworzenia harmonogramów liniowych opracowana w 1940 r. - Goodyear Tire & Rubber Company.

**LOB** pozwala na planowanie i śledzenie postępu prac projektowych poprzez porównanie wartości kumulowanych czasów czynności zaplanowanych i realizowanych, a które znajdują się na ścieżce krytycznej.

**LOB** powstała w środowisku przedsiębiorstw produkcyjnych, może jednakże być zastosowana w każdym projekcie

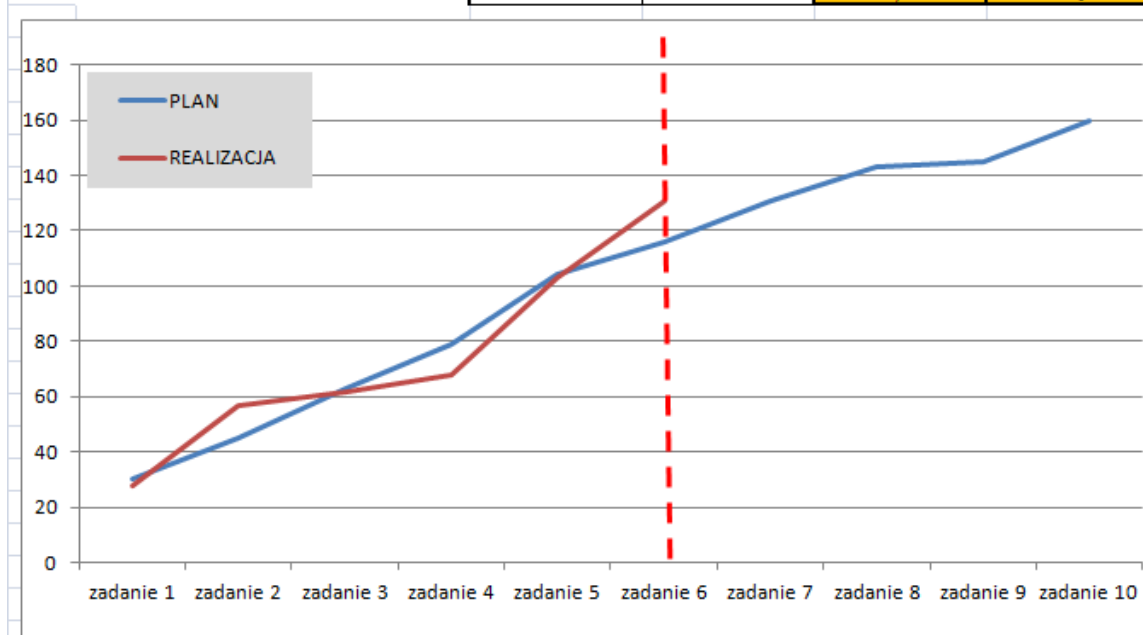


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Dobór metody śledzenia  
postępów prac, badanie  
odchyleń (LOB)

## LOB - Line of Balance:

Planowanie LOB		perspektywa zadaniowa			
Lp.	Nazwa operacji / zadania	Czas trwania operacji [dni]		Wartości kumulowane NOMINALNE	
		PLAN	REALIZACJA	PLAN	REALIZACJA
1	<i>zadanie 1</i>	30	28	30	28
2	<i>zadanie 2</i>	15	29	45	57
3	<i>zadanie 3</i>	18	5	63	62
4	<i>zadanie 4</i>	16	6	79	68
5	<i>zadanie 5</i>	25	35	104	103
6	<i>zadanie 6</i>	12	28	116	131
7	<i>zadanie 7</i>	15		131	
8	<i>zadanie 8</i>	12		143	
9	<i>zadanie 9</i>	2		145	
10	<i>zadanie 10</i>	15		160	131
Razem [dni]:		160	131	81,9%	Konsumcja czasu



