

ЖИЗНЬ КОРОТКА,
ЧТОБЫ
ДОДЕЛЫВАТЬ ПРОЕКТЫ



БЕРИ ПРЕДОПЛАТУ
И
СВАЛИВАЙ

ПРОЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ERP СИСТЕМ

*Несколько слов о том почему все так
«долго и дорого»*

Сергей Бутенко, ООО «ПРОКОМ»,
sergey.butenko@procom.zp.ua

АНЕКДОТ В КАЧЕСТВЕ ЭПИГРАФА:



Приходит блондинка в фитнес-центр:

- У Вас тут делают «кубики» на животе ?
- Да, у нас !
- Сделайте мне 6 штук, я завтра зайду, заберу...



ВОПРОС: СКОЛЬКО СТОЯТ «КУБИКИ» НА ЖИВОТЕ ?

И как быстро их можно получить ? Что значит «месяца три» ? У меня послезавтра вылет в Анталию !

ЭТА ПРЕЗЕНТАЦИЯ О ТОМ, ЧТО

«Кубики» на животе стоят ровно столько, сколько стоит время тренера, который будет давать советы и следить за тем чтобы Вы делали упражнения правильно и «кубики» у Вас появились, а грыжа нет. А к стоимости тренажера это никакого отношения не имеет.

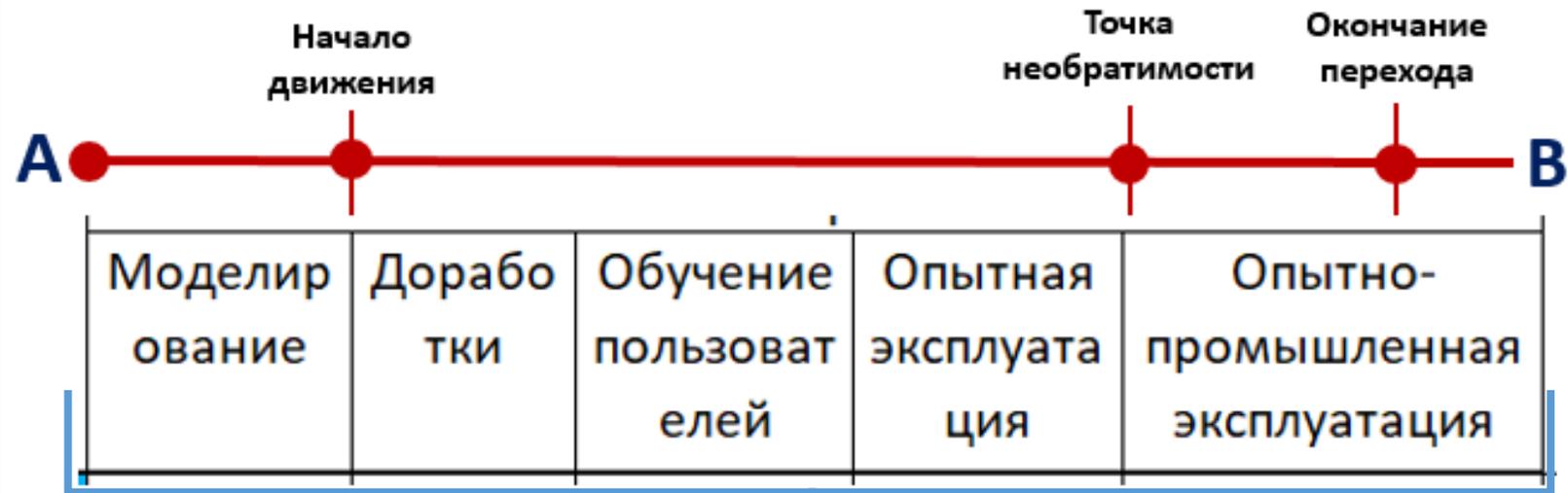
Другими словами:

**Стоимость проекта внедрения ERP это
стоимость мероприятий по минимизации
рисков неуспешности этого проекта, и никак не
зависит от функциональности самой ERP**

Потому, что это проект организационных изменений, а не покупка или разработка набора «кнопок» программного продукта. (несмотря на банальность этой мысли она, к сожалению, вовсе не является общепринятой).

