



Platinum Sponsor



PYRAMID
ANALYTICS

Silver Sponsors



Brown Sponsors



Strategic Sponsor



Gold Sponsors





Jak świadomie kupić system BI?

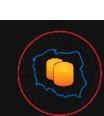
Marcin Goł
m.gol@nddbt.pl



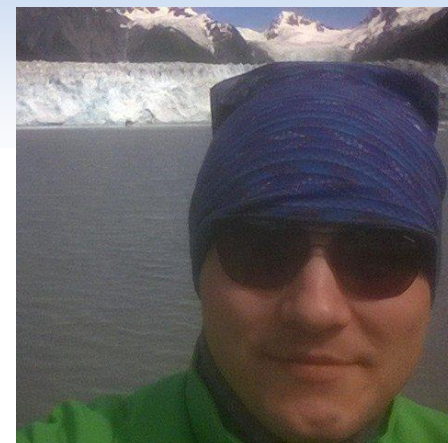
Kupić system?

Kupić system =

wybrać system/wybrać dostawcę
+ kupić system/wdrożenie/utrzymanie
+ *podpisać umowy*



Bio



- Czynny zawodowo od 2003
- Ścieżka: helpdesk -> administracja -> wdrożenia -> projektowanie -> zarządzanie rozwojem i wdrożeniami systemów IT -> konsulting
- 3 x nagroda MVP: SQL Server
- Certyfikacja zarządcza i techniczna
- Kupowałem systemy różnej skali, również 10mln pln+
- Pasjonat szczupłego zarządzania
- <https://pl.linkedin.com/in/marcingol>

Zamiast agency

I NEED A BUDGET
ESTIMATE FOR MY
PROJECT, BUT I DON'T
HAVE A SCOPE OR A
DESIGN FOR IT YET.



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

OKAY, MY
ESTIMATE
IS \$3,583,729.



12-7-09 © 2009 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

YOU DON'T
KNOW
ANYTHING
ABOUT MY
PROJECT.



THAT
MAKES
TWO OF
US.



PO CO KUPOWAĆ ŚWIADOMIE ?



Typowy projekt IT - zakup



Potrzebuję systemu,
który będzie (...)

Mamy taki system.
Jesteśmy świetną
firmą.
Specjalnie dla Pana
tylko 500 tys.

Tak drogo? Wezmę
za 450 tys.

Ok. Proszę tutaj
podpisać.



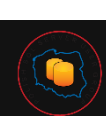
Typowy projekt IT - skutek

- Po wielkich trudach:
 - Projekt wydłużył się 3x
 - Projekt kosztował 2x
 - Klient zakupił usługę wsparcia systemu (w okresie 3 lat +równowartość wdrożenia)
- Dodatkowo:
 - Kilka osób zwolniono (po obu stronach)
 - Klient wściekły
 - Dostawca pod kreską
 - Klient musiał opóźnić inne projekty

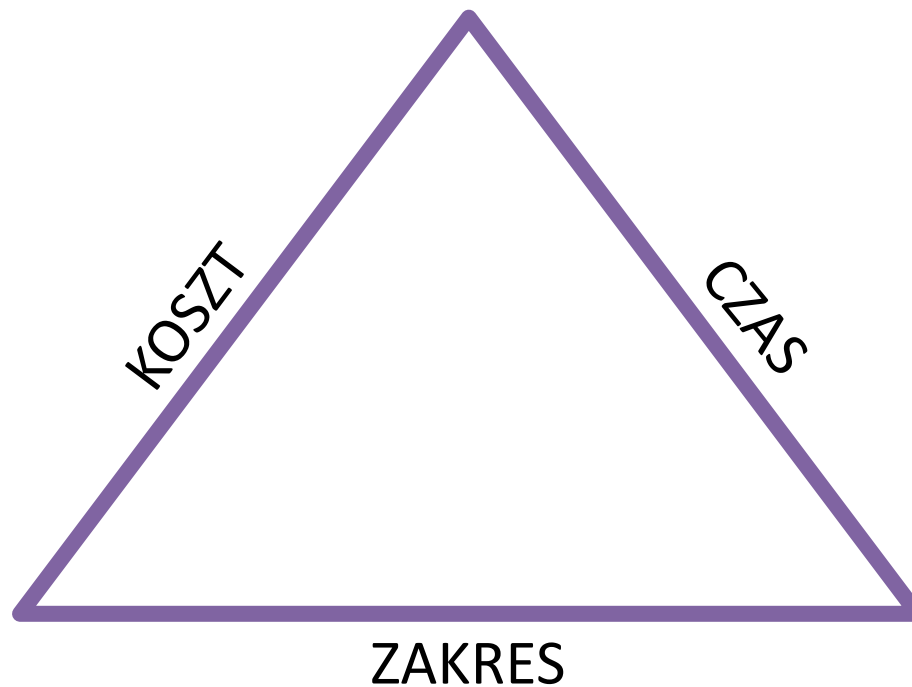


Byłoby lepiej gdyby

- Sprawdzono w jakim stopniu ten system spełnia wymagania
- Wyceniono wdrożenie standardowe uwzględniając potrzebne modyfikacje
- Wyceniono integracje z ERP/WMS/...
- Zaplanowano projekt wiedząc powyższe 😊
- Uwzględniono serwery/licencje firm trzecich
- Uwzględniono koszty wsparcia
- ...



