



Reklama: Jakmile obchodní zástupci dodavatele podnikových [informačních systému](#) u potenciálního zákazníka zjistí, že projevuje vážný zájem o koupi jimi nabízeného systému, přizvou k jednání svého kolegu - vedoucího projektu. Tím začíná složitý proces, který končí spuštěním ostrého provozu. Podívejme se však nyní na začátek onoho procesu, který je pro jeho zdárné dokončení extrémně důležitý.

Úkolem vedoucího projektu je mimo jiné dostat zákaznickovy představy z oblačků, vykreslených obchodníkem zpět do reality – seznámit jej s tím, jak bude projekt probíhat a jaká potenciální rizika jej mohou potkat. Zákazník často nemá reálné představy o řízení projektů natož o implementaci firemního informačního systému.

Pokud se v této (vlastně nulté) fázi zjistí, že požadavky zákazníka jsou velmi specifické či nezvykle rozsáhlé, **doporučujeme ještě před podpisem smluv vypracovat „studii proveditelnosti“**. V ní je jasně specifikováno, co přesně chce zákazník řešit

a zda a za jakých podmínek je dodavatel schopen jeho představy realizovat. Pro zákazníka se tak stává výchozím dokumentem pro rozhodnutí o pořízení nového systému a pro dodavatele pro tvorbu konečné nabídky.

Správní lidé na správných místech

Pro úspěšné zvládnutí implementace informačního systému je nadmíru důležité **obsazení klíčových rolí správnými lidmi**

. Především jde o

vedoucího projektu

, a to jak na straně dodavatele, tak na straně zákazníka. Tyto dvě osoby spolu musí po celou dobu trvání projektu neustále komunikovat a spolupracovat. Bohužel zákazníci často mají tendenci tuto roli podcenit a vedoucími projektů jmenují lidi z různých důvodů nevhodné.

Může jít o člověka odborně na výši, ale bez organizačních schopností, nebo o člena nejvyššího vedení, který má pravomoci, ale nemá čas a není schopen řešit každodenní optativu z projektu vyplývající. Dalším příkladem – bohužel poměrně častým – je situace, kdy vedoucím projektu je jmenován člověk, který je prostě nejméně vytížen. Ten je však často bez dostatečných zkušeností, obvykle se jedná i o nováčka ve firmě.

Přitom by vedoucím projektu na straně zákazníka měl být především člověk, který firmu dobře zná, má organizační schopnosti i volné kapacity a jsou na něj delegovány potřebné kompetence.

Dalším problémem je snaha sloučit roli vedoucího projektu s rolí klíčového uživatele. Klíčový uživatel je zpravidla ovlivněn svou odborností a nemá patřičný nadhled nad celým projektem. Dalším problémem je že vedoucí projektu a klíčový uživatel mají jasně nastavenou nadřízenost

v rámci projektu a ta je v tomto případě porušena.

Kdo vyčistí databáze?

Skutečnou první fází projektu implementace informačního systému je pak vytvoření Analýzy požadavků zákazníka. Výsledkem je dokument, jenž přesně popisuje, které oblasti a procesy budou řešeny a jakým způsobem.

Součástí analýzy je například i popis uživatelských rolí. Čili definice kompetencí ve vztahu k informačnímu systému, což je podkladem pro nastavení přístupových práv jednotlivých uživatelů.

Další důležitou součástí Analýzy požadavků je otázka importu dat. Je nutné definovat, která data, v jakém množství a v jakém čase bude nutné do nového systému importovat. Přitom některé číselníky, jako například „Organizační struktura“ je možné importovat s předstihem, zatímco jiná data, například „Stavy účtů“ a t. zv. „Otevřené položky“ lze importovat až v rámci nájezdu do ostrého provozu.

Důležitým faktorem pro úspěšný převod dat do nového systému je jejich kvalita. Tím je myšleno, že **data mají být „vyčištěná“, zbavená duplicit a jiných nekonzistencí**. Toto by si měl zajistit zákazník. Po obdržení dat v požadované struktuře a kvalitě dodavatel provede import do nového systému.

Jsou případy, kdy zákazník nemá potřebné kapacity pro přípravu importních dat, pak je na vzájemné dohodě, v jakém rozsahu tuto činnost převezme dodavatel, případně servisní podpora dodavatele stávajícího systému. Je třeba brát v úvahu, že služby spojené s importy dat bývají pro zákazníka náročné na kapacity a odborné znalosti struktury dat stávajícího systému.

Za kolik?