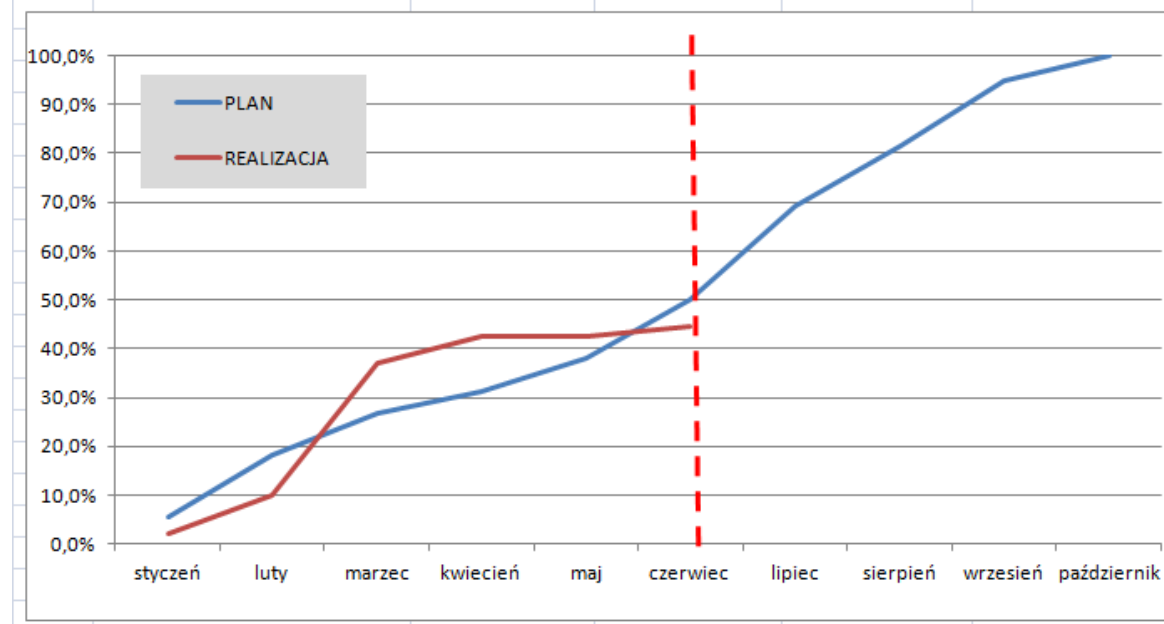


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Dobór metody śledzenia  
postępów prac, badanie  
odchyleń (LOB)

## LOB - Line of Balance:

Planowanie LOB		perspektywa czasowa / miesiące			
Lp.	Okres / miesiące	Zakres realizacji projektu [%]		Wartości % kumulowane NOMINALNE	
		PLAN	REALIZACJA	PLAN	REALIZACJA
1	styczeń	5,6%	2,0%	5,6%	2,0%
2	luty	12,5%	8,0%	18,1%	10,0%
3	marzec	8,6%	27,0%	26,7%	37,0%
4	kwiecień	4,6%	5,5%	31,3%	42,5%
5	maj	6,9%	0,0%	38,2%	42,5%
6	czerwiec	12,0%	2,0%	50,2%	44,5%
7	lipiec	18,9%		69,1%	
8	sierpień	12,5%		81,6%	
9	wrzesień	13,4%		95,0%	
10	październik	5,0%		100,0%	44,5%
<b>Razem [realizacja zakresu w %]:</b>		<b>100,0%</b>	<b>44,5%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>Realizacja zakresu</b>