Typowy projekt IT - przyczyna



UROKI WDROŻENIA BI

Czym charakteryzuje się BI?

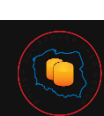
- Mierniki/raporty odzwierciedlają ewolucję organizacji
- Zróżnicowani użytkownicy
 - zróżnicowane potrzeby biznesowe
- Zróżnicowani użytkownicy
 - zróżnicowane preferencje dot. prezentacji danych
- Finalny efekt bardzo zależny od danych



Typowe trudności

- Rozgrywki polityczne w organizacji a BI
- Nie ma standardowych wdrożeń BI
- Wiedza o systemach źródłowych
- Wygląd raportów
- Jakość danych

+ typowe problemy dla projektów IT (wiedza, sponsor etc)

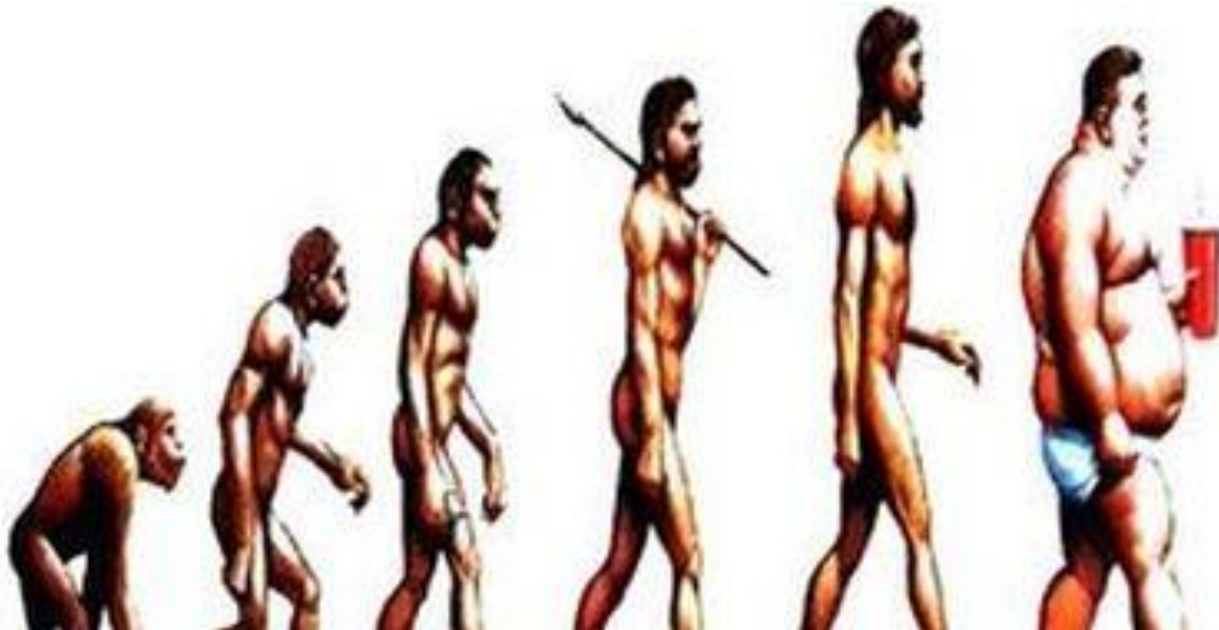


MOŻNA INACZEJ



Jakie to zwierzę ?

Sylwetka smukła, miejscami silnie owłosiony; tylne kończyny dłuższe niż przednie. Uszy małe, krótkie pazury, duże łapy. Szybko się porusza na lądzie, sprawnie pływa.



Postawa Kupującego

Be strong, but not rude.
Be kind, but not weak.
Be bold, but don't bully.
Be humble, but not shy.
Be proud, but not arrogant.

