

IT-проекты глазами заказчика

на примере проекта внедрения
BI системы

Александр Кольцов

Обо мне

- Руководитель проектного офиса холдинга с численностью персонала в 7.000 человек.
- Контролирую ход выполнения проектов на соответствие внутренней методологии и здравому смыслу.
- Закончил программу МВА при Академии им. Плеханова в Москве.
- Со-учредитель компании «Проектный Офис»
<http://pmoffice.by>

Наш маршрут:



1. О проекте. О Заказчике
2. Как и почему ИТ-компании проигрывают конкурсы?
3. Как правильно определить объем работ?
4. Как организовать коммуникации с Заказчиком?



Описание проекта

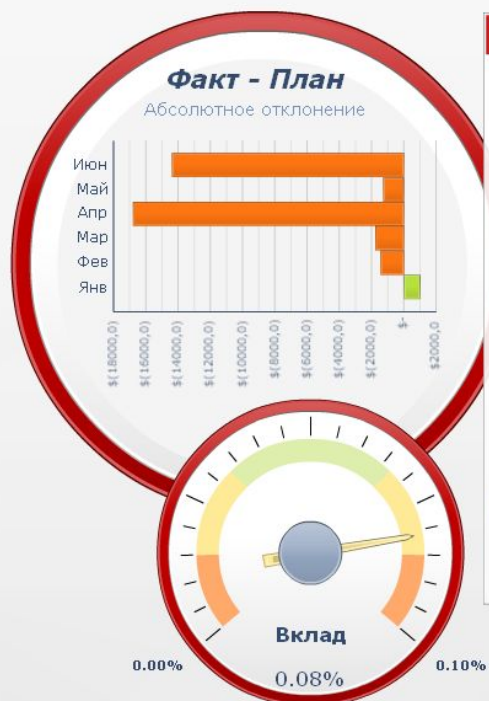
- Цель проекта – внедрить систему, позволяющую строить аналитические отчеты на основе данных, хранящихся в КИС
- Подход к работе:
 - Выбрать подрядчика BI-решения
 - Спланировать проект
 - Получить результаты, соответствующие требованиям

Торговые представители

Продукция

Точки продаж

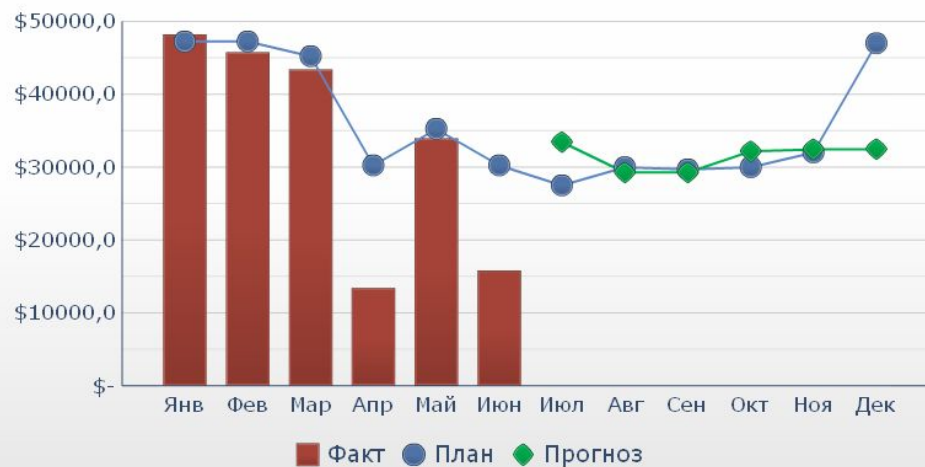
Финансы



- Абрамцев**
- Бабаев
- Ваганов
- Гагарин
- Девятаев
- Евланов
- Желваков
- Забродин
- Иванов
- Кабицкий
- Лабзин
- Мадаев
- Наволоцкий
- Облонский