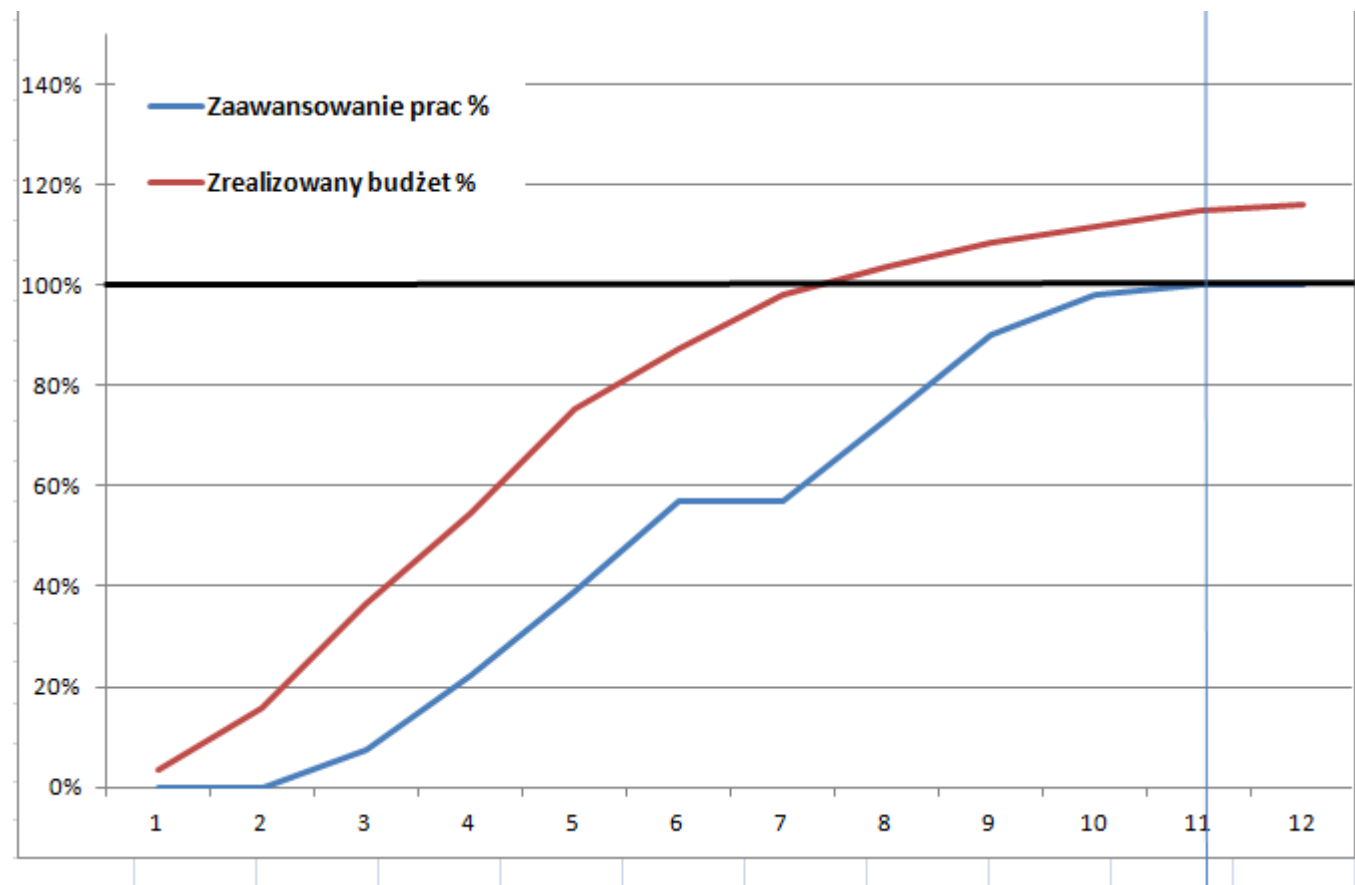


# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Dobór metody śledzenia  
postępów prac, badanie  
odchyień (LOC)

## LOC - Line of Cost:

**LOC** pozwala na planowanie i śledzenie postępu prac projektowych poprzez porównanie wartości kumulowanych czynności realizowanych (zaawansowanie prac) w relacji do wykorzystanego budżetu.







# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Rodzaje umów wdrożeniowych:

### **TIME & MATERIAL**

Wynagrodzenie dla firmy wdrożeniowej jest ustalone na podstawie faktycznie przepracowanych dni wg ustalonych stawek.

#### ZALETY:

- pełna kontrola budżetu wdrożeniowego (każda usługa jest potwierdzana przez klienta)
- koncentracja na celach, efektach, terminach

#### WADY:

- konieczność pełnego zaangażowania
- stres operacyjny (LOB a LOC)
- nieprzewidywalny do końca koszt całkowity



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Rodzaje umów wdrożeniowych:

### **FIXed PRICE**

Wynagrodzenie dla firmy wdrożeniowej jest stałe, oparte na ustalonym zakresie wdrożenia. Nie zależy ono od faktycznych nakładów ponoszonych przez firmę konsultingową.

#### ZALETY:

- przewidywalna cena
- brak ryzyka przekroczenia budżetu
- mniejsze koszty przy wdrożeniach standardowych

#### WADY:

- brak pełnego zaangażowania ze strony klienta (system motywacyjny!)
- postawa minimalistyczna – unikanie koniecznych zmian
- konflikty kompetencyjne



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Rodzaje umów wdrożeniowych:

### **DACH (the Roof)**

Ustalony jest maksymalny poziom kosztów wdrożenia, np. 20% wartości całego kontraktu. Do dolnej granicy „dachu” projekt jest rozliczany wg zasady Time&Material.

Jeżeli koszt projektu nie zostanie przekroczony nadwyżka jest dzielona wg zasady 50/50.

Po przekroczeniu dolnej granicy „dachu” powoduje to „przejadanie” nadwyżki.

Powyżej „dachu” konsultanci pracują za połowę stawki.

Wady / zalety ?