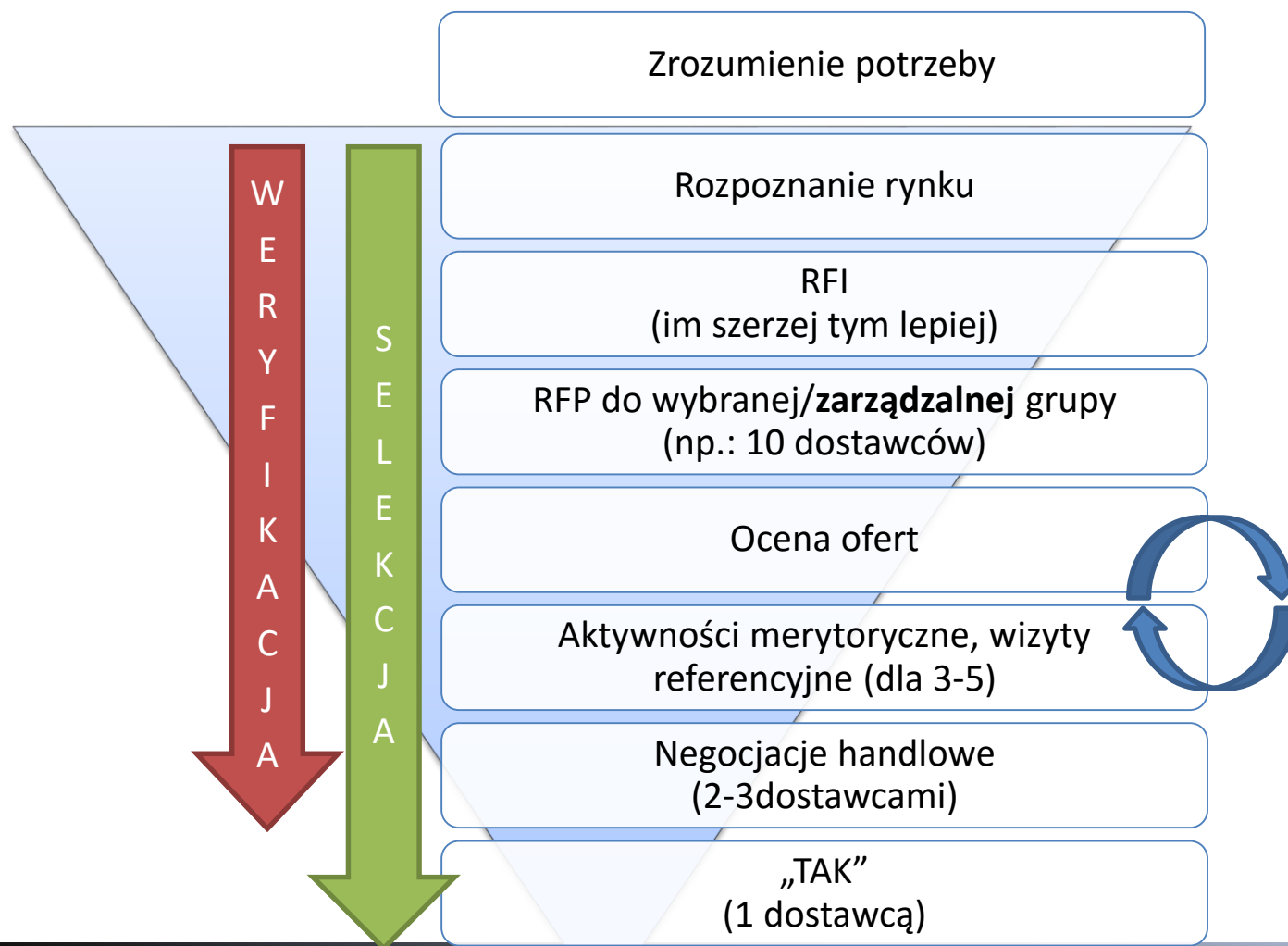
— Jim Rohn

lessonslearnedinlife.com

bądź silny, ale nie ordynarny,
bądź uprzejmy, ale nie uległy,
bądź śmiały, ale nie bądź brutalny,
bądź pokorny, ale nie nieśmiały,
bądź dumny, ale nie arogancki



Przykład podejścia



Zrozumienie potrzeby (1/2)

- Budujemy **system informacyjny** – czyli połączenie IT, ludzi i procedur, samo IT to za mało
- Przykładowe pytania:
 - Dlaczego potrzebujemy system IT ?
 - Co zyskamy dzięki wdrożeniu ?
 - Czy wdrożenie tego systemu IT poprawi doświadczenia naszych klientów ?
 - Czy taki system IT jest zgodny z naszymi procesami (sposobem myślenia/funkcjonowania) ?



Zrozumienie potrzeby (2/2)

- Żeby jechać po coś na obiad nie potrzeba Bentleya,
 - może wystarczy rower... a i w utrzymaniu prostszy/tańszy
 - może wystarczy tramwaj... a i utrzymywać nie trzeba (SaaS)
- Na rajd terenowy nie pojedziemy bolidem Formuły 1



Potrzeba vs rynek ?