Tím se dostáváme k ceně implementace systému. Na tvorbě nabídky zpravidla spolupracuje obchodní manažer s vedoucím projektu. Samotná **kalkulace bývá rozdělena na tři základní části** : cena za licence nabízeného řešení, cena za uživatelské licence a cena za implementační služby. Zatímco cena za licence a uživatele bývá pevně stanovena, cena za implementační služby odráží náročnost a rozsah nabízeného řešení. Vzhledem k tomu, že samotný projekt je rozdělen do několika fází, je vhodné kalkulovat cenu služeb pro jednotlivé fáze a jednotlivé moduly. Např. zákazník často požaduje cenu služeb strukturovat tak, aby znal cenu školení, testů, importů apod.

Konečná cenová nabídka, odrážející konkrétní řešení pro zákazníka, je součástí smluvního vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. Přesto se v průběhu realizace mohou objevit další dodatečné požadavky nad rámec sjednaného rozsahu. Tyto požadavky je možné řešit tzv. Změnovým řízením, kde se popíše požadavek, jeho řešení a součástí je i dopad do projektu z hlediska rozsahu, harmonogramu a ceny projektu. Po vzájemném odsouhlasení nic nebrání realizaci tohoto změnového požadavku.

Nový systém – lepší systém

Z toho všeho vyplývá, že možné je mnohé a dobrý dodavatel by měl být flexibilní a dokázat naslouchat přáním zákazníka a tato přání zasadit do reality. Nicméně v rámci požadovaných změn může docházet i k mnohým nedorozuměním. Proto pravidlo č. 1 při zavádění informačního systému zní: **je třeba, aby spolu zákazník a dodavatel neustále komunikovali!**

Dodavatel tak musí být připraven na konzultace a to po odborné i organizační stránce. Je třeba, aby stanovil **jasné termíny i obsah**. Správné sdělení zní: „Budeme analyzovat sklady a zaměříme se na skladové pohyby příjem a výdej ze skladu.“ Díky takto jasné informaci pak může zákazník zajistit, aby se každé konzultace zúčastnili správní klíčoví uživatelé pro konkrétní část systému.

Už při vytváření úvodní analýzy se vyplácí seznamovat zákazníka s novým systémem. Je důležité, aby zákazník pochopil, jak nový systém pracuje, jak řeší jednotlivé procesy a agendy. Velmi často se totiž lze setkat s tím, že **zákazník je příliš zatížen zkušenostmi s bývalým systémem** a to zpravidla negativně – právě proto chce změnu. Ovšem současně má obavy, že ani nový systém nedokáže jeho potřeby vyřešit lépe... A právě proto je třeba zákazníka od samého začátku seznamovat s principy práce v novém systému.

Aby bylo provždy jasno...

Ve chvíli, kdy je „Analýza požadavků zákazníka“ dle dodavatele kompletní, předá se zákazníkovi k oponentuře. Ačkoli prakticky každý detail vznikl na základě konzultací mezi dodavatelem a zákazníkem, má zákazník obvykle k výsledku ještě množství připomínek. Pokud by se vše řešilo pouze písemnou formou, hrozilo by nebezpečí nekonečného vzájemného

„pinkání“ materiálu. Aby se zamezilo zbytečným průtahům, **vyplácí se v této fázi domluvit konzultační den u zákazníka**

kterého se zúčastní zodpovědní odborníci za danou oblast či modul a společně procházejí a řeší jednotlivé připomínky. Na konci tohoto pracovního setkání by měla být analýza připravena k akceptaci.

Tento způsob vede k urychlení celého procesu finalizace a akceptace analýzy, ale nedá se aplikovat vždy a za všech okolností. Například záleží na rozsahu analýzy, množství a charakteru připomínek a změn v dokumentu, na organizačních a kapacitních možnostech zákazníka apod.

Úvodní analýze (analýze požadavků, předimplementační studii apod.) je nutné věnovat maximální péči a to zejména proto, že se jedná o závazný dokument pro obě strany, který popisuje způsob a rozsah implementovaného řešení. Čím pečlivěji a důsledněji je tento dokument zpracován, tím méně nepříjemností pak obě strany v průběhu implementace čeká. Veškeré další požadavky jsou předně konfrontovány s touto analýzou a následně vyhodnoceny, jako požadavky v rámci nebo nad rámec projektu.

Než tedy vstoupíme do fáze realizace implementace nového informačního systému u zákazníka, je zejména potřeba mít dobře připravenou organizaci projektu, definovány jednotlivé role a jejich obsazení správnými lidmi, mít pečlivě zpracovanou analýzu požadavků na nový systém a schválený realistický rozpočet na implementační služby včetně harmonogramu těchto služeb.

Napsal uživatel PR článek

Pondělí, 13 Leden 2014 14:22 - Aktualizováno Pondělí, 13 Leden 2014 15:08

Mgr. Luboš Krubner

vedoucí projektu [HELIOS Green](#)

Asseco Solutions, a.s.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)