Ежемесячные продажи по торговым представителям

Абрамцев



Продажи за год

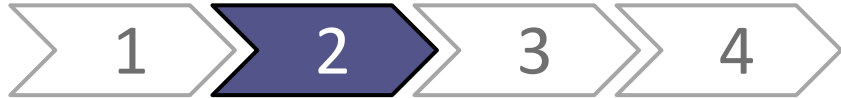
\$200605,703

План на год

\$235374,0

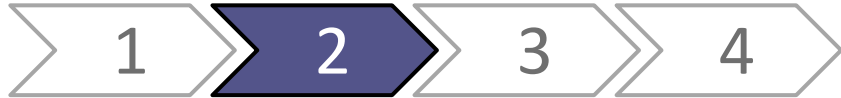
Разница

\$(34 768)



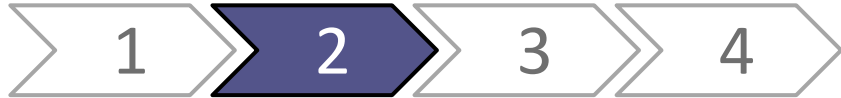
Выбор поставщика

- Поиск поставщика осуществлялся через вендоров
- Каждый поставщик получил:
 - подробное описание задачи
 - условия конкурса (критерии, сроки, контактные лица и пр.)
 - выгрузку данных для формирования демо-стенда
- Наши критерии выбора поставщика:
 - профессионализм команды
 - стоимость решения



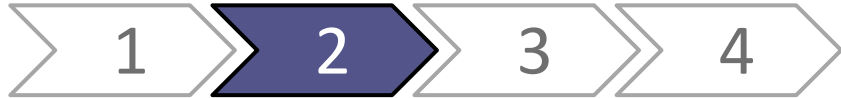
Выбор поставщика

- О непрофессионализме претендентов говорит:
 - отсутствие в КП персонального состава команды проекта
 - использование «шаблонного» подхода: требования, ТЗ, разработка и внедрение
 - неполная стоимость решения (например, без учета стоимости оборудования или лицензий)
 - лексика не совпадает с нашей (СБЕ, ДК и пр.)
 - наличие фаз «Разработка концепции», «Vision»...
 - описание процессов «как есть» и «как надо»



Выбор поставщика

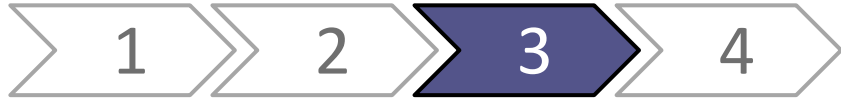
- Что хорошо работает:
 - демонстрационный стенд на данных Заказчика
 - наличие итераций в проекте
 - предварительные встречи на этапе подготовки КП
 - наличие команды или ее лидера на встречах
 - бюджет в белорусских рублях;)
 - обучение команды заказчика на старте проекта
 - конструктор бюджета



Выбор поставщика

Резюме:

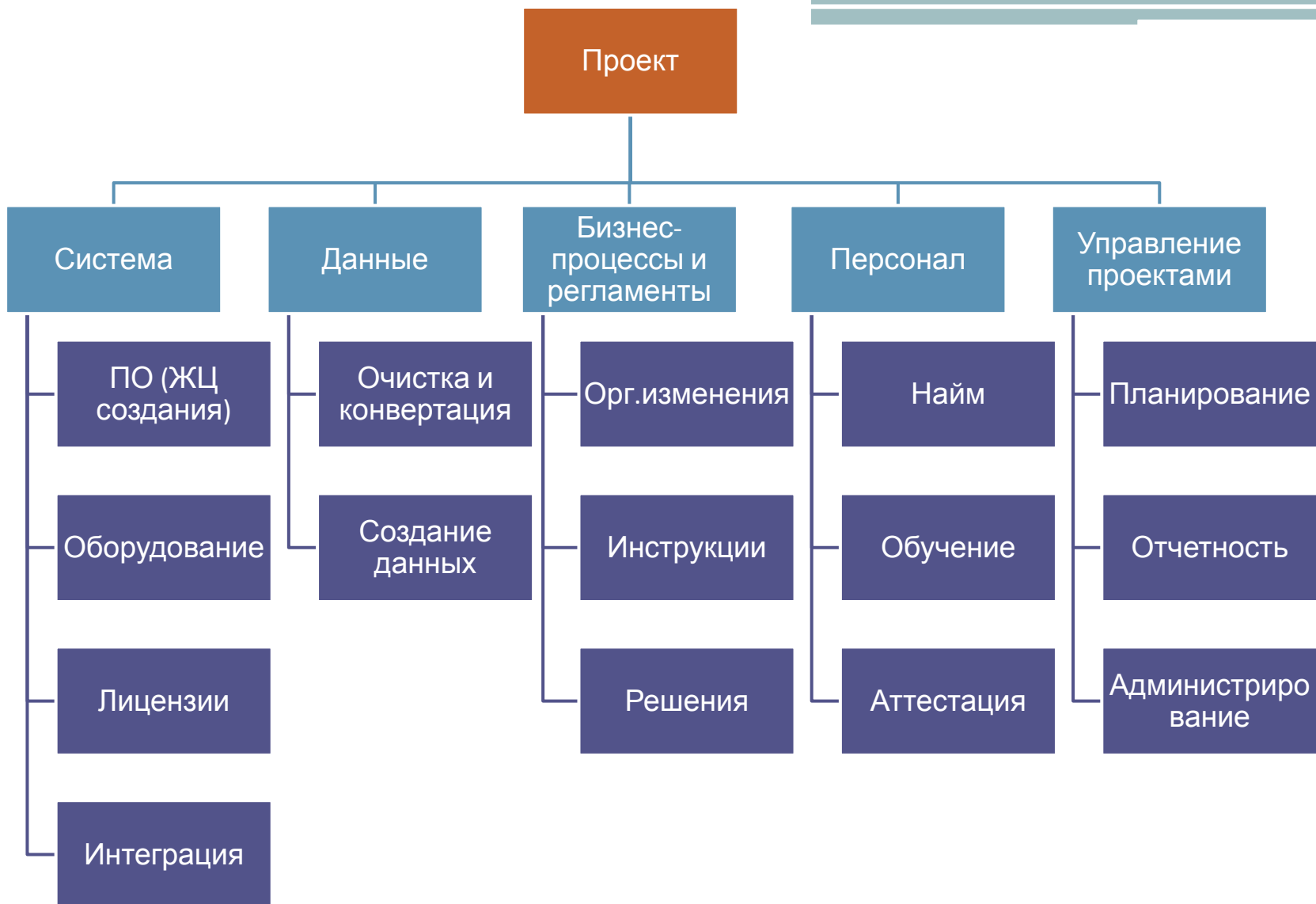
- продавайте заказчику команду и ее персоналии
- используйте лексику заказчика
- используйте прототипы и демо-стенды
- итерационный подход выглядит более безопасным