Niewystarczające
funkcjonalnie

Brak wsparcia w POLSCE

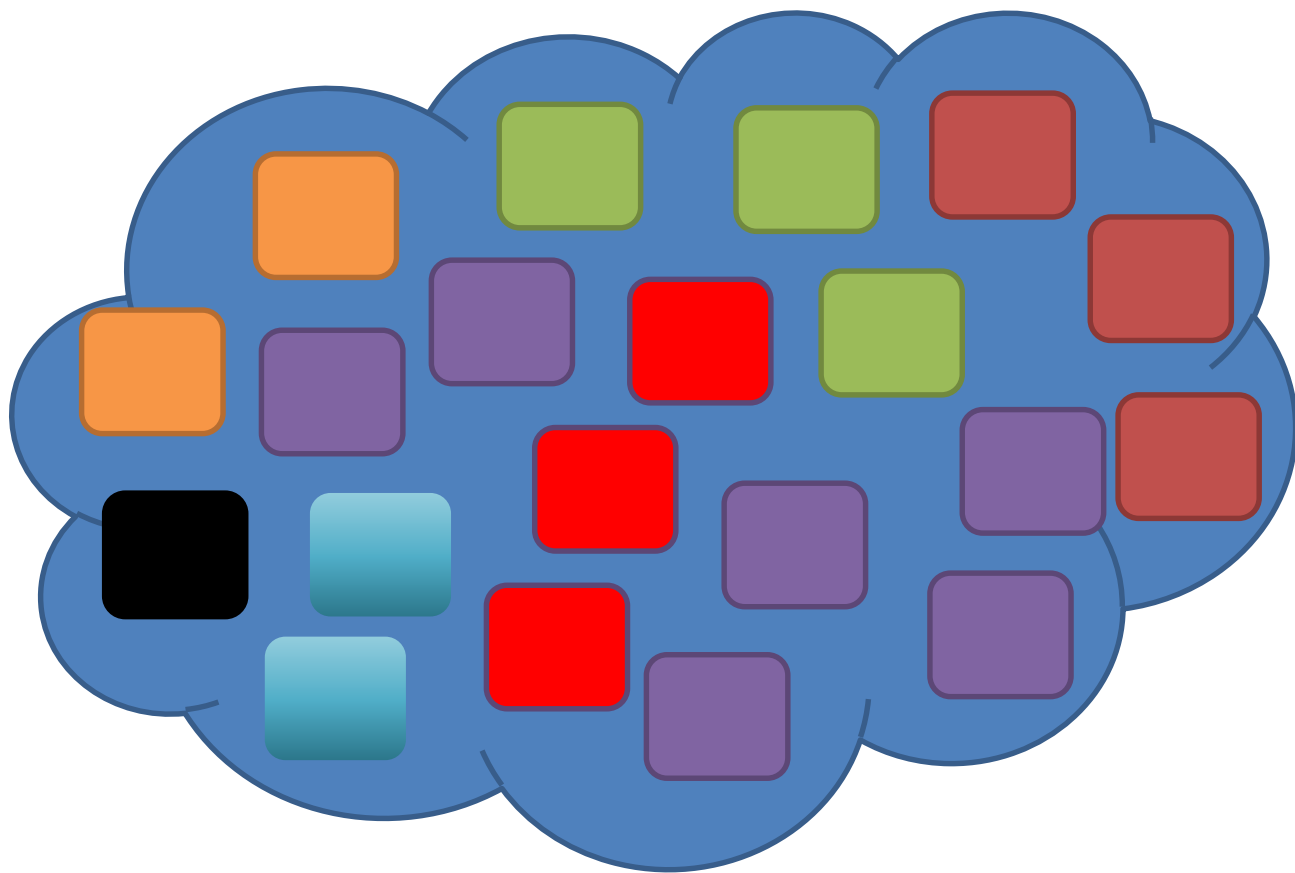
Brak wdrożeń o naszej skali

Przestarzałe

Za drogie

Nie zgodne z architekturą IT

Nadają się do dalszej
rozmowy 😊



Zapytanie ofertowe - komponenty

- Podstawowe informacje o postępowaniu/harmonogram
- Przedmiot zapytania – lista produktów jakie mają być dostarczone
- Biznesowe ASIS – jak obecnie funkcjonuje obszar podlegający zmianie
- Biznesowe TOBE – co się zmieni? Jakiej/jak chcecie osiągnąć cele?
- Informacje pozwalające wyskalować/oszacować wdrożenie (np.: liczba użytkowników/lokalizacji, wymagania funkcjonalne)
- Wymagania niefunkcjonalne (zarz. projektem, technologią, uwarunkowania prawne/umowne, wymagania wobec oferenta)
- Składowe oferty
 - wymagane oświadczenia
 - informacja w jaki sposób przygotować ofertę

+ **słownik**

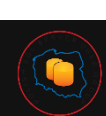
+ załączniki wspierające np.: formularze odpowiedzi



A harmonogram ?