БАЗОВЫЙ СЦЕНАРИЙ

Итак под термином «внедрение» мы понимаем некоторый путь изменений (из состояния А к состоянию В), который Заказчик должен пройти с нашей помощью. Так как, еще до начала проекта, от нас требуется ответить на вопросы «сколько стоит» и «как долго будет проходить» у нас есть то, что называется «базовый сценарий».



~ 50 р.м.,
~ 100 тыс. \$
~ 9 месяцев

НАЧАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ И ФАЗА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

В зависимости от особенностей клиента в конкретном проекте выбирается набор необходимых фаз базового сценария, а также определяется длительность каждой фазы.

О каких особенностях речь ? По большому счету их две. **Начальная позиция и фаза жизненного цикла.**

Начальная позиция может быть описана в 5 категориях (*придумано, к сожалению, не мной, оригинал см. Сунь-цзы, «Искусство войны», часть 1*):

- ❖ **Наличие у собственника веры в то, что предстоящие изменения неизбежны и к лучшему, и готовность пожертвовать «статус-кво» ради этих изменений. А также, наличие критической массы доверия сотрудников предприятия к собственнику или первому руководителю.**
- ❖ **Время начала проекта и общие ограничения по времен.**
- ❖ **Уровень существующей на предприятии культуры использования информационных технологий.**
- ❖ **Знания и навыки (в том числе дисциплина) руководителей**
- ❖ **Организационная эффективность, способность членов организации координировать свои действия, то есть вообще куда-то двигаться.**

Существует такие начальные позиции, при которых лучше даже не начинать – станет только хуже, но в любом случае мы всегда оцениваем начальную позицию и учитываем ее при расчете стоимости проекта. Как именно ?

КТО И ПОЧЕМУ ИНИЦИИРУЕТ ПРОЕКТ

И как это влияет на стоимость проекта?

- [-1] - уменьшает,
- [0] - не влияет,
- [+1] - увеличивает

	Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
Неуверенность собственников в результате, низкий уровень доверия к руководителю в коллективе. Инициация проекта - вызвана удалением внешних факторов	0	+1	+1	+1	+1
Средняя уверенность собственников в результате. Средний уровень доверия к руководителю в коллективе. Инициация проекта - результат желания следовать моде.	0	0	0	+1	+1
Уверенность собственников в результате, высокий уровень доверия к руководителю в коллективе. Инициация проекта - часть осознанной стратегии развития бизнеса.	+1	-1	+1	-1	0

ОБЩИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ВРЕМЕНИ

И как это влияет на стоимость проекта ?

- [-1] - уменьшает,
- [0] - не влияет,
- [+1] - увеличивает

	Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
Низкие ограничения по времени. Быстрый результат никого не интересует	+1	0	+1	+1	+1
Обычные ограничения по времени, возможность выстроить спокойный график.	-1	0	0	+1	+1
Жесткие ограничения по времени, требуется максимально быстрый результат	-1	-1	+1	-1	+1

УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИТ

И как это влияет на стоимость проекта ?

- [-1] - уменьшает,
- [0] - не влияет,
- [+1] - увеличивает

	Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
Низкий уровень использования информационных технологий, компьютеры используются в качестве пишущих машинок.	-1	-1	+1	+1	+1
Средний уровень. Успешная лоскутная автоматизация отдельных участков.	+1	0	0	+1	+1
Высокий уровень использования информационных технологий, на предприятии действует ERP устаревшей версии или другого вендора	-1	+1	0	-1	+1

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

И как это влияет на стоимость проекта ?

- [-1] - уменьшает,
- [0] - не влияет,
- [+1] - увеличивает

	Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
Низкий уровень управленческой культуры. Руководители - случайные, слабо подготовленные люди, назначенные по мотивам лояльности.	-1	-1	+1	+1	+1
Средний уровень управленческой культуры. Руководители обладают достаточным практическим опытом для управления текущим производственным процессом, но без особенных амбиций	+1	0	0	+1	+1
Высокий уровень управленческой культуры, руководители опытные и хорошо подготовленные люди, занимающие должности благодаря своим личным качествам и квалификации, способные ставить амбициозные цели и достигать их, решая сложные управленческие задачи.	+1	0	+1	-1	-1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

И как это влияет на стоимость проекта ?