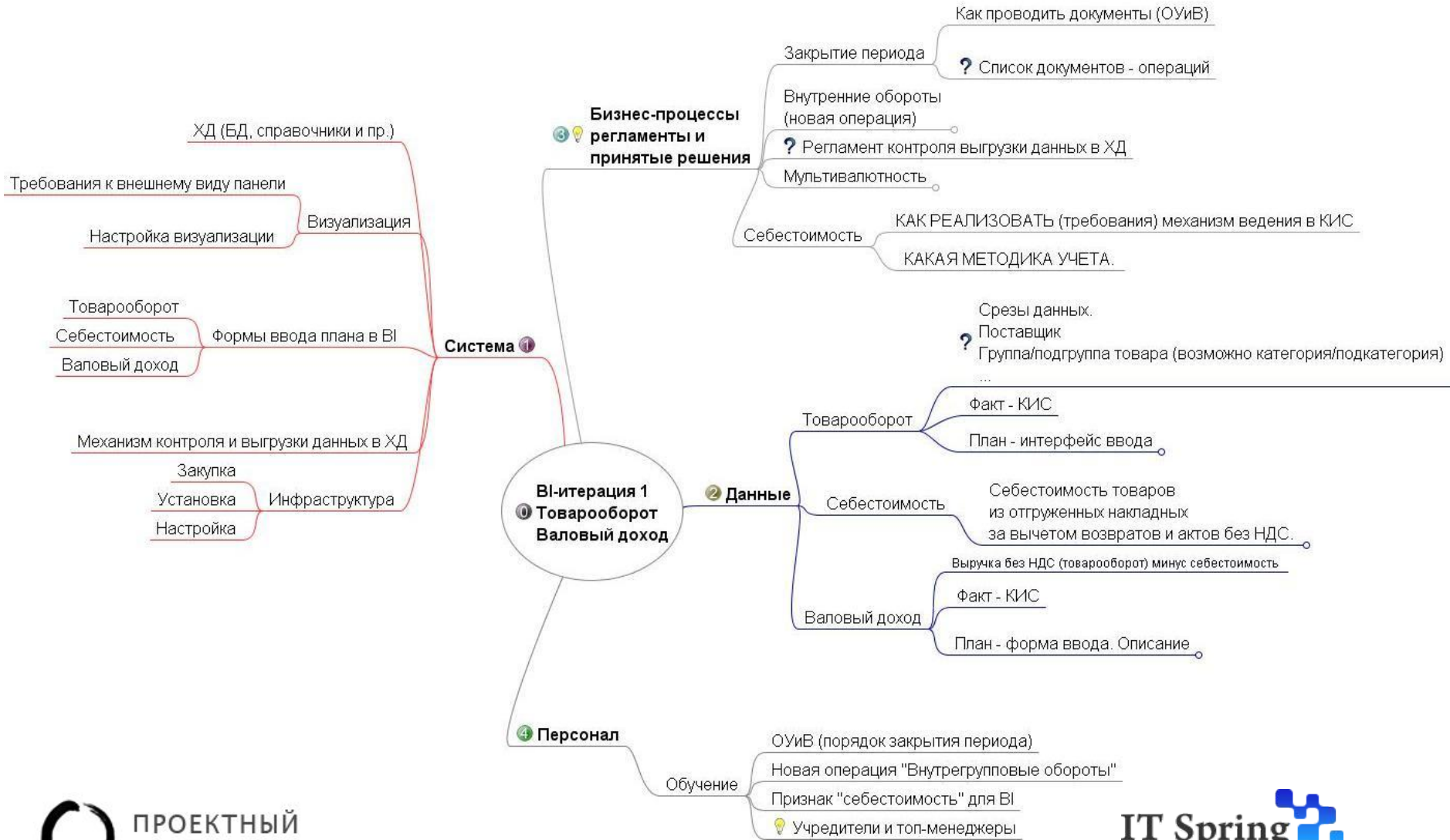
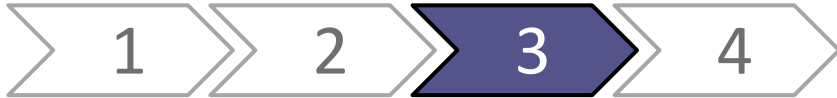


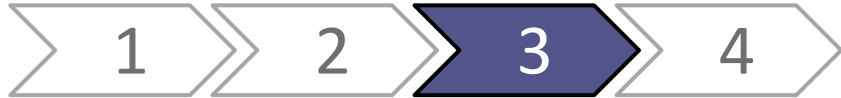
Оценка проекта

- Оценка проект победителем конкурса :
 - длительность проекта 12 месяцев (будет уточняться)
 - первая итерация 3 месяца (3 KPI)
- В каждой итерации:
 - Уточнение требований (внешний вид отчетов, алгоритмы расчета, источники данных...)
 - Доработка учетных систем
 - Реализация загрузки данных в хранилище
 - Реализацию инструментов отчетности и визуализации

Что не учел подрядчик?







Резюме:

- При оценке проекта учитываем все работы
- Самые рискованные области: данные и бизнес-процессы
- Риски Заказчика влияют и на вашу работу



Коммуникации с Заказчиком

Что работает:

- Матрица взаимодействий
- Kick-off meeting
- Отчет о статусе проекта
- Общий рабочий узел
- Регулярные демонстрации