Typowe: „chcemy system w pół roku/miesiąc/jutro”

- Jeśli jesteście naprawdę pewni, że jest to możliwe do zrobienia w X dni – to można tego użyć jako wymagania
- Jeśli nie jesteście pewni, to lepiej żeby to Dostawcy przedstawili propozycję harmonogramu
 - wówczas z automatu odpadają późniejsze tłumaczenia typu: „to był narzucony harmonogram”
 - to co otrzymamy zawsze można ocenić
 - to co otrzymamy zawsze można zoptymalizować (skrócić)

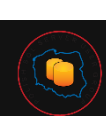


Oferty – typowe problemy

Problem	Co zrobić ?	
Brak konkretów co do zakresu/sposobu wdrożenia	Po rozpoznaniu rynku powinniśmy być w stanie przewidzieć co będzie różnicowało oferty – warto zadać te pytania na początku postępowania	ORAZ PRACA W OPARCIU O <u>USTRUKTURYZOWANE</u> ZAPYTANIE OFERTOWE
Utrudniona porównywalność ofert	Standaryzować dokumenty jakie się otrzymuje Np.: tabela funkcjonalności z opisem jak ją uzupełnić, tabela pomagająca zebrać informacje o koszcie, architektura systemów	
Znacząca objętość ofert (dużo czytania)	Podział odpowiedzialności w zespole!	
Braki/pomyłki w ofertach, powodujące zwielokrotnienie iteracji (i wydłużenie czasu)	Pozwalajcie pytać, pytajcie, pomagajcie stworzyć dobre jakościowo oferty	
„Na tym etapie nie udostępniamy takich informacji”	Wyjaśniać, tłumaczyć, rozumieć swój potencjał zakupowy a potem ocenić brak informacji w tabeli kryteriów.	

Aktywności w procesie zakupowym

- Spotkanie zapoznawcze
- Wizyty/rozmowy referencyjne
- Warsztaty techniczne
- Warsztaty funkcjonalne
- Warsztaty „dzień z projektu”
- Warsztaty ryzyk projektowych
- Audyt dostawcy
- ...



Negocjacje merytoryczne

- Przykładowe zagadnienia do wspólnego przepracowania:
 - Jakie funkcjonalności mają być obsługiwane?
 - i jak będą zrealizowane (standard/konfiguracja, rozszerzenie)
 - Jakie są wymagania dot. dostępności (SLA) i jak wpływają na architekturę rozwiązania?
 - Co będzie kupione (licencje, sprzęt, usługi)?
 - Jak ma wyglądać usługa wsparcia (procedury, systemy wspierające)?
 - Jak ma wyglądać kwestia praw autorskich (zależnych itp.)?
 - Jak ma wyglądać zarządzanie projektem?
 - Procedura zarządzania zmianą?
 - Procedura odbioru produktów?
 - Kto i jak to będzie robił (poziom konsultantów, praca onsite etc)?
 - Zapisy umowne?
 - ...

Przykład aktywności

- wizyta referencyjna

- Szczegółowe określenie wymagań względem referenta
- Przygotowanie do wizyty siebie i referenta
- Pytamy o zagadnienia:
 - Przedwdrożeniowe - jak wybierali, jakie kryteria, dlaczego taki a nie inny wybór etc
 - Projektowe - wszystko o projekcie – od biznesowych (jakie były cele, czy zostały zrealizowane) przez organizacyjne/miękkie do technicznych kwestii
 - Utrzymaniowe – patrzymy jak Oferent/system się zachowuje się w utrzymaniu; co z aktualizacjami, co z monitorowaniem, SLA
- Uczymy się od Referentów pytając o błędy w ich projektach



Przykładowe kryteria oceny

- Sytuacja rynkowa oferenta
- Doświadczenia wdrożeniowe w **pokrewnych branżach**
- Ocena proponowanego rozwiązania pod względem funkcjonalności
- Ocena proponowanego rozwiązania pod względem wymagań technicznych
- Otwartość rozwiązania na rozwój
- Ocena stopnia kompleksowości proponowanego rozwiązania
- Harmonogram wdrożenia
- Oferowane zakres utrzymania
- Sposób organizacji i przeprowadzenia szkoleń
- Metodologia prowadzenia projektu



Ocena i selekcja

- Mniej istotny sposób przyznawania punktów/wag
 - (0,1:1,2,3; 1,3,9; 1->5)
- Dużo bardziej istotne jest, żeby osoby oceniające:
 - **tak samo rozumiały kryteria** – warto je omówić przed oceną;
 - **przedstawiły argumenty** do swojej oceny
 - **przedyskutowały** między sobą **oceny/argumenty**
- W zależności od Zamawiającego dokumentacja ocen etapów będzie wiodąca lub wspierająca w finalnej rekomendacji
 - Jeśli się umie to uzasadnić - można wybrać system z mniejszą liczbą punktów
 - System X nie jest tak dobry jak Y ale jest wystarczający
 - W sumie kryteriów Y jest najlepszy, ale tak naprawdę najważniejsze dla nas to ... więc rekomenduję X



Negocjacje handlowe (1/3)

- Negocjacje handlowe rozpoczynamy wówczas kiedy mamy ZAMKNIĘTĄ* specyfikację merytoryczną!!!
 - $CENA\ USŁUGI = liczba\ MD * cena\ MD$,
jeśli nie znamy *liczby MD* to uzyskanie niższej *ceny MD*...
- Wielu Zamawiających ma preferowane sposoby **oceny** warunków handlowych w projektach
- Standardem, od którego warto zacząć **porównanie** ofert jest:
 - podobny model/harmonogram wdrożenia – TCO
 - różny model/harmonogram wdrożenia – ROI + TCO