- [-1] - уменьшает,
- [0] - не влияет,
- [+1] - увеличивает

	Моделирование	Доработки	Обучение пользователей	Опытная эксплуатация	Опытно-промышленная эксплуатация
Низкая организационная эффективность. Низкая мотивация. Сотрудники стремятся выполнять только свои должностные обязанности. Высокий уровень формализации процессов, большое количество правил и инструкций.	-1	+1	+1	+1	+1
Средняя организационная эффективность. Есть сотрудники способные в определенных обстоятельствах проявлять инициативу, и действовать за рамками своих должностных обязанностей. Действуют разные способы денежной мотивации.	0	0	0	0	0
Высокий уровень самоорганизации коллектива, высокая степень взаимной поддержки и взаимовыручки сотрудников. Малое количество написанных правил, нет необходимости в жесткой формализации процессов. Все понимают друг друга с полуслова.	0	-1	0	-1	0

ЛИРИЧЕСКОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ. ИЦХАК АДИЗЕС



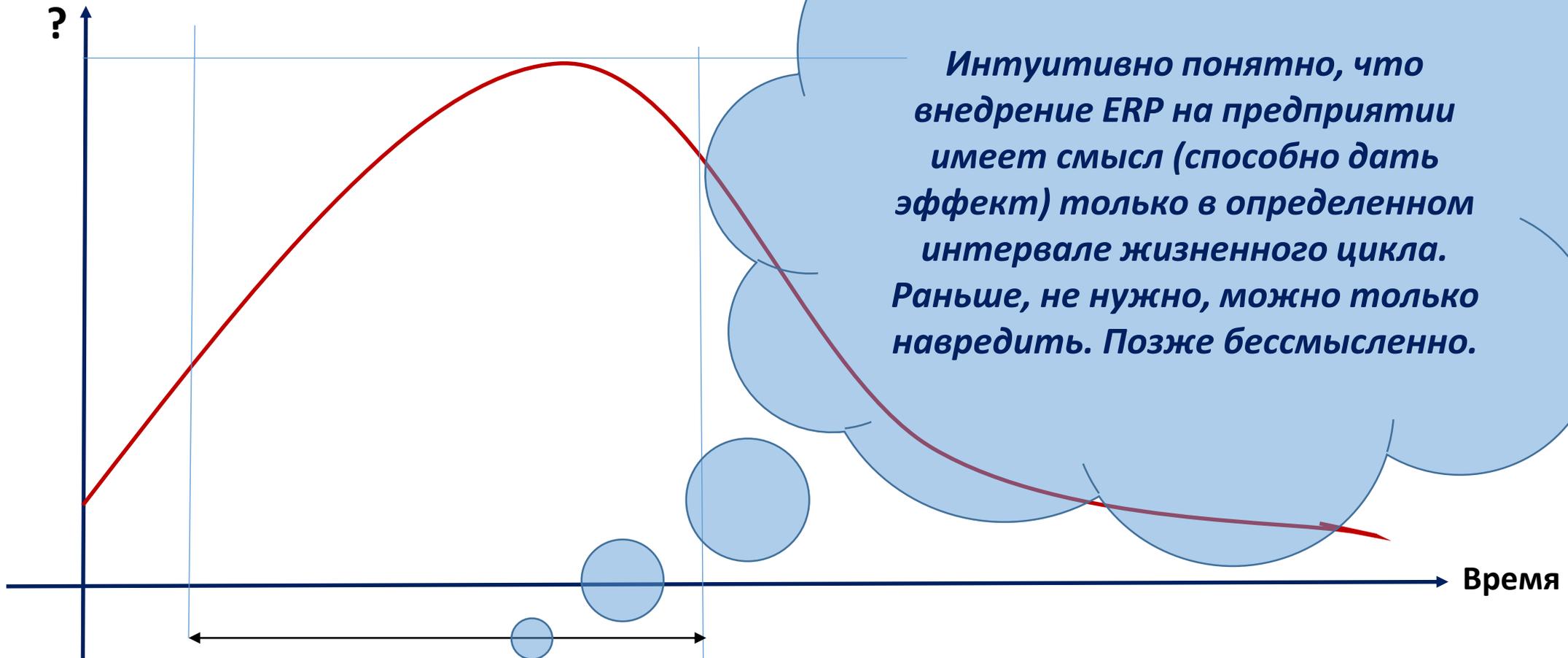
Ицхак Кальдерон Адизес — американский писатель, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса.

В своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» (2004 г.) Адизес утверждает, что каждое предприятие, подобно живому организму рождается, крепнет, стареет и умирает и это объективный процесс, который можно ускорить или замедлить, но нельзя игнорировать.

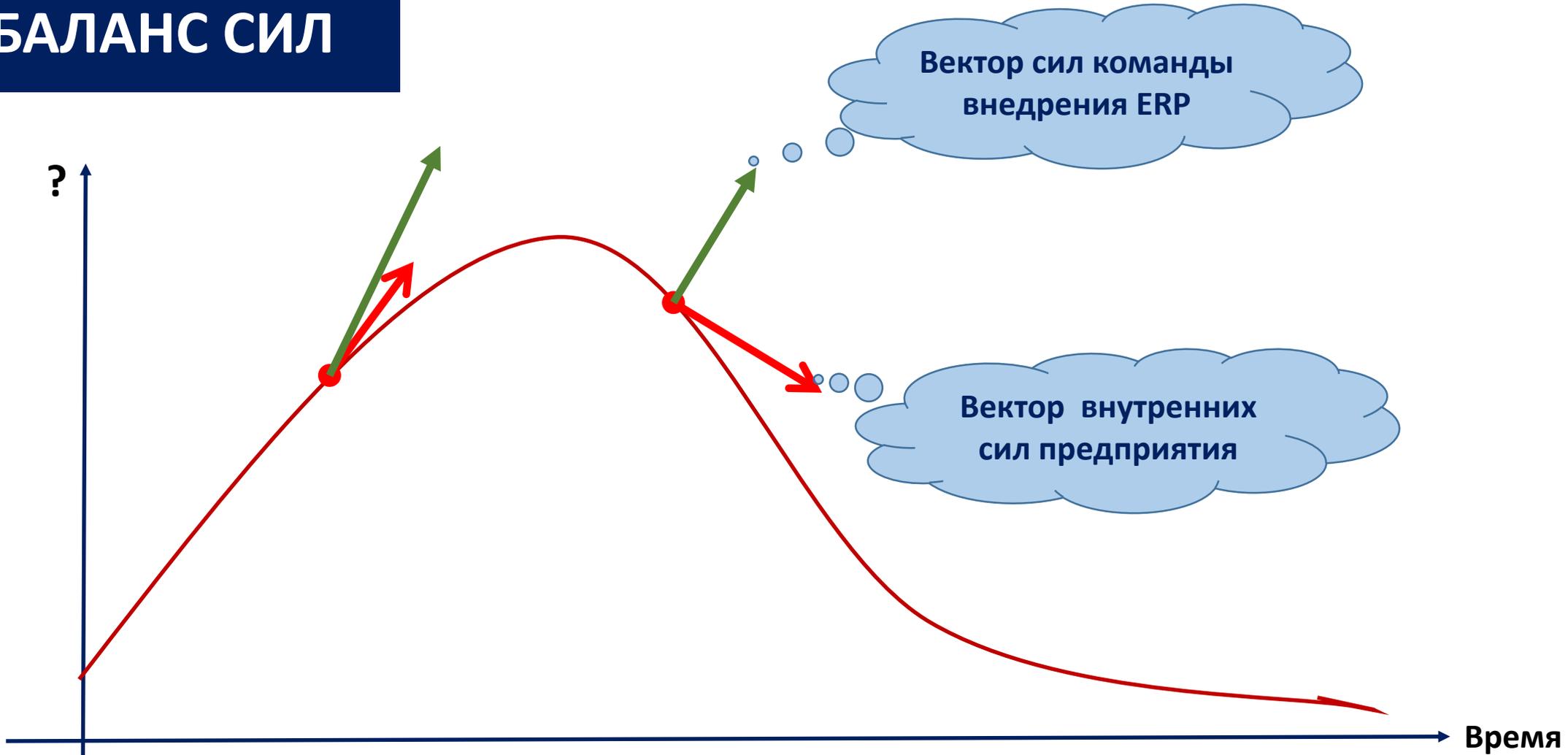
Адизес приводит график жизненного цикла корпорации и дает подробные пояснения по каждому этапу.