Информация	Кто передает	Кому передает	С какой частотой	В какой форме
Отчет о статусе проекта	РП со стороны подрядчика	Вся команда проекта	1 раз в 2 недели	Отчет о статусе проекта
Протокол совещания команды проекта	Администратор проекта	Вся команда проекта	В течение 2 дней после совещания	Протокол
Запрос на изменение утвержденного содержания проекта	Любой член команды проекта	Руководитель проекта	По мере появления	Запрос на изменение
Наступление какого-либо риска или проблемы, влияющей на завершение проекта	Любой член команды проекта	Руководитель проекта	По мере появления	Произвольная форма с указанием: причины появления, влияния на проект, предложения по решению
Письмо по электронной почте	Любой член команды проекта	Любому члену команды проекта	По мере необходимости	В теме указать ключевое слово «VI». В копии письма указать: РП, АП, Заказчика



Kick-off meeting:

- Презентация целей проектов и ожидаемых результатов. Отв. Заказчик
- Представление Руководителя проекта и его команды. Отв. Заказчик
- Результаты проекта и контрольные даты. Отв. Руководитель проекта
- Основные процессы коммуникаций в проекте. Отв. Руководитель проекта
- Задачи на предстоящий период



Отчет о статусе проекта

- Лента новостей
- Сроки и результаты
- Эскалация проблем и вопросов
- Прогноз руководителя проекта
- Расписание работ на предстоящий период

Кто должен получить отчет?

1

2

3

4

ОТЧЕТ О СТАТУСЕ ПРОЕКТА

Унификация отчетов ДЛН

Сроки	Проблемы
	2

Дата отчета

09.09.2011 г.

Разработал:

1. Лента новостей по проекту

№	Описание события
1.	04.08.2011 Сторонами подписан договор
2.	Стратегия прошла согласование экспертов и готова к подписанию. Замечаний со стороны бизнеса не было.
3.	Проведены встречи с <u>бизнес-экспертами</u> по демонстрации прототипа будущей системы.
4.	25.08.2011 по итогам встреч с учетом замечаний <u>бизнес-экспертов</u> разработан документ 'Требования к BI-системе'.
5.	30.08.2011 прошла встреча с <u>ИТ</u> , на которой были высказаны замечания к документу: необходимо добавить раздел с описанием структуры данных хранилища и описанием соответствия объектов хранилища объектам источников данных. Раздел разработан и направлен на согласование в <u>ИТ</u> .
6.	09.09.2011 прошла встреча с <u>ИТ</u> по согласованию структуры данных хранилища. Документ отправлен на доработку

Описание значимых изменений за отчетный период (достигнутые результаты, принятые решения, утвержденные документы, проведенные встречи команды проекта с Заказчиком и т.д.)

2. Сроки и результаты проекта

Окончание Устав	Текущее окончание	Отклонение, раб. дн.	Статус	Причины отклонений
12.09.11	29.09.11	13		Добавились незапланированные работы по разработке раздела с описанием структур данных для хранилища и дополнительные встречи с бизнесом.

Окончание Устав – согласно Уставу проекта, подписанному Заказчиком.

Текущее окончание – расчетная дата в соответствии с актуальным расписанием проекта

Отклонение – разница между текущим и базовым окончанием в рабочих днях

Причины отклонений – описание факторов или условий, приведших к отклонениям

№	Результат	Дата (план)	Дата (факт / прогноз)	Статус	Причины отклонений
1	Стратегия внедрения BI-системы	29.07.11	29.07.11		Документ готов к подписанию
2	Технические требования к BI-системе	02.09.11	22.09.11		Потребовалась дополнительная итерация для доработки документа по замечаниям <u>ИТ</u>
3	План реализации проекта по внедрению BI-системы	12.09.11	29.09.11		Зависит от вышестоящего результата



Коммуникации с Заказчиком. Резюме

- Формальные правила взаимодействия снижают риски: «я не знал – мне не сказали»
- Матрица взаимодействия делает обмен информацией более качественным
- Регулярный отчет повышает доверие и вовлеченность Заказчика
- Kick-off meeting придает Заказчику «заряд бодрости» на 1-3 недели
- Заказчик всегда приветствует регулярные демонстрации
- Не забываем про stakeholders

СПАСИБО

- <http://pmoffice.by>
 - обучение проектных команд
 - внедрение системы управления проектами
 - управление проектами заказчика
- E-mail: koltsov@koltsov.by