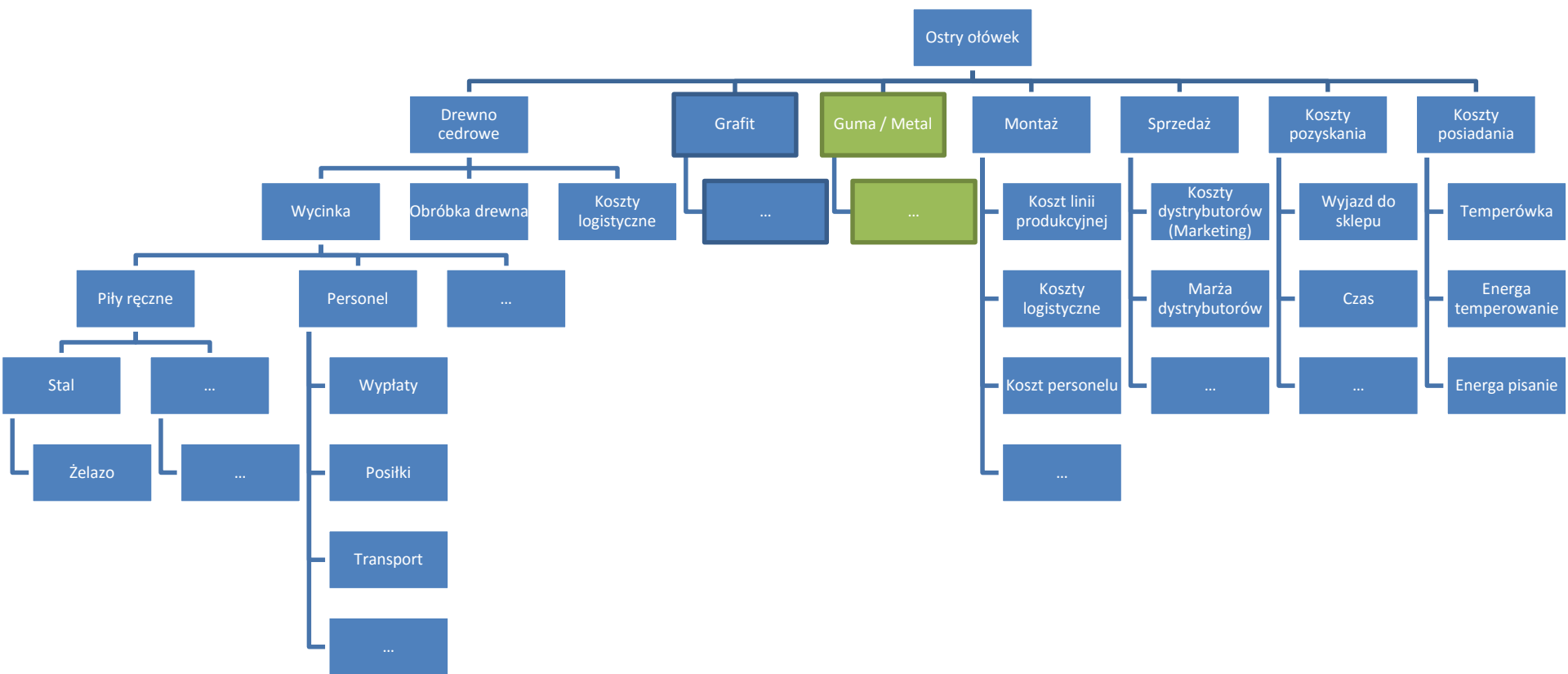
* Można nie mieć zamkniętej ale trzeba wiedzieć co i jak ☺

Negocjacje handlowe (2/3)