И хотя методология Адизеса, как мой взгляд, скорее метафора, чем строго научная теория, она является хорошей базой для развития собственных знаний и представлений о жизни корпораций.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

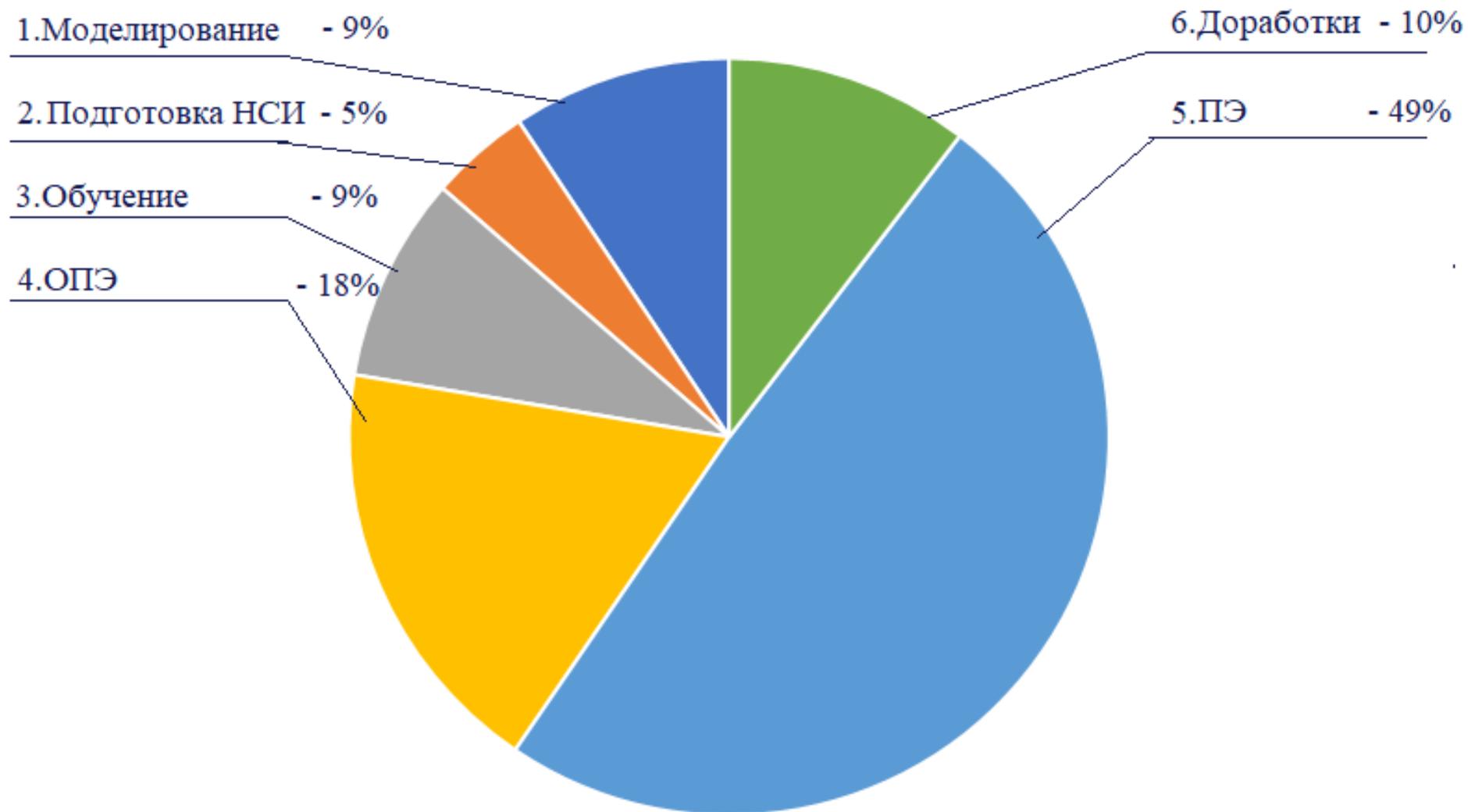


БАЛАНС СИЛ

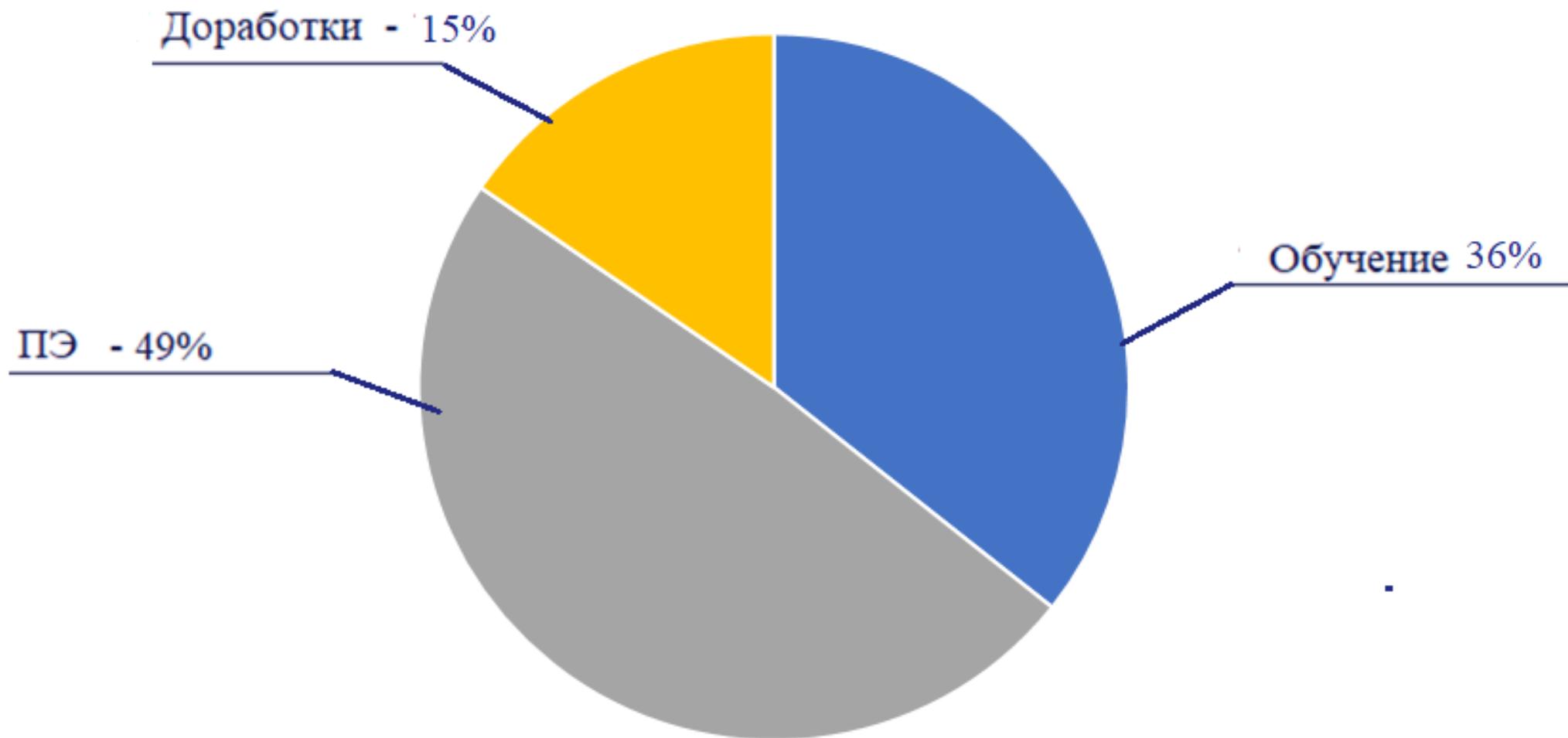


Очевидно, что предприятия находящиеся на восходящих и нисходящих фазах жизненного цикла по-разному переживают изменения. Это также придется учитывать при расчете стоимости проекта.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ПО ЭТАПАМ ПРОЕКТА. СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ПО ЭТАПАМ ПРОЕКТА. ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

Сергей Бутенко

sergey.butenko@procom.zp.ua

ООО "ПРОКОМ"

+38 (061) 284 99 33

office@procom.zp.ua

csoprocom.com.ua