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## BATNA:

*Negocjowanie jest zachowaniem interpersonalnym o dużym ładunku emocjonalnym*  
Z. Nęcki

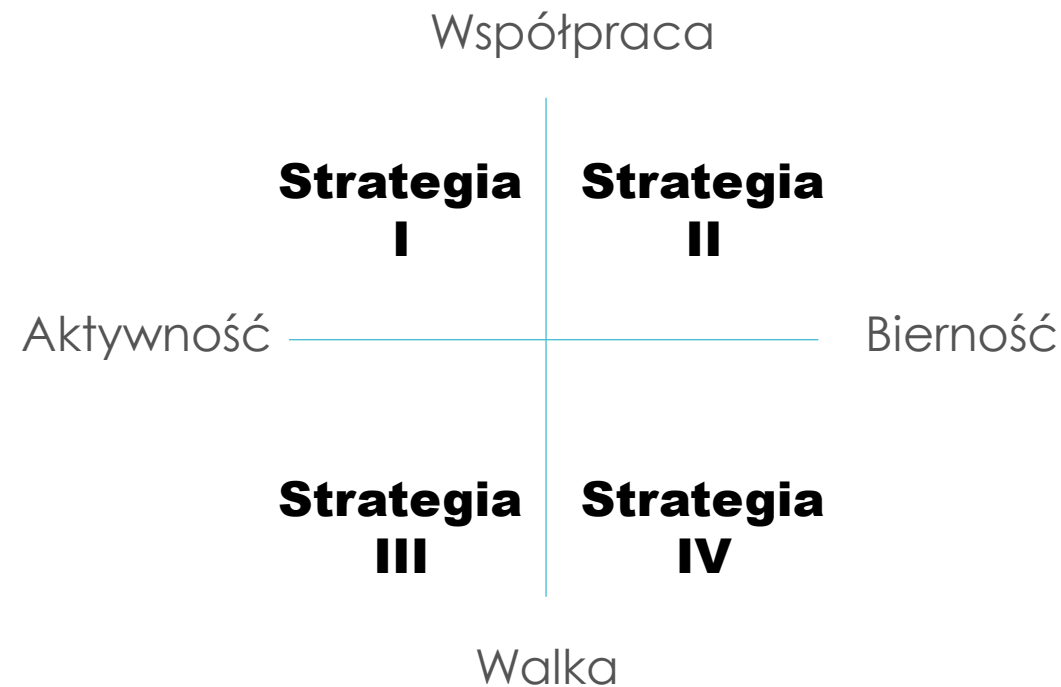
- **BATNA** - *Best Alternative To a Negotiated Agreement*.
- BATNA jest rozwiązaniem alternatywnym – „plan B”.
- Posiadanie BATNy jest niezbędnym elementem umożliwiającym przystąpienie do negocjacji.
- BATNA jest podstawą siłą negocjacyjną i narzędziem oceny potencjalnego porozumienia - im lepsza BATNA, tym większa siła negocjującego.
- W negocjacjach bardzo często podkreśla się znaczenie i umiejętność mówienia nie. Stosowanie i realne postrzeganie BATNy w procesie negocjacji prowadzi do zmniejszenia presji.



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## STRATEGIE (style) prowadzenia negocjacji [Szajban]:







# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Strategia I: aktywno-kooperacyjna:

- Aktywne i drobiazgowo analizowanie szczegółów porozumienia;
- Dążenie do logicznego i rzeczowego rozwiązania problemu poprzez rozważenie istotnych argumentów;
- Unikanie podejmowanie działań emocjonalnych;
- Dynamiczne prowadzenie rozmowy – czasem z elementami agresywnego werbalizmu.
- **Koncentrowanie się na problemie i jego konstruktywnym rozwiązaniu.**



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Strategia II: pasywno–współpracująca:

- Postawa współpracy i ulegania;
- Dążenie do porozumienia w sposób cierpliwy z dużym marginesem ustępstw;
- **Odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości** – wrażliwość aksjologiczna;
- Konwencjonalizm postępowania - ściśle stosowanie się do przyjętych konwencji, zwłaszcza utartych, banalnych wzorców (Słownik języka polskiego).



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Strategia III: aktywno–walcząca:

- Duża aktywność uczestników – przejmowanie inicjatywy;
- Tendencje do impulsywności, spontaniczności – narzucanie własnych poglądów innym;
- Okazywanie negatywnych uczuć, np. irytacji i niezadowolenia;
- **Traktowanie negocjacji jako swoistej gry.**



# ANALIZA BIZNESOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ SIECIOWYCH

Tworzenie i ocena umów na realizację projektu, techniki negocjacji kontraktu

## Strategia IV: pasywno-walcząca:

- Niechęć do przejmowania inicjatywy;
- Gotowość do akceptacji rozwiązań opracowanych przez drugą stronę;
- Podejście dyplomatyczne do prowadzonych rozmów;
- **Brak jednoznacznych decyzji;**
- Akcentowanie własnych poglądów i wartości.

ANALIZA  
BIZNESOWYCH  
PRZEDSIĘWZIĘĆ  
SIECIOWYCH

dr Marian Krupa

# PYTANIA?