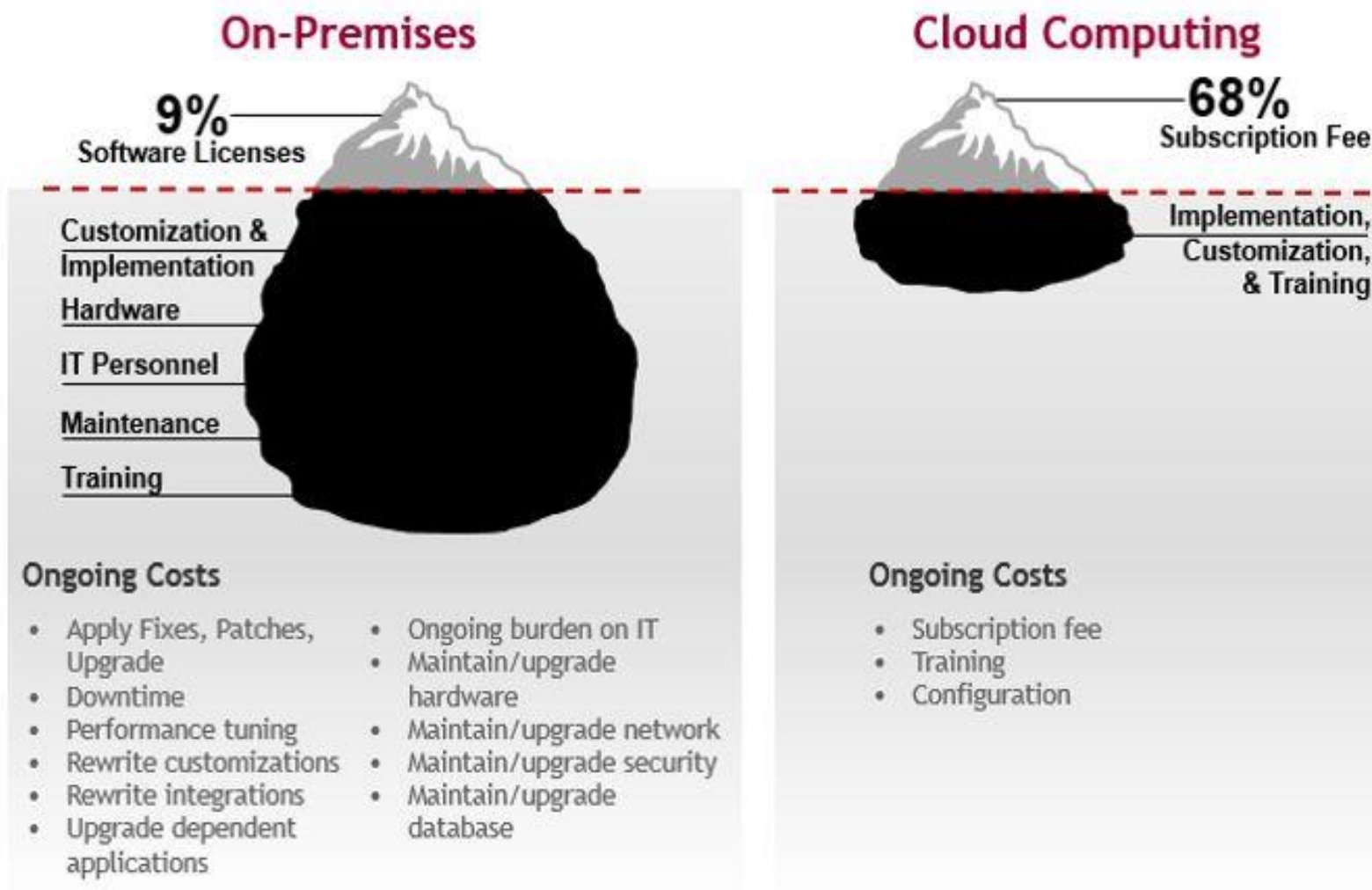
Odpowiedzialne zarządzanie kosztami, bez ich rozumienia nie jest możliwe.



Negocjacje handlowe (2/3)



Negocjacje handlowe (3/3)



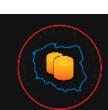
<http://docubizz.com/>

Umowa

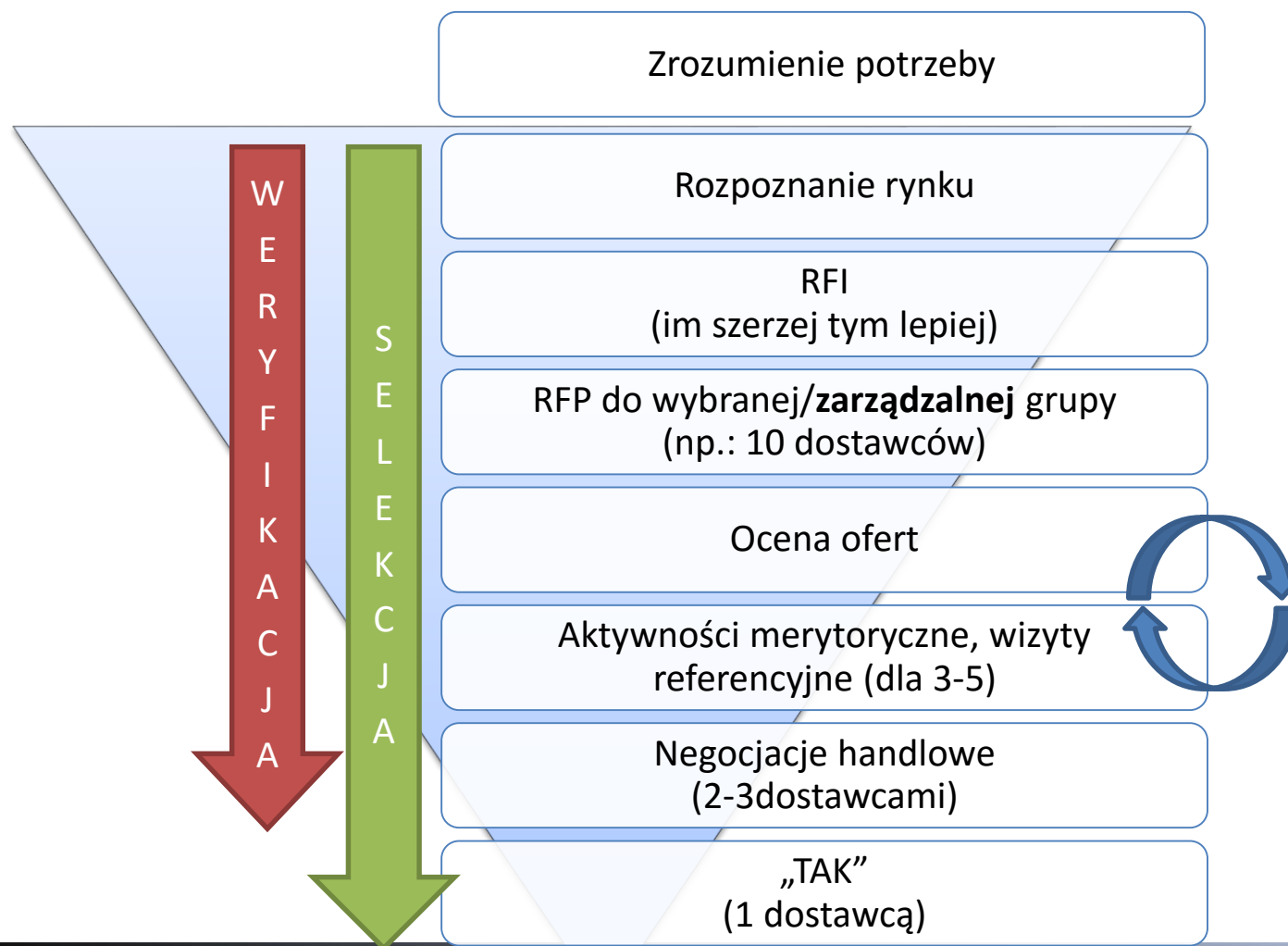
- Umowa jest ważna!
- Umowę pisze się na dobre i złe czasy
- Umowa powinna odzwierciedlać jak najwięcej ustaleń między stronami
- W umowie można stosować różne metody przenoszenia odpowiedzialności na Dostawcę – ale na końcu odpowiedzialność i tak jest po stronie Zamawiającego
 - Bo to ... Zamawiający nie osiąga celów biznesowych



PODSUMOWUJĄC



Przykład podejścia



Ile to trwa dla średniego projektu?

T0-x: zrozumienie potrzeby

T0-y: rozpoznanie rynku

T0-z: przygotowanie zapytania/wymagań

T0: wysyłka zapytania ofertowego

T2: rozpoczęcie analizy ofert

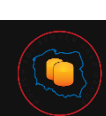
T3: podsumowanie oceny, umawianie spotkań

T5: podsumowanie pierwszych spotkań, odrzucenie pierwszych oferentów, umawianie wizyt referencyjnych i warsztatów funkcjonalnych/technicznych

T8: zakończenie wizyt, warsztatów i rozpoczęcie negocjacji handlowych/zapisów umownych

T11: zakończenie negocjacji handlowych/zapisów umownych

T12: podpisanie umowy



Podsumowanie

- Celem Zamawiającego jest osiągnięcie celów biznesowych jakie są planowane po wdrożeniu!!!
- Systemy BI po wdrożeniu silnie ewoluują
- Zarządzanie komunikacją i ryzykiem wdrożeniowym kluczem do sukcesu
- Dąż do partnerskiej i wymagającej relacji Zamawiającego i Dostawcy, taka relacja wspiera wzajemną naukę
- Zakup systemu jest procesem, którego przebieg należy planować
- Ucz się/standaryzuj swoje działania/dziel się wiedzą



CZAS NA PYTANIA

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ!

Marcin Goł
m.gol@nddbt.pl



Bibliografia

ZAKUPY

- The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Cost and Increase Value with Suppliers
 - <http://www.purchasingchessboard.com/>
- Negocjacje
 - <http://www.amazon.com/Secrets-Power-Negotiating-15th-Anniversary/dp/1601631391>
 - <http://www.amazon.com/Influence-Collins-Business-Essentials-Cialdini-ebook/dp/B002BD2UUC/>
- Insights Discovery
 - <https://www.insights.com/>
- Niezwykły ołówek
 - <https://www.youtube.com/watch?v=TUZPBws9pGE>

LEAN

- Doktryna jakości
 - <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf>
- Toyota Way
 - https://en.wikipedia.org/wiki/The_Toyota_Way
 - <http://www.amazon.com/The-Toyota-Way-Management-Manufacturer/dp/0071392319>
- Lean Thinking
 - <http://www.amazon.com/Lean-Thinking-Corporation-Revised-Updated/dp/0743249275/>



Platinum Sponsor



PYRAMID
ANALYTICS

Silver Sponsors



Brown Sponsors



Strategic Sponsor



Gold Sponsors

